



LABORO – EXCELÊNCIA EM PÓS - GRADUAÇÃO  
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PORTUÁRIA

**IVANA APARECIDA COLVARA DE SOUSA**

**AS POTENCIALIDADES DO PORTO DO ITAQUI COMO FATOR DE  
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO PARA O ESTADO DO MARANHÃO**

São Luís  
2010

**IVANA APARECIDA COLVARA DE SOUSA**

**AS POTENCIALIDADES DO PORTO DO ITAQUI COMO FATOR DE  
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO PARA O ESTADO DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Gestão Portuária da LABORO  
– Excelência em Pós – Graduação para obtenção  
do grau de Especialista em Gestão Portuária.

Orientadora: Ms. Enne Moreira Lima Soares.

São Luís  
2010

**IVANA APARECIDA COLVARA DE SOUSA**

**AS POTENCIALIDADES DO PORTO DO ITAQUI COMO FATOR DE  
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO PARA O ESTADO DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em  
Gestão Portuária da LABORO – Excelência em Pós –  
Graduação para obtenção do grau de Especialista em  
Gestão Portuária.

Aprovada em / /

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Ms. Enne Moreira Lima Soares** (Orientadora)

---

1º Examinador  
LABORO – Excelência em Pós - Graduação

---

2º Examinador  
LABORO – Excelência em Pós - Graduação

Aos meus filhos, pelo dom da maternidade.

## AGRADECIMENTOS

Como dizer obrigado, quando há tantos a quem agradecer?

A Deus, pela oportunidade e graça alcançada, a cada dia ao ver o por e o nascer do sol, sei que devo agradecer por estar entre os mortais.

Aos meus pais, pela forma que me educaram e proporcionaram o entendimento de que somente através de esforço e dedicação é que se alcançam os objetivos na vida.

Aos meus filhos, Antonio Vanderly, Olga e Vitória, que mesmo diante de tantas adversidades e atribuições pela qual, tenho na vida os meus melhores momentos de alegria, são quando estou com vocês.

Aos meus familiares. Os valores morais e éticos os quais aprendi, são herança de uma geração da qual faço parte.

Aos amigos de trabalho na CAEMA, meus agradecimentos pela forma que me receberam mesmo exercendo um cargo de Direção me acolheram como parte de um todo. Em especial a Nadja Campos, pela amizade e importante colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

A minha orientadora Enne Moreira Lima, companheira de trabalho. Pelo empenho em me orientar na elaboração deste trabalho, meus sinceros agradecimentos pela disponibilidade, sempre sacrificando seus intervalos para o almoço e horário de saída para colaborar na elaboração deste estudo.

Aos professores da Especialização meus agradecimentos pelos conhecimentos repassados, sem os quais não seria possível chegar até aqui.

.

*“Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos.”*

*Sun Tzu*

## RESUMO

Visando a colaborar para maior conhecimento sobre as potencialidades do Porto do Itaqui como fator de desenvolvimento estratégico para o estado do Maranhão. Apresentam-se estudo elaborado através de pesquisa bibliográfica, com abordagem sobre Administração Estratégica, estratégia competitiva e seus objetivos. Entende-se que estas são as ferramentas a serem aplicadas no processo administrativo, que viabilize o aproveitamento das oportunidades geradas pela operacionalização dos serviços do Porto do Itaqui em São Luís. O estudo possibilitou o entendimento de que as oportunidades existem e são em grande escala. Fatores como localização privilegiada, multimodalidade no processo de transportes são pontos fortes, para o desenvolvimento do Estado através do Porto.

Palavras Chave: Administração Estratégica. Porto do Itaqui. Desenvolvimento.

## ABSTRACT

In order to work for greater knowledge about the potential of the Port of Itaqui factor of strategic development for the state of Maranhao. Present study was developed through a literature review, with approach to Strategic Management, competitive strategy and its goals. It is understood that these are the tools to apply to the administrative procedure that might allow the opportunities created by the operationalization of the port at Sao Luis The study permitted the understanding of the opportunities that exist and are large scale. Factors such as location, in the process of multimodal transport are strengths for the development of the State through the Port.

Keywords: Strategic Management. Port of Itaqui. Development

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 -	Gestão Estratégica Competitiva.....	18
Figura 02 -	Vista aérea do porto do Itaqui.....	29
Figura 03 -	Localização estratégica do porto do Itaqui.....	33
Figura 04 -	Berços existentes no porto do Itaqui.....	38
Figura 05 -	Projeto de ampliação do Porto.....	47
Figura 06 -	Vista da área da ALUMAR.....	53
Figura 07 -	Vista da área da CVRD.....	53

## LISTA DE SIGLAS

AE	- Administração Estratégica
ALUMAR	- Consórcio de Alumínio do Maranhão
ANTAQ	- Agência Nacional de Transporte Aquaviários
AP I	- Administração Portuária Integral
CD	- Centros de Distribuição
CFN	- Companhia Ferroviária do Nordeste
CPSL	- Complexo Portuário Ponta da Madeira
CVRD	- Companhia Vale do Rio Doce
DHN	- Departamento de Hidrografia e Navegação
EFC	- Estrada de Ferro Carajás
EMAP	- Empresa Maranhense de administração Portuária
GLP	- Gás Liquefeito de Petróleo
ISPS Code	- International Ship and Port Facility (Plano de Segurança Portuária)
ONU	- Organização das Nações Unidas
PAC	- Programa de aceleração do Crescimento
TEGRAM	- Terminal de Grãos do Maranhão
TPB	- Toneladas de Porte Bruto

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Estratégia Competitiva</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos da Administração Estratégica</b> .....	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>PORTOS E CABOTAGEM</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Portos</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>Cabotagem</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3</b>	<b>Aspectos históricos</b> .....	<b>25</b>
3.1.1	Portos Gregos e Romanos.....	26
3.1.2	Portos Modernos.....	27
3.1.3	Portos Mexicanos.....	27
<b>4</b>	<b>PORTO DO ITAQUI</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>Localização e situação hidrográfica</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2</b>	<b>Características físicas do Porto</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3</b>	<b>Acesso fluvial</b> .....	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>ESTRATÉGIAS DO PORTO DO ITAQUI</b> .....	<b>37</b>
<b>5.1</b>	<b>Visão estratégica</b> .....	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>POTENCIALIDADES DO PORTO DO ITAQUI</b> .....	<b>44</b>
<b>6.1</b>	<b>Evolução da utilização do Porto do Itaqui</b> .....	<b>45</b>
<b>6.2</b>	<b>Obras e melhorias</b> .....	<b>47</b>
6.2.1	Segundo Porto brasileiro.....	48
<b>7</b>	<b>OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DO PORTO DO ITAQUI</b> .....	<b>50</b>
<b>7.1</b>	<b>Multimodalidade</b> .....	<b>50</b>
<b>7.2</b>	<b>Ferrovias</b> .....	<b>51</b>
<b>7.3</b>	<b>Rodovias</b> .....	<b>51</b>
<b>7.4</b>	<b>Hidrovias</b> .....	<b>52</b>
<b>7.5</b>	<b>Integração de complexo Portuário de São Luís ao Distrito Industrial</b> .....	<b>53</b>

<b>7.6</b>	<b>TEGRAM.....</b>	<b>54</b>
<b>7.7</b>	<b>Obras, melhorias e visão de futuro.....</b>	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A principal expectativa em relação a uma teoria de Administração é a definição de critérios e processos simples que permitam aos executivos analisar as tomadas de decisões sobre prioridades, políticas, estruturas e pessoas, entre outras para otimizar a gestão dos negócios. Em princípio, negócios diferentes devem ser administrados de forma diferente, sendo que o sucesso depende da adequação da configuração organizacional às características do negócio.

De maneira simples e objetiva, a Gestão com foco em Estratégias, oferece critérios decisórios os quais facilitam a concepção da organização e a gestão dos negócios.

As estratégias administrativas não são novas; várias delas são até tradicionais ou estão presentes nas diversas organizações mesmo que de forma indireta. Porém apresentadas de ênfases diferentes das descritas na literatura que aborda a nova teoria da Administração.

A globalização da economia expôs os padrões locais ao confronto com produtos e serviços de classe mundial, exigindo das empresas um nível de competitividade nunca antes praticado.

Assim, a busca da excelência empresarial tornou-se uma imposição de mercado, onde a capacidade de adaptação constitui-se no fator-chave para a sobrevivência das organizações.

Dentro deste contexto, a questão da Administração Estratégica adquire maior relevância a cada dia. Tentativas de implantação de novas técnicas para a sustentabilidade em um mercado cada vez mais competitivo vêm sendo alvo de pesquisa dos dirigentes para se manterem no mercado.

Atualmente a globalização dos negócios e a acirrada competição, o setor de serviços vem apresentando taxas de crescimento anuais superiores a todos os demais setores da economia, exigindo, portanto especial atenção por parte das organizações e de seus integrantes.

Seguindo esta premissa é que se optou em elaborar um estudo relacionado a Administração Estratégica direcionada as oportunidades de desenvolvimento do Estado do Maranhão através das potencialidades oferecidas pelo Porto do Itaqui.

Para tanto, se elaborou este estudo através de pesquisa bibliográfica, buscando gerar subsídios que possam dar embasamento ao tema desenvolvido. Anteriormente a abordagem do tema escolhido, se apresenta a título de fundamentação teórica fatores considerados primordiais para desenvolvimento das potencialidades do Porto do Itaqui no Estado do Maranhão, dentro de uma visão da Administração Estratégica.

Entendendo que, na economia atual, os transportes constituem um fator relevante do ponto de vista funcional, pois, onde o transporte é precário ou não existe, a atividade econômica se reduz aos níveis de subsistência e de auto consumo. Pelo contrario, durante o desenvolvimento dos transportes, se valorizam os recursos naturais distantes, estabelecendo-se uma intercomunicação entre os diversos grupos sociais; daí a função principal deles seja a integração de todos os elementos – tanto as pessoas como os bens – em âmbitos geográficos mais amplos, o que traz como consequência a ampliação do marco econômico, social e político em que se desenvolve a atividade humana.

Transportar envolve transladar, mudar de lugar, levar ou trazer, por isto o Porto do Itaqui, se apresenta como um fator chave para esta atividade na economia. Sua localização privilegiada, e sua capacidade de carga e descarga, favorecem a economia do Estado do Maranhão tornando o Porto, como um marco de referência entre os demais existentes no Brasil.

Sem dúvidas, os progressos obtidos através dos serviços gerados pelo Porto têm propiciado a produção de riqueza, pois, de alguma forma, favoreceram a divisão regional do trabalho estimulando a implantação de grandes empresas no Estado como o exemplo da ALUMAR, CVRD, e mais recentemente a Siderúrgica em fase de implantação. Todas estimuladas de forma marcante o processo de produção de bens e serviços.

Para que se obtenha um melhor entendimento este estudo esta estruturado da seguinte forma: dividido em oito capítulos, sendo abordada no primeiro a introdução, com a metodologia aplicada e os objetivos propostos, além de descrever os demais capítulos.

No segundo capítulo se apresenta a título de embasamento teórico a Gestão Estratégica, por se entender que o tema este voltado a Administração de forma estratégica.

O terceiro capítulo é direcionado a conceituação de Portos e Cabotagem, com a descrição dos mesmos. Seguindo dos aspectos históricos e evolução dos portos de forma geral.

No quarto capítulo se apresenta o principal foco da temática que é o Porto do Itaqui, com descrição, localização, e suas características físicas.

Dando prosseguimento o quinto capítulo relata as estratégias utilizadas pelo Porto do Itaqui e sua visão estratégica para a competitividade entre os demais Portos.

