

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**JEORGE MAICOLL ABREU MENDES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PORTUÁRIO:** estudo de caso do  
Porto do Itaqui

São Luís  
2013

**JEORGE MAICOLL ABREU MENDES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PORTUÁRIO:** estudo de caso do  
Porto do Itaqui

Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Maranhão para obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Ms. Sérgio Sampaio  
Cutrim

São Luís  
2013

Mendes, George Maicoll Abreu

Planejamento estratégico no setor portuário: estudo de caso do Porto do Itaqui / George Maicoll Abreu Mendes. – São Luís, 2013.

90f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Prof. Ms. Sérgio Sampaio Cutrim.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Planejamento estratégico – Porto do Itaqui. 2. Setor portuário. 3. Análise SWOT. I. Título.

CDU 658.012.2: 627.093 (812.1)

**JEORGE MAICOLL ABREU MENDES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PORTUÁRIO: estudo de Caso  
do Porto do Itaqui**

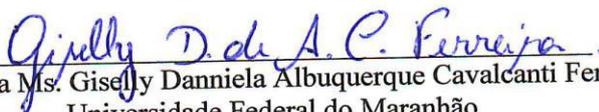
Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Maranhão  
para obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Aprovado em: 31 / 04 / 13.

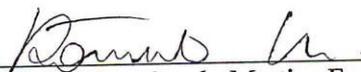
BANCA EXAMINADORA



**Professor Ms. Sérgio Sampaio Cutrim (Orientador)**  
Universidade Federal do Maranhão



**Professora Ms. Giselly Danniela Albuquerque Cavalcanti Ferreira**  
Universidade Federal do Maranhão



**Professor Ms. Rômulo Martins França**  
Universidade Federal do Maranhão

Aos meus familiares, amigos e professores  
pela motivação e colaboração  
constante

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, que durante todos esses anos tem se dedicado no meu desenvolvimento pessoal e educacional, assim como os dos meus irmãos.

Aos educadores da UFMA que efetivamente contribuíram para meu desenvolvimento cognitivo e profissional.

Ao Profº Msc. Sérgio Cutrim que me possibilitou conhecer a profundidade e relevância do sistema portuário e forneceu toda a contribuição necessária para o desenvolvimento desta monografia.

*“O caminho só existe quando você passa”*

*(Skank)*

## RESUMO

Os portos brasileiros hoje representam a principal forma de escoamento da produção nacional. Por eles são movimentadas os produtos que mais contribuem na formação do PIB nacional, destacando-se assim sua importância para o desenvolvimento da economia brasileira. Diante desta perspectiva o presente estudo teve por finalidade estudar um Plano de Desenvolvimento e Zoneamento Portuário, devido à importância que este plano representa para os seus desenvolvimentos e elaborar uma matriz *SWOT*, pautada na perspectiva dos colaboradores da EMAP e especialistas externos. Para tanto se optou pelo Porto do Itaqui, dada à importância que este representa para a economia do estado do Maranhão e por seu expressivo potencial de crescimento. Para tanto se levantou um referencial teórico apresentado os principais conceitos relacionados ao desenvolvimento do pensamento estratégico, planejamento estratégico, análise *SWOT*, sistema e regulação do setor portuário e planejamento estratégico do porto do Itaqui. Os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do porto foram definidos de acordo com as informações dos entrevistados e observaram-se certas divergências na definição das médias. Sendo identificado dentre os principais pontos fortes a posição geográfica estratégica, o canal de acesso e calado, dentre os pontos fracos as poucas linhas de contêiner, poucas operações através de navegação de cabotagem nas oportunidades a integração ferroviária norte sul/Carajás, ampliação do Panamá e duplicação da EFC já nas ameaças a interferência política, falta de investimentos do governo estadual e falta de incentivos as pequenas indústrias do estado do Maranhão.

**Palavras-chave:** Porto do Itaqui. Planejamento Estratégico. Análise *SWOT*.

## ABSTRACT

Brazilian ports today are the major flowing form of the national production. They are moved by the products that contribute to the formation of the national GDP, thus highlighting its importance for the development of the Brazilian economy. Face of this perspective, the present study aimed to analyze a Development Plan and Zoning Port, due to the importance that this plan represents for their developments and prepare a SWOT matrix, based on the perspective of EMAP's employees and external experts. For this purpose it was decided for Itaquí Port, due the importance which that product presents for the economy of the Maranhão State and its substantial growth potential. Thus, it raised a theoretical reference presented the main concepts related to the development of strategic thinking, strategic planning, SWOT analysis, system and regulation of the port sector and strategic planning of the Itaquí Port. The strengths, weaknesses, threats and opportunities of the port were defined according to the information of the respondents and showed some differences in the definition of average. Being identified among the main strengths strategic geographical position, the channel access and quiet, weak spot among the few lines of container, few operations through cabotage in opportunities to integrate rail north south / Carajás, expansion of Panama and doubling EFC already on threats to political interference, lack of investment from the state and lack of incentives to small industries in the state of Maranhão.

**Keywords:** Itaquí Port. Strategic Planning. *SWOT* Analysis.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escolas de pensamento na formação da estratégia.....	21
Tabela 2 - Fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico.....	39
Tabela 3 - Representação da análise <i>SWOT</i> .....	40
Tabela 4 - Classificação dos portos.....	44
Tabela 5 - Etapas de evolução dos portos.....	46
Tabela 6 - Principais contribuições no aumento da movimentação de cargas do Porto do Itaqui em 2012.....	49
Tabela 7 - Evolução da movimentação portuária de acordo com os tipos de instalação.....	50
Tabela 8 - Evolução histórica da movimentação de cargas dos portos do MA.....	51
Tabela 9 - Evolução da movimentação portuária de acordo com a natureza da carga.....	52
Tabela 10 - Caracterização dos modais.....	54
Tabela 11 - Matriz modal de transportes de cargas nacional – atual e futura (em %).....	55
Tabela 12 - Problemas dos principais modos de transporte brasileiro.....	55
Tabela 13 - Desempenho do Brasil frente às pesquisas internacionais.....	59
Tabela 14 - Burocracia das exportações.....	60
Tabela 15 - Evolução do sistema regulatório portuário nacional.....	60
Tabela 16 – Análise interna e descrição.....	69
Tabela 17 - Características das instalações de armazenagem.....	70
Tabela 18 - Ações recomendadas no PDZ Itaqui.....	71
Tabela 19- Projeção dos fluxos de cargas .....	72
Tabela 20 - Vantagens e desvantagens da técnica <i>Delphi</i> .....	77
Tabela 21 – Matriz <i>SWOT</i> do Porto do Itaqui com suas respectivas médias.....	78
Tabela 22 – Resultados da segunda rodada da técnica <i>Delphi</i> .....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação de mercadorias na movimentação de cargas.....	52
Gráfico 2 - Avaliação da qualidade e infraestrutura portuária .....	53
Gráfico 3 - Investimentos previstos no PNL T (em R\$ bilhões).....	56
Gráfico 4 - Comparação entre as intervenções indicadas no PNL T até 2011 e as ações autorizadas pela LOA entre 2007 a 2011 relacionados à SEP. (Em %).....	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	20
Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	25
Figura 3 - Desenvolvimento de planejamentos táticos.....	26
Figura 4 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento.....	27
Figura 5 - Modelo básico de formação de estratégia da escola do design.....	28
Figura 6 - Modelo de Ansoff de planejamento estratégico.....	32
Figura 7 - Modelo de Steiner de planejamento estratégico.....	35
Figura 8 - Etapas do modelo de planejamento estratégico de CERTO & PETER.....	36
Figura 9 - Processo de planejamento estratégico.....	38
Figura 10 - Portos públicos.....	48
Figura 11 - Terminais de uso privado.....	50
Figura 12 - Alocação das cargas nos berços do porto do Itaqui com respectivas cargas operadas, movimentações e taxas de ocupação em 2010.....	69
Figura 13 – Fluxograma da sequência de execução de uma pesquisa <i>Delphi</i> .....	76

## **LISTA DE SIGLAS**

AP – Administração Portuárias

PDZ – Plano de Desenvolvimento e Zoneamento

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TUP - Terminais de Uso Privado

PNLT - Plano Nacional de Logística e Transporte

ANTAQ – Agencia Nacional de Transportes Aquaviários

EFC – Estrada de Ferro Carajás

EMAP – Empresa Maranhense de Administração Portuária

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1. OBJETIVOS .....	14
1.1.1. <b>Objetivo Geral.</b> .....	14
1.1.2. <b>Objetivos Específicos.</b> .....	15
1.2. JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>17</b>
2.1. DESENVOLVIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
<b>2.2.1. Tipos de Planejamento</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2. Modelos Básicos do Processo de Planejamento Estratégico</b> .....	<b>27</b>
2.2.2.1. Modelo Essencial da Escola de Design .....	27
2.2.2.2. Modelo Inicial de Ansoff.....	30
2.2.2.3. Modelo Inicial de Steiner .....	33
2.3. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	35
<b>2.3.1. Metodologia de Samuel Certo e J. P. Peter</b> .....	<b>35</b>
<b>2.3.2. Metodologia de Djalma Oliveira</b> .....	<b>37</b>
<b>3. ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>40</b>
<b>4. SISTEMA E REGULAÇÃO DO SETOR PORTUÁRIO .....</b>	<b>42</b>
4.1. A ATIVIDADE PORTUÁRIA .....	42
4.2. SISTEMA PORTUÁRIO NACIONAL.....	47
4.3. LOGÍSTICA DE CARGAS .....	53
4.4. INVESTIMENTOS NO SETOR PORTUÁRIO.....	57
4.5. REGULAÇÃO DO SETOR PORTUÁRIO .....	59
4.6. IMPACTOS DA NOVA LEI DOS PORTOS.....	63
<b>5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PORTO DO ITAQUI .....</b>	<b>66</b>
5.1. ANÁLISE DO PDZ DO ITAQUI .....	66
<b>5.1.1. Análise Interna</b> .....	<b>68</b>
<b>5.1.2. Planos de Investimento</b> .....	<b>71</b>
<b>5.1.3. Projeções</b> .....	<b>72</b>
<b>5.1.4. Planejamento Estratégico</b> .....	<b>73</b>
5.2. ANÁLISE SWOT .....	74
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
REFERÊNCIAS .....	88

## 1. INTRODUÇÃO

A atividade portuária é estratégica e fundamental para o desenvolvimento da economia mundial, por ela passam em volume mais de 90% do comércio internacional – que devem ser adequadas às funções que se destinam. (ANTAQ, 2011a).

No Brasil, os portos também constituem a principal forma de acesso e transporte de mercadorias. Por eles passam as principais mercadorias que mais contribuem para a formação do PIB nacional.

Os benefícios das atividades portuárias vão muito além de sua contribuição para a economia internacional. No âmbito nacional, regional e local sua participação é bastante significativa para o desenvolvimento de regiões, estados e municípios, como bem identificadas pela Antaq (2011a).

- a) No âmbito nacional: fomento da indústria de transformação, do agronegócio e do abastecimento energético (combustível); aprimoramento da logística de transporte de cargas; consolidação de eixos de transportes; aumento do fluxo de divisas internacionais; fixação das indústrias próximas aos centros de escoamento da produção.
- b) No âmbito regional: criação ou sustentação de atividades produtivas dos diversos setores da economia; geração de arrecadação tributária; fomento à indústria de transporte de carga e da prestação de serviços correlatos.
- c) No âmbito local: formação e sustentação de um parque industrial e de prestação de serviços à carga e à embarcação; geração de postos de trabalho diretos e indiretos vinculados à atividade portuária; ocupação territorial; surgimento de setores econômicos vinculados como turismo, lazer, cultura e comércio; estabelecimento de projetos de compensação ambiental e de recuperação de áreas degradadas.

A necessidade de modernização do sistema portuário é latente para o aumento qualitativo e quantitativo de sua produção. No cenário nacional, a primeira grande regulação do sistema portuário, neste sentido, aconteceu em fevereiro de 1993 quando foi promulgada a Lei 8.630, conhecida como Lei de Modernização dos Portos. Nela, criou-se a administração portuária por meio dos Conselhos de Autoridade Portuária (CAP), as Administrações

Portuárias (AP) e os Órgãos Gestores da Mão de Obra (OGMO). A Lei, que privatizou a operação portuária, determinou também que as AP desenvolvessem seus Planos de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ), entendidos como ferramentas de Planejamento Estratégico. (ASSIS, *et al.* 2013)

O planejamento estratégico é compreendido como o alicerce de toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, nele são definidos critérios essenciais para o desenvolvimento da organização frente ao ambiente ao qual está inserida, como a missão, visão, valores, objetivos, estratégias, metas e a construção de cenários. Sendo esta ferramenta responsável por guiar toda a organização na direção do futuro desejado. O planejamento estratégico estabelece um meio sistemático para a tomada de decisão, visando garantir o sucesso da organização em seu ambiente atual e futuro. (LOBATO, *et al.* 2005)

Neste sentido a elaboração de um planejamento estratégico portuário adequado é primordial para o desenvolvimento desses portos e tem sido por meio do PDZ que os portos nacionais têm se organizados buscando o seu desenvolvimento. Assim, surge a necessidade de averiguação destes planos frente às principais correntes de estudos administrativos.

Desta forma, o presente trabalho concentra-se na análise do planejamento estratégico do Porto do Itaquí por meio do seu PDZ, correlacionando-o com a metodologia de planejamento estratégico das principais correntes dessa ciência e identificando os pontos positivos na sua construção e aqueles que precisam ser melhorados e na construção da matriz *SWOT*. Para tanto, levantou-se um referencial teórico contemplando o planejamento estratégico, a análise *SWOT* e o sistema e regulação do setor portuário.

Na construção da análise *SWOT* foram elaborados dois questionários, baseada na metodologia *Delphi*, a qual contou com a participação de colaboradores do próprio porto e profissionais especialistas na área portuária. No primeiro questionário foram diagnosticados de forma subjetiva os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do porto e posteriormente no segundo questionário as principais respostas foram agrupadas e transformadas em um novo questionário, ao qual, colaboradores e funcionários da área atribuíram nota de 0 a 10 a essas respostas – de acordo com o seu entendimento sobre o seu grau de importância.

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente trabalho é analisar o planejamento estratégico do setor portuário

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Analisar a política nacional e o marco regulatório do planejamento portuário nacional;
- Analisar o planejamento estratégico do Porto do Itaqui através do Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ);
- Aplicar a análise de *SWOT* para o Porto do Itaqui.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

Hoje os portos brasileiros são responsáveis por movimentar 95% das exportações da economia nacional. Em 2012 a movimentação de cargas nos portos brasileiros atingiu aproximadamente 904 milhões de cargas. Isso representa um aumento modesto de 2,06%, comparado com 2011 – que em valores reais representam um incremento de 18 milhões de toneladas em movimentação nos portos nacionais.

No Maranhão a movimentação geral de cargas no complexo portuário atingiu em 2012 a marca de 133 milhões de cargas movimentadas – o que representa um crescimento de +12,87% comparado com 2011 – assinalado como o maior crescimento entre os portos organizados neste período.

Por movimentar a grande maioria das mercadorias do país e proporcionar o contato em grandes escalas com o mercado internacional o sistema portuário destaca-se como um dos principais indutores no desenvolvimento da economia nacional e dos estados onde se situam.

Dada é sua importância para o cenário econômico que a partir de fevereiro de 1993 as AP dos portos foram determinadas, por força da Lei 8.630, a elaborarem seus PDZ e estes tem constituído como um dos principais documentos ligados ao planejamento estratégico dos portos.

Na visão de Megginson *et al.* (1986), o planejamento estratégico proporciona diversas vantagens para a competitividade das organizações, dentre as quais o autor destacam:

- a) Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças do ambiente;
- b) Auxilia na cristalização de acordos importantes;
- c) Capacita os administradores a enxergarem com clareza o quadro operativo;
- d) Ajuda a estabelecer com precisão as responsabilidades;
- e) Auxilia na coordenação entre as varias partes envolvidas na organização;
- f) Tende a tornar os objetivos mais específicos e difundidos;
- g) Minimiza a adivinhação;
- h) Poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

Assim, os PDZ podem ser caracterizados com esta ferramenta, que é capaz de garantir o desenvolvimento sustentável dos portos. Dada é a importância dos portos para o desenvolvimento da economia nacional e estadual que se buscou a partir deste estudo analisar o Plano de Zoneamento de um porto em especial, o do Itaqui, que tem se destacado no cenário nacional por suas vantagens competitivas e recentemente pelos seus índices de crescimento, e elaborar sua matriz *SWOT* com base nas informações coletadas por meio da aplicação de questionários com profissionais da área e os colaboradores do Porto do Itaqui.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1. DESENVOLVIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Há cerca de 2.500 anos, Sun Tzu, um general filósofo chinês, escreveu uma brilhante obra sobre assuntos ligados à estratégia militar, descrevendo todo o enredo da guerra. Neste livro, conhecido por a arte da guerra, o autor descreve detalhadamente diversas etapas envolvidas em uma guerra – detalhando estratégias como a preparação dos planos, a guerra efetiva, a espada embainhada, as manobras, a variação de táticas, o exército em marcha, o terreno, os pontos fortes e fracos do inimigo e a organização do exército (SUN TZU, 2.500 A.C *apud* CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Este é o relato escrito mais antigo que se tem a respeito do conceito de estratégia, entretanto o conhecimento de sua prática é bem mais remoto a este período, podendo ser identificado ainda na vida primitiva, onde os seres humanos se utilizavam de estratégias diárias na busca por sua sobrevivência.

O conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura da Administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo (ANSOFF, 1977, p. 99).

A palavra estratégia é proveniente do grego antigo *stratègós*, que derivada das palavras *stratos* (*exército*) e *ago* (*liderança*). Na época da democracia ateniense esta palavra era designada ao comandante militar, que tinha por incumbência a liderança do exército, logo após passou a ser utilizada para designar a arte do general – significado a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar) na liderança de diferentes agrupamentos (unidades) em múltiplas fontes, envolvendo várias batalhas ao longo do tempo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Com o passar do tempo o pensamento estratégico evoluiu e sofreu influências de diversos acontecimentos históricos. Após a origem do seu termo, na área militar, seu conceito foi difundindo basicamente entre todas as áreas do conhecimento e moldando-se a diversos focos. Devido a sua abrangência o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques – o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens (CABRAL, 1998).

Chiavenato e Sapiro (2004) destacaram as principais influências históricas na competição nos negócios que vieram a contribuir para o desenvolvimento do pensamento estratégico organizacional, dentre elas:

- a) **Revolução Industrial:** começa aqui a competição nos negócios. Com ela surgiram as primeiras organizações industriais e comerciais e, em consequência, a competição pelo mercado de Commodities, como algodão, ferro, aço e produtos agrícolas.
- b) **O início do século XX:** com início da produção em massa. Henry Ford introduz a linha de montagem e, mais tarde, a General Motors, sob a direção de Alfred Sloan Jr., desenvolve sua estratégia de diversificação com base nas forças e fragilidades da Ford oferecendo uma variedade de opção aos clientes.
- c) **O Planejamento estratégico formal e tradicional:** após a Segunda Guerra Mundial surgem os primeiros conceitos tradicionais de planejamento estratégico transferidos da área militar para o mundo empresarial.
- d) **Modelo de Havard:** na década de 1960, surge a análise *SWOT* ou “modelo de Havard” como ferramenta de diagnóstico na elaboração da estratégia empresarial.
- e) **Unidades estratégicas de negócios:** Ansoff e Steiner criaram e sistematizaram modelos de planejamento estratégico que até hoje servem de base para a formulação de estratégias empresariais. Esses modelos buscavam na época um modo de planejamento mais dinâmico em função da complexidade crescente do ambiente externo.
- f) **Fase de ouro:** o planejamento estratégico atingiu seu auge nos anos 70. A recessão do início da década de 1980 e o consequente prejuízo das empresas produziram um movimento de crítica e revisionismo.
- g) **Competências organizacionais:** mais recentemente, Hamel e Prahalad adotam o conceito de competência essencial (Core Competence) como resultado de suas pesquisas sobre o sucesso de empresas entrantes no mercado norte americano, nos anos 1980.
- h) **Atualidade:** em um mundo globalizado cujas características são fortes mudanças e a concorrência feroz, o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional.

Na visão de Fahey (1999) poucas palavras são objeto de tantos abusos léxico das empresas, são tão mal definidas na literatura gerencial e estão tão expostas a diferentes significados quanto à palavra estratégia. Um dos conceitos mais compartilhados no mundo empresarial é o de Wright (*et al.*, 1992:3) ao qual conceitua a estratégia como “planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com a missões e objetivos da organização”.

Uma visão mais ligada à interação das empresas com o seu ambiente é proposta pelos autores Oliveira (1997), que vê a estratégia como um meio de relacionar a organização ao seu ambiente, que se apresenta em constante mutação, de modo a alcançar a maximização de seus resultados e Ansoff (1977), que conceitua a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial – que dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Já Porter (1999) define a estratégica como a base para a formulação das vantagens competitivas. A estratégia na perspectiva do autor são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição desejável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. A estratégia configura-se assim como o principal meio de sobrevivência em um mercado competitivo, sendo determinante nos bons ou maus desempenhos de uma empresa. (PORTER, 1999).

Mintzberg , Ahlstrand e Lampel (2010) já partem para uma definição contrária às típicas encontradas. Para os autores a estratégia requer uma série de definições, entre elas: estratégias, como planos e padrões; como algo deliberado e emergente; como posições e perspectivas; e estratégia como um truque.

Na formulação da estratégia como plano e padrões o autor caracteriza a estratégia como um plano com referencia a uma visão de futuro pretendida, ou seja, um olhar para frente. Enquanto que a estratégia como padrão seria o resultado das ações de um comportamento ao longo do tempo. Assim, pode-se chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada. (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

No campo das estratégias vistas como deliberadas e emergentes a estratégia deliberada representa as intenções plenamente realizadas – já às que não foram são chamadas de estratégias não realizadas. Ainda neste meio surge um terceiro caso, que se refere às estratégias emergentes. Essa ultima são aquelas em que um padrão realizado não era expressamente pretendido e foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram, com o

tempo, para algum tipo de coerência ou padrão. (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Toda esta representação pode ser visualizada na figura 1.

**Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes**



Fonte: MINTZBERG (2010).

“As estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas” (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 27).

Já as estratégias vistas como posições e perspectivas estão ligadas respectivamente a ideia de localização de determinados produtos em determinados mercados e a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. No caso do lançamento do Egg McMuffin pelo McDonald’s pode-se observar isto. Em uma simples indagação aos clientes se o Egg McMuffin era uma mudança estratégica para o McDonald’s chegou-se a duas respostas: a primeira que sim – pois para estes clientes a estratégia estaria ligada a uma questão de posicionamento já os demais, afirmaram que ser o novo produto semelhante aos demais, apenas diferenciado por sua embalagem – pois para estes a estratégia já é vista como uma questão de perspectiva (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A estratégia como um truque é tratada para o autor como uma ameaça à concorrência, “isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. Um garoto pode pular uma cerca e atrair um brigão para seu quintal, onde um cão *dobermann* está à espera de intrusos. Da mesma forma, uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica”. (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) na obra *Safari de Estratégia* fazem uma análise da abordagem estratégica nas dez escolas do planejamento estratégico, identificando

relações variadas, mesmo que embora algumas escolas tenham suas preferências. As escolas e o seu de estudo podem ser observadas na tabela abaixo:

**Tabela 1 - Escolas de pensamento na formação da estratégia**

<b>Escola</b>	<b>Visão do Processo</b>
<b>Design</b>	Conceitual
<b>Planejamento</b>	Formal
<b>Posicionamento</b>	Analítica
<b>Cognitiva</b>	Mental
<b>Empreendedora</b>	Visionária
<b>Aprendizado</b>	Emergente
<b>Política</b>	Poder
<b>Cultural</b>	Ideológica
<b>Ambiental</b>	Passiva
<b>Configuração</b>	Episódica

**Fonte:** MINTZBERG (2004).

As três primeiras escolas apresentada na tabela 1, de natureza prescritiva, são mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas deixando um pouco de lado a questão de sua formação. A primeira delas, nos anos 60, vê a formulação de estratégia como um processo de design informal, essencialmente de concepção – representado a estrutura básica de formação das duas outras escolas. A segunda escola, desenvolvida paralelamente nos anos 60, com seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a terceira escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o seu conteúdo real. Ela é chamada de escola de posicionamento, pois focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado. (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 21).

