



ANÁLISE ESTRATÉGICA DO PORTO DE SÃO SEBASTIÃO: ESTUDO DOS CENÁRIOS INTERNOS E EXTERNOS QUE IMPACTAM SUA EVOLUÇÃO

D.H. Ribeiro^{1,*}; E.F. Souza¹; M.V. Nascimento¹

1 Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos - Professor Jessen Vidal Av. Cesare Mansueto Giulio Lattes, 1350 - Eugênio de Melo, São José dos Campos/SP, CEP.: 12247-014, Brasil.
Telefone: (12) 3905-2423

* diego.ribeiro18@fatec.sjc.gov.br

RESUMO: Os portos exercem um importante papel na movimentação de cargas, articulando a produção e o consumo mediante a vinculação das diferentes esferas da cadeia produtiva. Geram desenvolvimento local e regional por atrair investimentos públicos e privados como é o caso do porto de São Sebastião que cumpre papel imprescindível no seu município. Este artigo objetiva analisar estrategicamente os ambientes internos e externos relativos ao porto no intuito de evidenciar os fatores que estejam barrando sua evolução. Assim, foram realizadas pesquisas sobre o cenário da movimentação portuária, identificação de projetos de modernização, levantamento de informações sobre dificuldades de implantação de melhorias e utilização da ferramenta de análise estratégica SWOT para investigação do cenário. Os resultados apontaram que há um potencial atrativo no porto, principalmente, em função de suas características ambientais. Identifica-se, também, uma dependência de um único corredor de transporte como fator primordial para a queda da competitividade do porto.

PALAVRAS-CHAVE: Análise Estratégica, SWOT, Porto de São Sebastião.

ABSTRACT: Ports play an important role in the movement of cargo, linking production and consumption by connecting the different spheres of the production chain. They generate local and regional development by attracting public and private investments, such as the São Sebastião port, which plays an essential role in its municipality. This article aims to strategically analyze the internal and external environments related to the port in order to highlight the factors that are blocking its evolution. Thus, research was carried out on the scenario of port handling, identification of modernization projects, information collection on difficulties to implement improvements and use of the SWOT strategic analysis tool to investigate the scenario. The results showed that there is an attractive potential in the port, mainly due to its environmental characteristics. As a prime factor to the decrease of the port competitiveness, dependence on a single transport corridor has been also identified.

KEY WORDS: Strategic Analysis, SWOT, Port of São Sebastião.

1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente os portos são vistos e reconhecidos como uma interface entre os transportes terrestres e marítimos. O crescimento do comércio mundial e a redução das barreiras comerciais aproximam cada vez mais as empresas aos novos mercados o que exige dos portos uma readequação funcional, precedendo a modernização portuária.

Notteboom e Rodrigue (2005) destacam o papel funcional dos portos na cadeia de valor e a tendência da integração logística no setor portuário. Com essa contemporânea formatação do sistema mundial portuário, novas demandas são colocadas aos portos e conseqüentemente às cidades.

Segundo documentos de planejamento setorial e global em infraestrutura institucionais brasileiros (BRASIL, 2008a; 2008b; BRASIL, 2010) até 2022 irão ocorrer uma série de investimentos no setor hidroviário como forma de diminuir o custo Brasil, conseqüentemente, de maneira geral, a ampliação, modernização e operação eficiente de transporte marítimo, de cabotagem e fluvial, hidrovias, eclusas, portos, aeroportos, energia, telecomunicações e serviços tecnológicos.

Essas ações representam práticas de gestão que, associadas a inovações tecnológicas, visam aumentar a movimentação de fluxos de mercadorias para atender demandas do comércio exterior. Vale ressaltar ainda que os investimentos são extremamente necessários, já que o transporte marítimo brasileiro é responsável pelo escoamento de cerca de 17,5% de volumes de cargas transportadas. (CNT, 2017).

Segundo Reis (2008), o porto de São Sebastião não faz parte de rotas regulares, pois não se pode contar com sua capacidade e agilidade de atendimento, visto que possui apenas um berço de atracação. Por este motivo o porto é tido hoje apenas como uma rota auxiliar, servindo para complementar uma demanda já destinada a outros portos.