No sexto capítulo se comenta as potencialidades do Porto do Itaqui sua evolução, obras e melhorias, além de abordar o mesmo como o segundo Porto brasileiro.

O capítulo sete é destinado a apresentar as oportunidades de desenvolvimento oriundas das potencialidades do Porto do Itaqui tais como: multimodalidade, ferrovias, rodovias, hidrovias, integração do complexo portuário de São Luís ao Distrito Industrial, Tegram, obras melhorias e visão de futuro.

Finalmente a conclusão se apresenta o entendimento da autora, sobre a temática abordada.

Espera-se poder oferecer com este estudo contribuição à sociedade e classe estudantil bem como apresentar base para pesquisa sobre a importância das potencialidades as quais o Porto do Itaqui oferece ao Estado do Maranhão no sentido de aumentar as oportunidades de negócios e geração de novas frentes de trabalho.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA

O ambiente empresarial dentro do contexto da economia globalizada tem sido fortemente marcado pela necessidade eminente de busca e aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa. Busca-se, em uma perspectiva prática, traduzir em linguagem organizacional, o conceito de excelência empresarial. Neste contexto, o planejamento estratégico nas organizações merece especial atenção, pois do seu êxito dependerá a sobrevivência e o poder de competição do negócio (CERTO, 1993).

No entanto, apesar de sua importância, o planejamento estratégico é mal entendido. Para muitos empresários é impossível realizar planejamento de longo prazo num ambiente de turbulências e incertezas com o que vivenciamos no Brasil. Outros consideram sua aplicação viável somente em organizações de grande porte; há aqueles que acreditam ser seu feeling suficiente para enfrentar a competitividade do mercado global e, por fim, os que desdenham sua utilização, desencorajados pelo insucesso de sua aplicação em sua organização ou em alguma empresa conhecida.

Segundo (SANTOS, 2001) o planejamento deve virar hábito na empresa porque, mesmo que não se atinja o objetivo inicialmente traçado, o processo de planejamento ajuda a chegar mais próximo dele. Avaliação prévia e previsões alternativas diminuem os riscos de grandes falhas, e o estudo constante do mercado possibilita a busca de alternativas menos traumáticas para a organização.

Decorre desta necessidade, o conceito de estratégias competitivas como uma metodologia capaz de melhorar o processo de planejamento, tornando a elaboração de estratégias mais específica e detalhada, a partir da análise das variáveis internas e externas e o seu impacto na performance organizacional.

Verdadeiramente, é impossível conceber atividades empresariais sem a criação de valor para benefício da sociedade e sem o desejo de participação das pessoas neste processo. Ao formularmos uma estratégia de negócio precisamos ter consciência de que a mesma não resulta em ação e resultados imediatos.

Trata-se, isso sim, do estabelecimento de diretrizes genéricas nas qual a organização crescerá se desenvolverá e, se possível, se perpetuará. Ela traz benefícios para as pessoas, clientes, acionistas, empregados e comunidade, pois

possibilita a empresa a ter foco, orientação para tomada de decisão, a adequada alocação de recursos e a gestão do negócio.

Na passagem para o novo modelo de gestão que privilegia a estratégia, destacam-se como suas características: sua aplicação não resulta em resultado imediato; consiste num processo de busca contínua; o posicionamento de uma empresa parte de sua visão e missão estratégica e significam definir o lugar, imagem e atitudes perante o mercado; consiste num posicionamento sólido e perene e não sazonal; resultam da contribuição de diferentes negócios, operações e atividades; desenvolve o alicerce para uma posição competitiva e trata-se de um processo de aprendizado contínuo (FALCINI, 2002).

Mintzberg (2000) afirma que é preciso tornar a elaboração da estratégia um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Além de tudo, as empresas não se podem dar ao luxo de ficarem à mercê de seu líder maior, ou seja, as estratégias do negócio não podem existir apenas na mente, na experiência passada e na intuição de uma única pessoa, ou seja, estratégia é fundamental.

O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como é o caso na guerra, nos jogos e nos negócios. A realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado. A palavra estratégia também envolve certa conotação de acústica, de tentativa de enganar ou superar o concorrente como aplicação de algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que o faz agir não como deveria, mas segundo os interesses do estrategista. É indicativo dessa conotação a palavra *estratagem*, que significa artil, bem como a frase de Clausewitz: quando não se tem superioridade absoluta, deve-se produzir superioridade relativa, por meio do uso habilidoso dos recursos disponíveis (MAXIAMINIANO, 2002).

A história da guerra está cheia de *estratagemas* famosos, como o Cavalo de Tróia e os truques de guerra de papelão construídos pelos aliados na Inglaterra, nos dias que antecederam a invasão da Europa, durante a Segunda Guerra Mundial. Esses são apenas dois exemplos da utilização da inteligência para superar a resistência ou mesmo a superioridade do concorrente, ou desviar sua atenção.

## 2.1 Estratégia Competitiva

A gestão estratégica competitiva é o modelo de gestão que surgiu como uma nova escola para esse novo milênio, a qual busca uma visão mais unificada das escolas do pensamento estratégico. Avaliando essas escolas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) contam uma fábula onde um grupo de cegos os quais tentam ter conhecimento de um elefante pelo tato. Cada um tateia uma parte do corpo do animal, tendo assim a sensação de que ele se assemelha apenas àquela parte. (Fazendo uma comparação de semelhança entre os dois objetos com as escolas do pensamento estratégico, nenhuma delas imagina a estratégia de forma integral: cada qual proporciona suas soluções de acordo com as suas premissas (MAXIMINIANO, 2002).

Opondo-se ao pensamento de 10 anos atrás, o chamado “terceiro milênio” não é mais algo misterioso, mas um acontecimento concreto, deixando enxergar uma nova ordem social, política e econômica crise de modelos no campo do pensamento estratégico, onde se busca objetar aos desafios determinados pelo novo argumento da gestão empresarial (LOBATO, et al, 2007).

A escola da gestão estratégica competitiva diferencia-se pela sua potencialidade de novos apoios para o pensamento estratégico. A natureza complicada e imprevisível dos novos panoramas, muitas vezes ligada à falta de um alicerce estruturado de conhecimentos necessários para expor com precisão estratégias, impede o controle decidido. Assim, o significado de estratégias deve, acima de tudo, adquirir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo.

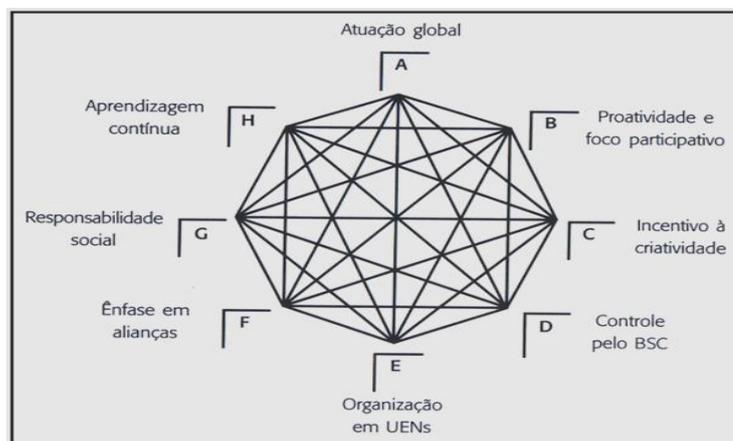


Figura 01 - Gestão Estratégica Competitiva  
Fonte: Lobato, et al, 2007, p.32.

É idéia corrente que a globalização não foi almejada, mas assim mesmo ela se instalou, incorporando equipamentos de multimídia, gerando o ciberespaço, multiplicando o uso da internet e produzindo chances de ganhos de escala na produção. O novo ambiente mundial de negócios solicita das organizações atuais um desempenho global.

O fenômeno da globalização virou algo implacável, contraindo incalculáveis significações, esclarecendo e influenciando todos os fatos atuais. Segundo o filósofo Alain Touraine (2003, p.33), “globalização é a impossibilidade de as empresas e os governos seguirem outra lógica que não a do mercado mundial. O que chamamos de globalização era chamado, há cerca de um século, de imperialismo”. Não é um feito que prejudica somente uma economia: a globalização causa um risco sistêmico para os países e organizações, que podem ser acelerados e ao mesmo tempo comprometidos por crises financeiras e conflitos ideológicos.

Por outro lado, a globalização é sinérgica, maior do que o poder reunido das economias nacionais, formando assim uma nova equação em que a economia vai além de a política e espera a boa ocasião da queda das barreiras comerciais e desempenho global das organizações. A globalização dos mercados restaura o mundo de uma maneira darwinista, estabelecendo a sobrevivência dos mais fortes.

O aprendizado dessa nova escola deve dar-se de maneira sistemática, por meio do autodesenvolvimento e de uma conduta proativa que empurre o pensamento estratégico, a fim de que se possa abranger a ação unificada da gestão. A consolidação dos fins ambicionados será mais presumível se a organização estimular a atitude empreendedora de todos os seus colaboradores, solicitando assim um processo com foco participativo na formação e implementação da gestão.

Para gerar a gestão estratégica competitiva, a organização deve abranger, de maneira coletiva, os limites de suas forças e capacidades para melhor aceitar o meio ambiente e poder transformar em sucesso as chances existentes. Para isso é essencial que a empresa erga o seu futuro almejado seguindo um comportamento proativo.

Não existe desconfiança e que, em presença do novo quadro internacional, o pensamento estratégico começa a exigir um comportamento de gestão empresarial mais criativo. Contata-se a precisão premente de as empresas se adaptarem aos novos métodos bem-sucedidos e aos progressos tecnológicos “pós-terceira onda”. O objetivo fundamental é desafiar a criatividade de cada colaborador para poder seguir a velocidade de mudança não só de capitais, mas também de culturas organizacionais e organismos de compreensão de trabalho e emprego.

Neste novo milênio, os estrategistas precisam ser criativos, uma vez que têm de agir especialmente em lugares com alto grau de descontinuidade. Para criar um ambiente favorável à criatividade, a organização necessita procurar a união intelectual e emocional de todos os seus colaboradores, reconhecendo e ressarcindo as idéias inovadoras. John Kao (2006, p.32), professor de criatividade na Universidade de Haward, assinala diversos fatores causadores da criatividade empresarial, tais como:

- A atual tecnologia da informação, indutora de inovação;
- O fato de estarmos na era do conhecimento, que é naturalmente valorizado pela criatividade;
- As exigências crescentes dos clientes;
- A concorrência global.

A Administração Estratégica (AE) é, atualmente, uma das disciplinas do campo da Administração de maior destaque e relevância, pela produção científica e também pelo número de consultorias organizacionais. Qualquer organização conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia. Além disso, a importância maior da AE está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão. A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

Não existe um conceito único e definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica. Segundo (BRAGA, 2001), por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso.

Lemes Junior, (2002) definem estratégia como a “disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente”. Já Braga (2001) partilha de uma visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”.

Para Lodi (2007, p.17), “estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos em longo prazo (...) seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências “imprevisíveis””.

## **2.2 Objetivos da Administração Estratégica**

O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

É o estabelecimento de uma diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão

organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras (FERREIRA, 2007).

### 3 PORTOS E CABOTAGEM

O movimento global do comércio exterior que fluiu pelos portos nacionais evoluiu de 150 em 1976, para 278 milhões de toneladas, em 1995, representando um crescimento anual de 3,3%.