Já as demais escolas no seu processo de formulação de estratégias são mais de caráter descritivas que prescritivas, por natureza. A “escola cognitiva” considera o que acontece em uma cabeça humana que tenta lidar com a estratégia; a “escola empreendedora” descreve a elaboração de estratégia como o processo visionário de um líder forte; a “escola do aprendizado” acha que a estratégia surge em um processo de aprendizado cognitivo; a “escola política” enfoca o conflito e a utilização do poder no processo; a “escola cultural” considera a dimensão coletiva e cooperativa do processo; a “escola ambiental” vê a formulação de estratégia como uma resposta passiva às forças externas; e a “escola de configuração” procura colocar todas as outras escolas nos contextos de episódios específicos no processo. (MINTZBERG, 2004)

## 2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Houve um tremendo aumento de interesse pelo planejamento a longo prazo nesses últimos vinte anos. A ideia em si era praticamente desconhecida há algumas décadas. Atualmente é rara a companhia (pelo menos nos Estados Unidos e Japão) que não tenha uma equipe de planejamento a longo prazo e planos a longo prazo elaborados”. (DRUCKER, 1975, p. 131).

A metodologia de planejamento estratégico, introduzida na metade dos anos 60 por meio das proposições de Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting CO, desenvolveu-se e ainda hoje continua a ser objeto de deliberado estudo na ciência administrativa, dada a sua importância para as organizações. (TAYLOR, 1975)

Esta ferramenta nada mais é que do que a base do planejamento de uma empresa, pois é por meio dela que é possível se antecipar às mudanças e responder rapidamente a elas, preparando a empresa para eventos inesperados. (KOTLER, 2003)

O planejamento estratégico trata-se de um documento escrito geralmente pela alta administração, que tem por finalidade a formulação de objetivos e definição de ações estratégicas para o alcance desses objetivos, levando em consideração aspectos da ambiência interna e externa de uma organização.

Oliveira (2007) conceitua o planejamento estratégico como sendo o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um grau otimizado de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

É por intermédio do planejamento que a administração se encoraja a pensar de forma sistemática no passado, presente e futuro. Ele é responsável por estimular a empresa na definição de forma mais eficaz de seus objetivos e políticas, possibilitando assim, uma melhor coordenação de esforços e melhores padrões de desempenho. (KOTLER, 2003, p.37)

Devido à abrangência do seu conceito e a constante incongruência da interpretação do seu conceito, Peter Drucker (1975), objetivando desmistificar alguns falsos conceitos, descreveu o que, na sua concepção, não viria a ser classificado como um planejamento estratégico:

- a) Não é uma caixa cheia de truques nem um monte de técnicas: “o planejamento estratégico não é a aplicação de métodos científicos às decisões empresarias. É

a aplicação de raciocínio, análise, imaginação e julgamento. É muito mais responsabilidade que uma técnica”.

- b) Não é previsão: não é orientar nem dirigir o futuro. Qualquer tentativa nesse sentido é fútil: o futuro é imprevisível. O planejamento estratégico é necessário exatamente porque nós não podemos prever.
- c) Não trata de decisões futuras: o planejamento estratégico trata do que há do futuro nas decisões do presente.
- d) Não é uma tentativa de eliminar o risco: o planejamento estratégico não chega a ser nem uma tentativa de minimizar o risco. O risco é inerente à qualquer atividade econômica. “Embora seja fútil eliminar os riscos, e seja questionável tentar minimizá-los, é essencial que os riscos assumidos sejam os riscos certos. O resultado final de um planejamento estratégico bem sucedido tem que ser a capacidade de assumir riscos maiores, pois esse é o único meio de melhorar o desempenho empresarial.”

Desta forma, Drucker (1984) define o planejamento estratégico como um processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Desto deste raciocínio pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance de objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2007, p. 5).

Uma grande vantagem do Planejamento Estratégico é que ele define o que a empresa espera conquistar e aonde quer chegar (OLIVEIRA, 1993). Definindo este objetivo fica mais fácil à organização identificar as oportunidades e ameaças que deveram ser encaradas ao longo de sua jornada.

O processo de planejamento pode ser tão importante quanto o plano que surge. É por meio do planejamento que a administração se encoraja a pensar de forma sistemática no passado, no presente e no futuro. Ele impulsiona a empresa a definir de maneira mais eficaz

seus objetivos e políticas, possibilitando, dessa forma, uma melhor coordenação de seus esforços e oferecendo melhores padrões de desempenho. (KOTLER, 2003, p.37).

Todavia a atividade planejamento torna-se complexa devido à natureza de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro e isso implica num processo decisório permanente, acionado de um contexto ambiental interdependente e mutável (OLIVEIRA, 2007, p. 5).

Por compreender a dificuldade das empresas em estabelecer a real amplitude e abrangência da definição de um conceito referente à função do planejamento, Steiner (1969, p.12) *apud* Oliveira (2007, p. 3) estabelece cinco dimensões do planejamento, com os seguintes aspectos básicos:

- a) Dimensão do planejamento correspondente ao assunto abordado: que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.
- b) Dimensão do planejamento correspondente aos elementos do planejamento: entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- c) Dimensão do planejamento correspondente à dimensão de tempo: que podem ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.
- d) Dimensão do planejamento correspondente às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado: nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.
- e) Dimensão do planejamento correspondente às características: que pode ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

### **2.2.1. Tipos de Planejamento.**

A divisão clássica dos tipos de planejamento pode ser representada, segundo Oliveira (2007), pela divisão hierárquica dos níveis organizacionais. Conforme apresentado na figura 2 esta divisão piramidal se dá em três níveis distintos, sendo cada nível representado por um modelo de decisão e planejamento.

**Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento**



Fonte: OLIVEIRA (2007).

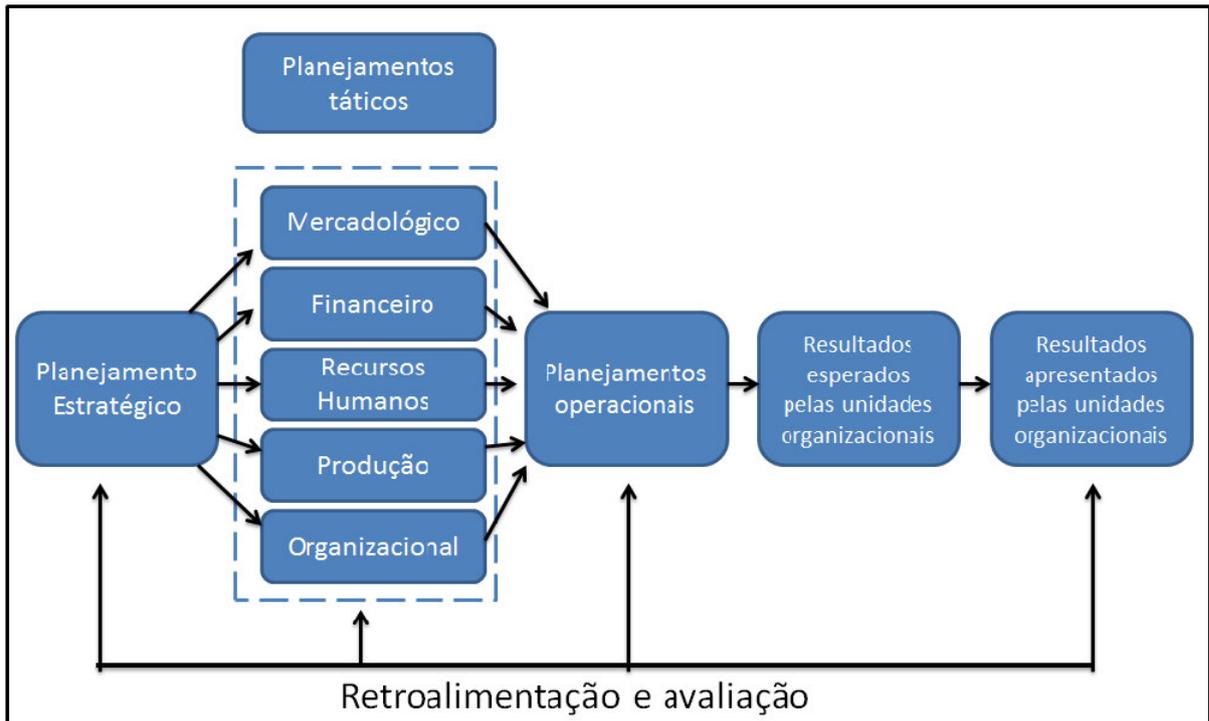
O nível estratégico está ligado ao nível hierárquico mais alto da organização. É nele que são definidas as decisões de ordem estratégica, a qual deverá ser perseguida por toda a organização. Dentre os tipos de planejamento este é o que possui o prazo mais longo. Devido à sua amplitude torna-se necessário a existência de um alinhamento eficaz entre os demais níveis, pois a integração com os demais níveis deve ser estabelecida por meio do apoio das pessoas chaves dos demais níveis na sua elaboração.

O planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, com um todo deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2007, p. 18).

No segundo nível as decisões são de ordem tática e tem por finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico da empresa. O prazo deste planejamento é mais curto e possui uma amplitude mais restrita, pois sua metodologia tem por finalidade otimizar apenas determinada área e não a empresa como um todo.(OLIVEIRA, 2007).

Na figura 3 pode ser observada a sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos:

**Figura 3 - Desenvolvimento de planejamentos táticos**

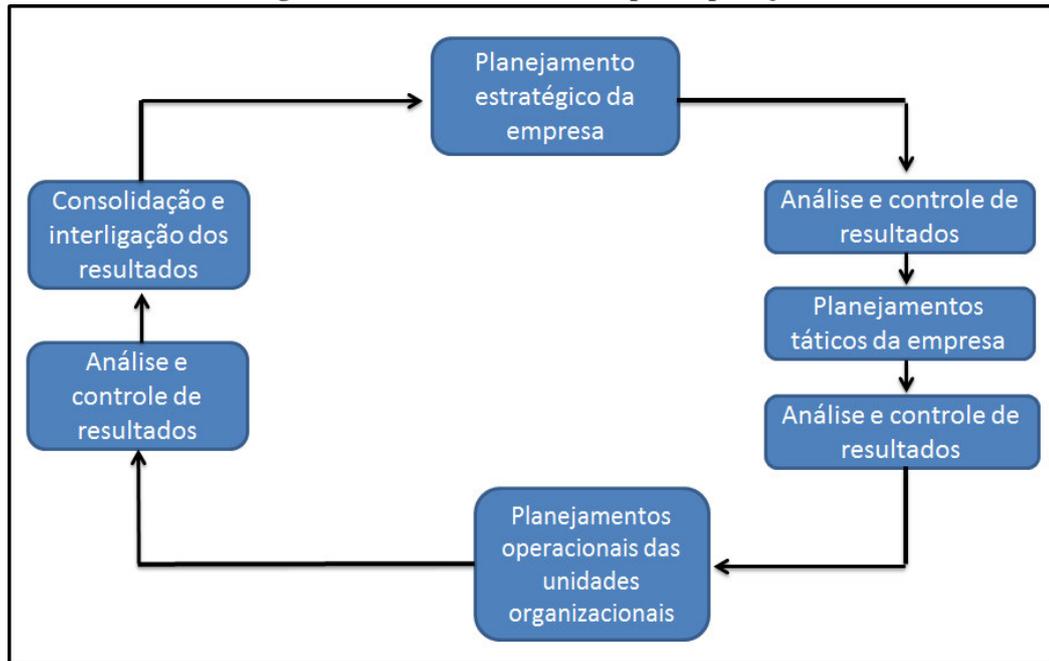


Fonte: OLIVEIRA (2007).

Já o planejamento operacional é normalmente elaborado pelos níveis inferiores da organização e tem foco nas atividades cotidianas. Seu objetivo é o desenvolvimento e implantação de resultados específicos nas áreas funcionais da empresa e é nele que são desenvolvidos geralmente os planos de ação ou planos operacionais. Comparado com os demais níveis seu prazo é mais curto e possui uma amplitude mais restrita (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada. (OLIVEIRA, 2007). Conforme apresentado na figura 4:

**Figura 4 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento**



Fonte: OLIVEIRA (2007).

## 2.2.2. Modelos básicos do processo de planejamento estratégico

### 2.2.2.1. Modelo Essencial da Escola de Design

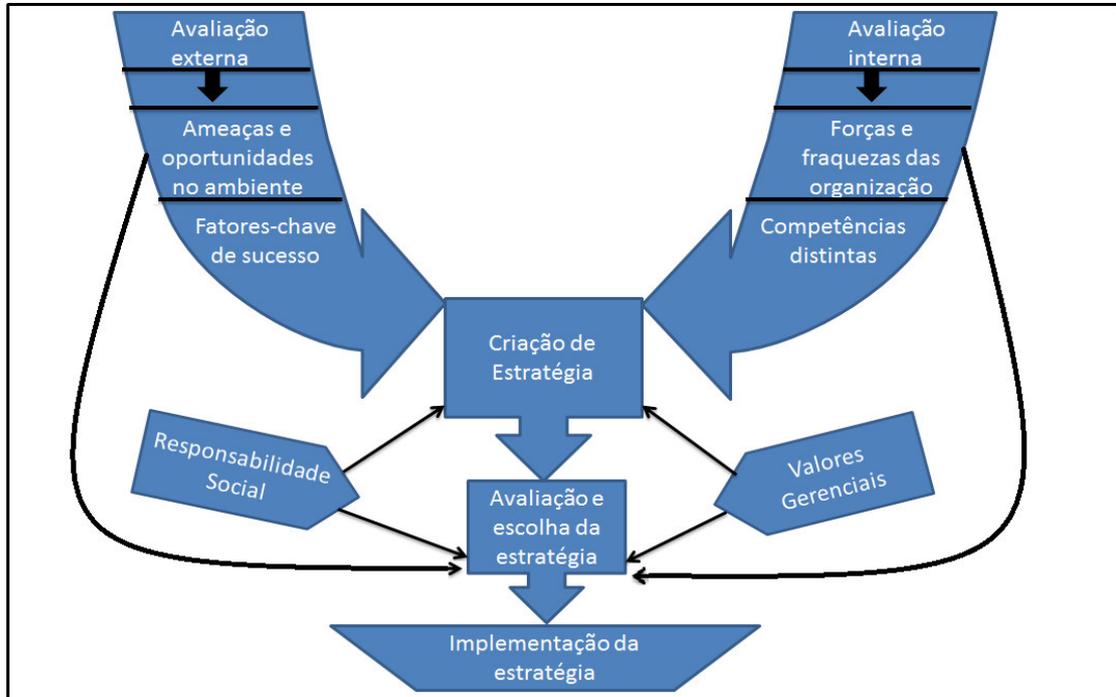
“A escola de design representa, sem duvida, a visão mais influente do processo de formulação de estratégia. Seus conceitos-chave continuam a formar a base dos cursos de graduação e mestrado em estratégia, bem como grande parte da prática da administração estratégica. Professores, consultores e planejadores em todo o mundo encheram incontáveis quadros negros e PowerPoints com a famosa noção de *SWOT* – a avaliação dos Pontos Fortes (Strengths) e dos Pontos Fracos (Weaknesses) da organização à luz das Oportunidades (opportunities) e das Ameaças (Threats) em seu ambiente” (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 36).

O modelo de planejamento da escola da escola de design trata a estratégia como um processo de adequação, isto é, parte do pressuposto de que o processo de formação estratégica funciona como ajustamento e compatibilização entre aspectos internos da organização (seus pontos fortes e fracos) e os aspectos externos do ambiente (como ameaças e oportunidades). (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010, p. 40).

Nesta escola a formação de estratégia é criada por meio da interseção entre a avaliação externa, representada pelas ameaças e oportunidades no ambiente, e avaliação

interna, representada pelas forças e fraquezas da organização. Conforme representado na figura 5.

**Figura 5 - Modelo básico de formação de estratégia da escola do design**



Fonte: MINTZBERG (2010).

Segundo Mintezberg *et al* (2010, p 38) dois outros fatores são considerados importantes na formulação de estratégia. O primeiro são os valores gerenciais (crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização) e o outro são as responsabilidades sociais (que refere-se a ética da sociedade onde a organização opera). O próximo passo na formulação da estratégia consiste na determinação de estratégias alternativas, que deveram ser avaliadas de acordo com uma série de testes propostos:

- a) Consistência: a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes.
- b) Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro dele.
- c) Vantagem: a estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada.
- d) Viabilidade: a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

Seguindo o modelo proposta pela figura 5, o próximo passo consiste na implementação da estratégia. Uma vez acordada uma estratégia ela é implementada. A implementação é destacada como fruto da formulação com o propósito de sugerir que depois de concluídas as avaliações para chegar a uma escolha convergente, o processo diverge novamente para assegurar a implementação em toda a organização. (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Mintezberg (2010) (*apud* Christensen *et al.*, 1982) ainda lista a este modelo sete premissas relacionadas a escola:

1. A formação de estratégia deve ser um processo de pensamento deliberado e consciente: as estratégias não podem ser desenvolvidas de forma intuitiva, quanto mais emergente - devem ser formuladas de forma consciente.
2. A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista: o executivo principal, também conhecido como arquiteto, é responsável por projetar todos os projetos, cabendo aos demais membros papéis de mera subordinação na formulação da estratégia.
3. O modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal.
4. As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual: as estratégias devem ser definidas sob medida para cada caso. O foco deve ser dado no processo pela qual elas são desenvolvidas, devendo ser acima de tudo um ato criativo para sustentar a sua competência distintiva, singular.
5. O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva: a formulação de estratégia não é vista como um processo de desenvolvimento e sim como uma grande concepção, a escolha suprema. A estratégia aparece como perspectiva plenamente formulada, pronta a ser implementada
6. As estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples: a criação das estratégias deve primar pela simplicidade, para facilitar a compreensão de tanto de quem as fizeram quanto aos demais, caso sejam articuladas com os demais membros da organização.
7. Finalmente, só depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas: nesta escola há uma distinção clara entre formulação de estratégias e sua

implementação. Cada vez que uma nova estratégia é formulada, o estado da estrutura e tudo mais na organização devem ser considerados de novo – ou seja, a estrutura deve sempre seguir a estratégia.

Para Mintzberg *et al* (2010, p.45) a crítica ao modelo da escola de design consiste no estreitamento da própria perspectiva da organização, uma vez que a estratégia coloca a organização em um determinado nicho. As premissas desse modelo negam certos aspectos importantes da formulação estratégica, como o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a plena participação de outros atores, além do executivo principal.

#### 2.2.2.2. Modelo Inicial de Ansoff

Sem dúvidas a publicação do livro *Corporate Strategy*, em 1965, de H. Igor Ansoff representou um marco para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Apesar de não tratar do processo de planejamento estratégico de forma geral o autor concentrou-se em questões mais restrita da expansão e diversificação corporativa. (MINTZBERG, 2004, p.49).

Seu modelo, que deu enfoque na formulação de estratégias de empresas no meio socioeconômico dos Estados Unidos, até hoje serve de base para o desenvolvimento de planejamentos estratégicos. Sendo até hoje seus conceitos e metodologia aplicados a diversos meio e tipos de organizações.

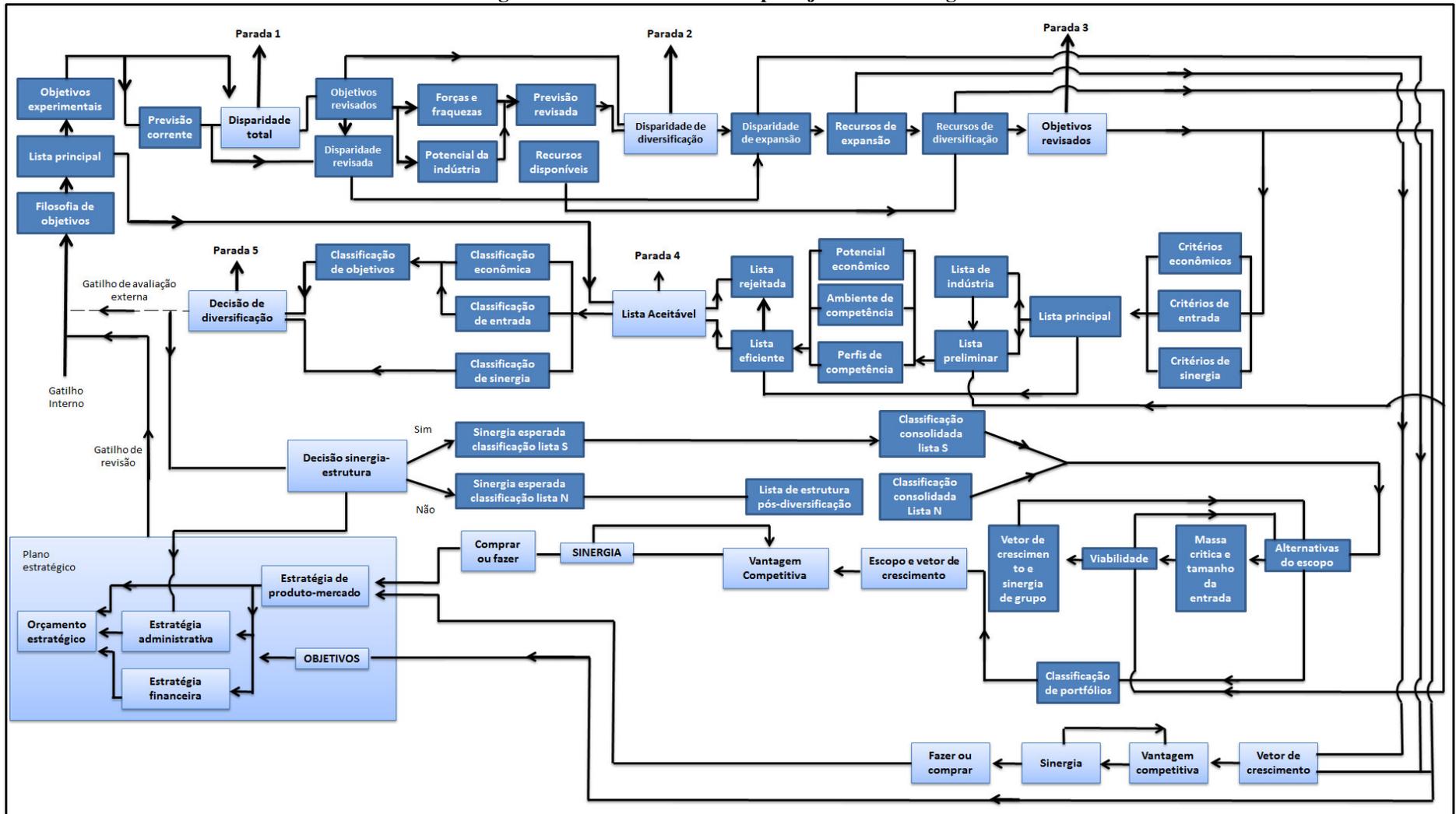
Para Ansoff (1977) a estratégia opõe-se à tática, que é um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis. Seu conceito de estratégia foi definido de acordo com a teoria dos jogos de Von Neumann e Morgenstern, a qual foi responsável por fornece uma perspectiva unificada para todos os tipos de situação de conflito, independentemente de sua origem, se na guerra, na política, ou em atividades empresariais. Assim o conceito de estratégia recebeu dois significados.