A totalidade da movimentação do porto de São Sebastião, de forma alguma representa uma movimentação compatível com a demanda existente, especialmente no Estado de São Paulo, que é responsável por significativa parcela do comércio exterior brasileiro, de acordo com Reis (2008), é sabido que o porto de Santos não é suficiente para atender toda a demanda, obrigando embarcadores a destinarem suas cargas para portos de outros estados.

1.1. Objetivo Geral

Este artigo tem por objetivo analisar estrategicamente os ambientes internos e externos relativos ao porto no intuito de evidenciar os fatores que estejam barrando sua evolução.

1.2. Objetivos Específicos

Para a consecução deste trabalho foram estabelecidos os objetivos específicos:

- Realizar uma investigação sobre o atual cenário da movimentação portuária;
- Realizar pesquisa documental apontando as séries de dados geradas;
- Identificar projetos de modernização existentes;
- Levantar informações sobre as dificuldades de implantação das melhorias previstas;
- Utilizar a ferramenta *SWOT* para simulação dos cenários futuros e trazer ao estudo os resultados obtidos.

1.3. Proposta Metodológica

Para o desenvolvimento deste artigo foram realizadas consultas bibliográficas, pesquisas em artigos científicos e websites, além do contato direto com a administração do porto de São Sebastião para solicitação de dados das séries históricas de movimentação de cargas, bem como análise do cenário atual.

De acordo com a Figura 1, utilizou-se neste trabalho a metodologia quali-quantitativa para tratamento dos dados obtidos. A natureza foi aplicada com objetivos exploratórios e descritivos. Por fim, os procedimentos técnicos foram construídos por pesquisa de levantamento e bibliográfica.



Figura 1. Proposta Metodológica. Fonte: Autores.

2. SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO

O Brasil possui um sistema extenso de rios e lagos. A extensão total deste sistema é de 63 mil km, divididas em 12 bacias hidrográficas, nas quais 42 mil km de rios são potencialmente navegáveis (MT, 2015).

O sistema portuário brasileiro tem uma costa de 8,5 mil quilômetros navegáveis, composto por 37 portos públicos e 134 Terminais de Uso Privativo (TUP), responsáveis em 2017 por uma movimentação de 1,08 bilhão de toneladas de carga bruta (granel sólido, granel líquido, carga geral e contêineres) (SEP/PR, 2015).

O Brasil, mesmo sendo a 8ª economia do mundo, em termos de qualidade de infraestrutura portuária possui uma classificação medíocre, posicionada na retaguarda de economias de menor influência no mercado mundial. Desta forma, grandes investimentos nessa área são visíveis e necessários (CORREIA e FALCÃO, 2012).

A movimentação dos portos brasileiros reflete as escolhas nacionais na corrente de comércio internacional. Da movimentação de carga em 2017, cerca de 85% foram realizadas entre granel sólido e granel líquido, basicamente produtos primários sendo o segundo grupo de mercadorias mais transportadas (ANTAQ, 2017).

Com a intenção de desenvolver o transporte de cargas e passageiros por hidrovias, tornando-o eficiente e sólido, o MT (Ministério do Transporte) tem por objetivo um projeto denominado de PHE (Plano Hidroviário Estratégico), que se concentra nas atividades relacionadas ao THI (Transporte Hidroviário Interior), de forma a integrar as políticas do MT para o setor hidroviário (SEP/PR, 2015).

2.1. Infraestrutura Portuária no Brasil

A infraestrutura do Sistema Portuário Nacional é definida como ineficiente e precária, porém, ao mesmo tempo desempenha papel essencial no comércio exterior brasileiro, do qual mais de 90% do fluxo desse comércio é movimentado por portos. Dessa forma, os portos brasileiros são responsáveis pela geração dos gargalos logísticos que o Brasil apresenta, dificultando sua competitividade frente aos demais países e também o posicionamento do país nas Cadeias Globais de Valor (PASCHOALINI, 2015).

Barboza (2014) classifica alguns dos principais problemas enfrentados nos portos brasileiros: Burocracia, portos saturados, falta de infraestrutura de acesso rodoviário, custo portuário, deficiência na armazenagem e a demora na liberação dos produtos. Ainda segundo Barboza (2014), a precária infraestrutura do Brasil eleva o valor dos produtos, tornando-os menos competitivos frente ao comércio internacional.