Desses números agregados, notam-se dois aspectos importantes. O primeiro é a participação quase que absoluta dos portos nos fluxos de comércio externo, em torno de 97% em volume para as importações e de 95% para as exportações. O segundo aspecto concerne ao fato de o crescimento observado nesse período ter sido dominado pelas exportações: 4,3% ao ano, contra 1,5% das importações. Obviamente, essas taxas escondem mudanças estruturais em curso na economia brasileira, das quais se destacam o crescimento da produção interna de petróleo, com conseqüente redução das importações desse produto de mais baixo valor unitário e, a partir dos anos 1990, o crescimento acelerado das importações de produtos manufaturados de maior valor agregado.

#### 3.1 Portos

Um porto é um lugar na costa protegido dos ventos, disposto para proporcionar segurança aos navios e as operações de trânsito e armamento.

O porto natural é acidente geográfico situado em um lugar protegido das ondas e dos ventos; pode ser uma baía fechada ou o estuário de um rio; nos portos naturais não se desempenham obras de engenharia para utilizá-los, pois contam com profundidade e espaço satisfatório para que as embarcações ancorem nele. O porto artificial é um porto arquitetado pelo homem, criado com a infra-estrutura necessária. Desse tipo de construção, Torres (2002, p.31) conceitua como:

- Cais ou diques. Construções que aperfeiçoam e prolongam a beira do mar.
- Molhes. Seu objetivo principal é definir a entrada dos portos, além de evitar que se coloquem neles terra ou areia do mar que possam obstruir as entradas.
- Angras ou enseadas. Lugares onde podem ancorar as embarcações, ao abrigo dos ventos e das ondas.

- Quebra-mar ou dique no mar. Sua função é diminuir o choque das ondas e proteger o porto ou a angra.
- Docas. Partes protegidas artificialmente que funcionam como fundeadouros e que facilitam a carga e a descarga das embarcações.

Os portos contam com guindastes e outros elementos para carga e descarga de mercadorias, depósitos ou armazéns, escritórios de migração, alfândega e departamento de salubridade. Alguns portos maiores proporcionam também abrigos para as reparações dos navios, serviços de abastecimento de água, alimentos e combustível.

Ainda segundo Torres (2002) existem quatro tipos de portos:

a) **Portos comerciais.** São os que exercem funções especiais para economia baseada na indústria e no comércio, aonde chegam embarcações de trajeto pequeno, transatlânticos e aero deslizadores. Dentro dos portos comerciais localizamos portos de grande calado e de cabotagem.

-Porto de grande calado. Com cais de grandes tamanhos que admitem a entrada de barcos de grande calado. Realizam-se acordos comerciais internacionais.

-Porto de cabotagem. Dispõe de pequenos cais onde atracam barcos de menos calado, designados ao comércio interno.

b) **Portos de refúgio.** São os que apresentam ajuda aos barcos que na sua rota foram surpreendidos pela borrasca.

c) **Portos militares.** Sua finalidade é atender as necessidades da marinha de guerra.

d) **Portos pesqueiros e esportivos.** Utilizados para resguardar iates e embarcações com motor fora de borda. Embora o anteriormente exposto, não seja aceitável qualificar um porto como excepcionalmente comercial, de refúgio, militar ou pesqueiro e esportivo, pois embora cada um tenha suas cobranças particulares, existem condições comuns.

A seguir se comenta de forma particular um porto com características comuns aos quatro tipos anteriormente descritos:

O porto forma um espaço mais ou menos fechado e sempre resguardado, possui uma ou várias aberturas ou bocas para a entrada dos barcos.

O porto se reparte em anteporto, se o considerarmos na direção do mar a terra, e porto.

O anteporto tem fim de proporcionar refúgio aos navios em rota, em presença da intimidação de uma tormenta; além disso, serve de porto para navios que, devido às grandes dimensões e a seu calado, não podem entrar no porto.

O porto deve contar com docas de flutuação ou “docks” onde os navios podem dispor de carga e descarga, assim como cais embarcadouros, destinados ao embarque de passageiros e bagagens.

Os portos devem contar com sinais marítimos que avisem sua direção ao navegante, e, além disso, faróis e bóias que apontem o caminho que devem seguir.

### **3.2 Cabotagem**

Para um melhor entendimento se faz necessário esclarecer o significado da palavra Cabotagem é um transporte marítimo com origem e destino num mesmo país.

A navegação de cabotagem - o transporte de cargas entre os portos - vem crescendo ao ritmo de 20% ao ano desde 2001, em volume, e poderá repetir ou até superar esse desempenho em 2004. O crescimento sustentado da atividade é importante para reduzir o desequilíbrio entre o uso de navios e caminhões no transporte de cargas no Brasil. Em 2003, o transporte rodoviário respondeu por 63% do movimento de cargas em toneladas por mil quilômetros. O ferroviário, 24%, e o aquaviário, 13% (cabotagem mais transporte fluvial). No ano 1999, a cabotagem sozinha movimentou o equivalente a 4,6% do total de contêineres que passaram pelos portos do país (BRASIL, 2000).

### **3.3 Aspectos Históricos**

Originalmente, os portos apareceram nas beiras dos rios, como nas cidades portuárias do Indo (Harappa e Mohenjo-Daro). Na cidade Suméria de Ur existiam dois, da mesma forma, no Egito, os portos de Menfis e Tebas. Era

necessária uma borda estável para enlaçar os barcos, enquanto escravos os carregavam e descarregavam (TORRE, 2002).

Os barcos destinados às travessias marítimas foram arquitetados com cascos fortes e resistentes para poderem ancorar nas águas pouco profundas e varar na praia sem ressentir-se com os movimentos ou choques. Por sua parte, os fenícios, por ser um povo comerciante solicitam portos com docas. Os fenícios eram competentes construtores de barcos, da mesma forma, os egípcios, e ambos possuíam grande número de escravos para desempenhar estas obras. A falta de marés no Mediterrâneo simplificou o trabalho de edificação e ocasionou como resultado o aparecimento dos portos de Sidon e Tiro, e muitos outros nas costas do Líbano e da Palestina (TORRE, 2002).

### 3.1.1 Portos gregos e romanos

O Porto Pireo tinha docas e diques secos, acrescentaram-lhe cais (lugares de desembarque, carga e descarga) e depósitos para registrar mercadorias.

Ao se ampliarem pelo Mediterrâneo, os gregos constituíram cidades portuárias no sul da França, leste da Espanha e na Sicília, com o intuito de ampliar seus acordos comerciais. Alexandre Magno (356-323 a. C.), depois de conquistar o Egito, mandou erguer um porto que facilitasse seu contato com a Europa, assim fundou-se a cidade de Alexandria. O porto de Alexandria contava com um quebra-mar ou dique de grande distância que juntou a Ilha de Faros ao continente (PALHARES, 2002).

Os romanos desempenham várias obras públicas de grande importância, pois, além de edificar o Porto de Ostia e outros de igual importância, propiciaram o comércio entre colônias, províncias e a metrópole. Na Espanha, foi dada muita importância aos portos, devido ao estabelecimento de muitos armadores, banqueiros e respeitáveis mercadores nos portos fluviais de Sevilha e Mérida, e nos Portos marítimos de Tarragona, Mahón, Málaga, Cádiz e La Corunha (TORRE, 2002).

### 3.1.2 Portos modernos

Existem inúmeros portos fluviais de ampla importância. Em 1958, foi edificado o Canal de Manchester, na Inglaterra, o que modificou esta cidade em um porto ativo localizado a 56 km do mar. É importante salientar que o porto de Manchester, de fato, está sujeito do porto de Liverpool, segundo porto comercial do país (PALHARES, 2002).

As distâncias antecedentes podem ser consideradas pequenas se comparadas com as do Canadá em Port Arthut e Montreal. A primeira cidade se localiza a 3.218 km e a segunda a 1.609 km do mar; porém, podem ser considerados portos marítimos, pois os navios transoceânicos chegam a eles devidos o encaminhamento do rio São Lourenço (PALHARES, 2002).

A maioria dos portos fluviais e os canais interiores admitem unicamente navios de pouca tonelagem.

Para países e cidades que não possuem demarcações com o mar, os portos fluviais são indispensáveis. Esta condição se manifesta, por exemplo, em Moscou, cidade russa que arrecadou grande importância na abertura do canal de união com o rio Volga. Basilea, na Suíça, se transformou em respeitável porto fluvial do Rhin, embora sejam dois portos: um do lado suíço e outro do lado alemão. Possuem quase 10 km de cais e a presença anual de mercadorias é de 8 milhões de toneladas (TORRE, 2002).

### 3.1.3 Portos mexicanos

O poder Executivo Federal é responsável pela edificação, operação, preparação, conservação e capacitação dos portos nacionais, segundo os artigos 27 (águas nacionais) e 89, inciso XIII (faculdades do Executivo) da Constituição, quem administra este desempenho na Secretaria da Marinha (artigo 5º da Lei das Secretarias e Departamentos de Estado). Os artigos 47 e 48 da Lei de Navegação e Comércio Marítimos assinalam a competência da própria secretaria na operação e

na administração dos portos nas águas territoriais mexicanas. (VASCONCELOS, 2006).

No marco da modificação estrutural estimulada pela administração do presidente Carlos Salinas de Gostari, o Sistema Portuário Mexicano passou por uma importante modificação, desempenhando as instruções presidenciais de projetar e instituir um novo plano de organização portuária no país, que propicie a modernização, a expansão e o acréscimo da eficiência dos portos em níveis internacionais, para se concretizar como a coluna vertebral do comércio exterior mexicano.

Para obter a modernização dos portos, a mudança foi profunda, configurando-se um novo marco jurídico para regulamentar a transformação do Sistema Mexicano mediante as Leis de Portos e Navegação. A promulgação da nova Lei de Portos proporciona uma base importante para o desenvolvimento econômico do país, através da criação da inovadora figura a Administração Portuária Integral (API), que permite desempenhar o planejamento, a administração e o desenvolvimento dos portos locais com autonomia da gestão, com participação dos usuários e dos governos estatais e municipais, proporcionando com isso segurança ao investidor privado que encontra, na lei, diretrizes claras e simples para facilitar as relações entre as autoridades e os particulares.

As funções de autoridade dentro do porto, como a desempenhada pelo capital do porto ou alfândegas, migração, Marinha, ecologia e salubridade, conserva-se sob o controle direto do governo. Uma nova regulamentação forma os mecanismos para a coordenação entre elas.

Em todos os portos é nomeado um comitê e operações que conheça os assuntos relacionados com a coordenação entre as autoridades, a administração do porto, os operadores, os prestadores de serviços e os usuários. A API formula as normas de operação do porto, as quais são submetidas à aceitação do comitê. Uma vez aprovadas, e após o registro na Secretaria de Comunicações e Transportes, são de caráter obrigatório.

Entre os Portos mais importantes da República Mexicana se destacam Manzanillo, Tampico e Veracruz.

## 4 PORTO DO ITAQUI

O Porto do Itaqui é um terminal público que integra, ao lado dos terminais privados da Companhia Vale do Rio Doce- CVRD e da ALUMAR – Consorcio da ALCOA, BILLITON o complexo portuário de São Luís.

Localizado em São Luís, cidade patrimônio Histórico da Humanidade e capital do Maranhão, o Porto do Itaqui destaca-se por suas características físicas: é um porto confiável, apropriado para atracar navios de grande porte e está situado numa área geográfica estrategicamente próxima aos mercados mundiais como Estados Unidos, Europa e Ásia Através do canal do Panamá. Com este posicionamento o porto do Itaqui se enquadra como concorrente forte ao comércio Internacional como define Maluf (2000, p.23): “Comércio Internacional é o intercambio de bens e serviços entre países, resultante das especializações na divisão internacional do trabalho e das vantagens comparativas dos países”.