- a) Uma estratégia pura é uma manobra: ou uma série específica de manobras de uma empresa, bem como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são delineados.
- b) Uma estratégia maior ou mista: uma regra estatística de decisão para ajuda a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adotar numa dada situação.

Este modelo representou uma ruptura ao antigo modelo da escola de design que tinha por premissa a simplicidade e informalidade dos processos. O modelo de Ansoff preza pela alta formalidade, decomposto em uma sequência elaborada de etapas apoiadas por técnicas, executadas quase mecanicamente. A figura 6 representa bem a complexidade do seu modelo, que é resultado de vários diagramas apresentados ao longo do seu livro (MINTZBERG, 2004).

O método foi descrito por Ansoff (1977) como uma “cascata” de decisões, que começa com decisões bastante agregadas, e desce até decisões mais específicas. Isto é representado na figura 6, que apresenta o fluxo global de decisões na formulação de estratégias de produtos e mercados, reunindo e interligando os fluxos parciais de decisões. Como nos diagramas precedentes, os pontos de decisão da administração são indicados pelos quadros de cores mais claras. O fluxo parte das primeiras decisões preliminares de diversificação (Parada 1), passando a três estágios preliminares sucessivos, baseados em informações cada vez mais completas (Parada 2), (Parada 3), (Parada 4), até a decisão final de diversificação (Parada 5). Posteriormente, toma-se uma decisão importante sobre a estratégia organizacional da empresa (decisão sinergia – estrutura), seguindo-se decisões sucessivas em relação aos quatro componentes da estratégia (alternativas de escopo, vetor de crescimento, sinergia, vantagem competitiva), culminando com a decisão entre fazer e comprar.

Figura 6 - Modelo de Ansoff de planejamento estratégico



Fonte: MINTZBERG (2004).

Nota: as caixas com cores mais claras representam pontos de decisão administrativa

Conforme menciona Mintzberg (2004) (*apud*, ANSOFF, 1965) à rica quantidade de detalhes deste processo torna inviável a total descrição de seu processo, mas com o objetivo de captar sua essência dois conceitos são centrais para o seu entendimento:

- a) Análise da disparidade: consiste na avaliação das diferenças entre a posição corrente da empresa e os objetivos. No caso são propostos um ou mais cursos de ação que são testados quanto às suas “propriedades para produzir a disparidade”. Se um curso eliminar substancialmente essas disparidades, será aceito, caso contrario serão tentadas novas alternativas.
- b) Sinergia: a qual Ansoff utilizou para ajudar a explicar a noção básica para ajustar-se ao *design* da estratégia organizacional. Ele primeiro se referiu a ele “como o efeito  $2 + 2 = 5$ ” para assinalar o fato que a empresa busca uma postura de produto-mercado com um desempenho combinado que seja maior que a soma de suas partes. Depois ampliou sua definição do conceito para incluir qualquer “efeito que possa produzir um retorno combinado dos recursos da empresa maior que a soma das partes”.

#### 2.2.2.3. Modelo de Steiner

Apesar de ser caracterizado como um modelo menos desenvolvido que o de Ansoff o modelo de planejamento estratégico de Steiner destaca-se por ser um modelo mais convencional e sofisticado. Sendo considerado como a essência da corrente principal de pensamento na área durante a década de 1970. Grande parte do seu livro *Top Management Planning*, publicado em 1969, é dedicado ao estudo do processo de desenvolvimento de planos, destacando-se este como principal foco deste modelo (MINTZBERG, 2004).

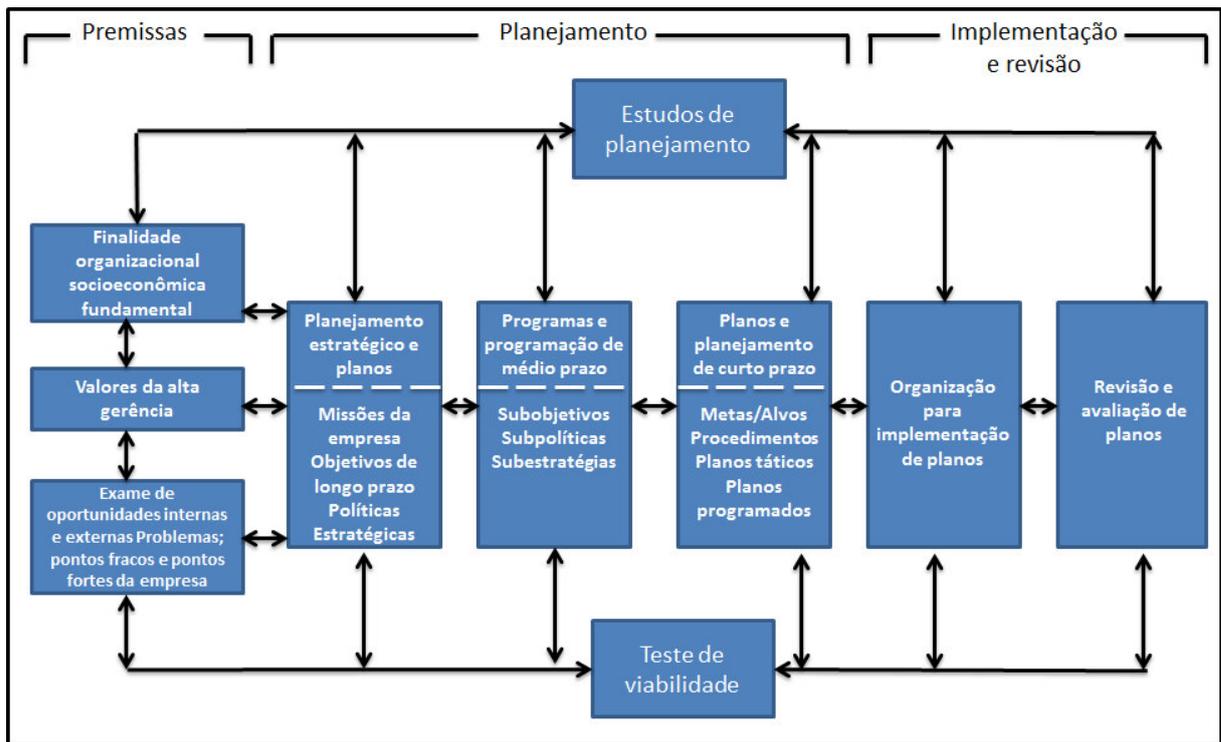
A figura 7 representa o diagrama do modelo de planejamento estratégico proposto por Steiner (1969), ele é dividido, segundo Mintzberg *et al* (2010), nos seguintes estágios:

- a) Estágio de fixação de objetivos: “o primeiro estágio, de fixação de objetivos, serve para identificar alternativas estratégicas relevantes, onde ou em qual direção estratégica a empresa como um todo, bem como suas subunidades organizacionais, deve ir” (LORANGE, 1980:31).
- b) Estágio de auditoria externa: é o conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras. Os planejadores há muito se preocupam com

essas previsões porque, se não podem controlar o ambiente, a incapacidade para prever significa a incapacidade para planejar.

- c) Estágio de auditoria interna: na concepção de Mintzberg (2004) a auditoria interna pouco avançou desde o livro de Ansoff, tornando-se não mais que um julgamento apoiado por listas de verificação, não muito diferente das afirmações genéricas do modelo básico da escola do design.
- d) Estágio de avaliação estratégica: “Neste estágio a literatura de planejamento recuperou o que havia perdido no anterior. Muitas técnicas surgiram simplesmente porque o processo de avaliação se presta à elaboração e quantificação, variando da simples noção inicial da análise de retorno sobre o investimento até uma onda de técnicas mais recentes, como “avaliação estratégica competitiva” (Williams, 1984), “análise de riscos” (Hertz e Thomas, 1984), “curva de valor” (Strategic Planning Associates, 1984) e os vários métodos de “valor para o acionista” (Rappaport, 1986)” (MINTZBERG, 2004, p.60).
- e) Estágio de operacionalização da estratégia: Steiner (1979) afirma que todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação. Desta forma, a operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectiva de tempo. Ficando no topo os planos estratégicos e abrangentes de longo prazo, seguidos pelos planos de médio prazo que dão origem aos planos operacionais de curto prazo.

**Figura 7 - Modelo de Steiner de planejamento estratégico**



Fonte: MINTZBERG (2004)

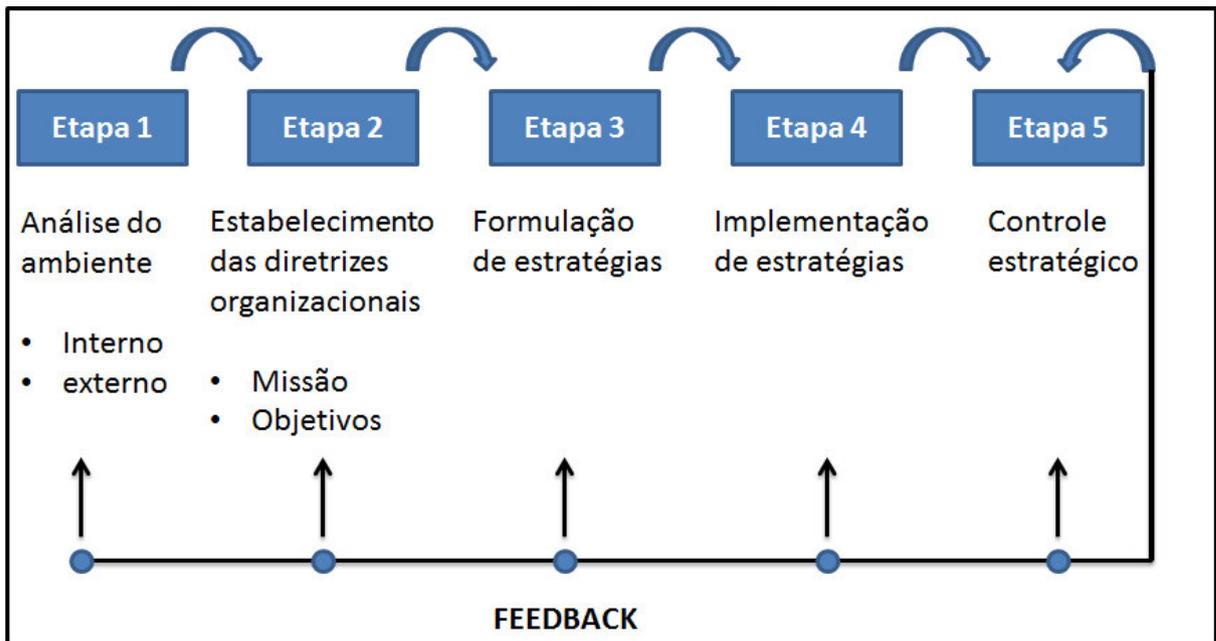
Embora este modelo tenha representado um avanço no que se refere ao desenvolvimento de ferramentas analíticas para identificação e avaliação de estratégias um detalhe muito importante foi deixado de lado: a formulação da estratégia em si. Não houve uma preocupação na recomendação específica de como desenvolver estratégias. (MINTZBERG, 2004)

## 2.3. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.3.1. Metodologia de Samuel Certo e J. P. Peter.

CERTO & PETER (2010) definem o processo de administração estratégica como um processo cíclico e contínuo, que é composto por uma série de etapas conforme descritas na figura 8.

**Figura 8 - Etapas do modelo de planejamento estratégico de CERTO & PETER**



Fonte: CERTO & PETER (2010).

Na etapa 1 – análise do ambiente – consiste no processo de monitoramento do ambiente organizacional objetivando identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir seus objetivos. A análise do ambiente organizacional é caracterizada como o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externo e é abordada em três níveis distintos:

- a) Ambiente geral: nível externo da organização formado por componentes com amplo escopo e que geralmente a organização não tem nenhum controle, com o componente econômico, social, político, legal e tecnológico.
- b) Ambiente operacional: nível externo da organização. Geralmente representados por setores com implicação específicas e relativamente mais imediatas na organização, como os clientes, concorrência, mão de obra, fornecedores e questão internacional.
- c) Ambiente interno: aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração.

A segunda etapa – estabelecimento das diretrizes organizacionais - pode ser interpretada como o estabelecimento das intenções da organização no que se refere a o que ela pretende ser e onde pretende chegar. São dois os principais indicadores da direção a qual

organização é levada, são eles: a missão (finalidade da organização ou a razão pela qual ela existe) e os objetivos organizacionais (intenções concretas que a organização possui).

A terceira etapa deste processo – formulação de estratégias – são de responsabilidade da alta administração e projetadas para o alcance dos objetivos globais da empresa. Tal processo inclui as tarefas de estabelecer estratégias gerais e definir e decidir o papel das diversas linhas de negócios da organização e quais recursos serão alocados. Para tanto o administrador se vale de ferramentas que o auxiliam nestas tarefas, como a análise das questões críticas, a análise das oportunidades, riscos, pontos fortes e fracos, matriz de crescimento/participação do Boston Consulting Group e da matriz multifatorial de carteira da General Electric.

A penúltima etapa – implementação de estratégias – tem por objetivo por em efetiva ação as estratégias formuladas na etapa anterior. Se uma dessas etapas for deficiente ou incompleta é provável que haja uma redução da eficiência na estratégia global.

Já a última etapa – controle estratégico – tem por objetivo concentra-se no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica para ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais, monitorando e avaliando o processo de administração estratégica, proporcionando desta forma um funcionamento mais eficiente e eficaz.

### **2.3.2. Metodologia de Djalma Oliveira**

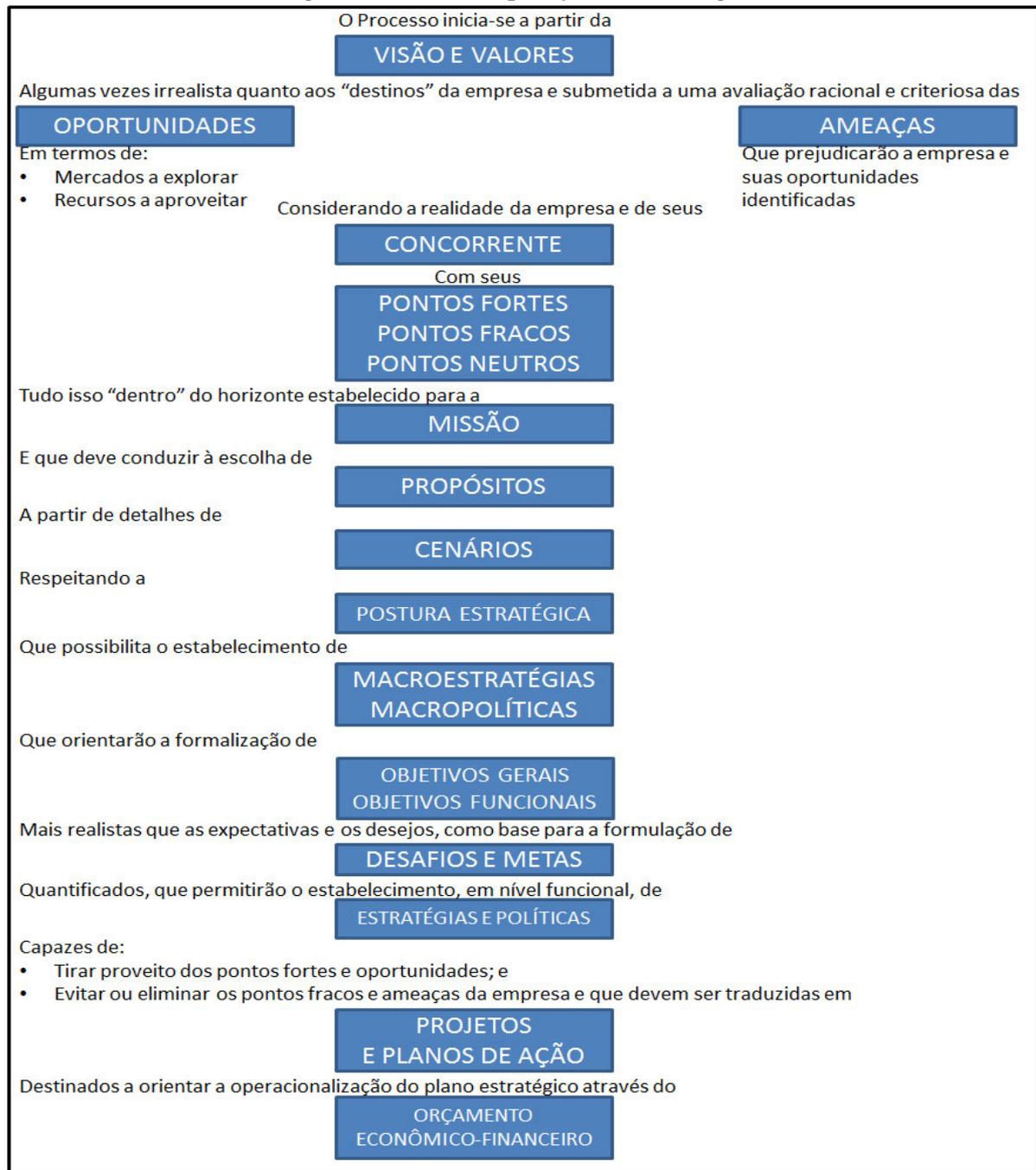
Segundo Oliveira (2007) quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, há duas possibilidades:

- a) Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar à situação desejada”, ou
- b) Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”.

Segundo o autor cada uma destas possibilidades tem a sua vantagem. Sendo no primeiro caso a vantagem de maior criatividade no processo por conta da não existência de grandes restrições e na segunda a vantagem de colocar o executivo com o pé no chão quando inicia o processo. A metodologia apresentada logo em seguida, na figura 9, baseia-se mais

fortemente na segunda possibilidade, sem desconsiderar em alguns momentos a primeira possibilidade.

**Figura 9 - Processo de planejamento estratégico**



Fonte: OLIVEIRA (2007)

O processo apresentado na figura anterior pode ser entendido por meio da representação das fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico proposto pelo autor, conforme a tabela 2.

Tabela 2 - Fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico

FASE I	Diagnóstico Estratégico	Identificação da visão	“Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante” (p. 43)	
		Identificação dos valores	“Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”. (p. 43)	
		Análise externa	“Verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações”. (p. 43)	
		Análise Interna	Verifica os pontos fortes (diferenciação conseguida pela empresa), fracas (situação inadequada na empresa) e neutros (variável identificada pela empresa)	
		Análise dos Concorrentes	Análise externa e interna dos seus principais concorrentes, objetivando um adequado posicionamento competitivo.	
FASE II	Missão da Empresa	Estabelecimento da missão da empresa	“Determinação do motivo central da existência da empresa” (p. 50).	
		Estabelecimento dos propósitos atuais e Potenciais	Identificação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou pretende atuar.	
		Estruturação e debate de cenários	Exploração de possibilidades alternativas do futuro	
		Estabelecimento da postura estratégica	Estabelecimento de maneiras e posturas mais adequadas para a empresa visando o alcance dos propósitos da missão, respeitando sua situação interna e externa.	
		Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas	Macroestratégias: “grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor gerar vantagens competitivas” (p. 51). Macropolíticas: “grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente” (p. 51).	
FASE III	Instrumentos	Prescritivos	Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.	<u>Objetivos</u> : “alvo ou situação que se pretende alcançar” (p. 52). <u>Desafios</u> : “realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido” (p. 52). <u>Metas</u> : “passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos” (p. 53).
			Estabelecimento de estratégias e políticas	<u>Estratégia</u> : “ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (p. 53). <u>Políticas</u> : “definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos” (p. 53).
			Estabelecimento Dos projetos e planos de ação	<u>Projetos</u> : “trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos” (p. 54). <u>Planos de ação</u> : “conjunto das partes comum dos diversos projetos quanto ao assunto que esta sendo tratado” (p. 54).
		Quantitativos	“projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas” (p. 54).	
FASE IV	Controle e avaliação	Objetiva a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.		

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2007)

### 3. ANÁLISE SWOT

Hoje, a percepção das características organizacionais tanto internas quanto externas é imprescindível para o desenvolvimento do pensamento estratégico. Uma análise de cenário viabiliza as empresas definir melhor seu posicionamento estratégico e identificar a melhor forma de atuação na disputa pelo mercado junto aos seus concorrentes.

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (SUN TZU, 500 A.C)

Esta é a principal função da análise *SWOT* - proporcionar aos executivos o conhecimento necessário das suas reais potencialidades e barreiras para torna-las mais competitivas no mercado.

Seu termo deriva da abreviatura de Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que equivalem respectivamente em português a Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças – e que por este motivo ficou também conhecida no Brasil como Análise FOFA.

Esta ferramenta foi desenvolvida em Harvard Business School pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen, por outro lado Tarapanoff (2001) indica que sua utilização data de quase dois mil anos antes de Cristo, quando Sun Tzu (2006) citou em uma das suas epígrafes o seguinte conselho: concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.

Sua análise consiste em diagnosticar as condições que contribuem e dificultam o desenvolvimento empresarial tanto a nível interno quanto a nível externo, conforme representado na tabela abaixo.

**Tabela 3 - Representação da análise SWOT**

	<b>CONTRIBUI</b>	<b>DIFICULTA</b>
<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

Fonte: Elaboração Própria

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados (OLIVEIRA, 2007). Neste aspecto são identificados os fatores ligados à zona de controle da organização. Segundo Silveira (2001, p. 214) as forças podem ser os fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes, enquanto que as fraquezas são caracterizadas como as deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização.

Já na análise externa a finalidade é estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercados desejada no futuro (OLIVEIRA, 2007). Silveira (2001, p. 214) define as oportunidades como os fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso, enquanto que às ameaças é descrita como a antítese das oportunidades - situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização. Os aspectos aqui analisados estão fora da zona de controle da organização e que por este motivo maior atenção deverá ser dada no desenvolvimento de estratégias eficazes – objetivando maximizar e controlar respectivamente as oportunidades e ameaças identificadas.

Cabe ressaltar ainda a divisão da análise externa proposta por Marcelino (2004b) a qual o autor divide em outros dois níveis essa análise, uma ligada à análise do macro ambiente ou ambiente indireto, como o contexto sócio-político-econômico e cultura do país e do mundo, e outra referente à análise do contexto operacional ou ambiente direto, como os concorrentes, fornecedores, clientes, empregadores e entre outros.

A base da matriz *SWOT* é o cruzamento de tais informações. Segundo Silveira (2001, p. 211) a associação entre as vantagens competitivas e pontos fortes, entre restrições e pontos fracos – no ambiente interno – e entre condições favoráveis no ambiente e oportunidades e entre barreiras no ambiente e ameaças permite a organização avaliar seu posicionamento estratégico e fornece informação vital para o processo de planejamento estratégico.

A análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerência uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização. (BOONE & KURTZ, 1998, p. 121).

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione estrategicamente para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta maximizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fortes que podem ser corrigidos. (WRIGHT, 2000, p.86)

A construção da matriz *SWOT* contribui ainda para o processo de tomada de decisão, uma vez que de posse de tais informações o gestor passa a obter informações importantes para o processo de tomada de decisão, possibilitando assim uma decisão mais coerente - pautada na realidade da empresa e do cenário ao qual está inserida – além de contribuir para a construção de uma visão viável. “O entendimento dos fatores externo (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e fracos) contribui para formação de uma visão de futuro a ser perseguida”. (SILVEIRA, 2001, p. 213)

O conjunto de tais informações externas e internas à empresa forma seu sistema de informações global. Naturalmente, desse total o executivo deverá saber extrair as informações gerenciais, que, realmente, a empresa precisa para ser eficaz (OLIVEIRA, 2007).