A edição 2014-2015 do *Global Competitiveness Report*, divulgada pelo Fórum Econômico Mundial, que realiza pesquisas desde 1979, analisa 12 temas centrais dentre eles a infraestrutura, que claramente é um fator obrigatório para o desenvolvimento econômico de qualquer país, mostrou o Brasil ocupando o 9º lugar no critério “tamanho de mercado”, 57º lugar no ranking geral de competitividade e 76º lugar no critério “infraestrutura” de um total de 144 países participantes. No critério “qualidade da infraestrutura portuária”

do *Global Competitiveness Report* a posição do Brasil entre os 144 países participantes era a 122^a, dado que reforça a deficiência da estrutura portuária brasileira (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2015 *apud* SANTOS, 2016). Santos (2016) afirma que somente com um contínuo crescimento da infraestrutura o Brasil poderá, algum dia, fazer frente às suas dimensões geográficas, à importância da sua economia no cenário mundial e às inevitáveis demandas da sociedade por melhores produtos e serviços, maior eficiência e menor preço.

De acordo com Wanke (2006), exportadores de cargas containerizadas expõem a falta da disponibilidade de armadores para citar a deficiência logística do país enquanto os exportadores de cargas não containerizadas informam que o difícil acesso aos portos e o escoamento da produção são as principais falhas do cenário logístico.

Segundo Bird (1963), a escolha do local para assentamento de um porto era fundamentada nas condições de atracação e navegabilidade segura, próxima aos grandes centros produtivos para facilitar o escoamento da produção.

Contudo, a evolução portuária acarreta o recebimento de navios modernos e especializados como os porta-contêineres e *roll-on/roll-off* (Ro-Ro), com maiores calados, que necessitam de um melhor acesso marítimo com maior profundidade (BIRD, 1963).

A supressão da área de expansão para a evolução portuária resultou no crescimento desordenado do porto obrigando que tal expansão ocorresse longe dos locais inicialmente construídos (NOTTEBOOM; RODRIGUE, 2005).

Para Rodrigue *et al.*, (2012), a infraestrutura portuária pode ser compreendida de forma evolucionária, contribuindo para a inserção das redes logísticas do século XXI. Para se atingir uma diminuição dos custos de transporte é fundamental a minimização das ineficiências e uma melhor utilização das infraestruturas, potencializando toda a cadeia de suprimento e distribuição de qualquer tipo de produto, incluindo, assim, o Brasil no contexto internacional com um nível de competitividade alto (SOUSA JÚNIOR, 2010).

Ferraresi *et al.*, (2009) complementa que para garantir a inserção e o posicionamento competitivo no mercado mundial é necessária uma infraestrutura eficiente, visto que os investimentos voltados para essa finalidade são uma ferramenta de competitividade, permitindo ganhos em relação à qualidade do serviço prestado.

3. APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO EM ESTUDO

O porto de São Sebastião está localizado na costa norte do Estado de São Paulo, na cidade de São Sebastião, a 200 km da cidade de São Paulo. Segundo a Companhia Docas de São Sebastião, sua posição, no canal entre a cidade e Ilhabela, o torna uma das melhores áreas portuárias do mundo. A Figura 2 representa a localização do porto.

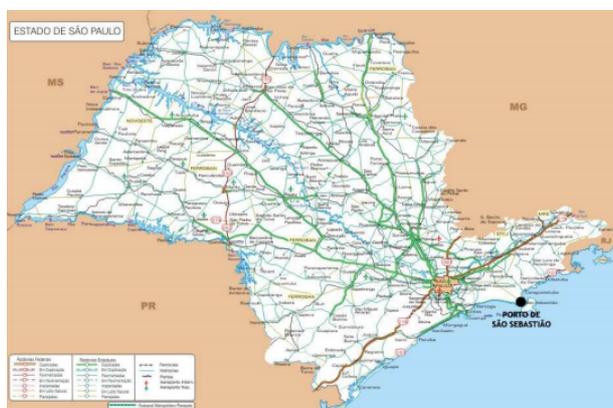


Figura 2. Localização do porto de São Sebastião.

Fonte: Plano de Desenvolvimento e Zoneamento, 2009.