Figura 02 – Vista aérea do Porto do Itaqui.  
Fonte: EMAP, 2009.

Com a necessidade de buscar tecnologias e cooperação técnica, a fim de aproveitar suas inúmeras oportunidades de engrandecimento com esta premissa o porto foi estadualizado em fevereiro de 2001, passou por mudanças profundas, ganhou mais agilidade e voltou o seu foco de atenção para os interesses do estado e da região.

As decisões estratégicas são tomadas pela Empresa Maranhense de Administração Portuária - EMAP, a autoridade portuária do Itaqui, em constante processo de modernização visando uma melhor qualificação de serviços e mãos de obra resultam em melhorias para que o porto possa se tornar competitivo para o negócio que pretende exportar ou importar.

O processo de conformação da rede urbana brasileira apresenta superposição de um sistema baseado em polarizações com outro, cuja característica principal é o desenvolvimento espacial em forma de eixos. Em que pese o forte caráter polarizador de um conjunto de metrópoles, os investimentos programados por eixos de desenvolvimentos contribuem para redesenhar a configuração territorial do país, na medida em que, tais investimentos são seletivos, privilegiados espaços dinâmicos e relegando as áreas de baixo dinamismo ou estagnadas. Isso acentua as tendências de concentração da população urbana nas áreas metropolitanas e de aglomerações urbanas, reforçando os desequilíbrios da rede de cidades e recrudescendo os problemas sociais, urbanos e ambientais dos grandes centros, particularmente porque os investimentos feitos ou programados nesses eixos também não levam em conta os danos ambientais decorrentes.

Assim como estas ações sociais exercem influência sobre o meio ambiente, os fatores naturais podem interferir favoravelmente ou não à urbanização com suas características e seus limites. Dentro desse contexto (CARLOS, 2003, p.27) remete que:

Com muita frequência, associa-se o ambiental apenas ao natural, quando sabemos que ele contempla o social, pois, sobretudo na cidade, o ambiente não se restringe ao conjunto de dinâmicas e processos naturais, mas das relações entre estes e as dinâmicas e processos naturais.

A cidade funciona como um sistema em que, o social está completamente dependente do natural, onde o homem supera suas necessidades de sobrevivência, explorando partes do meio ambiente. Essa exploração quando de forma sustentável, determina um equilíbrio entre os dois meios, contudo este processo não tem sido o aspecto mais importante no planejamento de algumas cidades.

Faz-se necessária uma profunda reformulação no planejamento de políticas públicas de intervenção no território e nas áreas urbanas, devendo-se conferir importância estratégica ao planejamento do desenvolvimento regional, que deve ser o eixo estruturado das políticas voltadas para transformação das cidades brasileiras em cidades sustentáveis. Assim as cidades devem ser consideradas

como parte integrante de suas respectivas regiões e microrregiões, dados os condicionantes territoriais para a sua sustentabilidade, em particular quanto as bacias hidrográficas e as áreas de proteção ambiental que se estendem mais além das barreiras jurisdicionais estabelecidas em lei.

As formas de suprimentos e outras mercadorias que possam utilizar o meio de transporte marítimo o porto do Itaqui, oferece atendimento por cabotagem, fator este que o Estado Maranhão em decorrência de sua excelente estrutura portuária e sua privilegiada posição geográfica, já opera como centro de distribuição de derivados, servindo como entreposto para transbordo de cargas, basicamente importadas, que são destinadas á complementação da demanda da região norte. A produção de derivados daquela região, centrada em Manaus, é insuficiente para o atendimento pleno das necessidades de toda a Amazônia. Não há projetos relevantes para ampliação da oferta de produtos no refino local, acentuado a tendência, para um futuro próximo, de que a oferta de derivados local se restringirá aos Estados do Amazonas, Acre e Roraima, que são mercados onde o atendimento via Manaus será sempre incontestável.

Dessa forma caberá á nova refinaria a ser instalado no Maranhão efetuar o papel de complementar, via cabotagem, da demanda da região norte, tendo como diferencial o fato de os produtos ofertados serem de origem nacional. Neste cenário, os Estados do Pará, Amapá e Rondônia encaixam-se perfeitamente dentro do conceito de mercado natural da nova refinaria.

Quanto ao capital estrangeiro e a soberania nas decisões econômicas, existem também pontos obscuros no debate atual. Primeiramente, é forçoso reconhecer que um corolário da substituição de importações é a entrada de capital estrangeiro. A proteção aos produtos pode ter dois efeitos: reduzir relativamente as importações e elevar a produção doméstica desse produto a expensas de produtos exportáveis e não transacionados no comércio internacional e , também, atrair investimentos estrangeiros (REAL,1986, p.70).

O aspecto de convergências entre portos brasileiros, propiciados pelo conceito de sustentabilidade ampliada, permite um espaço comum de articulação de setores, políticas e programas que emergem do conjunto de conferências de cúpula da ONU, ocorridas nesta década e que estão no cerne da questão das desigualdades sociais e das conquistas de um modelo sustentável de desenvolvimento, oportunidades estas que o porto do Itaqui oferece como afirma Lopez (2000, p.72):

Face às características físicas e operacionais que prevaleciam até bem pouco, diversos portos foram construídos, com pesados investimentos em infra-estrutura de proteção (molhes), sob o argumento de lideranças de cada Estado brasileiro, de que o porto é agente dinamizador da economia regional.

No entanto, o desenvolvimento econômico equilibrado do ponto de vista fiscal e orçamentário é condição necessária, mas não suficiente, para redução de desigualdades. A busca da sustentabilidade social, isto é, de maior equidade e justiça para segmentos em situações de vulnerabilidade da sociedade brasileira, é fator de consenso mais importante na dinâmica político-social-recente, sacramentada pela Constituição de 1988, e pelas diferentes manifestações da sociedade civil.

As evidências indicam que com a implantação de uma refinaria no Estado do Maranhão irá superar muitas esferas estatais, sendo um desafio para a sociedade como um todo. Nesse sentido, a abordagem sistêmica e o caráter participativo, descentralizador, gerencial e mobilizador das autoridades são instrumentos valiosos para o enfrentamento da complexa teia de desigualdades sociais no estado, transformando práticas difusas no tecido da sociedade cada vez mais em processo de cooperação e parceria no âmbito das políticas públicas, conferindo-lhes consistência, legitimidade, escala, continuidade, possibilidade de desenvolvimento ao Estado.

#### **4.1 Localização e situação hidrográfica**

O Porto do Itaqui está localizado no interior da Baía de São Marcos e seu acesso hidroviário não conta com a formação de barra. O canal acesso possui profundidade natural mínima de 27 metros e largura aproximada de 1,8Km (EMAP, 2009).



Figura - 03 Localização estratégica do porto do Itaqui.  
Fonte: Arquivo da EMAP,2009.

A bacia de evolução do Porto do Itaqui, se situa entre o Terminal da Ponta da Madeira a leste, o paralelo  $02^{\circ} 34' 05''$  a sul e as bóias nº 23 e 25 a oeste, variando a profundidade entre 23 metros e 35 metros em relação ao nível de redução do DHN, sendo a largura da bacia de 0,8 milhas e o comprimento de cerca de 2 milhas (EMAP, 2009).

As condições de navegabilidade são boas (na faixa de  $180^{\circ}$ ) em razão de as profundidades naturais de acesso serem elevadas (-27m), bem como a largura do canal (1.800m).

Após vencer os pares de bóias de número 19 a 24, onde direciona-se o governo das embarcações para o farol da Ilha do Medo aos  $139^{\circ}$  e na distância de 1,7 milha têm-se o acesso ao porto. Neste ponto, guina-se para o rumo  $180^{\circ}$ , mantendo-se até chegar cerca de 3 milhas do farol da Ilha do Medo, onde o práctico assume o controle (EMAP, 2009).

O sentido da corrente determina, na altura da ilha de Guarapirá, as alternativas de acesso ao Porto, sendo elas, informado pela EMAP (2009):

1. acesso pelo norte da Ilha de Guarapirá - utilizado por ocasião da maré vazante
2. acesso pelo sul da Ilha de Guarapirá - utilizado por ocasião da maré de enchente

A bacia de evolução do Porto do Itaqui se estende da Ponta da Madeira até cerca de 1,5Km ao sul do cais, contando com profundidade em torno de 23m, em relação ao nível de redução do DHN.

Os obstáculos à navegação de natureza ambiental na área do Porto são a força d'água conseqüente da grande variação de maré, principalmente, na maré de sizígia e no período de vazante. Os obstáculos de natureza física são os apresentados nas Cartas Náuticas 410, 411, 412 e 413.

Fora da área do Porto Organizado do Itaqui, existem 8 áreas de fundeio, cujas coordenadas geográficas abaixo se indicam, e que possuem as seguintes finalidades (EMAP, 2009, p.32):

- ✓ Área 1 é destinada a navios maiores que 80.000 TPB e calado superior a 11m.
- ✓ Área 2 é destinada a navios com calado superior a 20m. Atenção aos navegantes, possível existência de cabos submarinos no setor oeste da área.
- ✓ Área 3 é destinada a navios com calado superior a 20m. Atenção ao navegante, possível existência de cabos submarinos no setor oeste da área.
- ✓ Área 4 é destinada a navios com TPB menor que 80.000 ou calado até 11m.
- ✓ Área 5 é destinada a navios com TPB menor que 80.000 ou calado até 11m.
- ✓ Área 6 é destinada a navios com TPB menor que 80.000 ou calado até 11m.
- ✓ Área 7 é destinada a navios com TPB até 80.000 e calado menor que 11m. Fundeio somente com autorização da Capitania dos Portos.
- ✓ Área 8 é sujeita a autorização da Capitania dos Portos e pode ser utilizada para carga e descarga de combustíveis.

## **4.2 Características Físicas do Porto**

O Porto Organizado do Itaqui compreende as áreas das instalações de atracação e acostagem, das instalações de armazenagem, as áreas e instalações portuárias diversas com contratos de arrendamento a várias empresas, e as de serviços (EMAP, 2009).

As instalações de atracação e acostagem do Porto do Itaqui compreendem cinco berços de cais acostável (Berços 101, 102, 103, 104 e 105) e um Píer Petroleiro com dois berços, sendo um no lado externo (Berço 106) que se encontra em operação, e outro no lado interno (Berço 107) que não se encontra em

operação por motivos de profundidade limitada, dependendo de dragagem e derrocamento para possibilitar a sua operacionalidade (EMAP, 2009).

Os berços 101 e 102, que estão mais a sul do cais acostável do Porto do Itaqui, denominados anteriormente por “Cais de Gabiões”, foram originalmente construídos sobre vinte e duas células circulares de estacas-pranchas metálicas de quinze metros de diâmetro, muro de acostagem em concreto armado apoiado nos gabiões e em estacas tubadas de 550 mm, ficando a linha de guindastes, também em concreto armado, apoiada em estacas metálicas (EMAP, 2009).

Na sequência do Berço 102, encontra-se o Berço 103, também chamado de “Cais Norte”, com cerca de 237 metros de comprimento e 35 metros de largura, apresentando profundidades de 13 metros em toda a extensão, destinado à movimentação de derivados de petróleo, soda cáustica, sebo bovino e carga geral (EMAP, 2009).

No prolongamento do Berço 103, ao norte, encontra-se uma extensão do cais acostável para mais dois berços convencionais denominados Berços 104 e 105. As características destes compreendem uma estrutura com 480 m de extensão, por 23,20 m de largura, tendo o Berço 104 cerca de 200 metros de comprimento e profundidade de 14 metros e o Berço 105 cerca de 280 metros de comprimento e profundidade de 19 metros (EMAP, 2009).