Fora a responsabilidade do executivo em extrair às reais informações necessárias para a eficácia desta matriz, deve ser levada em consideração à possibilidade de dificuldade, ainda em sua elaboração, do processo de reconhecimento do que sejam ameaças ou oportunidades - o que pode levar a um mau entendimento ou uma análise pobre ou equivocada. Quando se trata de analisar as forças e fraquezas da organização, do mesmo modo, há uma grande margem para equívocos ou omissões, principalmente porque, paradoxalmente, os planejadores têm dificuldade para se autorreconhecer e autoavaliar de maneira objetiva e imparcial. Nesses casos, é importante que as organizações desenvolvam a matriz *SWOT* com o acompanhamento de facilitadores profissionais externos familiarizados com a mecânica e as armadilhas da ferramenta, mas a saldo de eventuais análises míopes e livres das amarras dos paradigmas de quem já é do setor (CHIAVENATO & SAPIRO 2010, p. 182).

#### **4. SISTEMA E REGULAÇÃO DO SETOR PORTUÁRIO**

##### **4.1. A ATIVIDADE PORTUÁRIA**

O modal marítimo, transporte realizado nos mares e oceanos, é o meio de transporte mais utilizado internacionalmente no deslocamento de mercadorias. Caracteriza-se por ter a maior capacidade individual de carga por veículo, sejam quais forem às cargas a serem transportadas, podendo ser sólidas, líquidas, a granel ou embaladas, carga solta ou unitizadas em *pallets* ou *containers*. (KEEDI, 2001)

O porto, caracterizado como elo de importância na cadeia logística como terminal multimodal, está ligado a diversos fatores, como bem destacado por Alfredini e Arasaki (2009, p. 309):

- a) Abrigo: “condição primordial de proteção da embarcação-tipo de ventos, ondas e correntes, em que se possam ter condições de acesso à costa (acostagem), visando a movimentação de cargas ou passageiros, por meio de obra de acostagem que proveja pontos de amarração para os cabos da embarcação, garantindo reduzidos movimentos e com mínimos esforços de atração durante a operação portuária”.
- b) Profundidade e acessibilidade: “a lâmina d’água deve ser compatível com as dimensões da embarcação-tipo (comprimento, boca e calado) no canal de acesso, bacias portuárias (de espera ou evolução) e nos berços de acostagem”.
- c) Área de retroporto: “são necessárias áreas terrestres próprias para movimentação de cargas (armazenagem/estocagem/administração portuária) e passageiros”.
- d) Acessos terrestres, aquaviários e aeroviários: “são necessários acessos terrestres (rodoviários e/ou ferroviários e/ou dutoviários), aquaviários (hidroviários) e aeroviários para prover eficientemente a chegada ou retirada de cargas e passageiros no porto, considerando a localização dos polos da infraestrutura de produção e urbana”.
- e) Impacto ambiental: as implicações socioeconômicas ao meio físico e biológico adjacente à área de implantação do porto devem ser minuciosamente avaliadas. Hoje, somente após a realização de um estudo de impacto ambiental multidisciplinar, aprovado pelas agências de controle do meio ambiente governamental, é que se obtém a licença de instalação.

Para esses autores a classificação dos portos pode se dar levando em consideração diversos aspectos, como suas naturezas, localização e utilização, conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 4 - Classificação dos portos

<b>QUANTO À NATUREZA</b>		<p><b>NATURAIS</b></p> <p>Devido as suas condições naturais favoráveis as obras de melhoramento ligadas a abrigo e acesso às obras de acostagem são inexistentes ou reduzidas. Geralmente são portos estuarinos com canais de barras de boa estabilidade.</p> <p><b>ARTIFICIAS</b></p> <p>Diferentemente dos portos naturais, estes modelos de portos necessitam de obras de acostagem para melhoramento de abrigo e acessos para a embarcação-tipo.</p>
<b>QUANTO A LOCALIZAÇÃO</b>	<b>EXTERIORES</b>	<p>São aqueles situados diretamente na costa. Podendo ser do tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salientes à costa (ganhos à água): quando são implantados aterros que avançam sobre o mar;</li> <li>• Encravados em terra (ganhos à terra): quando são compostos por escavações formando dársenas, píeres, canais e bacias.</li> </ul>
	<b>INTERIORES</b>	Podem ser os portos estuarinos, lagunares ou no interior de deltas.
	<b>AO LARGO</b>	São os portos distantes da costa, podendo até mesmo não ser providos de abrigo.
<b>UTILIZAÇÃO</b>		<p><b>DE CARGA GERAL</b></p> <p>São os portos comerciais que movimentam em princípio qualquer carga, havendo uma tendência geral de unitização dessas cargas em contêineres.</p> <p><b>ESPECIALIZADOS</b></p> <p>Movimentam predominantemente determinados tipos de cargas, como granéis sólidos ou líquidos, contêineres, pesqueiros, de lazer militares etc.</p>

Fonte: Adaptação de ALFREDINI e ARASAKI (2009):

De acordo com Cutrim (2012) o sistema portuário se apresenta de forma sistêmica na movimentação de mercadorias e pessoas entre a parte “seca” e “molhada”. Nele interagindo:

- a) A infraestrutura e equipamentos de acesso terrestre;
- b) Equipamentos e instalações de apoio à armazenagem e movimentação de mercadorias para carregamento ou descarga nos navios;
- c) Equipamentos especializados de carga e descarga;
- d) Berços de atração;
- e) Operação dos navios;
- f) Sistemas de controle e de navegação de acesso e saída às instalações terrestres.

Como se pode notar a interação entre todas estas partes envolvidas no sistema portuário torna sua gestão bastante complexa, pois, além de ser necessário um espaço suficiente, ele precisa de estrutura para atracar os navios com suficiente tecnologia de maquinários para carregar e descarregar os navios, de uma retroárea (armazém onde são estocadas mercadorias) adequada, de um fácil acesso rodoviário e ferroviário que possibilitem a entrada e saída de cargas para os portos precisa possuir pátios de contêineres com equipamentos monitorados preferencialmente via satélite, terminais especializados para movimentar veículos, embaçadores de grãos com grande capacidade operacional e substituição de mão-de-obra (ZENKER, 2008). A interação harmoniosa entre todos estes elementos é fundamental para seu eficaz funcionamento.

A estrutura portuária é algo bastante abrangente, não se limitando apenas a grandes espaços onde são realizadas as chegadas e saídas de navios. A infraestrutura marítima é compreendida de aparelhamento e estrutura que possibilite a melhor logística, rapidez e segurança para a condução de mercadorias ou pessoas (SANTANA NETO, 2005, p. 141).

A evolução dos portos pode ser observada em diversos aspectos na tabela 5. Essa evolução é dividida em três grandes momentos, cada qual com suas peculiaridades. Nos portos da primeira geração a visão da função do porto é mais conservadora e limitada, caracterizando-se apenas por atividades independentes dentro do porto, relação informal com seus clientes, movimentação principal de carga geral e granéis, atividades básicas portuárias e geração de baixo valor agregado de seus serviços. Já no segundo momento esta compreensão das funções dos portos marítimos se expande, passando a ser visto como centros de serviços de transporte, industrial e comercial. Nestes portos os serviços passam a ser mais integrados, há um aumento da proximidade do porto com seus usuários e municipalidade e a atitude e estratégia de desenvolvimento é de caráter expansionista, passando ao índice médio de geração de valor agregado aos seus serviços. A terceira geração é responsável por uma reviravolta da compreensão dos agentes econômicos quanto ao gerenciamento e desenvolvimento dos portos, pois passam a vê-lo como um nóculo no complexo de rede de distribuição e produção nacional – participando mais ativamente do comércio internacional. (CUTRIM, 2012).

Tabela 5 - Etapas de evolução dos portos

	<b>1ª GERAÇÃO</b>	<b>2ª GERAÇÃO</b>	<b>3ª GERAÇÃO</b>
<b>Período de Desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes dos anos 60</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após os anos 60</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após os anos 80</li> </ul>
<b>Principais Cargas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga geral e granéis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga geral e granéis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargas containerizadas</li> <li>• Unitizadas e granéis</li> </ul>
<b>Atitude e Estratégia de Desenvolvimento do Porto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadora</li> <li>• Ponto de interface dos modos de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansionista</li> <li>• Centro de transporte</li> <li>• Comercial e industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado para o comércio</li> <li>• Centro de transporte integrado e plataforma logística para o comércio internacional</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga, descarga, armazenagem, serviços de navegação.</li> <li>• Cais para atracação das embarcações.</li> <li>• Abastecimento dos navios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga, descarga, armazenagem, serviços de navegação.</li> <li>• Cais para atracação das embarcações.</li> <li>• Abastecimento dos navios.</li> <li>• Transformação da carga, serviços, comerciais e industriais vinculados aos navios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga, descarga, armazenagem, serviços de navegação.</li> <li>• Cais para atracação das embarcações.</li> <li>• Abastecimento dos navios.</li> <li>• Transformação da carga, serviços, comerciais e industriais vinculados aos navios.</li> <li>• Distribuição de informações e carga, atividades logísticas, terminais e distribuição doméstica.</li> </ul>
<b>Características da Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades independentes dentro do porto</li> <li>• Relação informal entre o porto e os seus usuários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação próxima entre o porto e usuário</li> <li>• Relações pouco integradas entre as atividades realizadas no porto</li> <li>• Relacionamento próximo com a municipalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidade portuária integrada</li> <li>• Integração do porto com a rede de comércio e transporte</li> <li>• Relação próxima entre o porto e a municipalidade</li> <li>• Organização portuária ampliada</li> </ul>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração no fluxo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de carga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de carga e</li> </ul>

<b>da Produção de Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>de carga</li> <li>• Serviços relativamente simples</li> <li>• Baixo valor agregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformação da carga</li> <li>• Serviços integrados</li> <li>• Valor agregado médio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informações</li> <li>• Distribuição de carga e informações</li> <li>• Pacote de serviços múltiplos</li> </ul>
<b>Fatores Decisivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho e capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia e know-how</li> </ul>

Fonte: BNDES (2002).

Silva e Porto (2003) destacam como principais vantagens do transporte marítimo a capacidade de transporte de grandes cargas, tarifas de fretes competitivas, flexibilidade do transporte da carga para diversos cantos do mundo e a continuidade das operações. Já as suas desvantagens ficam por conta do tempo longo de trânsito do local de produção até o porto, custo de embalagem, lenta velocidade de transporte, falta de regularidade nos serviços e o congestionamento nos portos.

#### 4.2. SISTEMA PORTUÁRIO NACIONAL

O atual sistema portuário brasileiro é composto por um conjunto complexo de instalações portuárias que inclui: os portos organizados, com seus arrendamentos, área do porto organizado, instalação portuária, terminal de uso privado (TUP), as estações de transbordo de carga (ETC), as Instalações Portuárias Públicas de Pequeno Porte (IP4) e as instalações portuárias de turismo. Devido à sua especialização, os TUP detêm a maior fatia do trânsito de cargas em instalações portuárias. (Adaptado de ANTAQ, 2011a).

A caracterização desse conjunto é dada pela Lei 12.815 em seu segundo artigo.

Art. 2º Para os fins desta Lei consideram-se:

I - porto organizado: bem público construído e aparelhado para atender a necessidades de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária;

II - área do porto organizado: área delimitada por ato do Poder Executivo que compreende as instalações portuárias e a infraestrutura de proteção e de acesso ao porto organizado;

III - instalação portuária: instalação localizada dentro ou fora da área do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros, em movimentação ou armazenagem de mercadorias, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário;

IV - terminal de uso privado: instalação portuária explorada mediante autorização e localizada fora da área do porto organizado;

V - estação de transbordo de cargas: instalação portuária explorada mediante autorização, localizada fora da área do porto organizado e utilizada exclusivamente

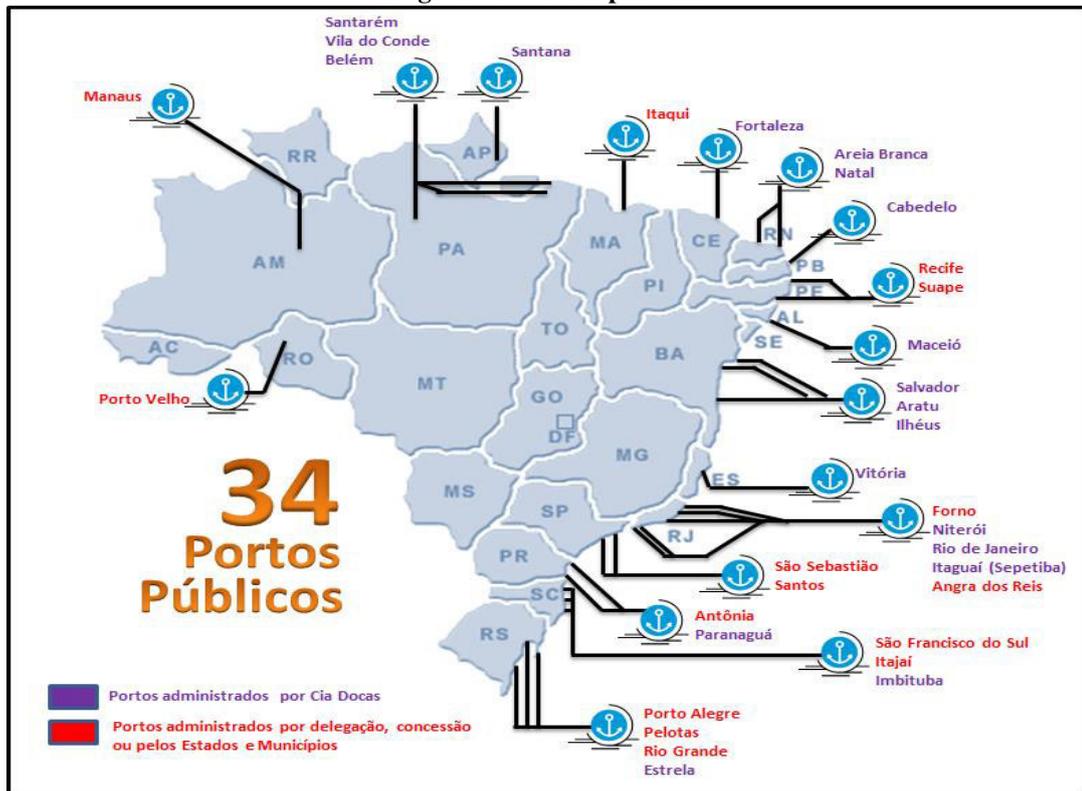
para operação de transbordo de mercadorias em embarcações de navegação interior ou cabotagem;

VI - instalação portuária pública de pequeno porte: instalação portuária explorada mediante autorização, localizada fora do porto organizado e utilizada em movimentação de passageiros ou mercadorias em embarcações de navegação interior;

VII - instalação portuária de turismo: instalação portuária explorada mediante arrendamento ou autorização e utilizada em embarque, desembarque e trânsito de passageiros, tripulantes e bagagens, e de insumos para o provimento e abastecimento de embarcações de turismo.

Desse conjunto 34 portos são de origem pública organizada, sendo que destes, 16 são delegados, concedidos ou administrados por governos estaduais ou municipais, como é o caso do porto do Itaqui, onde existe uma concessão para o governo do Estado do Maranhão, e 18 são administrados pelas Companhias Docas – figura 10. (CNT, 2012).

**Figura 10 - Portos públicos**



Fonte: Modificado CNT (2012, apud Antaq).

Segundo o boletim de movimentação de carga de 2012 da Antaq os portos organizados foram responsáveis por movimentar em 2012 316,2 milhões de toneladas, 2,32% e 7,01% superiores respectivamente aos anos de 2011 e 2010. Sendo responsáveis por movimentar 35% do total de cargas no país. Cinco portos foram responsáveis pela maior parte da movimentação total de cargas dos portos organizados, juntos os portos de Santos, Itaguaí,

Paranaguá, Rio Grande e Itaqui movimentaram um montante de 221 milhões de toneladas - o que representa cerca de 70% da movimentação total de cargas dos portos organizados.

O porto de Santos foi o porto que apresentou a participação mais expressiva em termos de toneladas movimentadas (28,7%), apresentando um crescimento de 5,51% e concluindo o ano de 2012 com a movimentação de 90,7 milhões de toneladas, desconsiderando os portos de uso privado. A segunda maior participação é a do porto de Itaguaí (18,1%), que em 2012 apresentou ligeira queda de - 1,81%, comparado com o ano de 2011. O restante da movimentação fica por conta respectivamente dos portos de Paranaguá 12,8%, Rio Grande (5,4%) e Itaqui (5%), destaque ao percentual de crescimento dos portos de Paranaguá e Itaqui que corresponderam com um percentual de aumento respectivo de +8,07% e +12,87% - comparado com o ano de 2011.

O alcance da marca inédita de 15,7 milhões de tonelada do Porto do Itaqui em 2012 deve-se, sobretudo, ao aumento da movimentação descrita na tabela 6.

**Tabela 6 - Principais contribuições no aumento da movimentação de cargas do Porto do Itaqui em 2012**

<b>Movimentações</b>	<b>Aumento em relação ao ano de 2011</b>
<b>Combustíveis e Óleos Minerais</b>	7,38%
<b>Soja</b>	9,62%
<b>Fertilizantes e Adubos</b>	38,3%
<b>Incrementos das importações de combustíveis e fertilizantes</b>	10,18%
<b>Incrementos das exportações de soja</b>	9,62%
<b>Incrementos das exportações de milho</b>	1329%

Fonte: Boletim de Movimentação de Carga (ANTAQ, 2012).

O crescimento das exportações de soja no Porto de Itaqui é atribuída à atração dos grãos do Centro – Oeste (que aumentou durante o ano de 2010 devido à seca em alguns rios da Região Norte, o que prejudicou o escoamento dos grãos da região). Já o aumento da movimentação de granéis líquidos pode ser explicado pelo incremento no consumo interno e ao transbordo de produtos, visto que o Porto de Itaqui é entreposto de derivados do petróleo no Norte e Nordeste. (ANTAQ 2011b, p. 55).

Além desses, o sistema portuário conta com 130 Terminais de Uso Privativo (TUPs), dos quais 73 apresentaram movimentação marítima em 2011 – figura 11. (Pesquisa CNT do Transporte Marítimo, 2012).

Figura 11 - Terminais de uso privado



Fonte: CNT (2012, apud Antaq)

De acordo com o anuário estatístico aquaviário de 2012 da Antaq os TUP fecharam o ano de 2012 com movimentação de 588 milhões de toneladas de mercadorias, o que gerou um percentual de crescimento de +1,91%, comparado com o ano de 2011 (577 milhões de toneladas). Sendo responsáveis por movimentar 65% do total de cargas do país. Destaque para as TUP de Almirante Tamandaré/RJ, MBR/RJ e Madre de Deus/BA que obtiveram índices de crescimento respectivos de +16,67%, +5,51% e +4,64%.

A evolução histórica da movimentação portuária, levando em consideração os portos organizados e os terminais de uso privado, pode ser constatada na tabela abaixo:

Tabela 7 - Evolução da movimentação portuária de acordo com os tipos de instalação

ANO	PORTO ORGANIZADO (em t)	TERMINAL DE USO PRIVATIVO (em t)	TOTAL (em t)
2002	176.739.963	352.265.088	529.005.051
2003	204.023.692	366.766.363	570.790.055
2004	228.309.578	392.410.967	620.720.545
2005	234.382.994	415.035.787	649.418.781
2006	253.331.929	439.501.539	692.833.468
2007	278.821.737	475.894.918	754.716.655

<b>2008</b>	274.028.568	494.294.982	768.323.550
<b>2009</b>	259.826.524	473.104.617	732.931.141
<b>2010</b>	288.776.613	545.159.123	833.935.736
<b>2011</b>	309.007.270	576.552.941	885.560.211
<b>2012</b>	316.188.401	587.577.073	903.765.474

**Fonte:** Anuários Estatísticos Portuário e Sistema de Informações Gerenciais da ANTAQ

Neste cenário os portos do Estado do Maranhão obtiveram participação relevante na movimentação de cargas do país, a evolução deste movimento no período de 2008 a 2012 pode ser observada na tabela abaixo.

**Tabela 8 - Evolução histórica da movimentação de cargas dos portos do MA**

<b>PORTO</b>	<b>UF</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>PORTO DE ITAQUI</b>	MA	13.315.546	11.689.425	12.565.213	13.913.817	15.700.099
<b>TUP ALUMAR</b>	MA	4.968.399	5.620.180	9.128.610	12.717.959	12.774.232
<b>TUP PONTA DA MADEIRA</b>	MA	86.902.994	87.716.016	96.364.127	102.260.814	105.033.621

**Fonte:** adaptação do Anuário Estatístico Portuário e Sistema de Informações Gerenciais da ANTAQ

“O porto é o principal indutor do desenvolvimento econômico e social do Estado do Maranhão. O Itaqui, juntamente com os terminais privados da Vale e Alumar, integram o segundo maior complexo portuário em movimentação de carga do país” (ASSIS, *et al.* 2013, p. 8).

Já a evolução da movimentação portuária nacional, levando em consideração a natureza da carga, no período de 2002 a 2012, observa-se o aumento significativo do total de cargas conteneurizadas, que passou de um total de 35.228,703 toneladas em 2002 para 87.275,451 toneladas em 2012, destacando-se ainda as cargas de granel sólido, que durante todo o período sobressaiu-se como o principal tipo de carga, levando em consideração a quantidade de toneladas movimentadas, tabela 9.

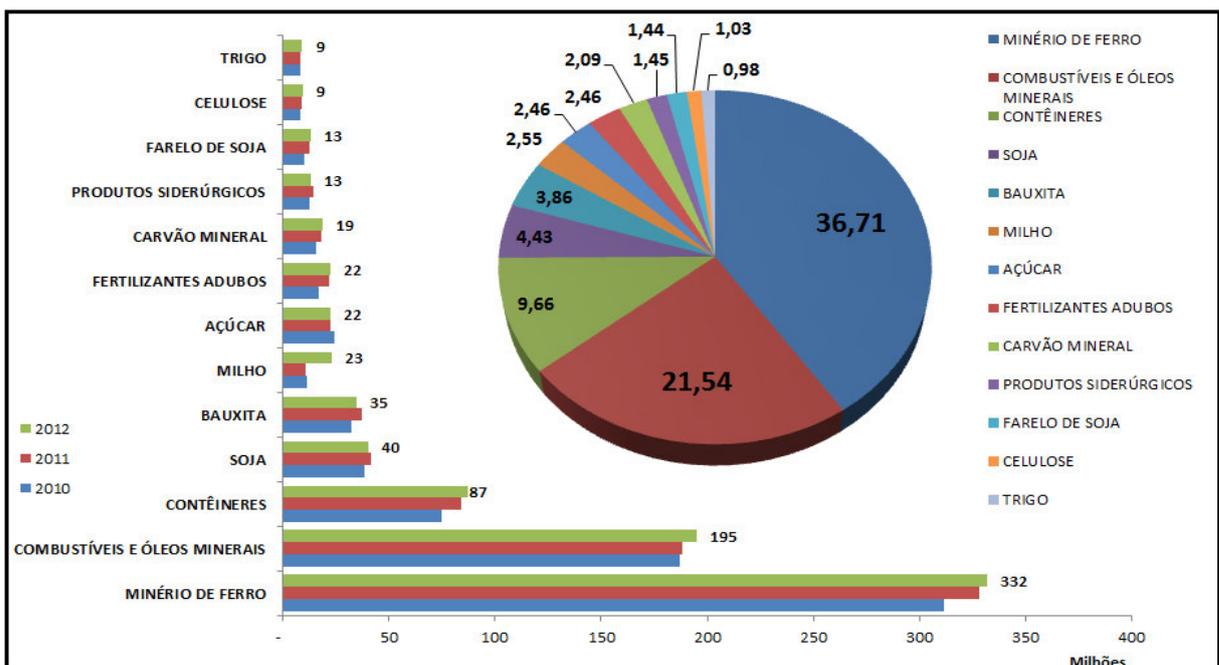
Tabela 9 - Evolução da movimentação portuária de acordo com a natureza da carga

ANO	GRANEL SÓLIDO (em t)	GRANEL LÍQUIDO (em t)	CARGA GERAL (em t)		TOTAL (em t)
			SOLTA	CONTEINERIZADA	
2002	301.972.374	163.135.324	28.668.650	35.228.703	529.005.051
2003	336.276.308	161.886.081	30.955.990	41.671.676	570.790.055
2004	369.611.250	166.555.087	34.077.930	50.476.278	620.720.545
2005	392.903.932	163.717.494	37.833.211	54.964.144	649.418.781
2006	415.727.739	175.541.324	38.225.648	63.338.757	692.833.468
2007	457.435.373	194.598.576	34.760.346	67.922.360	754.716.655
2008	460.184.343	195.637.355	39.253.621	73.248.231	768.323.550
2009	432.985.386	197.934.640	36.617.450	65.393.665	732.931.141
2010	504.765.401	210.371.070	44.168.498	74.630.767	833.935.736
2011	543.108.090	212.302.168	45.858.832	84.291.121	885.560.211
2012	554.228.163	217.153.057	45.108.803	87.275.451	903.765.474

Fonte: Anuário Estatístico Portuário e Sistema de Informações Gerenciais da ANTAQ

Nesta perspectiva treze mercadorias merecem destaque na movimentação dos portos, sendo responsáveis por aproximadamente 91% da movimentação. Com destaque para as cargas de minério de ferro, combustíveis e óleos minerais, contêineres e soja, que juntas foram responsáveis por movimentar em 2012 72,34% destas mercadorias – gráfico 1.