O cais do porto público de São Sebastião conta com 1 berço principal (101) com 150 m de extensão complementados por três *dolphins* de amarração, totalizando 225 m. Além deste, conta com quatro berços internos (201), (202), (203) e (204) utilizados por embarcações de apoio marítimo e apoio portuário, como ilustra a Figura 3.



Figura 3. Berços de atracação.

Fonte: Plano de Desenvolvimento e Zoneamento, 2009.

A Tabela 1 apresenta uma comparação da extensão e profundidade dos berços de atracação do porto de São Sebastião.

Tabela 1. Extensão e profundidade dos berços de atracação.

Berço	Extensão (m)	Profundidade (m)
101	150	8,5 – 9,0
201	51,1	7,0
202	71,1	7,0
203	86	7,0
204	100	7,0 – 2,5
Rampas	5,0	2,5

Fonte: Plano de Desenvolvimento e Zoneamento, 2009.

Na área do porto organizado existe o terminal TEBAR (Terminal Marítimo Almirante Barroso), da Petrobras Transportes S/A – Transpetro, demonstrada na Figura 4, empresa subsidiária da Petrobras, para óleo, derivados de petróleo e álcool combustível, operando em dois píeres e compondo quatro berços numa extensão de 905 m, com profundidade variando entre 14 m e 26 m. Para depósito, são utilizados 43 tanques, representando 2,1 milhões toneladas de capacidade.



Figura 4. Terminal Almirante Barroso.

Fonte: Plano de Desenvolvimento e Zoneamento, 2009.

Os principais produtos de importação são a barrilha, sulfato de sódio, malte, cevada, trigo, produtos siderúrgicos, máquinas e equipamentos, bobinas de fio de aço e cargas gerais. Opera também com a exportação de veículos, peças, máquinas e equipamentos, vitualhas, produtos siderúrgicos e cargas gerais.

Alguns diferenciais que tornam o porto de São Sebastião atrativo para investimentos são: estar em águas profundas não necessitando de dragagens regulares por ter um canal natural possibilitando a aproximação de navios de grande calado transportadores de cargas transcontinentais; suas vantagens locais estando próximo ao Vale do Paraíba que produz bens de alto valor agregado como aviões, produtos eletrônicos, automóveis; sua proximidade ao complexo Ayrton Senna-Carvalho Pinto, Via Dutra, Dom Pedro, Fernão Dias possibilitando acesso à capital paulista, região do ABC paulista, região de Campinas, Minas Gerais e região sul do Estado do Rio de Janeiro (PDZ, 2009).

O acesso marítimo dispõe de duas barras de entrada, a primeira barra norte, com largura de 550 m e profundidade de 18 m; e a segunda barra sul, com largura de 300 m e profundidade de 25 m, respectivamente compondo uma extensão total de 22,8 km.

O porto conta com quatro pátios de armazenagem, o pátio 1, com uma área alfandegada de aproximadamente 31 mil m², é utilizado para armazenagem de carga geral, carga de projeto e produtos siderúrgicos; o pátio 2 possui uma área alfandegada de aproximadamente 35 mil m² e é dedicado ao armazenamento e movimentação de veículos; o pátio 3 conta com uma área não alfandegada de aproximadamente 110 mil m², sua extensão abriga 3 armazéns destinados a movimentação de granéis sólidos, com capacidade de armazenagem de 5 mil toneladas cada armazém; e o pátio 4, também uma área não alfandegada que conta com aproximadamente 95 mil m² de área de armazenagem.

O Porto de São Sebastião é detentor da nova versão da norma ISO 14001/2015, relativa à certificação ambiental que implementa, mantém e melhora um sistema de gestão ambiental para assegurar sua conformidade com a política ambiental e expor tal conformidade a terceiros.

4. APRESENTAÇÃO DO FERRAMENTAL DE ANÁLISE

Elaborado por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e posteriormente adotado por diversos acadêmicos, a análise *SWOT* estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Por meio destas quatro variáveis, poderão ser descritas as forças e fraquezas, e as oportunidades e ameaças do meio em que a organização atua. Quando os pontos fortes estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a organização será competitiva no longo prazo (RODRIGUES, *et al.*, 2005).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a análise *SWOT* correlaciona as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva é empregada a partir da matriz *SWOT*. Relaciona-se as oportunidades e ameaças presentes no cenário externo com as forças e fraquezas mapeadas no cenário interno da organização.