No prolongamento do Berço 105 encontra-se o Píer Petroleiro, constituído por dois berços, sendo um na face externa chamado de Berço 106 e outro na face interna denominado de Berço 107 que se encontra inoperante (EMAP, 2009).

### **4.3 Acesso fluvial**

As ligações fluviais com o Porto do Itaqui ocorrem através dos principais rios navegáveis do Estado do Maranhão, e que são Grajaú, Pindaré, Mearim e dos Cachorros, limitados pelas pequenas profundidades de 1 m a 2,5 m próximo à foz (MACHADO, 2009).

Segundo matéria publicada por Machado (2009) cresce o transporte de passageiros via ferry boat, com saída e chegada pela Ponta da Madeira, em São Luís.

O fluxo de passageiros nos terminais de Ponta da Espera, em São Luís, e do Cujupe, em Alcântara, já ultrapassou a marca de 1 milhão de pessoas/ano. O desempenho é resultado do trabalho de gestão da Empresa Maranhense de Administração Portuária (Emap), que promoveu melhorias no acesso e estabeleceu critérios para chegada e saída de ferry boat. Apenas durante o Carnaval deste ano passaram pelos dois terminais mais de 71 mil pessoas contra 52 mil em 2009 (EMAP, 2009).

Os números surpreendem. Em 2008, 941.509 pessoas fizeram a travessia São Luís/Alcântara/São Luís; foram transportados mais de 195 mil veículos entre ônibus, caminhões, motos e vans e feitas 5.810 atracações e desatracações de ferry boat. No ano passado, 1,062 milhão de pessoas – mais que toda a população de São Luís – passou pelos dois terminais. As embarcações atracaram e desatracaram 6.144 vezes. Janeiro, fevereiro, julho, setembro, outubro e dezembro são tradicionalmente os meses de maior movimentação (EMAP, 2009).

Isso acontece muito em função das férias, do carnaval, festas de final de ano e de celebrações culturais e religiosas como a do Divino Espírito Santo”, explicou Pedro José Ribeiro Alves, da Coordenação de Terminais Externos da Emap. A empresa gerencia ainda o Porto de São José de Ribamar, no município de mesmo nome, e o Porto Grande, no Terminal Pesqueiro, em São Luís. “O fluxo de passageiros está em ascensão desde que a Emap começou a gerir os terminais, disciplinando horários, melhorando o acesso e assim ganhando a confiança do passageiro”, ressaltou (MACHADO, 2009, p.1).

O trajeto diminui em mais de 200 quilômetros para quem precisa ir ou vir de municípios como Governador Nunes Freire e Maracaçumé, no Maranhão, ou mesmo à capital paraense. A economia pode ser sentida no bolso também. Atualmente, transportar um automóvel via ferry boat custa R\$ 50,00; adulto paga R\$ 8,00 e criança R\$ 2,00 por passagem. A travessia de Ponta da Espera ao Cujupe é feita em torno de uma hora e meia (MACHADO, 2009).

## 5 ESTRATÉGIAS DO PORTO DO ITAQUI

O Porto do Itaqui é um terminal público, localizado em São Luis, cidade Patrimônio Histórico da Humanidade e capital do Maranhão, destaca-se por suas características físicas: é um porto confiável, apropriado para atracar navios de grande porte e estar situada em uma área geograficamente estratégica, próxima aos grandes mercados mundiais, como Estados Unidos, Europa e Ásia (através do canal do Panamá) (EMAP, 2009).

Depois dos atentados de 11/09 nos Estados Unidos, foi criado o ISPS Code, uma norma de segurança que passou a ser implantada em todos os portos do mundo que exportam para os Estados Unidos.

Principal e mais barato meio para exportar cargas, trazendo o melhor custo/benefício para exportadores, a Empresa Maranhense de Administração Portuária - EMAP tem a <sup>1</sup>meta de melhorar sua estrutura com a construção de um pátio para carretas com suporte de 200 caminhões, melhorarem os equipamentos e comprar novos.

Diretamente, o Porto não tem nenhum concorrente, mas indiretamente, são os outros portos do país que “brigam” para atrair clientes com menores tarifas e melhor infra-estrutura, porém não se tornam a ser concorrentes diretos, pois os portos do país juntos lutam para um melhor desenvolvimento do Brasil.

Seus maiores clientes são a Companhia Vale do Rio Doce – CVRD, onde escoam todo o seu minério de Carajás e Serra do Sossego, Petrobrás, onde o porto é o maior entreposto de petróleo do norte-nordeste, ALUMAR, que exporta o alumínio produzido no Estado além de pequenos exportadores do Estado que estejam aptos a utilizarem os serviços do porto.

Há três anos no mercado, uma empresa pública estadual EMAP administra o Porto do Itaqui, a qual fornece equipamentos para operações, arrenda áreas e cuida da segurança portuária.

---

<sup>1</sup> Relatórios de Indicadores da EMAP, perspectivas futuras melhorias do Porto do ITAQUI 11/2004.

## 5.1 Visão estratégica

No Itaquí, os seis berços existentes, entre os quais o de número cinco (105), arrendado para a Companhia Vale do Rio Doce, recebem cargas de diversos usuários com destaque para a Petrobrás com grande movimentação de derivados de petróleo. No ano de 2003, as atracações dos navios obedeceram à seguinte organização espacial:



Foto 04 – Berços existentes no Porto do ITAQUI  
Fonte: Arquivo da EMAP, 2005.

O sistema de <sup>2</sup>utilização dos berços do porto é distribuído conforme especificado abaixo:

- ✚ 101 GLP Todos os produtos movimentados no porto tiveram navios atendidos neste berço, com exceção do trigo e fertilizantes;
- ✚ 102 Fertilizantes GLP, carga geral, alumínio e outros, além de abastecimento de navios;
- ✚ 103 Trigo e Alumínio Derivados de petróleo, fertilizante, carga geral e outros, além de abastecimento de navios;
- ✚ 104 Derivados de petróleo Alumínio e abastecimento de navios;
- ✚ 105 Minérios de ferro Manganês, soja, pelotas e ferro gusa;

<sup>2</sup> Informações obtidas em visita ao sistema operacional fornecidas pela equipe técnica de operações da EMAP.

✚ 106 Movimentações exclusivas de derivados de petróleo.

Essa distribuição espacial das operações dos navios é confirmada pelas taxas de ocupação obtidas a partir dos dados operacionais fornecidos pela administração do porto, mostradas a seguir, indicando a tendência incipiente de especialização dos berços, ainda que ocorram operações de produtos diversos em praticamente todos os berços.

As instalações de atracação e acostagem do Porto do Itaquí compreendem cinco berços de cais acostável (Berços 101, 102, 103, 104 e 105) e um Píer Petroleiro com dois berços, sendo um no lado externo (Berço 106) que se encontra em operação, e outro no lado interno (Berço 107) que não se encontra em operação por motivos de profundidade limitada, dependendo de dragagem e derrocamento para possibilitar a sua operacionalidade (EMAP, 2009).

Os berços 101 e 102, que estão mais a sul do cais acostável do Porto do Itaquí, denominados anteriormente por “Cais de Gabiões”, foram originalmente construídos sobre vinte e duas células circulares de estacas-pranchas metálicas de quinze metros de diâmetro, muro de acostagem em concreto armado apoiado nos gabiões e em estacas tubadas de 550 mm, ficando a linha de guindastes, também em concreto armado, apoiada em estacas metálicas (EMAP, 2009).

Na sequência do Berço 102, encontra-se o Berço 103, também chamado de “Cais Norte”, com cerca de 237 metros de comprimento e 35 metros de largura, apresentando profundidades de 13 metros em toda a extensão, destinado à movimentação de derivados de petróleo, soda cáustica, sebo bovino e carga geral (EMAP, 2009).

No prolongamento do Berço 103, ao norte, encontra-se uma extensão do cais acostável para mais dois berços convencionais denominados Berços 104 e 105. As características destes compreendem uma estrutura com 480 m de extensão, por 23,20 m de largura, tendo o Berço 104 cerca de 200 metros de comprimento e profundidade de 14 metros e o Berço 105 cerca de 280 metros de comprimento e profundidade de 19 metros (EMAP, 2009).

No prolongamento do Berço 105 encontra-se o Píer Petroleiro, constituído por dois berços, sendo um na face externa chamado de Berço 106 e outro na face interna denominado de Berço 107 que se encontra inoperante (EMAP, 2009).

Em 2003, a navegação de longo curso para todos os portos brasileiros, movimentou aproximadamente 313 milhões de toneladas de carga; destas o porto

do Itaqui e os terminais da Ponta da Madeira e da ALUMAR movimentaram 61 milhões de toneladas, ou seja, cerca de 19% do total movimentado no Brasil.

As navegações de cabotagem e outros tipos de navegação, como a navegação hidroviária, são as responsáveis pelo comércio interno, movimentando, em 2003, 131.888 mil toneladas no total dos portos brasileiros, enquanto que o porto do Itaqui e terminais representaram 5,56% dessa movimentação ou 7.327 mil toneladas.

O total da movimentação no cais no Brasil foi de 198.681 mil toneladas enquanto fora do cais somou 265.822 mil toneladas. A movimentação *no cais* em Itaqui (porto e terminais) foi de 10,46% da nacional ao passo que a fora do cais foi de 17,94. Destaque-se a movimentação de granel sólido, a qual teve a participação de quase 26% da movimentação nacional deste tipo de carga; já a carga geral teve participação relativa bastante pequena (EMAP, 2009).

As principais cargas movimentadas no porto do Itaqui e terminais da Ponta da Madeira, da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), e da ALUMAR são:

- Alumina.
- ☐ Derivados de petróleo.
- ☐ Ferro gusa.
- ☐ Minério de ferro e derivados.
- ☐ Soja em grãos.

Em 2003, o terminal da ALUMAR movimentou 37% da alumina movimentada em todos os portos do país. Quanto aos derivados de petróleo, o porto do Itaqui respondeu por 100% do movimento de importação dos portos brasileiros, uma vez que o Terminal Refinaria Isaac SABBA (Petrobrás) – AM, que vinha dividindo este mercado com o Itaqui, não movimentou nada de derivado de petróleo em 2003, de acordo com os dados preliminares do Anuário Estatístico da ANTAQ para 2003. Cabe ressaltar que este Terminal já vinha demonstrando uma redução da movimentação de derivados de petróleo, desde 1999 (EMAP, 2009).

São também bastante representativos os embarques de ferro gusa e de minério de ferro pelo Itaqui, comparados com os demais portos do Brasil. A movimentação de soja em grãos ainda não é expressiva.

A alumina é um produto da cadeia do alumínio obtido após o tratamento e o processamento da bauxita, que passa por um processo de lavagem e dissolução em soda cáustica.

Posteriormente, ela é transformada em alumínio metálico. O metal obtido caracteriza-se por ser resistente, anticorrosivo, reciclável, muito leve e maleável, além de excelente condutor de calor e eletricidade.

A maior região produtora de alumina no mundo é a Oceania, seguida da América Latina, Europa, América do Norte, Ásia e África. Houve um crescimento da produção de alumina em todas as regiões do mundo, com exceção da América do Norte, entre 1995 e 2000.

Os maiores países produtores mundiais de alumina são os Estados Unidos, a Austrália, o Canadá, a Rússia, o Cazaquistão, a Jamaica e o Brasil. No total, esses produtores alcançaram 36,6 milhões de toneladas em 2000, representando 76% da produção mundial. O Brasil produziu 3,7 milhões de toneladas no ano 2000, o que representou 32% da produção da América Latina e 8% da produção mundial (EMAP, 2009).