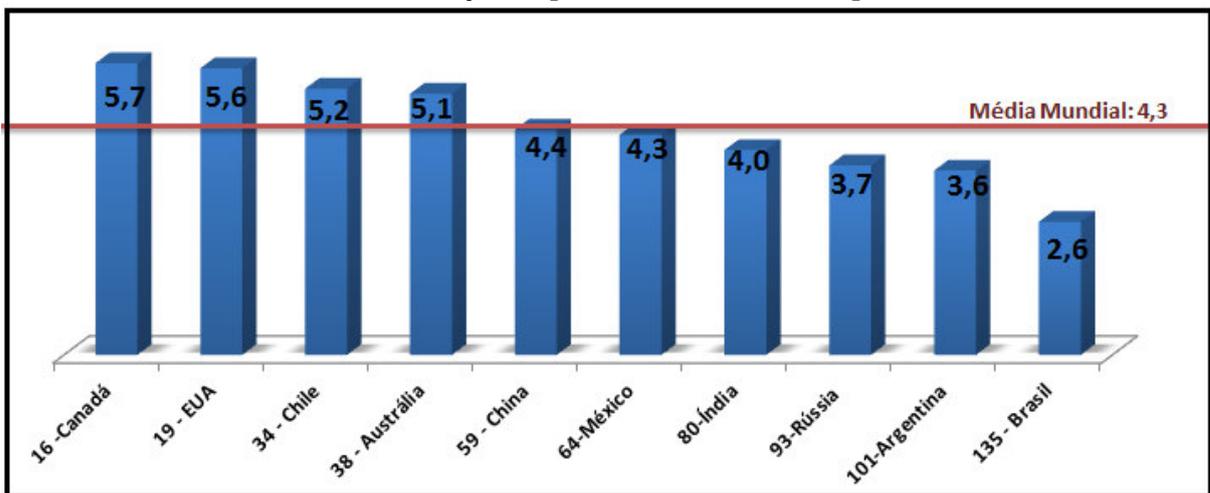
Gráfico 1 - Participação de mercadorias na movimentação de cargas



Fonte: Anuário Estatístico Aquaviário 2012

A evolução histórica do sistema portuário brasileiro tem demonstrado um avanço interessante, porém certas dificuldades impedem o seu completo desenvolvimento. Dentre as principais dificuldades dos portos brasileiros destacam-se a os acessos rodoviário e ferroviário aos portos, a baixa disponibilidade de terminais marítimos especializados, a profundidade limitada e o alto tempo médio de espera de navios. Fatores esses que vieram a contribuir para a classificação no Brasil na posição 135ª no Relatório de Competitividade Global de 2012/2013 do Fórum Econômico Mundial, no qual foi avaliada a qualidade da infraestrutura portuária de 144 países, gráfico 2. (CNT, 2012).

Gráfico 2 - Avaliação da qualidade e infraestrutura portuária



Fonte: Pesquisa CNT de transporte marítimo (2012).

#### 4.3. LOGÍSTICA DE CARGAS

Para Marchetti & Ferreira (2012, p. 235). “a logística de cargas é fundamental para a economia de um país. O gerenciamento do fluxo de bens e serviços perpassa praticamente todas as atividades econômicas, influenciando a competitividade das empresas. Nas últimas duas décadas, a logística assumiu maior relevância, em função das pressões competitivas decorrentes da maior abertura comercial. O custo logístico no Brasil, por sua vez, é estimado em cerca de 11% do Produto Interno Bruto (PIB), denotando sua relevância econômica.

O sistema de transporte é composto basicamente por cinco modais – rodoviário, ferroviário, aquaviários, aeroviários e dutoviário – além de diversos agentes intermediários (transportadoras, agências de cargas e outros), os quais são responsáveis por otimizar os

procedimentos de transporte, visando a redução de custos no sistema logístico (RAZZOLINI FILHO (2011)). A caracterização destes modais é representada na tabela abaixo.

**Tabela 10 - Caracterização dos modais**

	VIA DE TRANSPORTE	MEIO DE TRANSPORTE	FORÇA PROPULSORA	INSTALAÇÕES/TERMINAIS	SISTEMA DE CONTROLE
MODAL RODOVIÁRIO	Rodovias (pavimentadas), estradas com ou sem pavimentação, avenidas.	Carretas, caminhões e veículos médios de diversos tipos, com diferentes especificações e aplicações, como ônibus e automóveis.	Motores a explosão (a diesel e a gasolina), energia solar e elétrica.	Estações rodoviárias, terminais urbanos de ônibus, paradas de ônibus, armazéns, centro de distribuição, instalações de <i>cross docking</i> e de <i>transit point</i> , instalações para garagens e de manutenção (oficinas) etc.	Fiscalização de órgãos públicos e de operadores logísticos, conferência de cargas e de equipamentos de movimentação, comunicação por rádio, acompanhamento por <i>Global Position System</i> (GPS), ou Sistema de Posicionamento Global.
MODAL FERROVIÁRIO	Ferrovias, trilhos	Locomotivas e vagões de diversos tipos, com diferentes especificações e aplicações.	Motores a vapor e a diesel, motores elétricos.	Estações ferroviárias, plataformas de embarque, garagens de manutenção.	Fiscalização dos órgãos públicos, cancelas, passagens de nível, conferência de cargas e de equipamentos de movimentação, comunicação por rádio, acompanhamento por GPS.
MODAL AQUAVIÁRIO	Rotas marítimas, fluviais e lacustres (oceanos, lagos ou canais).	Embarcações de pequeno, médio e grande porte, com diferentes especificações e aplicações.	Força eólica (nas embarcações a vela), motores a vapor e a explosão, força atômica.	Portos, ancoradouros, atracadouros (plataformas)	Fiscalização dos órgãos públicos e dos operadores aduaneiros, conferência de cargas e de equipamentos de movimentação, comunicação via rádio e acompanhamento por GPS.
MODAL AEROVIÁRIO	Rotas aéreas (aerovias)	Aviões de passageiros e de cargas, helicópteros, dirigíveis, balões, foguetes.	Força eólica, motores a explosão, força atômica.	Aeroportos, heliportos, helipontos, hangares, armazéns etc.	Monitoramento por radar, GPS e satélites, fiscalização de órgãos públicos e privados. Controle e liberação de voo.
MODAL DUTOVIÁRIO	Geralmente dutos feitos de materiais com resistência adequada ao veículo, como concreto, aço, polipropileno.	O próprio material	Força da gravidade, bombeamento, ar comprimido.	Terminais que fazem a captação, o bombeamento e as bases de distribuição.	Utilizado, geralmente, o sistema supervisor e de controle do duto, <i>Supervisory Control and Data Acquisition</i> (Scada) ou Sistema Supervisor de Controle e Aquisição de Dados, como principal ferramenta para o controle do duto.

Fonte: Adaptado RAZZOLINI FILHO (2011).

Cada modal detém suas particularidades. De acordo com Razzolini Filho (2011) o modal ferroviário apresenta-se como alternativa para o transporte de produtos de baixo valor agregado e grande volumes de cargas – sendo indicado também para grandes distâncias. Já o modal aquaviário é fundamental para a ligação entre os continentes, por ser mais barato que o modal aeroviário, sendo indicado para movimentação de mercadorias de baixo valor

agregado. O modal aeroviário por sua vez é indicado para o transporte de bens de consumo, bens duráveis, mercadorias, perecíveis, com urgência ou de alto valor agregado – devido à possibilidade de ligação intercontinental de forma rápida e ágil. O modal dutoviário, por conta do seu baixo custo operacional, é indicado para o transporte de produtos economicamente viáveis e com agregação de valor, entretanto, devido ao seu alto nível de complexidade – principalmente quando se trata da movimentação de cargas em longas distâncias – a viabilidade sua utilização deverá ser bastante analisada. E por fim o modal rodoviário caracteriza-se por operações de curta distância, podendo ser empregado isoladamente ou como complemento dos demais modais.

Mesmo o Brasil possuindo uma extensa área geográfica o modal rodoviário, que se caracteriza por sua utilização em operações de curta distância, continuar a ser o mais utilizado no país, sendo responsável por movimentar mais da metade das cargas do país, tabela 11.

**Tabela 11 - Matriz modal de transportes de cargas nacional – atual e futura (em %)**

	2005	2025
<b>Rodoviário</b>	58,0	30,0
<b>Ferrovário</b>	25,0	35,0
<b>Aquaviário</b>	13,0	29,0
<b>Dutoviário</b>	3,6	5,0
<b>Aéreo</b>	0,4	1,0

Fonte: PNL (2009)

De acordo com o Ministério dos Transportes os baixos investimentos em infraestrutura geram ineficiências a serem superadas nos principais modais de transporte nacional, conforme destacado na tabela abaixo.

**Tabela 12 - Problemas dos principais modos de transporte brasileiro**

<b>RODOVIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Níveis insuficientes de conservação e recuperação</li> <li>• Déficit de capacidade da malha em regiões desenvolvidas</li> <li>• Inadequação de cobertura nas regiões em desenvolvimento</li> </ul>
<b>FERROVIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invasões de faixa de domínio</li> <li>• Quantidade excessiva de passagens de nível</li> <li>• Falta de contornos em áreas urbanas</li> <li>• Extensão e cobertura insuficiente de malha</li> <li>• Limitações ao acesso marítimo</li> </ul>

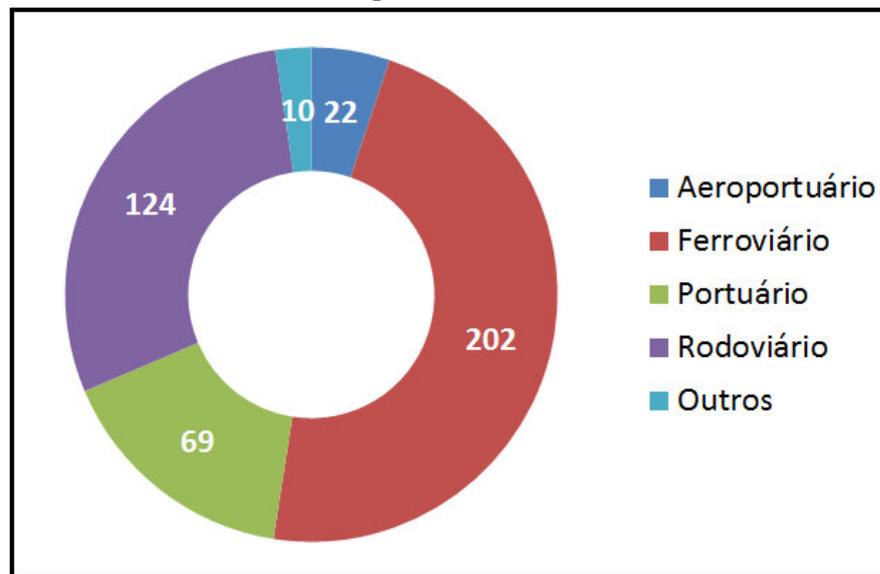
<b>PORTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições ao acesso terrestre (rodoviário e ferroviário)</li> <li>• Deficiências de retroárea e berços</li> <li>• Modelo gerencial da Administração Portuária desatualizado</li> </ul>
<b>HIDROVIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições de calado</li> <li>• Deficiências de sinalização e balizamento</li> <li>• Restrições à navegação pela inexistência de eclusas</li> </ul>

Fonte: PERRUPATO (2012).

A incongruência deste cenário, comparado com os modelos internacionais, na qual a concentração da matriz de transporte não se dá em apenas um modal e sim em modais de menor custo unitário, como o ferroviário e hidroviário, fez com que o Brasil repensasse a estrutura do seu modelo e cria-se em 2007 um Plano Nacional de Logística e Transporte (PNLT), visando reverter o atual cenário da matriz de transporte nacional.

Os investimentos necessários mapeados pelo Ministério dos Transportes indicou a necessidade de 428 bilhões de reais, em junho de 2011, para a expansão dos diferentes modais, no período de 2008 até 2023 – sendo estes valores divididos entre os setores públicos e privados. O detalhamento deste investimento pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 3 - Investimentos previstos no PNLT (em R\$ bilhões)



Fonte: Ministério dos Transportes

Entretanto, de acordo com o levantamento do Departamento de Transportes e Logística, da Área de Infraestrutura do BNDES apontam uma contrapartida do governo em apenas 0,8% do PIB, com base nos projetos apresentados ao banco nos setores portuário, ferroviário e rodoviário, acrescidos dos investimentos do PAC e dos estados nos projetos que contam com a contrapartida do BNDES é insuficiente para a projeção apresentada pelo

Ministério dos Transportes. A alternativa se encontra na ampliação do programa de concessão no setor de transportes rodoviário, aeroportuário e portuário. A transferência destes ativos para a gestão do setor privado, em geral, viabilizaria a melhoria da qualidade que pode ser exigida por meio de parâmetros técnicos especificados nos editais e nos contratos de concessão. (MARCHETTI & FERREIRA, 2012, p. 241).

Como reflexo da conjuntura do transporte nacional seu desempenho é avaliado no parâmetro internacional em dois importantes estudos, um que mensura o desempenho logístico e o outro que avalia os principais determinantes do desempenho econômico dos países. O primeiro, *Connecting to compete* de 2010, realizado pelo Banco Mundial, mensura por meio do estudo *Logistics Performance Index* (LPI) o desempenho logístico de 155 países, no qual o Brasil ocupa a 41ª posição. Neste estudo são identificados como principais deficiências nacionais os procedimentos alfandegários e a indisponibilidade de rotas marítimas – que indica a existência de gargalos nos portos. Já o segundo estudo, *The global competitiveness report 2011-2012* (GCR 2011-2012) que avalia os principais determinantes do desenvolvimento econômico de 142 países, no qual o Brasil ocupa a posição 37ª, avalia entre diversos fatores a qualidade de infraestrutura dos transportes ferroviários, rodoviários e portos, que o Brasil ocupa respectivamente as posições 91ª, 118ª e 130ª. (MARCHETTI & FERREIRA, 2012, p. 235).

#### 4.4. INVESTIMENTOS NO SETOR PORTUÁRIO

De acordo com Paula (2012) a necessidade de um adequado planejamento da infraestrutura é determinante na definição dos modais de transportes a serem utilizados por um país. Por exemplo, em uma economia baseada em insumos básicos, de baixo valor agregado e comercializado em grandes volumes e pesos, serão necessárias inversões no armazenamento, na transbordo e no transporte que garantam a movimentação e o deslocamento de grandes quantidades de carga com baixos custos. Isso geralmente se traduz na necessidade de elevados investimentos para implantação, manutenção e operação de equipamentos e vias, que podem vir a gerar instabilidade econômico-financeira em épocas de crise ou impedir um desenvolvimento eficaz do país caso não venham a ser realizados.

No setor portuário, as ações de melhoria da infraestrutura portuária se encontram no PNLT, as quais, os recursos orçamentários encontram-se alinhados e possivelmente autorizados na Lei Orçamentaria Anual (LOA).

O PNLT nada mais é que uma pesquisa que visa auxiliar a elaboração de políticas públicas de infraestrutura de transporte de carga na qual se avalia a conjuntura atual do transporte nacional e cria-se a partir daí uma projeção desejada baseada no crescimento da produção dos principais produtos movimentados pelos principais modais de transporte.

“Trata-se, essencialmente, de um plano indicativo, em processo de reavaliação periódica, que permitirá visualizar o necessário desenvolvimento do setor dos transportes em face das demandas futuras, associadas com a evolução da economia nacional e sua inserção no mundo globalizado”. (PERRUPATO, 2012).

No atual PNLT, publicado em 2009 identificou a necessidade de 935 intervenções em todos os modais, que atualmente totaliza um investimento em torno de R\$ 367,7 bilhões, distribuídos em três períodos - até 2011, de 2012 a 2015 e após 2015. Para o modal portuário foram elencadas 162 intervenções de curto prazo, com previsão orçamentária para até o período de 2011, a serem realizadas pelos setores público e privado, sendo que uma tem continuidade até o período de 2012 a 2015.

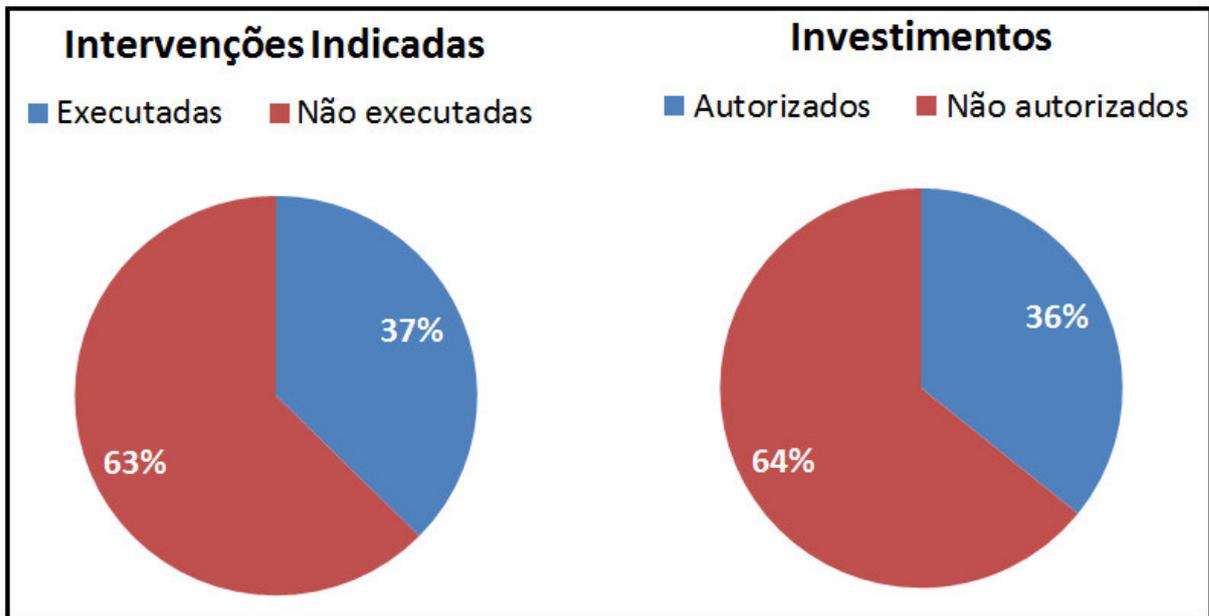
Entretanto, para a execução do orçamento da União, o gasto deve ser legal e oficialmente previsto e autorizado pela LOA. Nela, vem estimada a previsão de arrecadação durante do ano em questão e a destinação destes recursos. Em 2013 a estimativa da receita chegou aproximadamente a média de R\$ 2,165 trilhões. Seu objetivo é atender os objetivos e metas definidas no início de cada governo por meio do Plano Plurianual (PPA), de acordo com as diretrizes da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Entrelaçando os dados da PNLT e da LOA é torna-se necessário separar as intervenções de origem pública e privada, uma vez que a destinação de recursos é distinta. Assim das 162 intervenções previstas até 2011 pelo PNLT 127 puderam ser relacionadas às ações da Secretária Especial de Portos (SEP). Sendo que, para os portos, de acordo com os dados do Siafi (2009), deste total, 44,7% da quantidade de ações e 64,1% dos recursos autorizados na LOA de 2007 a 2011, foram destinados às intervenções do PNLT.

As demais ações (55,3%) e investimentos (35,9%), presentes na LOA e não relacionadas na PNLT, representadas por atividades prioritárias ao setor portuário como a drenagem, impactam diretamente a geração de demanda, uma vez que a drenagem possibilita a ancoragem de navios maiores e o conseqüente aumento da capacidade movimentada nos portos.

De acordo com o gráfico 4 pode-se observar que das 127 intervenções e investimento do modal portuário previstas no PNLT destinadas a SEP, para implantação até 2011 menos da metade foram realizadas.

**Gráfico 4 - Comparação entre as intervenções indicadas no PNLT até 2011 e as ações autorizadas pela LOA entre 2007 a 2011 relacionados à SEP. (Em %)**



Fonte: Adaptado Paula (2012) *apud* Siafe e PNLT (BRASIL, 2009)

O baixo índice de execução destas intervenções é preocupante, mas a justificativa para a obtenção de tais índices pode se dar principalmente na dificuldade orçamentária, legislativa, técnicas, ambientais ou de pessoal dos setores público e privado na sua implantação até 2011 e o arranjo das intervenções ao longo do tempo em um curto período de tempo. Assim uma solução viável para contornar esta situação seria rever a distribuição das intervenções públicas e privadas e o prolongamento dos prazos indicados.

#### 4.5. REGULAÇÃO DO SETOR PORTUÁRIO

A elevada carga burocrática e as altas taxas de juros são caracterizadas como um dos principais indicadores da baixa qualidade das instituições brasileiras frente às principais pesquisas internacionais, tabela 13.

**Tabela 13 - Desempenho do Brasil frente às pesquisas internacionais**

Pesquisa	Realizador	Quant. de Países	Posição do
		Analisados	Brasil
<b>Easy of Doing Business (2012)</b>	Banco Mundial	183	126 <sup>a</sup>
<b>Relatório de Competitividade</b>	Fórum Econômico	142	53 <sup>a</sup>
<b>Global (2011-2012)</b>	Mundial		

Fonte: Salgado, Morais, Zucoloto e Rezende (2012).

Estes problemas impactam diretamente na competitividade do país, principalmente no que se refere às exportações. A tabela abaixo demonstra o nível de burocracia do Brasil comparado com a média de países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

**Tabela 14 - Burocracia das exportações**

<b>Indicador</b>	<b>Brasil</b>	<b>Países da OCDE</b>
<b>Número de documentos necessários</b>	7	4
<b>Número de dias necessários</b>	13	11
<b>Custo da exportação (contêiner)</b>	US\$ 2,215	US\$ 1,0132

Fonte: WORLD BANK (2012).