Quanto aos fatores internos nos pontos fortes, a organização dispõe de recursos e habilidades que são utilizadas para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças. A fraqueza pode sobrevir por deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e deve ser feito o máximo para controlá-la ou mitigar seus impactos negativos para impossibilitar a insolvência (MATOS, MATOS e ALMEIDA, 2007).

Os fatores externos da organização estão fora da barreira de controle, mas apesar disso, a organização deve conhecer suas oportunidades e ameaças, a fim de estar preparada para aproveitá-la ou evitá-la (DAYCHOUW, 2007).

4.1 Aplicação do Ferramental de Análise

Com a finalidade de classificar qualitativamente os resultados do ferramental de análise *SWOT* empregado ao cenário em estudo, elaborou-se a avaliação de cenários proposto por Matos, Matos e Almeida (2007). A metodologia sugere uma análise dinâmica baseado em quatro conceitos estratégicos:

- a) Quadrante I: Potencialidade de ataque - corresponde à somatória das forças e das oportunidades;
- b) Quadrante II: Defensibilidade - corresponde à somatória das forças e ameaças;
- c) Quadrante III: Defensibilidade de ataque - corresponde à somatória das fraquezas e oportunidades;
- d) Quadrante IV: Vulnerabilidade - corresponde à somatória das fraquezas e ameaças.

A partir da definição desses conceitos, são estabelecidas as capacidades estratégicas dos sistemas:

- a) Capacidade Ofensiva - corresponde à diferença entre o potencial de ataque menos a defensibilidade de ataque; (Forças e Oportunidades - Fraquezas e Oportunidades);
- b) Capacidade Defensiva - corresponde à diferença entre defensibilidade menos vulnerabilidade; (Forças e Ameaças - Fraquezas e Ameaças).

Definidos os fatores relevantes, a elaboração do ferramental de análise de cenários permite determinar uma avaliação quantitativa para o Posicionamento Global ou Posicionamento Estratégico. O Posicionamento Global ou Posicionamento Estratégico corresponde a diferença entre a Capacidade Ofensiva e Capacidade Defensiva; ou seja, (Capacidade Ofensiva - Capacidade Defensiva).

Conforme sugerem Matos, Matos e Almeida (2007), deve-se elaborar uma escala de valores que possibilitem quantificar as relações e investigar os resultados a fim de obter através da elaboração de uma matriz, onde as linhas apresentam os componentes internos (forças e ameaças) e as colunas apresentam os componentes externos (oportunidades e ameaças). Os indicadores de correlação entre linhas e colunas são pré-definidos como:

- Sem Influência = correlação marcada com o valor 0 (zero);
- Pouca Influência = correlação marcada com o valor 1 (um);
- Muita Influência = correlação marcada com o valor 2 (dois).

4.2 Dados do Ferramental de Análise

O quadrante I apresenta as forças do cenário envolvendo o ambiente interno da organização, sendo elas: Características naturais do porto, bom desempenho operacional na movimentação e certificação pela ISO 14001/2015.

O quadrante II apresenta as fraquezas do cenário envolvendo o ambiente interno da organização, sendo elas: Dependência de um único corredor de transporte, período de sazonalidade e restrição de calado.

Já o quadrante III apresenta as principais oportunidades encontradas do cenário envolvendo o ambiente externo da organização, sendo elas: Proximidade das regiões economicamente dinâmicas, obras de infraestrutura logística que beneficiam o porto e a facilitação de incentivos privados.

E, por fim, o quadrante IV apresenta as principais ameaças encontradas do cenário envolvendo o ambiente externo da organização, sendo elas: Embargos ambientais relacionados à implantação do porto, proximidade com o principal porto de movimentação do Brasil, porto de Santos, e cotação do dólar.

4.2.1 Forças – Ambiente Interno

Características naturais do porto - naturalmente abrigado pela Ilha de São Sebastião, também conhecida como Ilhabela, tem uma característica importante, uma vez que reduz interrupções nas operações em virtude de ventos e ondas que possam comprometer sua segurança.