A produção de derivados de petróleo no Brasil vem evoluindo em volume desde 1993, atingindo em 2003 um volume de 100.093 m<sup>3</sup>.

Com relação à movimentação do comércio internacional, pode-se dizer que tanto na importação quanto na exportação, as estatísticas referentes aos derivados de petróleo são significativas.

Neste sentido, as <sup>3</sup>exportações brasileiras que eram de 7.626 mil m<sup>3</sup> em 1993, atingiram 14.184 mil m<sup>3</sup> em 2003 <sup>5</sup>. Por outro lado, as importações desses produtos têm mantido um volume mais ou menos constante, visto que atingiam 16.366 mil m<sup>3</sup> em 1993, 16.812 mil m<sup>3</sup> em 2002 e apresentaram uma queda em 2003, somando 10.057 mil m<sup>3</sup>.

O ferro gusa é destinado, basicamente, à fundição e à aciaria. A adição dos produtos de ferro na forma primária, como é o caso do gusa, contribuem para melhorar a qualidade do aço, evitando os componentes indesejados presentes na sucata.

Já o ferro gusa de fundição é utilizado na produção de peças fundidas de ferro principalmente para as indústrias automobilísticas e agrícolas.

---

<sup>3</sup> Relatório técnico da administração do porto do Itaqui, 2004.

As exportações mundiais de ferro gusa que atingiram 12,8 milhões de toneladas em 1990, aumentaram para 14,4 milhões em 1995, decrescendo para 11,2 milhões de toneladas em 1999.

O Brasil é o maior exportador mundial (3,0 milhões de toneladas em 1999) seguido da Rússia, China, Ucrânia e Índia. Estes cinco países em conjunto representam 88% do comércio internacional.

As exportações brasileiras direcionam-se principalmente aos Estados Unidos (79%), Taiwan, Europa e Japão. O ferro gusa russo é exportado, principalmente, para o mercado europeu, e o restante atende, em menor escala os Estados Unidos. As exportações chinesas têm decrescido devido ao aumento da demanda interna. A Ucrânia exporta principalmente para a Itália, Turquia e Estados Unidos. O ferro gusa produzido pela Índia apresenta menor qualidade e é direcionado ao sudeste asiático, pois apresenta desvantagem no frete para o Atlântico.

Em relação às importações observa-se que os Estados Unidos absorvem cerca de 45% do total comercializado internacionalmente, representando o dobro das importações da Coreia.

O Brasil ocupa posição de destaque no mercado mundial de minério de ferro. Possui reservas abundantes e de ótima qualidade e é o maior produtor mundial e segundo maior exportador, seguido da Austrália. A produção mundial de minério de ferro atingiu cerca de um bilhão de toneladas em 2001. O Brasil participou com 19,1% da produção, equivalente a 200 milhões de toneladas. Em termos mundiais, as reservas atingem 310 bilhões de toneladas. O Brasil detém 6,1% deste total e classifica-se em quarto lugar no ranking mundial após CEI, China e Austrália 6%.

Os embarques de minério de manganês também se destacam em Itaqui, O Brasil embora ocupe o 6º lugar em reservas de manganês é um dos principais exportadores mundiais, cerca de 70% de sua produção é exportada para o mercado americano, europeu e asiático.

Geograficamente, as reservas de manganês no Brasil estão assim distribuídas: 44,72% estão no estado do Mato Grosso do Sul, 33,09% no estado do Pará, 15,18% em Minas Gerais e o restante (7,01%) está distribuído em ordem decrescente pelos estados do Amapá, Bahia, Espírito Santo, São Paulo e Goiás.

Apesar de Mato Grosso do Sul deter a maior parte das reservas brasileiras de minério de manganês, as maiores reservas medidas encontram-se nos estados do Pará, com 57,86% do total, e Minas Gerais, com 21,48%. As reservas localizadas em Minas Gerais continuam sendo de grande importância no suprimento para a produção de gusa e ferroligas à base de manganês no centro-sul do país, enquanto que as reservas do Pará suprem mais o mercado externo, com menor contribuição à produção nacional de ferroligas.

O principal setor consumidor é o siderúrgico, o qual, em nível mundial, representa 85% da demanda por manganês. As aplicações de manganês na indústria siderúrgica são devidas às suas características físico-químicas, atuando como agente dessulfurante (diminuição da quantidade de enxofre) e desoxidante (maior afinidade pelo oxigênio do que o ferro). Nos processos modernos de aciaria, é crescente o emprego de ferroligas à base de manganês. O maior consumo de manganês na indústria siderúrgica é feito sob a forma de ferroligas.

A característica da movimentação do comércio de soja em grãos no Brasil é de exportação. O volume exportado cresceu quase 50% entre 2000 e 2001, estabilizou-se em 2002, com crescimento de apenas 4,5%, e voltou a apresentar expressivo crescimento em 2003, cerca de 24,5% no Brasil e 44,8% no Itaquí.

## 6 POTENCIALIDADE DO PORTO DO ITAQUI

O Porto do Itaqui tem uma localização privilegiada próximo dos Estados Unidos e bem posicionado em relação a Europa. É também um porto de águas profundas, com grande potencial de cargas, o que facilita a movimentação de minério, graneis, entre outros produtos. Quando estiver concluída a Ferrovia Norte Sul, em conjunto com a Ferrovia dos Carajás, o porto do Itaqui será um dos mais privilegiados para a movimentação de cargas no norte do país.

Os negócios internacionais realizados pelas empresas brasileiras sofrem com essas variações abruptas de custos, as quais comprometem qualquer política de comércio exterior, pois desse fato podem derivar diversas operações com prejuízos para os negociadores, que terão de rever ou até mesmo cancelar contratos futuros (LOPEZ, 2000,p.108).

Outra característica forte do Porto do Itaqui é que o porto possui fretes mais baixo por ser mais perto dos mercados mundiais, por ter grande profundidade, permitindo atracar navios de grande calado e por possuir um sistema logístico eficiente para o transporte das cargas. Ter um grande calado e estar localizado em uma região de grande produção de minérios e produtos agrícolas são duas grandes vantagens do Porto do Itaqui. Ao facilitar o acesso ao porto e otimizar sua logística, todos os Estados vizinhos serão beneficiados.

Além disso, a capacidade de receber navios maiores proporcionará a redução de custos do transporte. Dentre os principais produtos escoados pelo terminal estão a soja, o minério de ferro e seus derivados. Na importação, recebem destaque os derivados de petróleo, fertilizante e cargas em geral.

As principais rotas são Europa, Ásia (através do canal do Panamá) e América do Norte. Hoje temos 47 portos no país, mas não podemos perder tempo com os pequenos terminais. Temos que eleger sete ou oito que se destacam e investir neles para que atendam todas as qualificações de carga, de modo a poder acompanhar técnica e produtivamente dos portos internacionais. É importante ter grandes portos que concentrem as cargas.

## 6.1 Evolução da utilização do Porto Itaqui

No ano passado, 1,062 milhão de pessoas – mais que toda a população de São Luís – passou pelos dois terminais.

O fluxo de passageiros nos terminais de Ponta da Espera, em São Luís, e do Cujupe, em Alcântara, já ultrapassou a marca de 1 milhão de pessoas/ano. Para Mendonça (2009, p.1):

O desempenho é resultado do trabalho de gestão da Empresa Maranhense de Administração Portuária (Emap), que promoveu melhorias no acesso e estabeleceu critérios para chegada e saída de ferry boat. Apenas durante o Carnaval deste ano passaram pelos dois terminais mais de 71 mil pessoas contra 52 mil em 2009.

Os números surpreendem. Em 2008, 941.509 pessoas fizeram a travessia São Luís/Alcântara/São Luís; foram transportados mais de 195 mil veículos entre ônibus, caminhões, motos e vans e feitas 5.810 atracações e desatracações de ferry boat. No ano passado, 1,062 milhão de pessoas – mais que toda a população de São Luís – passou pelos dois terminais. As embarcações atracaram e desatracaram 6.144 vezes. Janeiro, fevereiro, julho, setembro, outubro e dezembro são tradicionalmente os meses de maior movimentação.

“Isso acontece muito em função das férias, do carnaval, festas de final de ano e de celebrações culturais e religiosas como a do Divino Espírito Santo”, explicou Pedro José Ribeiro Alves, da Coordenação de Terminais Externos da Emap. A empresa gerencia ainda o Porto de São José de Ribamar, no município de mesmo nome, e o Porto Grande, no Terminal Pesqueiro, em São Luís. “O fluxo de passageiros está em ascensão desde que a Emap começou a gerir os terminais, disciplinando horários, melhorando o acesso e assim ganhando a confiança do passageiro”, ressaltou (MENDONÇA, 2009, p.1).

O trajeto diminui em mais de 200 quilômetros para quem precisa ir ou vir de municípios como Governador Nunes Freire e Maracaçumé, no Maranhão, ou mesmo à capital paraense. A economia pode ser sentida no bolso também. Atualmente, transportar um automóvel via ferry boat custa R\$ 50,00; adulto paga R\$ 8,00 e criança R\$ 2,00 por passagem. A travessia de Ponta da Espera ao Cujupe é feita em torno de uma hora e meia (MENDONÇA, 2009).

O Complexo Portuário de São Luís (CPSL), que integra o Porto do Itaqui, o Terminal Portuário Ponta da Madeira (TPPM/Vale) e o Porto da Alumar, encerrou a movimentação de cargas do mês de janeiro com um total de 9.560.054 toneladas. O

resultado é superior ao do mesmo período de 2009, que registrou 6.964.236 toneladas (diferença de 32,27%), e também supera o exercício de janeiro de 2008, que computou 8.899.584 toneladas (diferença de 7,42%). As informações são do sítio eletrônico Portos-MA, especializado em logística portuária.

Em termos de movimentação de navios, o CPSL registrou um quadro distinto das operações de cargas. O complexo computou 120 embarcações no mês passado, mas em janeiro de 2009 o total foi de 121 navios. Já em 2008, o primeiro mês do ano encerrou o exercício portuário com 104 embarcações.

Isso significa que, em termos de aproveitamento dos porões, o mês de janeiro de 2008 foi o de melhor desempenho, com média de 85,5 mil toneladas por navio, enquanto no mesmo período de 2009 a média foi de 57,5 mil toneladas por embarcação. Já no primeiro mês deste ano, a média de carga por navio ficou em 79,6 mil toneladas.

Portos – O Terminal Portuário Ponta da Madeira (TPPM), administrado pela Vale, apresentou o maior volume de carga no mês de janeiro deste ano, com um total de 8.277.095 toneladas. O produto de maior movimentação foi minério de ferro tipo fino, que computou 7.396.573 toneladas. O minério de ferro, tipo super fino, registrou 629.055 toneladas. O terceiro produto mais movimentado no TPPM foi ferro-gusa, com um total de 146.92 toneladas, seguido de minério de manganês (77 mil toneladas) e cobre (27.547 toneladas).

O Porto do Itaqui movimentou 605.983 toneladas no período em referência, sendo o maior volume de operações o de derivados de petróleo, com um total de 523.833 toneladas. Carregamentos de ferro-gusa ficaram em segundo lugar, com 29.375 toneladas, seguidos pelas cargas de fertilizantes, com 25.019 toneladas.

O Porto da Alumar movimentou em janeiro deste ano mais cargas que o Porto do Itaqui. Foram 676.976 toneladas, segundo o levantamento do sítio eletrônico Portos-MA. Deste total, 459.988 toneladas foram carregamentos de bauxita e 163.171 toneladas de alumina. As demais operações foram de carvão/coque (25.819 toneladas) e soda cáustica (27.998 toneladas).