Considerando a gravidade do impacto desses problemas na competitividade do país é que no decorrer do tempo ações de modernização e simplificação do sistema regulatório do setor portuário nacional foram desenvolvidas, objetivando tornar mais competitiva a participação dos portos brasileiros no mercado internacional. A evolução da regulação desse sistema é representada na tabela 15.

**Tabela 15 - Evolução do sistema regulatório portuário nacional**

<b>1808</b>	<b>Decreto de Abertura dos Portos</b>	<b>Primeira grande experiência do Brasil no cenário do comércio internacional</b>
<b>1869</b>	Lei das Concessões	Abertura da participação da iniciativa privada no financiamento de obras portuárias
<b>Década de 30</b>	O Estado assume a responsabilidade pelos investimentos no Sistema Portuário Nacional	
<b>1934</b>	Criação do Departamento Nacional de Portos e Navegação (DNPN)	Com a finalidade de gerenciar os processos de investimentos
<b>1934</b>	Estatização dos Portos, no início do Estado Novo.	
<b>1943</b>	Alteração do DNPN para Departamento Nacional de Portos, Rios e Canais (DNPRC)	
<b>1963</b>	Transformação do DNPRC na autarquia Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis (DNPVN).	
<b>1975</b>	Extinção do DNPVN e criação da Empresa de Portos do Brasil (Portobrás)	Atuou como autoridade portuária nacional, sendo responsável pela exploração econômica e administração direta dos portos, ou por meio de suas subsidiárias, denominadas Companhias Docas.

<b>1988</b>	Constituição de 1988	Em seu art. 175 os portos são descritos entre os serviços públicos
<b>1990</b>	Extinção da Portobrás e início da administração do Sistema Portuário Nacional pelas Companhias Docas	
<b>1993</b>	Lei n.º 8666/93	Estabelece os critérios licitatórios
<b>1993</b>	Promulgação da Lei n.º 8.630/93 (Lei de Modernização dos Portos)	Objetiva contribuir para a modernização portuária e estabelecer diretrizes para o desenvolvimento do setor. Aqui são estabelecidos os terminais de uso público e privados
<b>1995</b>	Lei 8.987/1995	Estabelece os termos para concessão e Permissão de Serviços Públicos.
<b>1995</b>	Lei 9.074/1995	Estabelece normas para outorgas e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos
<b>1996</b>	Lei n.º 9.277/1996	Autorização e Delegação para portos e rodovias. (art.º 4º)
<b>1996</b>	Decreto nº 1.990/1996	Dispõe sobre a inclusão no PND das empresas responsáveis pela administração do Porto. (Art. 1º)
<b>1997</b>	Lei n.º 9491/1997	Estabelece as competências para o Programa Nacional de Desestatização
<b>1998</b>	Decreto nº 2.594/1998	Regulamenta a Lei nº 9.491/1997 (Art. 5º e 7º).
<b>2001</b>	Lei n.º 10.233	Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviários e terrestres e criação da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). (Art. 27).
<b>2002</b>	Decreto nº 4.391/2002	Regulamenta a Lei 8.630/93. Dispõe sobre arrendamento de áreas e instalações portuárias.
<b>2002</b>	Resolução nº 055/ANTAQ de 16.12.2002, alterada pelas Resoluções nº 126, de 13.10.2003 e 138, de 30.06.2004	Norma sobre arrendamento de áreas e instalações portuárias destinadas à movimentação e armazenagem de cargas, e ao embarque e desembarque de passageiros.
<b>2007</b>	Lei n.º 11.518/2007	Cria a Secretária Especial de Portos (SEP)
<b>2008</b>	Decreto nº 6.620	Estabelece formas de exploração dos portos e de instalações portuárias de uso público ou privativo e regula a concessão de portos organizados.
<b>2013</b>	12.815/2013 (Nova Lei dos Portos)	

**Fonte:** Adaptado de SALGADO, MORAIS, ZUCOLOTO E REZENDE (2012); Pesquisa CNT do Transporte Marítimo, (2012) e ANTAQ (2013).

Todas as leis e decretos descritos na tabela anterior tem seu grau de importância para o desenvolvimento do sistema regulatório portuário nacional, com destaque para a Lei n.º 8.630/93, que até início de 2013 caracterizou-se como principal instrumento legal do setor portuário.

Nela contemplou-se o regime jurídico de exploração dos portos organizados e das instalações portuárias, sendo dado foque a três grandes objetivos:

- a) Criação de mecanismos para a concessão da operação e arrendamento de áreas portuárias como alternativa para viabilizar a modernização do sistema portuário e a arrecadação de recursos para o governo;
- b) Incentivos à concorrência entre os portos e terminais, fomentando a prática de preços moderados e a redução de custos;
- c) Reformulação das relações de trabalho e eliminação da prática de monopólio dos sindicatos dos trabalhadores portuários.

De acordo com a Pesquisa CNT do Transporte Marítimo de 2012 a referida lei induziu mudanças tanto na área administrativa quanto na área operacional. Foi instituída a Administração do Porto Organizado (APO), composta pelo Conselho de Autoridade Portuária (CAP) e pela Administração do Porto (AP). A APO tem por objetivo a fiscalização, planejamento e administração do porto organizado, já à AP cabe à execução do que é planejado pelo CAP. Na área operacional foi introduzida à figura do operador portuário, que é a pessoa jurídica pré-qualificada para a execução e organização da operação portuária na área do porto organizado. Com a atuação deste operador ocorreu a quebra do monopólio exercida pelas Companhias Docas, que representam a Administração do Porto.

Na visão de Salgado, Morais, Zucoloto e Rezende (2012) o processo de modernização dos portos promovido pela Lei n.º 8.630/1993 propiciou sem dúvidas avanços significativos, permitindo a expansão da participação privada, a queda de preços de serviços portuários e o aumento da oferta. Entretanto, o gargalo no que se refere ao desenho institucional ambíguo do setor portuário representa uma ameaça ao seu desenvolvimento econômico. A ambiguidade deste desenho, a sobreposição de funções por parte de autoridades e a indefinição do marco regulatório contribuem na inviabilização de um espaço claro e seguro para a atuação privada e o fomento adequado dos benefícios tanto da concorrência quanto de ganhos de escalas e de escopo envolvidos na economia portuária.

Após a Lei de Modernização dos Portos, cabe destaque para as Lei n.º 10.233, que cria a ANTAQ, que tem por finalidade implementar as políticas formuladas pelo Ministério

dos Transportes e pelo Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte (CONIT) e regular, supervisionar e fiscalizar as atividades de prestação de serviços de transporte aquaviário e de exploração da infraestrutura portuária e aquaviária, exercidas por terceiros e a Lei n.º 11.518 que cria a Secretária Especial de Portos, que tem dentre suas atribuições a formulação de políticas e diretrizes para o fomento do setor, além da execução de medidas, programas e projetos de apoio ao desenvolvimento da infraestrutura portuária, com investimentos orçamentários e do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

#### 4.6. IMPACTOS DA NOVA LEI DOS PORTOS

Em 28 de janeiro de 1808, Dom João de Portugal publicou o Decreto de Abertura dos Portos Brasileiros às Nações Amigas, o que na prática beneficiava principalmente a Inglaterra. Muitas águas passaram e 205 anos depois o governo Dilma sanciona a Lei 12.815, em 05 de junho deste ano, promovendo um novo marco regulatório no país, substituindo a Lei 8.630 de 25 de fevereiro de 1993 (que promoveu a modernização do Sistema Portuário Nacional). A nova regulamentação do setor portuário promove uma nova abertura dos portos nacionais, mas desta vez aos investimentos privados.

A nova lei determina em seu artigo 8º da Seção II

Serão exploradas mediante autorização, precedida de chamada ou anúncio público e, quando for o caso, processo seletivo público, as instalações portuárias localizadas fora da área do porto organizado, compreendendo as seguintes modalidades:

- I - terminal de uso privado;
- II – estação de transbordo de carga;
- III - instalação portuária pública de pequeno porte;
- IV - instalação portuária de turismo.

A presidenta vetou o quinto tipo de instalação portuária de Terminal Indústria, pois o conceito de terminal indústria incluído no projeto de lei retomava a distinção entre carga própria e de terceiros, cuja eliminação era uma das principais finalidades do novo marco legal para o setor portuário.

A retomada de restrições ao tipo de carga a ser movimentada em cada terminal portuário constituía um empecilho à ampla abertura do setor e à elevação da concorrência, objetivos primordiais da Medida Provisória. Instituições relevantes no setor portuário e na economia nacional como a Associação Brasileira dos Terminais Privados, Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústria de Base e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo já publicaram opinião favorável à nova lei.

O governo federal anunciou no final do ano investimentos de R\$ 54,2 bilhões até 2017, sendo R\$ 31 bilhões devem ser desembolsados até 2014/2015 e outros R\$ 23,3 bilhões até 2016/2017. Estes investimentos serão divididos entre o setor público e o setor privado e serão aplicados na ampliação e modernização da capacidade portuária.

A Casa Civil informou ainda que espera atrair R\$27 bilhões em investimentos privados. Este investimento será feito através das concessões de novas áreas portuárias fora dos portos organizados (públicos) por meio de autorizações aos investidores. Os projetos serão colocados em chamada pública para que possíveis concorrentes possam demonstrar interesse. Quando houver concorrência, o governo optará pela proposta que oferecer maior capacidade de transporte, em menos tempo e com a menor tarifa. Não haverá cobrança de outorga.

O governo abrirá "chamadas públicas" quando identificar a necessidade de novos terminais privativos - abrindo a possibilidade de várias empresas apresentarem projetos. Nas Companhias Docas, órgãos estatais responsáveis pela gestão dos portos, o governo prometeu um choque de gestão baseado em metas e produtividade.

No setor de dragagem (crucial para que os portos possam receber navios pós-panamax), foi anunciada a segunda etapa do Plano Nacional de Dragagem, que reúne obras de aprofundamento e limpeza de canais, com investimentos de R\$ 3,8 bilhões. Outra ação prevista no pacote é o aumento de fiscalizações dos serviços de praticagem, operações que apoiam a manobra das embarcações durante a chegada e saída dos portos. Os serviços serão administrados por uma "comissão nacional", que também ficará encarregada de definir os preços cobrados pelos prestadores desses serviços. Pela nova regra, navios com até 5 mil toneladas poderão entrar nos portos sem a exigência de contratar práticos.

Com o objetivo de reduzir a burocracia será criada a CONAPORTOS, que vai integrar os 22 órgãos que atuam nos portos num mesmo espaço físico. Sobre a deficiência burocrática, a principal reclamação é na demora na liberação das cargas em consequência do número de órgãos envolvidos.

Neste sentido foi criado em 2012 o projeto Porto Sem Papel, pretende reduzir o tempo de cinco para dois dias. Na Alemanha, é de sete horas. "Para atracar, um navio precisa preencher diversos formulários em papel e em português. No mínimo são oito órgãos entre instituições governamentais federais, estaduais e municipais diferentes, mas há casos que podem chegar a 28 órgãos", de acordo com o IPEA.

Para as novas licitações a ANTAQ ficará encarregada de realizar todo o processo licitatório que envolva a concessão de portos e o arrendamento de instalações portuárias.

Pelas regras, vencerá a concessão à empresa ou consórcio que apresentar maior capacidade de movimentação de carga, com a menor tarifa possível.

Apesar de algumas ressalvas, várias instituições e empresas do setor já demonstraram interesse e otimismo com o novo pacote, como a Odebrecht Transport, Eike Batista, CNI, Wilen Manteli, presidente da Associação Brasileira de Terminais Portuários (ABTP), Paulo Godoy, presidente da Associação Brasileira das Indústrias de Base (ABDIB), Eduardo Eugênio Gouveia Viera, presidente da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN).

Sobre o item crítico para o sucesso deste novo pacote o governo assegura que não faltarão recursos do BNDES, com financiamento para até 65% dos investimentos. A linha a ser oferecida pelo banco terá juros da TJLP e um adicional de 2,5%, no máximo, com três anos de carência e até 20 anos de amortização.

O governo estima que as ações nos portos vão diminuir os custos dos fretes marítimos em cerca de 20%. A redução será sentida na medida em que os investimentos forem amadurecendo, até 2017, segundo o Ministro dos Transportes, Paulo Passos.

Outras medidas foram importantes como a flexibilização na contratação de mão de obra e terminais funcionando 24 horas.

Recentemente a Secretaria Especial de Portos divulgou que já existem 123 pedidos de autorização que chegaram à ANTAQ. Existem 15 projetos com orçamento acima de R\$ 1 bilhão, entre eles os que atenderão aos blocos produtores de óleo e gás do pré-sal. Doze pedidos de novos terminais são destinados ao litoral fluminense e, entre seus empreendedores, estão Petrobras, Queiroz Galvão e OSX.

A nova lei está cheia de boas intenções, porém existem alguns riscos como a concorrência para a carga de terceiros entre os portos públicos e privados, conflito trabalhista com o OGMO, centralização do planejamento portuário (que afetou a independência das autoridades portuárias), possibilidade da derrubada no congresso de vetos importantes da Presidenta Dilma e como operacionalizar com eficiência os serviços públicos necessários para uma operação portuária 24 horas, como os serviços da Receita e ANVISA por exemplo.

O escândalo da Operação Porto Seguro, em que a Polícia Federal apontou tráfico de influência para agilizar a liberação de um terminal em Santos representa outro risco. É um forte potencial de conflito judicial entre os operadores de terminais públicos localizados dentro dos portos organizados, que foram "privatizados" na década de 1990, e os novos operadores portuários. Os primeiros pagam arrendamento ao governo, têm regras mais rígidas para a contratação de mão de obra e precisam devolver suas instalações à União ao término

dos contratos. Por isso, argumentam que as novas regras geram uma competição desleal com os terminais privativos, como a Embraport.

As novas medidas são urgentes para o nosso país, pois o relatório *The Global Competitiveness Report* do Fórum Econômico Mundial resume bem o quadro atual: o Brasil é o 130º colocado no ranking de eficiência/qualidade portuária entre 144 nações. Neste sentido um estudo do Instituto de Pesquisas Econômica e Aplicada (IPEA) aponta que para conquistar uma infraestrutura condizente com as suas ambições no mercado mundial, seria necessário o país investir R\$ 43 bilhões nos portos, montante quase três vezes maior que a soma do PAC 1 e PAC 2. Além disso, um estudo da Fundação Dom Cabral, com base em dados do Banco Mundial e do Instituto Ilos, mostra que o custo médio para exportar um contêiner no Brasil é de US\$ 1.790, 300% a mais que em Cingapura, considerada um modelo no setor.

No Brics, só a Rússia está em situação pior. A esperança de todo o setor portuário é de que as promessas serão cumpridas e que o pacote destrave as amarras de um setor que é primordial para o desenvolvimento do país.

Todos já sabemos que excelentes ideias, cheias de boas intenções, não conseguiram se transformam em excelentes projetos, como por exemplo, o Programa Porto Sem Papel, que por enquanto ainda não conseguiu atingir os seus objetivos. Enfim, 205 anos depois, temos uma nova abertura dos portos, só que desta vez não será a Inglaterra o principal país beneficiado, será o próprio Brasil.

## **5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PORTO DO ITAQUI**

### **5.1. ANÁLISE DO PDZ DO ITAQUI**

Para análise da presente pesquisa selecionou-se o Plano de Zoneamento do Porto do Itaqui. Para tanto, torna-se necessário à apresentação de certas informações para o seu devido entendimento.

O Porto do Itaqui está localizado na baía de São Marcos, no município de São Luís (MA), próximo ao limite da Região Nordeste. Atualmente é administrado pela Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP), por meio de concessão do governo do Estado do Maranhão.

O porto teve início em suas atividades em julho de 1974 e movimentava basicamente trigo e soja, sendo sua área de influência abrangida pelos os estados do Maranhão e Tocantins, sudoeste do Pará, norte de Goiás e nordeste de Mato Grosso. É

caracterizado como o principal indutor do desenvolvimento econômico e social do Estado do Maranhão e juntamente com os terminais privados da Vale e Alumar, integra o segundo maior complexo portuário em movimentação de carga do país.

Como marco da devida utilização do Planejamento Estratégico no setor portuário temos a Lei nº 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, que dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências, conhecida como Lei de Modernização dos Portos.

Uma de suas contribuições foi à criação do Conselho de Autoridade Portuária (CAP), com atribuições e poderes de atuação funcional colegiada, composto por representantes do poder público, operadores portuários, trabalhadores portuários e usuários dos serviços. No seu artigo 30 no Inciso 1º apresenta a perspectiva de planejamento estratégico incumbindo ao CAP à aprovação do PDZ (BRASIL, 1993).

A *International Port Cargo Distribution Association of Japan*, conforme apresenta Kawasaki (1991) *apud* Assis (2013) indica a necessidade, na implantação de um porto, de um Plano Diretor, que com base no interesse da Nação, determine sua localização e a importância de seu desenvolvimento.

O PDZ é elaborado com o objetivo de planejar o desenvolvimento do porto, fortalecendo suas vantagens competitivas, a expansão de novos mercados, atendendo os requisitos (Porto do Itaqui, 2011):

- a) Definição de *layout* da frente marítima;
- b) Análise de áreas possíveis de expansão para o desenvolvimento em longo prazo e sua integração com áreas vizinhas para atividades afins;
- c) Reavaliação da retro área direta do Porto visando à delimitação de setores para o armazenamento das cargas e para serviços de apoio ou industrial;
- d) Planejamento da melhoria de produtividade e desempenho portuário como medida de competitividade e aumento de eficiência. PORTO DO ITAQUI, 2011.

A Resolução nº 2240 – ANTAQ de 4 de outubro de 2011, em seu inciso 3º informa que em Regulamento editado pela ANTAQ disporá sobre o conteúdo, forma e informações essenciais que deverão constar do PDZ do Porto Organizado (ANTAQ, 2011). Porém, esta resolução ainda não foi editada.

Para uma melhor análise dos dados, dividiu-se o conteúdo do planejamento nas seções: análise interna, que apresenta as características relacionadas à infraestrutura e

desempenho do porto; plano de investimento, que contempla as ações arquitetadas para a melhoria da área portuária; projeções, onde são apresentados dados relacionados ao desempenho do futuro do porto; e planejamento estratégico, expondo as ferramentas estratégicas que foram utilizadas na elaboração do PDZ.

### 5.1.1. Análise Interna

Para uma melhor compreensão da análise interna do PDZ do Porto do Itaqui, é apresentado em seguida, na tabela 16, informações gerais do Porto e suas características.

Tabela 16 – Análise interna e descrição

Dados requeridos	Porto do Itaqui
Data Elaboração do PDZ	2011
Autoridade Portuária	EMAP
Hinterlândia	Primária: MA, TO e PA Terciária: PI.
Principais produtos movimentados	Trigo e soja
Calado	Profundidade nos berços de 9 a 18m
Apresenta Histórico de movimentação de carga / Até qual ano	2001 a 2010

Fonte: Adaptado de Assis, *et al* (2013).

Nesta análise o porto destaca-se pela enorme quantidade de informações quanto a estes fatores se comparado com os demais portos da região nordeste, que são administrados em sua maioria pelas companhias docas.

Na hinterlândia, área de influência do porto, o Porto do Itaqui destaca-se por sua abrangência com estados da região norte, nordeste e centro-oeste, garantindo ao mesmo, vantagem competitiva se comparado com os demais portos da região.

Outro destaque dá-se ao acesso oceânico ao Porto do Itaqui que não possui a formação de barra, minimizando, assim, os problemas com deposição de sedimentos. Devido às suas elevadas profundidades naturais e à largura do canal, as condições de navegabilidade apresentam-se excelentes. (LABTRANS, 2012, p. 48).

O canal de acesso ao Complexo Portuário da Baía de São Marcos tem 55 milhas náuticas de extensão na direção sul - sudoeste. A largura do canal, em quase toda a extensão, é de 1.000 metros, exceto nos trechos entre os pares de bóias de luz nº 1 e nº 2, e nº 3 e nº 4; entre os pares de bóias de luz nº 5 e nº 10, e nº 9 e nº 14; e entre os pares de bóias de luz nº 17 e nº 22, em que a largura é de 500 metros. O canal de

acesso é normalmente dragado a 24 metros (CAPITANIA DOS PORTOS DO MARANHÃO, 2009).

Além das ótimas condições de acesso oceânico o porto do Itaqui conta com outros acessos de transportes que formam um conjunto modal perfeito para as operações portuárias. No modal rodoviário o principal acesso rodoviário se dá pela BR 135, que encontra a BR 222 a 95 km do Itaqui, já o acesso ferroviário é garantido por duas linhas de ferro, a Estrada de Ferro Carajás (EFC), que possui 892quilômetros de extensão e se conecta com a Ferrovia Norte Sul (FNS), e a TransNordestina Logística (TNL), com 526 quilômetros e ainda hátem o aceso fluvial por meio dos rios Mearim, Pindaré, dos Cachorros e Grajaú, que são limitados pelas pequenas profundidades.

De acordo com dados da Antaq (2012) O porto dispõe de 1.936 m de cais acostável com profundidade variando de 9,50 m a 19,00 m distribuídos em oito trechos distintos denominados berços 100 (em fase de conclusão), 101, 102, 103, 104, 105, 106 e 107. A distribuição dos berços com as suas respectivas cargas operadas, movimentações e taxa de ocupação em 2010 podem ser observadas na figura 12.

O berço 107 deixou de ser operacional para granéis líquidos, já que seu acesso marítimo ficou prejudicado pelas expansões portuárias posteriores a sua implantação, bem como pela demanda de navios superiores ao navio de projeto. (PDZ ITAQUI, 2011, p.135)

**Figura 12 - Alocação das cargas nos berços do porto do Itaqui com respectivas cargas operadas, movimentações e taxas de ocupação em 2010.**



Fonte: PDZ ITAQUI (2011)

As instalações de armazenagem existentes no porto são compreendidas por 1 armazém de 7.500 m<sup>2</sup> para carga geral; 4 pátios de armazenagem com área de 42.000 m<sup>2</sup>; 4 silos verticais com capacidade de 12.000 t de grãos; 1 silo horizontal com capacidade de 8.000t de grãos; 50 tanques para depósito de granéis líquidos com capacidade de 210.000 m<sup>3</sup>; 08 silos verticais com capacidade de 7.200 t; 2 esferas para armazenar 8.680 m<sup>3</sup> de GLP, esta representação é dada na tabela 17.

**Tabela 17 - Características das instalações de armazenagem**

<b>Instalação</b>	<b>Destinação</b>	<b>Qde.</b>	<b>Área (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Capacidade Estática</b>	<b>Operador / Arrendatário</b>
<b>Armazém</b>	Carga Geral	1	7.500	6.000t	EMAP
<b>Pátio de Armazenagem</b>	Alumínio Fertilizante Minério e Carga geral	4	44.700	-	EMAP
<b>Silos Verticais</b>	Grãos	4	-	3.000 t (cada)	CONAB
<b>Silos Horizontais</b>	Grãos	1	-	8.000 t	CONAB
<b>Silos Verticais</b>	Grãos	8	-	900t (cada)	Moinho de Trigo Maranhão
<b>Esferas de Armazenagem</b>	GLP	2	-	4.340 m <sup>3</sup> (cada)	Petrobrás
<b>Tanques</b>	Granéis Líquidos	50	-	4.200 m <sup>3</sup> (cada)	Petrobras, Texaco, Shell, Atlantic e Granel Química

Fonte: UFSC (2012, *apud* Antaq 2012).

O Porto conta ainda com Pier Petroleiro com cais de 420 m de extensão, correspondendo a dois berços de atracação, o 106 do lado externo que entrou em operação em 03/09/1999, e o 107 na face interna que depende de dragagem e derrocagem para possibilitar sua operacionalidade.