Desempenho operacional na movimentação - barrilha, sulfato de sódio e veículos apresentam bons índices de movimentação, que podem ser explicados pela qualidade da mão de obra avulsa empregada nas operações e pela utilização de equipamentos mais eficientes, como no caso das movimentações de granéis sólidos, dispendo de um equipamento de transbordo de cargas do tipo funil de grande capacidade, que exerce a funcionalidade de pulmão, gerando cadência na operação evitando que a mesma não seja ditada pelo carrossel de caminhões, como ocorre em outros portos, tornando a operação mais eficiente.

Certificação ISO 14001/2015 - detentor da nova versão da norma relativas à certificação ambiental que implementa, mantém e melhora um sistema de gestão ambiental para assegurar sua conformidade com a política ambiental e expor tal conformidade a terceiros.

4.2.2 Fraquezas – Ambiente Interno

Dependência de um único corredor de transporte - a dependência de um único corredor de transporte para o escoamento de cargas, sendo ela a Rodovia dos Tamoios, que muito embora, ainda esteja passando por obras de readequação da capacidade e melhorias, além da mesma ser o corredor de principal acesso de turistas ao litoral norte paulista, o que agrava as condições na alta temporada.

Períodos de sazonalidades de cargas - apesar do porto ter uma movimentação expressiva, em alguns períodos determinados o mesmo não opera em sua capacidade plena, impactando negativamente em sua receita.

Restrição do calado - o calado autorizado do berço 101, onde é realizada a maior parte das movimentações de cargas do porto, atualmente é limitado a 10 m, restringindo assim o tamanho das embarcações que podem atracar e reduzindo expressivamente sua atratividade.

4.2.3 Oportunidades – Ambiente Externo

Proximidade das regiões economicamente dinâmicas - estando próximo ao Vale do Paraíba que produz bens de alto valor agregado como aviões, produtos eletrônicos e automóveis, sua proximidade ao complexo Ayrton Senna-Carvalho Pinto, Via Dutra, Dom Pedro, Fernão Dias possibilitam seu acesso a capital paulista e região metropolitana, região de Campinas, Minas Gerais e região sul do Estado do Rio de Janeiro.

Obras de infraestrutura logística - o projeto de duplicação da Rodovia dos Tamoios que contempla o desenvolvimento de um novo traçado da rodovia no trecho de serra, bem como o contorno rodoviário de Caraguatatuba, eliminará os principais gargalos logísticos aos quais o porto está sujeito atualmente.

Facilitação de incentivos privados - Com a entrada em vigor da nova lei dos portos, Lei 12.815/2013, houve incentivos para investimentos por parte do setor privado para modernização e avanço do setor portuário.

4.2.4 Ameaças – Ambiente Externo

Embargos ambientais relacionados à ampliação do porto - o projeto de expansão ainda necessita de aprovação dos órgãos competentes, travando assim todo e qualquer possível investimento no porto.

Proximidade com o principal porto de movimentação do Brasil, porto de Santos - a falta de investimento no porto de São Sebastião juntamente com a capacidade de operação do porto de Santos fazem com que este se torne uma ameaça.

Cotação do dólar - as altas variações cambiais influenciam diretamente nas importações e exportações de cargas transportadas pelo porto, fazendo com que os principais produtos movimentados sofram oscilações.

5. APLICAÇÃO DA ANÁLISE *SWOT*

A Figura 5 apresenta a Matriz *SWOT* aplicada ao estudo do cenário da movimentação de cargas do porto de São Sebastião em relação aos fatores externos.

		Oportunidades			Ameaças			Totais
		Proximidade das regiões economicamente dinâmicas	Obras de infraestrutura logística que beneficiam o porto	Facilitação de investimentos privados	Embargos ambientais relacionados à ampliação do porto	Proximidade com o principal porto de movimentação do Brasil, porto de Santos	Cotação elevada do Dólar	
Forças e Fraquezas		Oportunidades e Ameaças						
		Forças e Fraquezas						
Forças	Características Naturais, sendo a 3ª melhor região portuária do mundo	2	2	2	1	1	0	8
	Bom desempenho operacional na movimentação de barrilha, sulfato de sódio e veículos	2	2	2	0	2	2	10
	Porto Certificado pela ISO 14.001/2015	1	2	2	2	2	1	10
Fraquezas	Dependência de um único corredor de transporte	2	2	1	0	2	0	7
	Periodos de sazonalidades de cargas transportadas	1	2	1	2	2	2	10
	Restrição do calado	2	2	1	2	2	0	9
Totais		10	12	9	7	11	5	

Figura 5. Matriz *SWOT* do Porto de São Sebastião. **Fonte:** Autores.