## 6.2 Obras e melhorias

O escoamento da produção do Nordeste brasileiro vai ganhar um grande reforço no transporte marítimo a partir de 2005. O Porto do Itaqui, situado na baía de São Marcos, em São Luís-(MA), terá dois novos berços para aumentar a capacidade de movimentação de cargas no terminal. Além disso, serão feitas diversas melhorias na infra-estrutura portuária. Os projetos já estão em fase final e os investimentos são estimados em aproximadamente R\$ 203 milhões, oriundos dos governos federal e estadual.



Figura 05 – Projeto de ampliação do porto  
Fonte: Arquivo da EMAP.

O aumento da capacidade do porto vai beneficiar, principalmente, a movimentação de derivados de petróleo e produtos para o Pólo Siderúrgico em implantação em São Luis. Esse escoamento é extremamente importante porque o Brasil não está conseguindo escoar seus produtos com eficiência. Além disso o porto é um catalisador de investimentos que promove crescimento, gera empregos e aumenta as exportações brasileiras (EMAP, 2009).

Visando dinamizar o comércio da produção agrícola, Itaqui vai abrigar também o Terminal de Grãos do Maranhão (TEGRAM), que consiste na oferta de estrutura de armazenamento (Silos) e infra-estrutura de transporte de grãos do

Maranhão, Piauí, Tocantins, Mato Grosso e sul do Pará. Para isso, estão sendo buscadas parcerias privadas com empresas locais e de abrangência nacional.

O Porto do Itaqui é um dos mais importantes do país pela sua localização estratégica, pois fica mais próximo dos Estados Unidos e bem posicionado em relação à Europa.

#### 6.1.1 Segundo Porto Brasileiro

O Porto do Itaqui começa a ocupar esse papel na economia brasileira, destaque historicamente reservado ao Porto de Santos e portos do Sul do país, à mediada que contribui para a manutenção da pauta de exportação (EMAP, 2009).

No passado, por exemplo, o Complexo Portuário de São Luis (Itaqui e terminais da Companhia Vale do Rio Doce e da ALUMAR) movimentou 68,5 milhões de toneladas de cargas, o que o deixa na 2ª posição no ranking brasileiro, e atingiu a cifra de US\$ 4 bilhões.

No primeiro 4º semestre deste ano foram movimentadas no Itaqui 7 milhões de toneladas de cargas, 3,12% a mais em relação ao mesmo período do ano passado. Durante todo o ano de 2003 o porto movimentou 14,7 milhões de toneladas de cargas. Já o Complexo Portuário de São Luis movimentou neste primeiro semestre, 35 milhões de toneladas, 5,71% a mais em relação ao mesmo período de 2003. Com base nesses números, Itaqui consolida sua posição como porto de integração regional, sendo o escoadouro natural das cadeias produtivas do Centro Oeste brasileiro. O porto conta atualmente com sete berços em operação, com profundidades entre 9 e 19 metros.

O terminal tem capacidade de armazenagem de 210 mil metros cúbicos de graneis líquidos, em 50 tanques, e 27.200 toneladas de grãos em silos. O porto tem ainda armazém abrigado, armazém inflável, quatro pátios para armazenagem desabrigada, silos horizontais e verticais para armazenagem de grãos, entre outros.

Grande parte da movimentação do Itaqui é destinada ao comércio internacional. Na área do comércio interno, o porto é o entreposto de derivados de

---

<sup>4</sup> Relatório técnico da administração do porto do Itaqui/2004

petróleo do Norte e Nordeste do país e movimenta fertilizante destinado à cadeia produtiva do Maranhão e Piauí, como também para uma parte da região Centro-Oeste.

## **7 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DO PORTO DO ITAQUI**

A profundidade do Porto do Itaqui proporciona acentuada redução dos custos de transporte pelo volume de carga a ser transportado em navios de grande porte.

A proximidade dos principais mercados mundiais assegura menor custo do frete na movimentação de mercadorias (exportação e importação). A proximidade do canal de acesso ao complexo portuário de São Luis, bem como a profundidade dos seus berços, permite a atracação de navios de grande porte (Berge Stahl – Maior graneleiro do mundo, com capacidade para 370 mil toneladas – além do outro que está sendo construído, ainda maior, com capacidade para 500 mil toneladas).

### **7.1 Multimodalidade**

O complexo portuário de São Luis possui uma excelente conectividade com sua hinterlândia através de uma eficiente e moderna malha ferroviária: Estrada de Ferro Carajás – EFC, companhia Ferroviária do Nordeste – CFN e ferrovia Norte-Sul.

Essa logística se configura como alternativa mais eficiente e econômica para o acesso da produção da Região Centro-Oeste, ao Mercado Internacional. O que se explica com a afirmação de Lopez (2000,p.91):

Investir no transporte intermodal é a saída para que o trânsito de cargas hoje no Brasil reduza dependência que tem do transporte rodoviário. Há muitas frentes a serem atacadas, sobretudo investir na infra-estrutura das outras modalidades, como ferrovias e hidrovias. O principal problema é a interface: como fazer a transferência rápida, fácil e segura da carga de um meio para o outro a custo compensador.

Neste aspecto, o Porto do Itaqui é considerado como grande estratégia para o desenvolvimento da economia do Estado do Maranhão, o que reforça a sua importância para a competitividade com outros Estados.

## 7.2 Ferrovias

O porto do Itaqui é servido pelas ferrovias: Estrada de Ferro Carajás (EFC) e Companhia Ferroviária do Nordeste (CFN). Para o porto as ferrovias são ora um serviço (modo de transporte) complementar e ora um serviço substituto.

O serviço prestado pela Estrada de Ferro de Carajás – EFC para os granéis embarcados em Itaqui não pertencentes a CVRD é um bem complementar do serviço portuário. Supondo que o preço do frete da EFC aumente, a demanda pelos serviços portuários do Itaqui poderá diminuir. Isto é, os granéis não pertencentes a CVRD poderiam embarcar por outros portos da região que possuíssem ligações ferroviárias e facilidades logísticas especializadas para recepção, estocagem e embarque.

A globalização foi precipitada pelas chamadas, ondas de desregulamentação de mercados e de flexibilização de monopólios. Com o seu advento, a concorrência rompeu fronteiras e ignorou bandeiras e idiomas grandes empresas passaram a ver as pequenas empresas como suas parceiras, através de processos de terceirização e divisão dos negócios (LOPEZ, 2000, p.11).

A ligação estratégica das ferrovias <sup>5</sup>Norte-Sul e Carajás proporciona uma eficiente alternativa de Transporte. Companhia Ferroviária do Nordeste – CFN – 456 Km, bitola 1.000 mm, de São Luis (MA) a Serra de Carajás (PA) Estrada de ferro Carajás – EFC – 892 Km, bitola 1.600 mm, do distrito industrial de São Luis (MA) à Serra de Carajás (PA). Norte-Sul – 360 Km, Bitola 1.600 mm, trecho Pequiá (em Açailândia) até o Estreito dos Mosquitos (MA). (EMAP, 2009).

## 7.3 Rodovias

O transporte rodoviário é, no Brasil, um forte concorrente do transporte marítimo de cabotagem, principalmente, com a carga geral de longas distâncias.

Novamente, a precariedade da indústria maranhense em gerar excedentes para exportação tanto interna quanto para o exterior dificulta a existência

---

<sup>5</sup> Relatório anual Companhia Vale do Rio Doce 2004.

de linhas regulares de navios de carga geral no porto do Itaqui, aumentando o tempo médio para transportar a carga do ponto de origem (indústria) até seu destino (mercado final). Logo, explica-se a preferência por escoar o excedente da manufatura por rodovia.

Além disso, a opção pela rodovia em detrimento do transporte marítimo de cabotagem utilizando o porto do Itaqui pode também ser explicada pela inexistência de centros de distribuição (CD) em outros portos do país que possam prestar serviços de armazenagem e distribuição localizada para usuários importantes do porto do Itaqui.

A ALUMAR, por exemplo, envia mensalmente, por caminhão, cerca de 4,5 mil toneladas de produtos de alumínio para os estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Se ela tivesse em Sepetiba um CD próprio ou algum prestador de serviço que pudesse atendê-la, os produtos da ALUMAR com destino aos mercados carioca e mineiro poderiam ser embarcados em Itaqui e em volumes ainda maiores, conforme informaram os técnicos da ALUMAR, substituindo, dessa maneira o transporte rodoviário.

Pelo mesmo motivo – inexistência de fluxo regular de navios de carga geral no porto do Itaqui dado o baixo excedente manufatureiro exportável – as cargas manufaturadas originárias do Sul e Sudeste do país com destino ao Maranhão chegam por intermédio do transporte rodoviário. A malha rodoviária do Estado do Maranhão tem uma extensão total de <sup>6</sup>55.319 Km de estradas asfaltadas e não asfaltadas.

#### **7.4 Hidrovias**

A possibilidade de interligação entre a Ferrovia Norte-Sul e as hidrovias Araguaia, do Tocantins e do Rio das Mortes acentua a característica de multimodalidade do Complexo Portuário.

---

<sup>6</sup> Fonte Departamento de Estradas e Rodagens 2004.

## 7.5 Integração do Complexo Portuário de São Luis ao Distrito Industrial

As condições naturais da região aonde se situam o complexo Portuário de São Luis, aliadas à sua logística, foi premissas fundamentais para a instalação de indústrias que já estão aqui tais como:



Figura 06 - Vista da área da ALUMAR

Fonte: Arquivo da ALUMAR.

A ALUMAR, uma das maiores fabricantes mundiais de alumínio, produz 1,3 milhão de toneladas de alumínio/ano.



Figura 07 – Vista área da CVRD

Fonte: Arquivo da CVRD Companhia Vale do Rio Doce.

A companhia Vale do Rio Doce é a maior exportadora de minério de Ferro de todo o mundo e uma das principais produtoras mundiais de manganês e ferroligas, além de produzir bauxita, potássio, caulim e cobre, totalizando 60 milhões de toneladas/ano.

A região de Açailândia no Sul do Maranhão tornou-se um grande pólo de produção de ferro-gusa. Utilizando madeira de reflorestamento e o minério de Carajás, esta vocação se consolida também no interior tendo como premissa à logística.

## **7.6 TEGRAM**

A cultura de soja no Estado do Maranhão teve início no final da década de 80. Em 1992 foi efetuado o primeiro embarque de soja em São Luís, pelo Terminal de Ponta da Madeira, da CVRD.

Este TEGRAM tem por objetivo dotar o Porto do Itaqui de facilidades portuárias especializadas, operadas com elevadas taxas de movimentação e em navios de grande porte, capazes de atender a toda a demanda futura de exportação de grãos produzidos em sua hinterlândia.

As análises de produção da hinterlândia do Porto do Itaqui indicam, de maneira realista, sem contar com melhorias no sistema de transporte rodoviário, excedente de soja exportável de 4,7 milhões de t para 2006.

Para atender a esta movimentação projetada para 2006, se faz necessário dotar o Porto do Itaqui de facilidades portuárias, adicionais as existentes, para exportação da ordem de 3,0 milhões de t/ano.

O TEGRAM – Terminal de Grãos do Maranhão apresenta projeto capaz de atender a esta demanda inicial, com instalações adequadas e eficientes, e permite expansões gradativas até o limite de produção projetado para a região, de 12,0 milhões de t/ano.