Ainda, em relação aos aspectos internos o Porto do Itaqui destaca-se nos seguintes aspectos: o calado do porto do Itaqui chega a possuir em determinadas regiões 18 metros de profundidade, que comparado com os demais portos que possui em média 10 metros de profundidade e o histórico de movimentação de carga que se sobressai por apresentar um maior intervalo de tempo da descrição de movimentação (2001-2010), o que permite uma melhor análise do cenário do desempenho do porto.

### 5.1.2. Planos de Investimento

No decorrer do PDZ do Itaqui são apresentados inúmeros investimentos em obras de dragagem, derrocagem, novos berços e píer, novos armazéns e instalações, com o objetivo de melhorar a operação do porto – com destaque para o detalhamento dos projetos do terminal de grãos e berços.

Algumas destas obras já estão sendo concretizadas e outras apresentam um prazo maior para início. Apesar de apresentarem muitos detalhes sobre os projetos, nenhum planejamento traz a informação quanto ao custo ou a quantia destinada para cada ação. Nesta seção nota-se que o Porto do Itaqui expõe um grande número de empreendimentos que devem ser realizados até o ano de 2031. Na tabela 18 são apresentadas as principais ações a serem desenvolvidas nos respectivos períodos.

**Tabela 18 - Ações recomendadas no PDZ Itaqui**

<b>Principais Projetos a serem desenvolvidos no Porto do Itaqui</b>	
<b>Até 2012</b>	Fazer a adequação da atual Área Primária, na retaguarda dos berços 101 a 103, com a retirada das correias da Conab, além do reposicionamento da via de acesso e das balanças, bem como a criação de um portão de saída sul ao lado do Terminal da Copi;
	Construir armazém (provisório) para fertilizantes na área do atual canteiro de obras, ao lado da Copi;
	Demolição do atual armazém do berço 102 para dar espaço de armazenagem de pátio e flexibilidade na operação;
	Dar início à construção do berço 108 e ao projeto de engenharia dos berços 98 e 99 e da retroárea do berço 100.
	Dar início ao aterro da retroárea dos berços 104 e 105 para a instalação de área para armazenagem de granéis sólidos e carga geral/contêiner.
	Retirar o prédio da Codomar para aproveitamento da área para granéis líquidos;
	Elaboração de um Plano Diretor do Disal em paralelo ao do Porto objetivando um planejamento integrado para o desenvolvimento industrial e portuário do Maranhão;
<b>Até 2016</b>	Elaboração de um Plano Diretor do Disal em paralelo ao do Porto objetivando um planejamento integrado para o desenvolvimento industrial e portuário do Maranhão;
	Criação dos berços 98 e 99 e a retroárea do berço 100, passando a movimentação de carga geral vegetal em fardos e pellets vegetais para o berço 99;
	Utilização do berço 103 para o escoamento da soja, farelo e milho do Tegram a partir de 2013.
	Construção da 1ª etapa do armazém para fertilizantes com, no mínimo, 56 mil t na retaguarda do berço 98;
	Utilização da área ao lado da Copi para carga geral e arroz (construção de armazém definitivo);

<b>Até 2021</b>	Construção dos berços 96 e 97, alargando-se a plataforma para 190m a partir do berço 96, dando início à primeira etapa do Terminal de Contêineres.
	Utilização do berço 100, como berço especializado para soja, farelo e milho, escoando os produtos do Tegram, com o berço 103.
	Ampliação do armazém de fertilizantes para, no mínimo, 130 milt (2ª etapa), na retroárea do berço 98;
	Incorporação da área da Copi ao pátio da Área Primária, sendo utilizada para carga geral e de projeto, ou para armazenagem de carga geral e arroz, utilizando o antigo armazém;
	Construção de ponte na extremidade do berço 96, na região dos arrecifes Buenos Aires, para ligação do cais com o Disal, criando-se um acesso ao Porto.
<b>Até 2031</b>	Construção dos berços 93 a 95, instalando-se a 2ª etapa do Terminal de Contêineres, com dois berços (95 e 96) e de sua expansão futura nos berços 93 e 94.
	Ampliação do armazém de fertilizantes para, no mínimo, 174 milt (3ª etapa), na retroárea do berço 98.

Fonte: PDZ ITAQUI (2011).

Sobre orientação do próprio PDZ estas ações deveram subsidiar a elaboração de planos de ações capazes de suportar e absorver de forma sustentável o desenvolvimento que se vislumbra para os próximos anos para o porto.

### 5.1.3. Projeções

As projeções do Porto do Itaquí sinalizam a viabilidade desse em se tornar um dos mais importantes portos do país, devido ao elevado volume a ser movimentado e pela maior integração com as regiões norte e centro-oeste do país.

Com base nos investimentos esperados para o porto e as projeções de crescimento dos últimos anos há uma boa expectativa para o aumento dos movimentos de cargas no porto. A tabela a seguir revela as projeções de curto, médio e longo prazo, estimadas de acordo com a natureza das cargas.

Tabela 19 - Projeção dos fluxos de cargas

<b>PROJEÇÃO DE CARGAS DO PORTO DO ITAQUI</b>				
<b>Carga (mil t)</b>	<b>2012</b>	<b>2016</b>	<b>2021</b>	<b>2031</b>
<b>Granéis Líquidos</b>	7.575	7.022	23.115	26.520
<b>Granéis Sólidos</b>	2.499	8.126	12.068	16.219
<b>Vegetais</b>				
<b>Granéis Sólidos</b>	4.942	7.465	9.162	10.725
<b>Vegetais</b>				

<b>Carga Geral</b>	572	4.545	8.161	12.223
<b>TOTAL</b>	<b>15.588</b>	<b>27.158</b>	<b>52.505</b>	<b>65.686</b>

Fonte: PDZ ITAQUI (2011).

As tendências do cenário mundial no que se refere aos produtos movimentados no porto, os combustíveis continuam em um ritmo estável de crescimento. No caso dos graneis sólidos, sobretudo dos grãos, a tendência é de grande crescimento da demanda mundial, em especial da Ásia e demais países em desenvolvimento. Nota-se que a Ásia já é o maior parceiro comercial do porto [...]. Já no que se refere aos graneis agrícolas, o Brasil se manterá crescendo nas exportações desses produtos. Porém, com o deslocamento da fronteira agrícola para o norte e nordeste do País, Itaqui terá um papel importante para auxiliar no escoamento dessa demanda (LAB TRANS, 2012, p.117).

Pode-se destacar dentre outras projeções a perspectiva de desenvolvimento da movimentação das frotas de navio que frequentam o Porto do Itaqui, que acompanhará a tendência mundial que segundo o relatório UNCTAD/RMT 2010, vem crescendo em média 8,35% ao ano a capacidade de carregamento total da frota; e as projeções de aumento dos indicadores de desempenho e produtividade do porto por meio das taxas de ocupação dos berços públicos, taxa de movimentação de cargas e equipamentos e consignação média dos berços públicos.

#### **5.1.4. Planejamento Estratégico**

Em relação à estrutura do PDZ do Porto do Itaqui pode-se observar de imediato a análise do ambiente do porto, tanto a nível interno quanto externo. Em seus capítulos são apresentados conceitos básicos como histórico, estrutura organizacional, principais modais de acessos ao porto, instalações físicas, fluxo de cargas e passageiros, frotas de navios, situação operacional e análise e diagnóstico da situação atual do porto - essenciais para a análise e entendimento da ambiência interna do porto.

Já quanto à análise da ambiência externa são destacados nos demais capítulos os fatores fora da zona de controle do porto e que interferem direta ou indiretamente em sua produtividade como os dados das condições climáticas e situação ambiental.

Mesmo com uma notável preocupação com essas análises notam-se certas falhas na sua elaboração, uma vez que não há um diagnóstico preciso dos seus principais concorrentes e a falta do estabelecimento de diretrizes estratégicas que caracterizem a real intenção da organização impede a disseminação de uma vontade coletiva.

A falta da elaboração de uma análise *SWOT* também é outro fator que compromete a eficácia deste plano, uma vez que não são definidos fatores como pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do porto. Sua elaboração é uma realidade possível no setor portuário e já praticada como na elaboração do PDZ do Porto de Fortaleza.

Já quanto à construção de cenários, a definição de alternativas conservadoras e otimistas caracteriza-se como um ponto positivo na definição deste plano, uma vez que o plano define uma visão de futuro desejada e programa suas ações, antecipando os acontecimentos, como foi feito na definição de soluções alternativas para o plano otimista – respeitando-se as ações de curto, médio e longo prazos. Destaca-se nesta etapa como uma possível ameaça a não execução de soluções para o cenário conservador.

Como ultima ressalva diagnosticada na elaboração do PDZ sobressai-se a ausência de um orçamento econômico-financeiro destinado a orientar a operacionalização deste plano. A projeção de receita baseada apenas no investimento projetado pelo governo e setores privados não é suficiente para garantir a eficácia do plano. Torna-se necessário a estimativa de custo envolvida em cada período da alternativa de cenário escolhida para que se possa ter mais precisão na elaboração dos demais planos que tomarão por base este plano maior.

## 5.2. ANÁLISE *SWOT*

Para a construção da matriz *SWOT* para o presente trabalho adotou-se a aplicação da metodologia *Delphi*. As respostas para a definição das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas serão apresentadas por especialistas do setor portuário. Para tanto é necessário apresentar o conceito desta metodologia, como é estruturada e aplicada.

Neste sentido Adams (1980) comenta que a primeira experiência com o método *Delphi* remonta a 1948 e relaciona-se com predições de resultados de corridas de cavalo. Posteriormente a técnica foi disseminada por Dalkey e Helmer (1963), no início dos anos 60, com o objetivo de aprimorar a utilização da opinião de especialistas na previsão tecnológica. Seu nome refere-se ao antigo oráculo grego *Delphi* que oferecia visões do futuro para quem procurava seus conselhos.

Segundo Woundenberg (1991 *apud* Cutrim, 2008), a técnica *Delphi* foi elaborada como um método para aumentar a eficiência das pesquisas relacionadas à predição de eventos futuros como também à estimativa de parâmetros desconhecidos. Sua aplicação tem sido

verificada em diversos setores como pesquisas tecnológicas, planejamentos regionais, pesquisas médicas, planejamento educacional e sistemas de informação.

Trata-se de uma série de questionários para organizar opiniões e respostas de um grupo formado por especialistas da área em estudo, sendo muito utilizada como instrumento para agregar julgamentos individuais. Trata-se de um questionário interativo que circula repetidas vezes por este grupo de especialistas. As respostas das questões quantitativas são tabuladas, recebendo um tratamento estatístico simples, definindo a média, mediana, moda, quartil, coeficiente de variação e os resultados são devolvidos aos participantes para reavaliação de suas respostas comparando-as com as respostas de todo o grupo.

Para Giovinazzo (2001), o método *Delphi* é recomendado quando não se dispõe de dados quantitativos, ou os dados não podem ser projetados para o futuro com segurança, devido à experiência recente do estudo em questão e da expectativa de mudanças estruturais nos fatores determinantes das tendências. De acordo com Gupta e Clarke (1996 *apud* Cutrim, 2008), diferentemente de outros métodos de pesquisa e planejamento, o objetivo da técnica *Delphi* não é deduzir uma simples resposta ou chegar ao consenso, mas obter respostas e opiniões de alto nível de qualidade para uma dada questão apresentada ao painel de especialistas.

As características básicas da técnica foram resumidas por Woudenberg (1991) desta forma:

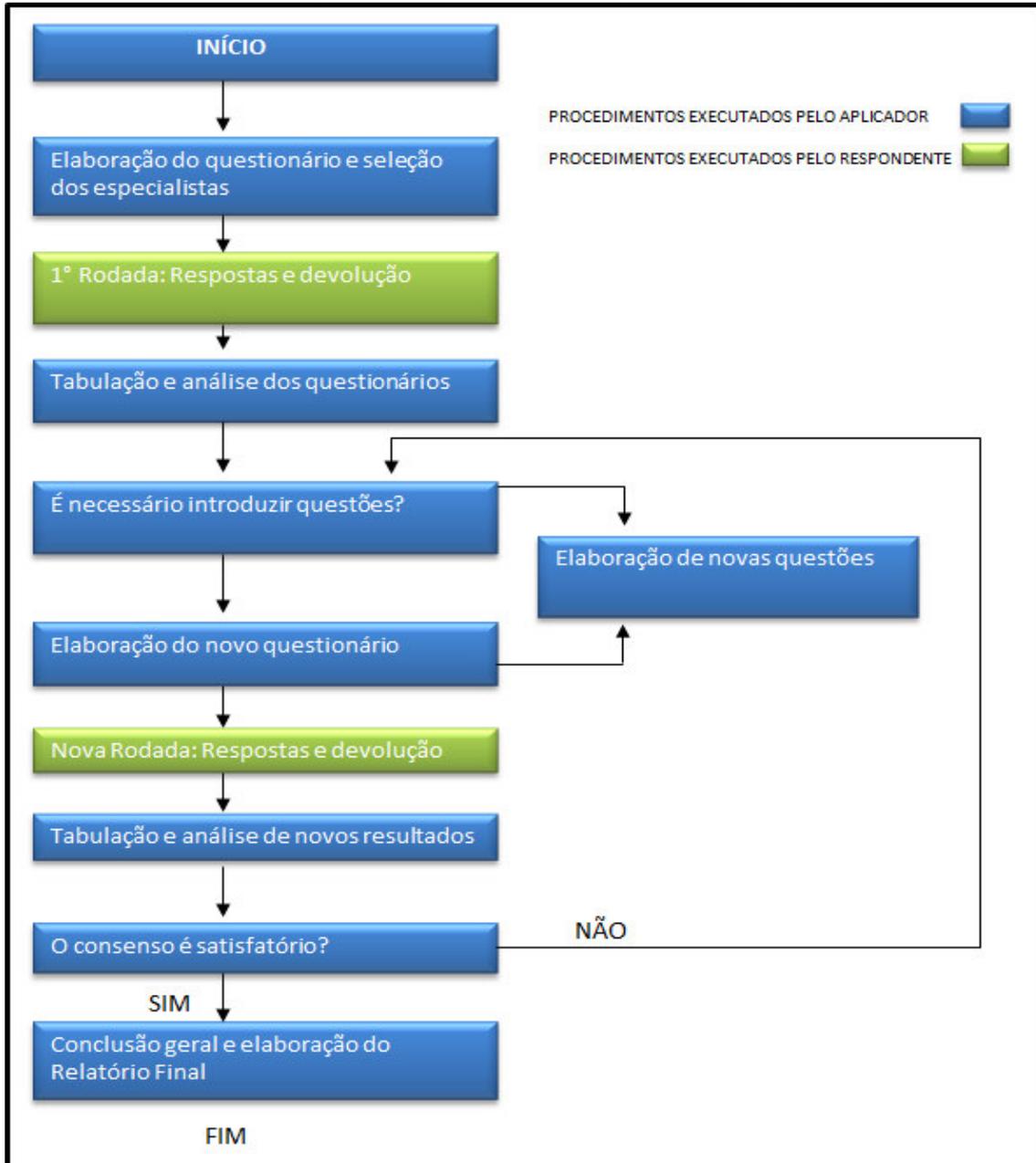
a) Anonimato: os especialistas participantes não se interagem diretamente mantendo-se desconhecidos perante o grupo. Este anonimato permite evitar a tendência dos membros com baixo "status" seguirem as opiniões daqueles com alto "status", mesmo sendo contrárias as suas;

b) *Feedback*: as respostas dos questionários são resumidas, tabuladas e devolvidas aos especialistas para que estes validem novamente suas opiniões. O objetivo é distribuir todas as informações disponíveis e geradas pelo grupo entre seus participantes;

c) Interações: cada vez que os especialistas respondem ao questionário tem-se uma rodada. A técnica prevê sucessivas rodadas cuja quantidade é fixada antecipadamente ou de acordo com um critério de consenso do grupo ou de subgrupos. O consenso pode ser importante, mas não deve ser considerado como objetivo principal da técnica. A literatura sugere que número de rodadas varie entre 2 e 10.

Todo este processo da técnica *Delphi* está representado no fluxograma a seguir, contendo as fases de elaboração do questionário, realização das rodadas de respostas, devolução, tabulação, análise dos questionários e elaboração do relatório final.

**Figura 13 – Fluxograma da sequência de execução de uma pesquisa *Delphi*.**



Fonte: GIOVINAZZO (2001)

A tabela 20 apresenta as vantagens e desvantagens relacionadas à técnica, com destaque para a vantagem econômica (baixo custo de aplicação) e a condução ao pensamento independente e evolução gradual das opiniões. Sobre as desvantagens destaca-se a possibilidade da seleção de entrevistados que não são especialistas representativos.

Tabela 20 - Vantagens e desvantagens da técnica *Delphi*.

Vantagens	Desvantagens
Permite aos participantes permanecerem anônimos	Julgamentos referem-se ao grupo selecionado que pode não ser representativo
Econômica (baixo custo de aplicação)	Tendência a eliminar posições extremas e forçar um consenso médio.
Isenta de pressão social, influência de personalidade e dominação individual.	Necessidade de mais tempo em comparação com outras técnicas.
Leva a distribuição de informação e ao debate entre os participantes	Não deve ser visto como a solução final
Conduz ao pensamento independente e evolução gradual das opiniões	Requer habilidades em comunicação escrita
Um painel bem selecionado pode fornecer uma perspectiva analítica ampla dos problemas locais e relacionados	Requer tempo adequado (cerca de 30 a 45 dias para a realização de um processo com duas rodadas) e comprometimento dos participantes
Pode ser usada para alcançar consenso entre grupos hostis entre si	

Fonte: Carter e Beaulieu (1992)

Em relação aos especialistas escolhidos para formar o painel, Adams (1980) observa que estes devem sentir-se pessoalmente envolvidos com o problema em questão; possuir informações e experiências relevantes para o processo; estar motivados a participar e perceberem que os resultados fornecerão informações por eles valorizadas. Ainda sobre a seleção dos especialistas, Giovinazzo (2001) argumenta que os especialistas devem ser selecionados em diferentes setores e entidades, como universidades, institutos e indústrias. Um resultado de qualidade depende principalmente dos especialistas escolhidos. O autor recomenda que o número de especialistas envolvidos situe-se entre 10 e 15, e desaconselha a utilização de um número maior. O benefício proporcionado pela inclusão de muitos especialistas ao grupo é muito pequeno e a administração é mais complexa.

Sobre a elaboração do questionário, Kayo e Securato (1997), observam que a estruturação do primeiro modelo de questionário deve ser elaborado utilizando-se uma revisão da literatura sobre o tema. As questões devem ser claras e exigir fundamentação de cada resposta. A elaboração do questionário a ser usado na rodada seguinte deve levar em consideração as respostas do primeiro levantamento. Existe muita discussão sobre o tamanho ideal do questionário, a maioria dos autores defende algo em torno de 15 questões, que levem de 2 a 3 minutos para serem respondidas. O importante é que seja disponibilizado espaço no questionário para eventuais comentários dos especialistas. A técnica *Delphi* utiliza um painel como amostra da população.

Para a definição dos especialistas criou-se dois grupos, o primeiro formado por funcionários da EMAP, com nível superior, com formação em engenharia, economia, administração, contabilidade, arquitetura, perfazendo um total de sete (7) respondentes. Para o segundo grupo foram consultados profissionais que atuam nas empresas participantes do complexo portuário do Itaqui, entre elas: VALE, ANTAQ, ALUMAR, operadores portuários e prestadores de serviços para estas empresas do setor. Todos com formação superior nas áreas de engenharia, administração, economia, direito, ciências náuticas. Todos os respondentes possuem uma característica em comum, são discentes em um curso de especialização em Gestão Portuária executado pela Universidade Federal do Maranhão, neste trabalho serão chamados de especialistas externos. A não identificação dos respondentes foi garantida para estimular a quantidade e a qualidade das respostas. Este grupo foi formado por um total de dezessete (17) pessoas.

Na primeira rodada de pesquisa foi perguntado a todos os respondentes quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de forma aberta por meio de um link enviado por *e-mail* direcionado para a ferramenta *online googledocs*. Coletamos todas as respostas e agrupamos por semelhança. Submetemos estas respostas novamente aos respondentes para que atribuíssem uma nota de 0 a 10 para cada resposta. Onde 10 representaria que concordasse plenamente com a resposta e 0 discordasse completamente da resposta. Atribuímos como critério de validação a média mínima 7 para validar as respostas e definimos a média geral dos fatores, baseada na junção dos dois questionário. Desta forma formamos a matriz *SWOT* com todas as respostas com nota mínima 07 e suas respectivas medias, conforme podemos observar na tabela 21:

**Tabela 21 – Matriz SWOT do Porto do Itaqui com suas respectivas médias**

**ASPECTOS INTERNOS**

**FORÇAS**

**FRAQUEZAS**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posição geográfica estratégica (8,95)</li> <li>▪ Canal de acesso (8,86)</li> <li>▪ Calado (8,52)</li> <li>▪ Vocação forte para o transporte de grãos (8,38)</li> <li>▪ Proximidade ao canal do Panamá (8,19)</li> <li>▪ Distância da área urbana da cidade (7,90)</li> <li>▪ Retro-área disponível para expansão (7,86)</li> <li>▪ Acesso Ferroviário (7,62)</li> <li>▪ Condições naturais favoráveis (7,57)</li> <li>▪ Capacidade de atracação de vários tipos de navios (7,38)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poucas linhas de contêiner (9,14)</li> <li>▪ Dependência do governo do estado (8,95)</li> <li>▪ Poucas operações através de navegação de cabotagem (8,62)</li> <li>▪ Operação em turno de 12 h (8,62)</li> <li>▪ Burocracia na contratação e licitação (8,52)</li> <li>▪ Baixo índice de automação (8,48)</li> <li>▪ Qualidade dos equipamentos portuários (8,38)</li> <li>▪ Não ter carga de retorno (8,33)</li> <li>▪ Falta de atividade industrial do estado do MA (8,10)</li> <li>▪ Equipamentos operacionais obsoletos (8,05)</li> <li>▪ Ser uma concessão estadual (8,05)</li> <li>▪ Retroárea atual com pouco espaço (8,0)</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custo muito elevado das operações e armazenagem dos produtos <b>(8,00)</b></li> <li>▪ Poucos operadores portuários <b>(7,86)</b></li> <li>▪ Acesso aeroportuário <b>(7,81)</b></li> <li>▪ Custo operacional <b>(7,76)</b></li> <li>▪ Poucos berços de atracação <b>(7,67)</b></li> <li>▪ Hinterlândia pouco desenvolvida <b>(7,48)</b></li> <li>▪ Baixa Eficiência operacional <b>(7,62)</b></li> <li>▪ Quantidade de pessoal capacitado <b>(7,62)</b></li> <li>▪ Desembarço alfandegário <b>(7,52)</b></li> <li>▪ Grande utilização da estrutura de Trabalhadores Portuários Avulsos (TPA) <b>(7,38)</b></li> <li>▪ Baixo valor agregado dos produtos exportados <b>(7,33)</b></li> <li>▪ Área primária mal utilizada <b>(7,29)</b></li> <li>▪ Desorganização <b>(7,29)</b></li> <li>▪ Fila grande de navios esperando para atracação <b>(7,29)</b></li> <li>▪ Baixa produtividade <b>(7,14)</b></li> <li>▪ Falta de um distrito industrial <b>(7,14)</b></li> <li>▪ Estrutura física <b>(7,0)</b></li> </ul>
<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração ferroviária norte sul/Carajás <b>(8,90)</b></li> <li>▪ Ampliação do Canal do Panamá <b>(8,43)</b></li> <li>▪ Duplicação da EFC <b>(8,43)</b></li> <li>▪ Nova regulação do setor portuário <b>(8,19)</b></li> <li>▪ Congestionamento dos portos da região Sul/SE <b>(8,14)</b></li> <li>▪ Crescimento da área de cultivo no Brasil <b>(8,14)</b></li> <li>▪ Duplicação da BR-135 <b>(8,05)</b></li> <li>▪ Aumento da produção de petróleo <b>(7,81)</b></li> <li>▪ Expansão das atividades da Suzano <b>(7,62)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interferência política <b>(9,14)</b></li> <li>▪ Falta de investimentos do governo estadual <b>(8,71)</b></li> <li>▪ Falta de incentivos as pequenas indústrias do estado do MA <b>(8,48)</b></li> <li>▪ Crise internacional e nacional <b>(8,33)</b></li> <li>▪ Implantação de uma alternativa ferroviária ou hidroviária de transporte conectando as áreas produtoras desta região ao Porto de Vila do Conde, no Pará. <b>(8,24)</b></li> <li>▪ Atraso nas duplicações da BR-135 e EFC <b>(8,19)</b></li> <li>▪ Acesso rodoviário <b>(7,95)</b></li> <li>▪ Políticas públicas <b>(7,90)</b></li> <li>▪ Falta de parcerias <b>(7,76)</b></li> <li>▪ Concorrência com o Porto do Ceará – Pecem <b>(7,29)</b></li> <li>▪ Concorrência com o Porto do Pará - Vila do Conde <b>(7,24)</b></li> <li>▪ Construção de siderúrgicas em outros estados <b>(7,05)</b></li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Respeitando-se os critérios estabelecidos para criação da matriz *SWOT* do Porto do Itaquí constata-se nos aspectos de nível interno, apresentados na tabela anterior, uma maior concentração de fraquezas, o que sugere uma maior quantidade de características que comprometem o desenvolvimento do Porto do Itaquí – frente as suas vantagens competitivas identificadas.