A partir das informações estabelecidas através da Matriz *SWOT*, os valores dos conceitos estratégicos, capacidades e posicionamento puderam ser obtidos conforme ilustra a Tabela 3 de Resultados e Tabela 4 de Cálculo de Posicionamento Estratégico:

Tabela 3. Resultados da Matriz *SWOT* do porto de São Sebastião.

Quadrante I = Potencialidade de Ataque	= Forças e Oportunidades	17
Quadrante II = Defensibilidade	= Forças e Ameaças	11
Quadrante III = Defensibilidade de Ataque	= Fraquezas e Oportunidades	14
Quadrante IV = Vulnerabilidade	= Fraquezas e Ameaças	12

Fonte: Autores.

Tabela 4. Cálculo de Posicionamento Estratégico da Matriz *SWOT*.

Capacidade Ofensiva = (Forças e Oportunidades) - (Fraquezas e Oportunidades)	3
Capacidade Defensiva = (Forças e Ameaças) - (Fraquezas e Ameaças)	-1
Posicionamento Global ou Posicionamento Estratégico	4

Fonte: Autores.

Baseada na metodologia aplicada, Matos, Matos e Almeida (2007) sugerem os seguintes indicadores para a interpretação do posicionamento estratégico do cenário analisado a partir dos valores calculados:

- (< -40) = Situação Muito Desfavorável;
- (-40 a -20) = Desfavorável ;
- (-20 a 20) = Equilíbrio;
- (20 a 40) = Favorável;
- (> 40) = Muito Favorável.

Os resultados da aplicação da metodologia sugerida por Matos, Matos e Almeida (2007) apontam para uma estagnação do potencial estratégico do Porto de São Sebastião. Analisando a correlação das variáveis de força verifica-se que as forças “Bom desempenho operacional na movimentação de barrilha, sulfato de sódio e veículos” e “Porto certificado pela ISO 14001/2015” se mostraram empatados como os principais motivadores para impulsão da movimentação portuária. Verificando a correlação das variáveis de fraquezas observa-se que o maior indicador é o “Período de sazonalidade das cargas transportadas”. Esse resultado se justifica em função da demanda de cargas movimentadas pelo porto. Observando a correlação das variáveis de oportunidades verifica-se que a principal oportunidade se dá nas “Obras de infraestrutura logística que beneficiam o porto”, como exemplo a obra de duplicação da Rodovia dos Tamoios e os possíveis projetos de ampliação do porto. Examinando a correlação das variáveis de ameaças verifica-se que a principal ameaça se dá na “Proximidade com o principal porto de movimentação do Brasil, porto de Santos”, pois detém o maior número de movimentação de cargas, melhor infraestrutura logística e portuária, sendo mais atrativo em relação ao porto de São Sebastião.

6. CONCLUSÃO

Pode-se considerar que o objetivo estabelecido pelo trabalho foi atingido com sucesso. A pesquisa bibliográfica e a análise *SWOT* permitiram identificar e ponderar fatores relevantes para o potencial estratégico do porto de São Sebastião. Nota-se que um dos fatores de maior competitividade do porto são suas características e certificações ambientais.

Desenvolvendo-se uma análise estratégica mais sistêmica, com base nos resultados obtidos, o resultado geral da aplicação está em equilíbrio entre (-20 a 20). Verifica-se, portanto, que o sistema está em relativo equilíbrio de forças, mas com um leve viés positivo no posicionamento estratégico (4 pontos). Tal viés pode ser entendido em função da capacidade ofensiva, (3 pontos), estar superior a capacidade defensiva (-1 ponto).

Uma leitura mais detalhada dos resultados indica haver forte potencialidade de ataque no quadrante I com 17 pontos, seguido de defensibilidade de ataque no quadrante III totalizando 14 pontos, vulnerabilidade no quadrante IV com 12 pontos e finalizando com defensibilidade no quadrante II com 10 pontos.

Como sugestões de trabalhos futuros, indica-se desenvolver uma análise estatística que apresente o potencial de desenvolvimento do porto por meio de avaliação de sua capacidade já instalada.

7. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS, *Anuário*, 2017. Disponível em: <http://portal.antaq.gov.br/wpcontent/uploads/2018/02/20180112_Anu%C3%A1rio_2017_v4-4-vers%C3%A3o-final.pdf>. Acesso em: 04 Junho 2018.

BARBOZA, M. A. M., *A Ineficiência da Infraestrutura Logística do Brasil*, 2014.

BIRD, J. H. *The Major Seaports of the United Kingdom*. In: BIRD, J. H. Chapter 1 – Any port After Three Eras of Development. London: Hutchinson University Library, 1963.



BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Estudo da Dimensão Territorial para o Planejamento: Volume IV – Estudos Prospectivos - Escolhas Estratégicas*. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/269434649_TRANSPORTE_HIDROVIARIO_PORTO_S_E_TERMINAIS_INTERIORES_NA_AMAZONIA_BRASILEIRA_uma_analise_sobre_seus_pais_na_politica_publica_territorial> Acesso em: 04 Junho 2018. (BRASIL, 2008a; 2008b; BRASIL, 2010).

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 1. ed. 13^o tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CNT. Confederação Nacional dos Transportes, *Transportes em Números*, 2017. Disponível em: <<http://cnt.org.br/imprensa/noticia/transporte-saiu-recessao-recuperacao-ainda-lenta>> Acesso em: 10 junho 2018.

CORREIA, A. R.; FALCÃO, V. A. *Eficiência Portuária: Análise das Principais Metodologias para o caso dos Portos Brasileiros*, 2012.

DAYCHOUW, Merhi. *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FERRARESI, A. C.; RUSSO, S. M. E.; GOMES, A. R.; DAMASCENO, D. F. D. S.; CARNIELLO, M. F.; RICCI, F. *Os Investimentos Públicos no Processo de Desenvolvimento Econômico do Brasil*. In: XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. ENERGIA, v. 28, 2009.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL apud SANTOS, G. P., *Nova Lei dos Portos, Déficit de Infraestrutura e Desenvolvimento Nacional*, 2016. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-e-ireito/artigos/nova-lei-dos-portos-deficit-de-infraestrutura-e-desenvolvimento-nacional1yjb7x8ogh6cbj5u23evq74n8>>. Acesso em: 04 Junho 2018.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. *Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento*. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, *Plano Hidrográfico Estratégico*, 2015. Disponível em: <http://transportes.gov.br/images/TRANSPORTE_HIDROVIARIO/PHE/RELATORIO_PLANO ESTRATEGICO.pdf>. Acesso em: 04 Junho 2018.

NOTTEBOOM, T. E.; RODRIGUE, J.-P. *Port regionalization: towards a new phase in port development*. Maritime Policy & Management, London, v. 32, n. 3, 2005.

PASCHOALINI, A. T., *Parcerias Público-Privadas como Recurso para a Redução dos Gargalos Logísticos Brasileiros*, 2015.



PORTO DE SÃO SEBASTIÃO, *Plano de Desenvolvimento e Zoneamento*, 2009. Disponível em: <http://portoss.sp.gov.br/home/administracao/documentacao/#elf_11_UG9ydG8vUERa>. Acesso em: 17 Abril 2018.

REIS, H. dos S. *O espaço portuário de São Sebastião e o seu lugar na Geografia Portuária paulista*. São Paulo, USP, 2008.

RODRIGUE, J. P.; SLACK, ; COMTOIS, C. *The Geography of Transport Systems. The Geography of Transport Systems*, 2012. Disponível em: <<http://people.hofstra.edu/geotrans/index.html>>. Acesso em: 08 Maio 2018.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. *50 Gurus Para o Século XXI*. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SECRETÁRIA NACIONAL DE PORTOS, *Sistema Portuário Nacional*, 2015. Disponível em: <<http://portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/sistema-portuario-nacional>>. Acesso em: 04 Junho 2018.

SOUSA JUNIOR, J. N. C. *Avaliação da eficiência dos portos utilizando análise envoltória de dados: estudo de caso dos portos da região nordeste do Brasil*. Fortaleza, 2010.

WANKE, Peter. *A Qualidade da Infraestrutura Logística na Percepção dos Grandes Exportadores Brasileiros*; Centro de estudos em logística – COPPEAD/UFRJ; 2006.