Esta iniciativa do Governo do Estado do Maranhão, por intermédio da EMAP – Porto do Itaqui irá garantir as exportações das expansões da produção de vasta região do centro-norte do Brasil, promovendo o desenvolvimento econômico regional.

Os investimentos previstos para a 1ª Fase de implantação totalizam <sup>7</sup>R\$ 142,21 milhões, compostos de R\$ 59,92 milhões para as obras civis e de R\$ 82,30 milhões para os equipamentos.

## **7.7 Obras melhorias e visão de futuro**

A crise econômica, que se faz sentir no Brasil desde o ano passado, mexe com os portos e o Porto do Itaqui não é diferente. A Emap anuncia que a empresa já está se adequando a nova realidade de mercado e, com isso, será realizada uma revisão orçamentária, prevista para o mês de março/2010. A idéia é reduzir custos para manter os resultados apresentados até o momento. Mesmo assim, Baptista prevê crescimento para os próximos dois anos, tornando-se um dos melhores portos do país (MARANHÃO, 2010).

Em 2008, o Porto do Itaqui movimentou 13,3 milhões de toneladas – 25% a mais no orçamento da empresa em relação ao ano anterior. Mas, com a crise econômica o cenário é outro, mesmo assim, Baptista fala em investimentos para o Porto e isso significa obras estruturais e dragagem (MARANHÃO, 2010).

O Porto do Itaqui vai ganhar um novo berço, o de número 108. Uma espécie de prolongamento do berço 106, onde são movimentados derivados de petróleo. A obra está estimada em R\$ 80 milhões e contará com dinheiro do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). A recuperação das estruturas dos berços 101 e 102 e a dragagem de todos os berços custarão R\$ 220 milhões (MARANHÃO, 2010).

A idéia é fixa: dobrar a capacidade de movimentação de mercadorias até 2010. Mas como fazer isso em um porto que até o ano passado movimentou somente 12 milhões de toneladas? A administração do Porto do Itaqui achou a resposta para a pergunta descrita acima. Resta, agora, colocar as idéias em prática e angariar recursos nunca vistos no cais maranhense (MARANHÃO, 2010).

---

<sup>7</sup> Relatório do governo do estado orçamento previsto.

Serão investidos mais de R\$ 500 milhões para possibilitar o crescimento de Itaqui. Metade do dinheiro será do governo federal, enquanto a iniciativa privada cuidará do resto dos investimentos (MARANHÃO, 2010).

A Brasil Ecodiesel, empresa responsável pelo empreendimento, lançou na última quinta-feira a pedra fundamental para a construção desta fábrica, que ocupará uma área total de 70 mil metros quadrados e consumirá – sozinha – R\$ 10 milhões em investimentos. A meta desta refinaria é produzir e escoar, a partir do Porto de Itaqui, 500 mil litros de diesel por dia.

O Brasil consome, hoje, 37 milhões de litros do produto por ano. A expectativa do Governo Federal é aumentar este número para 40 milhões até o final de 2006, mesmo sem a refinaria maranhense estar em funcionamento. O prazo estipulado para o término das obras por parte da Brasil Ecodiesel é o primeiro semestre de 2007.

Mas não é só o biodiesel que serve de pilar para a modernização e ampliação do Porto do Itaqui. Uma obra que já está em vigor é a construção de um berço de atracação e reforma de outros dois. Ao fim, serão sete os espaços destinados a carga e descarga de mercadorias. A iniciativa privada é a responsável por estes investimentos, que chegam próximo a R\$ 200 milhões.

Não é só à beira do cais que o Porto pretende expandir sua capacidade. As chamadas retroáreas também receberão investimentos consideráveis de empresas privadas e estatais. A Petrobrás, por exemplo, deverá canalizar R\$ 80 milhões para ampliação de sua área de tancagem.

Com isso, será possível movimentar etanol em abundância pelo Maranhão. A área de tancagem passaria dos atuais 210 mil para 320 mil metros cúbicos graças aos investimentos de outras empresas, como a Granel Química, por exemplo. Mais R\$ 68 milhões serão injetados na economia maranhense para construção de um novo Terminal de Grãos, que terá capacidade para movimentação de seis milhões de toneladas ao ano.

Espera-se que, com esta série de novidades, os outros portos brasileiros possam se movimentar e angariar novos investimentos, que por sua vez trazem ao mercado brasileiro, novas oportunidades de negócios.

Obra no Maranhão está orçada em R\$ 111 milhões e deve mobilizar de 150 a 200 trabalhadores durante sua execução

Como parte do projeto de expansão do Porto do Itaqui, a Empresa Maranhense de Administração Portuária (Emap) deu início, no dia 28 de setembro, às obras da construção do berço 100. A empresa Serveng Civilsan será a responsável pela execução do projeto, que deverá estar em funcionamento em aproximadamente dois anos, numa parceria entre o governo federal e governo do Maranhão, como parte do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

## 8 CONCLUSÃO

Este estudo colocou em destaque uma série de aspectos importantes da competitividade advindas das potencialidades existentes no Porto do Itaqui:

- ✓ Não é apenas o preço praticado que favorece a utilização do Porto do Itaqui;
- ✓ A competitividade do mesmo e seus resultados são determinados pela sua excelente localização;
- ✓ O Porto do Itaqui através de seus serviços, possibilita a viabilização de instalação de grandes empresas no Estado;
- ✓ As modalidades de transporte como multimodalidade, ferrovias, rodovias, hidrovias, integração do complexo portuário de São Luís ao Distrito industrial.

Diante da visão estratégica as oportunidades existem e estão claras. Para tanto, é necessário que no contexto da política atual, se obtenha uma visão de expansão de desenvolvimento.

O novo paradigma de gerenciamento de um conjunto de dinâmicas sociais e políticas representadas pela perspectiva de desenvolvimento local integrado e sustentável apóiam-se de forma central nas idéias anteriormente expostas. Sua grande aposta está em conceber os membros da sociedade como sujeitos de seu próprio destino e dos rumos tomados pela sociedade ou pela comunidade particular em que vivem. Ela é, fundamentalmente, uma metodologia voltada para a consecução dos objetivos relacionados com a viabilização de desenvolvimento e crescimento oferecidos pelo Porto do Itaqui.

Por outro lado, algumas condições objetivas são também necessárias para que a implantação da refinaria possa realizar-se com êxito. No caso do Maranhão, isso supõe o estabelecimento de políticas públicas, e eliminação das fontes de apropriação da riqueza vinculada a privilégios políticos ou manutenção de ilegalidade.

Trata-se em outras palavras, de viabilizar a organização e o aperfeiçoamento do processo participativo, fortalecendo institucionalmente sua capacidade de gestão e suprindo recursos para o desenvolvimento social em função da obtenção de resultados.

Portanto, a complexidade das dinâmicas geradoras das desigualdades portuárias no Brasil que conformam a realidade brasileira, neste final de século, como esperamos ter deixado claro ao longo deste estudo, exige uma nova postura em relação á responsabilidade dos diferentes setores que a compõem, sobretudo no âmbito governamental.

Enfrentar e reduzir as desigualdades sociais no Brasil, não é tarefa fácil e nem pode ser vista como objetivo aos quais somente este ou aquele setor da sociedade deve se dedicar. Ao contrário, exigem ou demandam disponibilizar criatividade social e individual de forma permanente para essa finalidade.

O Estado, bem como sabemos, é por definição, a estância que encarna o espírito público mais abrangente e universal; no entanto, não somente a ele cabe prover os mecanismos institucionais ou financeiros para promover as reduções de desigualdades. Certamente, é necessário que o Estado cumpra com as suas responsabilidades constitucionais na prestação de um amplo conjunto de serviços públicos e na garantia dos direitos reconhecidos como fundamentais aos cidadãos em geral e, em particular aos diversos grupos socialmente vulneráveis existentes hoje no país.

O esforço empreendido para abordar o tema As potencialidades do Porto do Itaqui como fator de desenvolvimento estratégico para o Estado do Maranhão, foi justamente o de procurar apresentar alternativas de crescimento e desenvolvimento de ações possíveis de serem implementadas que possam contribuir para superar a distancia entre o discurso e a prática, a intenção e o gesto, tão marcantes na vida pública brasileira recente. As oportunidades, as estratégias apresentadas, entretanto estão longe de esgotar todas as vias factíveis para o logro deste objetivo. A variedade de interesse, de interpretações e de intenções que sustentam os objetivos de crescimento do comercio portuário local.

Por essa razão, ao longo de todo este estudo, insistiu-se muito na importância central de apresentar o potencial do Porto do Itaqui como base para o desenvolvimento, na necessidade de intensificar e diversificar as formas de participação, e também na busca de outros caminhos eficazes que contribuam para a mudança do perfil comercial do Porto.

Concentrar esforços, nas mais distintas escalas e com os objetivos mais diversos, em uma permanente aprendizagem, parece ser a única via para combater

a indiferença e alcançar os significados profundos dos valores presentes nos conceitos de democracia, tolerância, solidariedade e compromisso individual/social.

## REFERÊNCIAS

- ALAIN, Touraine. A desforra do mundo político. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 2003.
- BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. Secretaria de Recursos Hídricos. **Plano nacional de recursos hídricos**. FGV, Brasília, 2000.
- CARLOS, Ana Fani Alessandri; **Dilemas Urbanos: Novas abordagens sobre a cidade**; São Paulo. Contexto. 2003.
- CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- EMAP. Empresa Maranhense de Administração Portuária. **Relatório de atividades, 2009**. São Luís: Emap, 2009.
- FALCINI, Primo. **Avaliação Econômica de Empresas**: técnica e prática. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, A. B. de H.. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira: 2007.
- KAO, John. Jamming. **New York**, Harper Bussiness, 2006.
- LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa et al. **Administração Financeira**: princípios, fundamentos e práticas Brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LOBATO, David Menezes, et. al. **Administração estratégica – uma visão orientada para busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro, P&C de Botafogo, 2007.
- LODI, L. H. **Anais. Seminário Nacional sobre Avaliação do Planfor: uma política pública de educação profissional em debate**. São Paulo, 2007.
- LOPEZ, José Manoel. **Os Custos logísticos do Comercio Exterior**, São Paulo:Aduaneiras,2000.Janeiro, 2000.
- MACHADO, Cintia. **Cresce transporte de passageiros via ferry boat**. São Luís, 2010. Disponível em < [www.portodoitaqui.com.br](http://www.portodoitaqui.com.br)> acesso em 22 fev.2010.
- MALUF, Renato Sérgio. **O projeto mercosul e as cadeias agrindustriais**. In: MERCOSUL - Integração na América Latina e Relações com a Comunidade Européia. (Projeto Ires) Rio de Janeiro, 2000.

MARANHÃO, Assessoria do Governo do Estado. **Porto do Itaqui será expandido com a construção do berço 100**. São Luís, 2010. Disponível em <[www.portodoitaqui.ma.gov.br](http://www.portodoitaqui.ma.gov.br)> acesso em 18 fev.2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDONÇA, Elisângela. **Porto do Itaqui Antecipa receita**. São Luís, 2010. Disponível em <[www.energiahoje.com](http://www.energiahoje.com)> acesso em 21 Fev., 2010.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PALHARES, Guilherme Lohman. **Transportes Turísticos**. São Paulo: Aleph, 2002.

REAL, Alberto Ramón. Los Métodos de Interpretación Constitucional. **Revista de Direito Pública**. São Paulo, n. 53/54, 1986.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

TORRE, F. **Sistema de transportes Turístico**. São Paulo: Roca, 2002.

VASCONCELOS, Eduardo de Alcântara. **Transporte urbano nos países em desenvolvimento: reflexões e propostas**. São Paulo: Unidas, 2006.