Dentre as suas fraquezas destaque para a pouca quantidade de linhas de contêineres, que atinge a maior média desta matriz - 9,14. A movimentação de contêineres é

ainda pequena para a exportação, a retroárea do berço 102, por exemplo, é utilizada para estocagem de contêineres vazios – não há um terminal de contêineres ordenado. A dependência do Governo do Estado (8,95), as operações em turno de 12h (8,62), as poucas operações através de navegação de cabotagem (8,62) e a burocracia na contratação e licitação (8,52) incorporam respectivamente as demais fraquezas do Porto do Itaqui em destaque.

Já no quesito forças, destaque para a posição geográfica estratégica do Porto do Itaqui que é privilegiada por conta da sua proximidade aos grandes centros mundiais e devido ao seu canal de acesso com largura mínima de 500 metros e profundidade de 30 metros – atingindo a média de 8,95. Outras forças contribuem para a construção da sua vantagem competitiva frente os seus concorrentes, como o canal de acesso (8,86), o calado (8,52) e a vocação forte para o transporte de grãos (8,38).

Na análise da relação da empresa com o seu ambiente externo, representada pelos aspectos externos, constata-se mais uma vez a predominância dos fatores com potencial de impedir o sucesso da empresa – como as ameaças. Este quadro é preocupante, mas ao mesmo tempo sua identificação contribui para o desenvolvimento de estratégias que visem neutralizar as ameaças identificadas.

De acordo com as informações apresentadas a maior ameaça ao desenvolvimento do Porto do Itaqui está na interferência política (9,14). Por se tratar de uma concessão do governo do Estado do Maranhão o porto sofre bastantes influências do governo do Estado, o que na visão dos entrevistados constitui a sua maior ameaça. Ressaltam-se ainda como principais ameaças a falta de investimento do governo estadual (8,71), a falta de incentivo às pequenas indústrias do Maranhão (8,48) e a crise econômica internacional e nacional (8,33).

Com base nas medias coletadas nos aspectos externos, a integração da Ferrovia Norte Sul à Ferrovia Carajás representa a principal oportunidade ao Porto do Itaqui (8,90). Esta integração proporcionará o transporte de cargas do Maranhão para todo o país, o que viabilizará o aumento da movimentação de cargas no Porto. Aliado a este fator a duplicação da EFC (8,43), a ampliação do Canal do Panamá (8,43) e a nova regulação do setor portuário (8,19) representam juntas as principais oportunidades que o Porto do Itaqui poderá tirar proveito para o seu desenvolvimento.

Na tabela 22 são expostos todos os resultados da segunda rodada da pesquisa. Nela são apresentadas as médias individuais dos grupos dos funcionários da EMAP e dos especialistas externos.

Tabela 22 – Resultados da segunda rodada da técnica *Delphi*

PONTOS FORTES	MÉDIA	MÉDIA	PONTOS FRACOS	MÉDIA	MÉDIA
	Colaboradores EMAP	Especialista Externo		Colaboradores EMAP	Especialista Externo
Posição geográfica estratégica	10,00	8,90	Dependência do governo do estado	10,00	8,90
Canal de acesso	10,00	8,80	Burocracia na contratação e licitação	9,00	8,50
Condições naturais favoráveis	10,00	7,45	Operação em turno de 12 h	9,00	8,60
Calado	9,00	8,50	Qualidade dos equipamentos portuários	8,00	8,40
Capacidade de atracação de vários tipos de navios	9,00	7,30	Poucos operadores portuários	8,00	7,85
Vocação forte para o transporte de grãos	9,00	8,35	Grande utilização da estrutura de Trabalhadores Portuários Avulsos (TPA)	8,00	7,35
Proximidade ao canal do Panamá	9,00	8,15	Baixo índice de automação	7,00	8,55
Distância da área urbana da cidade	8,00	7,90	Falta de atividade industrial do estado do MA	7,00	8,15
Acesso Ferroviário	8,00	7,60	Equipamentos operacionais obsoletos	7,00	8,10
Retro-área disponível para expansão	7,00	7,90	Ser uma concessão estadual	7,00	8,10
			Retroárea atual com pouco espaço	7,00	8,05
			Custo muito elevado das operações e armazenagem dos produtos	7,00	8,05
			Custo operacional	7,00	7,80
			Baixo valor agregado dos produtos exportados	7,00	7,35
			Fila grande de navios esperando para atracação	7,00	7,30
			Falta de um distrito industrial	7,00	7,15
			Poucas linhas de contêiner	6,00	9,30
			Poucas operações através de navegação de cabotagem	6,00	8,75
			Não ter carga de retorno	6,00	8,45
			Quantidade de pessoal capacitado	6,00	7,70
			Baixa Eficiência operacional	6,00	7,70
			Desembarço alfandegário	6,00	7,60
			Desorganização	5,00	7,40
			Área primária mal utilizada	5,00	7,40
			Baixa produtividade	5,00	7,25
			Estrutura física	5,00	7,10
			Acesso aeroportuário	4,00	8,00
			Poucos berços de atracação	4,00	7,85
			Hinterlândia pouco desenvolvida	3,00	7,70

OPORTUNIDADES	MÉDIA	MÉDIA	AMEAÇAS	MÉDIA	MÉDIA
	Colaboradores EMAP	Especialista Externo		Colaboradores EMAP	Especialista Externo
Nova regulação do setor portuário	10,00	8,10	Interferência política	9,00	9,10
Implantação da refinaria Premium	8,00	6,90	Falta de investimentos do governo estadual	9,00	8,70
Integração ferrovia norte sul/Carajás	6,00	9,05	Falta de incentivo as pequenas indústrias do estado do MA	8,00	8,50
Duplicação da BR-135	6,00	8,15	Políticas públicas	8,00	7,90
Expansão das atividades da Suzano	6,00	7,70	Atraso nas duplicações da BR-135 e EFC	7,00	8,25
Duplicação da EFC	5,00	8,60	Acesso rodoviário	7,00	8,00
Ampliação do Canal do Panamá	4,00	8,65	Falta de parcerias	6,00	7,85
Congestionamento dos portos da região Sul/SE	4,00	8,35	Crise internacional e nacional	5,00	8,50
Crescimento da área de cultivo no Brasil	4,00	8,35	Implantação de uma alternativa ferroviária ou hidroviária de transporte conectando as áreas produtoras desta região ao Porto de Vila do Conde, no Pará.	5,00	8,40
Aumento da produção de petróleo	4,00	8,00	Concorrência com o Porto do Ceará – Pecem	5,00	7,40
			Construção de siderúrgicas em outros estados	5,00	7,15
			Concorrência com o Porto do Pará - Vila do Conde	4,00	7,40

**Fonte:** elaboração própria

Os fatores com baixa aceitação foram excluídos da tabela 22, tendo sido considerado como nota de corte a média mínima geral 7,0. Assim, consegue-se diagnosticar a margem de diferença entre as principais médias dos fatores que integraram a matriz *SWOT*, com base nas médias apresentadas pelos grupos dos colaboradores da EMAP e os dos especialistas externos.

Na análise dos pontos fortes a maior diferença entre as médias apresentadas, se deu na análise dos fatores internos de capacidade de atração de vários tipos de navios e condições naturais favoráveis, sendo a diferença destas respectivas médias equivalentes a 1,70 e 2,55. Ou seja, não se tem um consenso bem alinhado entre os dois grupos da relevância destes fatores para a formação das forças do Porto do Itaqui. Neles o grupo de colaboradores da EMAP foram responsáveis por definirem as maiores médias, quase que máxima, enquanto que os especialistas externos foram moderados, atribuindo médias um pouco além da nota de corte. Já a menor diferença fica por conta dos fatores de acesso ferroviário e distancia da área urbana das cidades, sendo a variação das respostas equivalentes respectivamente a 0,40 e 0,10

– a pouca divergência entre essas médias apresentadas indicam quase que um consenso entre os dois grupos da importância destes fatores para a composição das forças do Porto do Itaqui.

Como já citado, com base nos critérios adotados a quantidade de fatores identificados nos pontos fracos representa a maior quantidade de fatores em um mesmo quesito. Nesta expressiva quantidade, três fatores merecem destaques, devido à alta variação das médias individuais apresentadas. São eles o acesso aeroportuário, hinterlândia pouco desenvolvida e poucos berços de atração, com diferenciação respectiva entre as médias dos dois grupos de 4,0; 4,7 e 3,85. Analisando estes fatores na tabela 21 pode-se observar que apenas o grupo dos especialistas externos atribuiu média suficiente para inserirem estes fatores dentre as fraquezas do Porto do Itaqui, enquanto que o grupo dos colaboradores da EMAP estimou médias aquém da média de corte. – o que indica para uns serem estes fatores gargalos no desenvolvimento do porto e para outros não. As médias que mais se aproximaram dentre os fatores analisados nos pontos fracos ficaram por conta do baixo valor agregado dos produtos exportados, falta de um distrito industrial e a fila grande de navios em espera para atração.

Na análise das oportunidades os mais altos índices de diferenciação entre as médias apresentadas se deram nos fatores relacionados à ampliação do canal do Panamá, o aumento da produção de petróleo, o congestionamento dos portos da região Sul/SE e crescimento da área de cultivo no Brasil – aos quais obtiveram os índices respectivos de 4,65; 4,0; 4,35 e 4,35. Aqui, mais uma vez encontram-se altos índices de variação entre as respostas. Neste item a visão de oportunidades entre os grupos analisados são distintas, o grupo representado pelos colaboradores da EMAP pontuaram médias aquém do necessário para caracterizar os fatores apresentados como oportunidades para o porto, enquanto que os especialistas externos atribuíram médias em torno de 8,0 – o que constata uma visão distinta de oportunidade entre esses grupos. Os resultados mais próximos foram relativos aos fatores de expansão das atividades da Suzano e implantação da refinaria Premium.

Com base nas médias apresentadas, no quesito ameaças, as mais altas taxas de variações entre as médias apresentadas pelos dois grupos ficaram por conta da concorrência com o Porto do Pará – Vila do Conde, a crise internacional e nacional e a implantação de uma alternativa ferroviária ou hidroviária de transporte conectando as áreas produtoras desta região ao Porto de Vila do Conde, no Pará, sendo suas respectivas diferenças equivalentes a 3,4; 3,5 e 3,4. O porto do Pará disputa a mesma área de produção, o que o torna um dos principais concorrentes do Porto do Itaqui.

Nesse último item, mais uma vez a disparidade entre as médias apresentadas pelos dois grupos apareceu. As médias atribuídas pelos grupos de colaboradores da EMAP novamente não foi suficiente para enquadrar os fatores avaliados na matriz *SWOT*, enquanto que as médias dos especialistas externos foram acima da nota de corte. Identificamos assim, mais uma vez, a contrariedade na visão dos grupos. Porém, ao analisarmos os principais fatores em comum das ameaças, diagnosticamos médias bastante próximas o que não deixa fugir totalmente a ideia de total contrariedade entre os grupos, como os representados pela falta de incentivo as pequenas indústrias do MA, a interferência política e as políticas públicas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O porto do Itaquí hoje se destaca pelo seu posicionamento estratégico, que o coloca a frente das principais potências econômicas mundiais, seus índices de crescimento, que tem sido entre os portos organizados o mais alto e as suas condições naturais, favorecidas pela profundidade do seu canal de acesso que possui profundidade mínima de 23 metros – o que permite a navegação de grandes embarcações.

Antecedendo a análise deste documento analisou-se primeiro a política nacional e o marco regulatório do planejamento portuário nacional, no qual foi feito um passeio histórico nos principais regulamentos que instigaram e serviram de base para o atual regulamento do setor portuário nacional, promulgado em junho de 2013.

Posteriormente, na análise do atual PDZ do porto do Itaquí foi feita sua análise diagnóstica com base na sua análise interna, contemplada pelas características relacionadas à infraestrutura e desempenho dos portos; plano de investimentos, onde se apresentou dados relacionados às ações arquitetadas para a melhoria do porto; projeções, onde foram apresentados dados relacionados ao desempenho futuro do porto; e planejamento estratégico, onde foram expostas as ferramentas estratégicas utilizadas para a elaboração do PDZ.

Na análise do PDZ do Itaquí constatou-se uma perfeita análise de sua estrutura interna, ao qual foi contemplada de forma satisfatória as características relacionadas à sua infraestrutura, desempenho portuário, plano de investimentos e projeções. Entretanto, a falta da análise de itens como o diagnóstico preciso dos seus principais concorrentes, a falta do estabelecimento de diretrizes estratégicas, a ausência de um orçamento econômico-financeiro (mesmo que fosse apenas uma estimativa) não viabilizou a realização de um planejamento adequado. Além disso, a falta de utilização de ferramentas importantes neste plano como a construção de sua matriz *SWOT* contribuiu para o não adequado aproveitamento do plano analisado.

Para finalizar os objetivos específicos estabelecidos conseguiu-se fazer a análise *SWOT* do porto do Itaquí e foi construída a sua matriz com base nas informações coletadas por meio de questionários aplicados por intermédio da ferramenta online *googledocs* com dois grupos, um representado pelos colaboradores da EMAP e outro por especialistas da área portuária. Chegando aos seguintes resultados:

- a) Forças: acesso ferroviário; calado; canal de acesso; capacidade de atracção de vários tipos de navios; condições naturais favoráveis; distância da área urbana

da cidade; posição geográfica estratégica; proximidade ao canal do Panamá; retro-área disponível para expansão e vocação forte para o transporte de grãos.

- b) Fraquezas: acesso aeroportuário; área primária mal utilizada; baixa eficiência operacional; baixa produtividade; baixo índice de automação; baixo valor agregado dos produtos exportados; burocracia na contratação e licitação; custo muito elevado das operações e armazenagem dos produtos; custo operacional; dependência do governo do Estado; desembaraço alfandegário; desorganização; equipamentos operacionais obsoletos; estrutura física; falta de atividade industrial do Estado do MA; falta de um distrito industrial; fila grande de navios esperando para atracação; grande utilização da estrutura de trabalhadores portuários avulsos; hinterlândia pouco desenvolvida; não ter carga de retorno; operação em turno de 12h; poucas linhas de contêiner; poucas operações através de navegação de cabotagem; poucos berços de atracação; poucos operadores portuários; qualidade dos equipamentos portuários; quantidade de pessoal capacitado; retro-área atual com pouco espaço e ser uma concessão estadual.
- c) Oportunidades: ampliação do Canal do Panamá; aumento da produção de petróleo; congestionamento dos portos da região Sul/SE; crescimento da área de cultivo no Brasil; duplicação da BR-135; duplicação da EFC; expansão das atividades da Suzano; integração das ferrovias Norte Sul/Carajás e nova regulação do setor portuário.
- d) Ameaças: acesso rodoviário; atraso nas duplicações da BR-135 e EFC; concorrência com o Porto do Ceará – Pacem; concorrência com o porto do Pará – Vila do Conde; construção de siderúrgicas em outros Estados; crise internacional e nacional; falta de incentivo as pequenas indústrias do Estado do MA; falta de investimentos do governo estadual; falta de parcerias; implantação de uma alternativa ferroviária ou hidroviária de transporte conectando as áreas produtoras desta região ao Porto de Vila do Conde, no Pará; interferência política e políticas públicas.

Para se chegar a este resultado foi estabelecida uma média geral com as informações coletadas pelos dois grupos. Entretanto, outra análise foi possível de ser realizada, a análise de divergência entre as médias de cada grupo – que indicam os principais

pontos de discordância entre os colaboradores da EMAP e especialistas externos. Dentre essas se destacou os fatores como maiores divergências de médias, nos respectivos itens:

- a) Forças: capacidade de atração de vários tipos de navios e condições naturais favoráveis.
- b) Fraquezas: hinterlândia pouco desenvolvida e poucos berços de atração
- c) Oportunidades: ampliação do canal do Panamá; aumento da produção de petróleo; congestionamento dos portos da região Sul/SE e crescimento da área de cultivo no Brasil
- d) Ameaças: concorrência com o porto do Pará – Vila do Conde; crise internacional e nacional; implantação de uma alternativa ferroviária ou hidroviária de transporte conectando as áreas produtoras desta região ao Porto de Vila do Conde, no Pará.

Finalizando, com base nos dados apresentados acredita-se, mesmo com uma grande quantidade de fraquezas e ameaças, no imenso potencial de crescimento do Porto do Itaquí. Suas forças e oportunidades são poucas comparadas com as fraquezas e ameaças identificadas, mas são suficientes para o destaque do porto no cenário nacional e internacional. Entretanto, para se garantir isso se deve atentar não só a matriz *SWOT* formulada e sim a toda a estrutura proporcionada pelo planejamento estratégico do porto, que deve ser atualizada constantemente.

Esta pesquisa abre margem para o desenvolvimento de uma pesquisa mais aprofundada das possíveis causas das divergências entre as metas definidas pelos grupos representados pelos colaboradores da EMAP e especialistas externos, ampliação dos especialistas para aplicação da metodologia *Delphi*, incorporação de respondentes de autoridades governamentais nos níveis municipal, estadual e federal e aplicação da pesquisa a outros portos.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. 1965, **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).
- ALFREDINI, Paolo; ARASAKI, Emilia. **Obras e Gestão de Portos e Costas: a técnica aliada ao enfoque logístico e ambiental**. São Paulo: Blucher. 2009.
- ANTAQ - AGENCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS. **O porto verde: modelo ambiental portuário**. Brasília: Antaq, 2011a.
- \_\_\_\_\_. **Panorama aquaviário**. Brasília: Antaq, 2011b.
- ASSIS, Katherine; CAMPOS Hosana; SANTOS, Rômulo; CUTRIM, Samyr. **Planejamento Estratégico no Setor Portuário: estudo de caso de portos do nordeste**. São Luís, 2013.
- ADAMS, L. A. **Delphi Forecasting: Future Issues in Grievance Arbitration. Technological Forecasting and Social Change**. New York, v. 12, n.2, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L.; HAMERMESH, G.; and PORTER, M. E. **Business Policy: Text and Cases Fifth Edition** (Homewood, IL.: Irwin, 1982).
- CERTO, S. C.; PETER J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A.M.R. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo, Person, 2010.
- CARTER, K. A., BEAULIEU, L. J. **Conduction a Community Needs Assessment: Primary Data Collection Techniques**. Florida Cooperative Extension Service. Florida, June, 1992.
- CUTRIM, Sérgio Sampaio. **Parceria Público-Privada: Limites e possibilidades segundo a visão dos stakeholders**. 2008. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Administração, Educação e Comunicação). Universidade São Marcos.
- \_\_\_\_\_. **Introdução ao sistema portuário**. São Luís: UFMA, 2012.
- CNT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Pesquisa CNT do transporte marítimo 2012**. Brasília: CNT, 2012.
- DALKEY Norman, Olaf HERLMER. **An experimental application of the Delphi Method to the user of experts**. Management Science. Baltimore, v. 9, 1963.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984, p. 133-136.
- FAHEY, L., **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15-63.
- GIOVINAZZO, Renata A. **Modelo de aplicação da metodologia Delphi pela internet – vantagens e ressalvas**. Administração On line, v. 2, n. 2, abril/maio/junh, 2001.

GUPTA, U. G., CLARKE, R. E. **Theory and Application of the Delphi Technique: A Bibliography (1975-1994)**. Technological Forecasting and Social Change. New York, v. 53, n.2, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2003.

KAYO, Eduardo K.; SECURATO, José R. **Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n. 4, 1º Sem 1997.

KEEDI, Samir. **Logística de Transporte Internacional**: veículo prático de competitividade. São Paulo, Aduaneiras, 2001.

LORANGE, P. **Corporate Planning: An Executive Viewpoint** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980).

LOBATO, D.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MARINHA DO BRASIL. Capitania Dos Portos Do Maranhão. **Normas e Procedimentos Para a Capitania dos Portos do Maranhão**. São Luís, 2009;

MARCELINO, G. F. METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. In: MARCELINO, G.F. (Org.). **Gestão estratégica em universidade**: a construção da FACE-Unb. Brasília: Unb,2004b. P. 61-77.

MARCHETTI, Dalmo; FERREIRA, Tiago. **Situação atual e perspectiva da infraestrutura de transportes e da logística no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2012.

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

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico. Conceitos, Metodologia e Práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

PERRUPATO, Marcelo. **Plano Nacional de Logística e Transportes – PNLT**. Disponível em: < <http://www.transportes.gov.br/conteudo/36391> > Acesso em: 24 junho 2012.

PAULO, Jean de. **Planejamento da infraestrutura brasileira**: do planejado ao autorizado para os portos marítimos entre 2007 e 2011. Brasília: IPEA, 2012.

PORTO DO ITAQUI. **Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto do Itaqui**. São Luís: EMAP – Empresa Maranhense de Administração Portuária, 2011.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Transporte e modais**: com suporte de TI e SI. 3ed. Curitiba, Ibplex, 2011.

SILVEIRA, Henrique. *SWOT*. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Cláudio Ferreira da; PORTO, Marcos Maia. **Transportes, seguros e a distribuição física internacional de mercadorias**. 2 ed., São Paulo, Aduaneiras, 2003.

SANTANA NETO, José Vieira. **A Lei 8.630/93 e a Modernização Portuária no Brasil**: um Estudo dos Impactos da Privatização da Operação Portuária na Movimentação da Carga Containerizada no Porto Público Organizado de Salvador. Salvador. 2005. 141 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

SALGADO, Lucia; MORAIS, Rafael; ZUCOLOTO, Graziela; REZENDE, Samuel. **Modernização e simplificação regulatória no setor portuário**. Brasília: IPEA, 2012.

TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001, p.209.

TAYLOR, B. **Strategies for planning. Long Range Planning**, Elmsford, Aug. 1975

TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Laboratório de transportes e logística. **Pesquisas e estudos para a logística portuária e desenvolvimento de instrumentos de apoio ao planejamento portuário**: plano mestre porto do Itaqui. Florianópolis: Labtrans, 2012.

WORLD BANK. **Doing Business 2012**: doing business in a more transparent world. World Bank, 2012.

WOUNDENBERG F. **An Evaluation of Delphi. Technological Forecasting and Social Change**. New York, v. 40, n2, 1991.

WRIGHT, P., PRINGLE, C., and KROLL, M. **Strategic Management Text and Cases** (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992)