



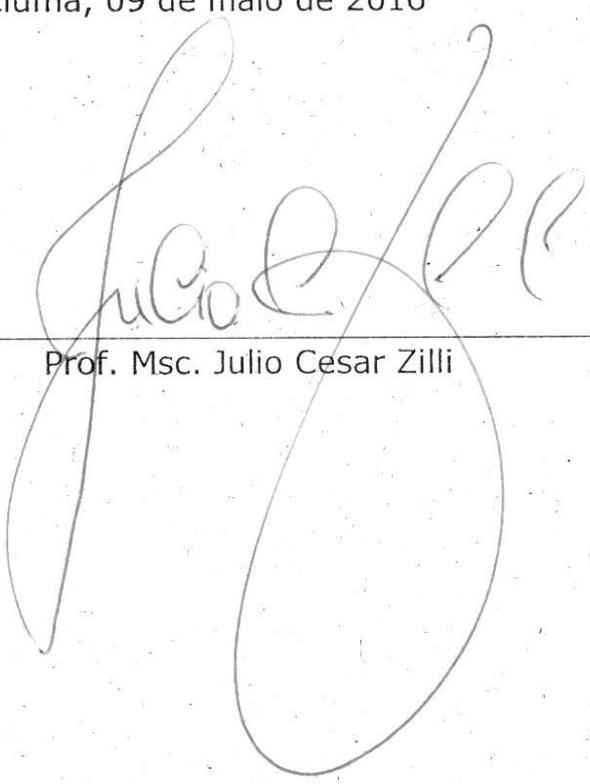
UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – Linha de Especifica em
COMÉRCIO EXTERIOR



INDICAÇÃO DE MONOGRAFIA PARA BANCA

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico.....BARBARA LANETTE DEGASPERI....., no desenvolvimento de sua monografia intitulada Grutas Póluana: Os modelos de gestão adotados pelo Pólo de Itapaci e do Terminal Portuário de Navegantes Santa Catarina....., bem como indico a monografia para análise da banca examinadora.

Criciúma, 09 de maio de 2016


Prof. Msc. Julio Cesar Zilli

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECIFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

BARBARA ZANETTE DEGÁSPERI

**GESTÃO PORTUÁRIA: OS MODELOS DE GESTÃO ADOTADOS PELO PORTO
DE ITAJAÍ E DO TERMINAL PORTUÁRIO DE NAVEGANTES – SANTA
CATARINA**

CRICIUMA

2016

BARBARA ZANETTE DEGÁSPERI

**GESTÃO PORTUÁRIA: OS MODELOS DE GESTÃO ADOTADOS PELO PORTO
DE ITAJAÍ E DO TERMINAL PORTUÁRIO DE NAVEGANTES – SANTA
CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Júlio Cesar Zilli.

CRICIUMA

2016

BARBARA ZANETTE DEGÁSPERI

**GESTÃO PORTUÁRIA: OS MODELOS DE GESTÃO ADOTADOS PELO PORTO
DE ITAJAÍ E DO TERMINAL PORTUÁRIO DE NAVEGANTES – SANTA
CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Júlio César Zilli

Criciúma, 21 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Julio César Zilli – Mestre – UNESC - Orientador

Prof. Miguelangelo Gianezini - Doutor – UNESC - Avaliador

Prof. Adriana Carvalho Pinto Vieira – Doutora – UNESC - Avaliadora

CRICIÚMA

2016

***Dedicado em memória de Alberto Degásperi,
meu avô, por me mostrar que o melhor meio
de alcançar o sucesso é através da
educação.***

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Juliane Zanette e Rogério Degásperi, por incentivarem a realização do sonho de iniciar minha graduação. Por apoiarem nos momentos de angústia e estarem presente em cada uma das minhas conquistas. Sem vocês, este trabalho e a conclusão de curso não seriam possíveis. Vocês são as minhas motivações e fonte inesgotável de amor. Obrigada!

Aos meus amigos, especialmente aquelas que estiveram presentes todos os dias durante esses quatro anos: Jaquelyny Ignacio e Fernanda Vargas. Pelo companheirismo, compreensão e paciência. Vocês foram parte essencial desta graduação, tornaram este sonho mais fácil e divertido de ser vivido. Espero que vocês tenham uma longa jornada de sucesso, pois além de amigas, agora somos colegas de profissão.

Ao meu namorado, Guilherme Albino, por acreditar em mim quando eu mesma achei difícil acreditar. Por estar presente desde quando este trabalho ainda era um projeto, por entender meus momentos de ausência, nervosismo e ansiedade. Obrigada pelo apoio incondicional.

Ao meu orientador, Júlio Cesar Zilli, por tornar possível a execução deste trabalho, pelos conhecimentos compartilhados e pela amizade ao longo destes anos. Por ser um grande incentivador das minhas ideias, e me fazer caminhar com as próprias pernas. Sua experiência, olhar crítico e orientação me ajudaram a superar os desafios desta monografia, muito obrigada.

A todo o curso e professores de graduação em Administração com Hab. em Comércio Exterior, agradeço em especial a coordenadora do curso Isabel Regina de Souza, por estar sempre presente e trabalhando junto. Você é uma das grandes responsáveis pelo sucesso e visibilidade que o nosso curso tem hoje.

A equipe de trabalho da Decor Export, por me mostrarem através da experiência e oportunidade de trabalho o quão prazerosa é a profissão que escolhi.

Muito Obrigada!

**“Se não sabes a que porto se dirige,
nenhum vento lhe será favorável.”**

(SÊNECA, 4ac-65dc).

RESUMO

DEGÁSPERI, Barbara Z. **Gestão portuária: Os modelos de gestão adotados pelo Porto de Itajaí e do terminal portuário de navegantes – Santa Catarina.** 2016. 91 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A estrutura portuária de Santa Catarina é composta pelos portos públicos de Imbituba, Laguna, Itajaí e São Francisco do Sul, denominados Portos Organizados (PO), com administração pública. Nesta estrutura, também estão presentes nove Terminais de Uso Privado (TUP), com administração privada, com destaque para os Terminais de Navegantes e Itapoá. A partir desse contexto, o estudo tem por objetivo analisar os modelos de gestão característicos do porto organizado de Itajaí e do Terminal Portuário de Navegantes. Metodologicamente, caracterizou-se quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, e, quanto aos meios de investigação, como bibliográfica, documental e um estudo multicaso, envolvendo os portos já citados. Para a coleta dos dados secundários, utilizaram-se o relatório *Port Reform Tool Kit* do Banco Mundial, as Leis n.º 8.630/93 e n.º 12.815/13, Plano de Desenvolvimento e Zoneamento e Plano Mestre de Itajaí e o Relatório de Sustentabilidade anual do Terminal Portuário de Navegantes. Para a análise dos dados utilizou-se uma abordagem essencialmente qualitativa. Os resultados apontam que o Porto de Itajaí é caracterizado pelo modelo *Landlord Port*, um sistema de administração mista com pública e privada e o Terminal Portuário de Navegantes caracterizado pelo modelo *Fully Privatized Port*, essencialmente com administração privada. Entre os desafios para a competitividade portuária, puderam-se encontrar alguns pontos em comum: dificuldades em relação ao acesso e profundidade do cais, porte máximo de navios permitidos para atracar, restrições de manobras, conflitos com a cidade, e a falta de acessos rodoviários e ferroviários, por estarem localizados no mesmo cais.

Palavras-chave: Gestão portuária. Administração pública. Administração privada. Itajaí. Navegantes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelos de administração portuária.	22
Figura 2 – Balança comercial brasileira – 2005 a 2015 (US\$/milhões FOB).....	28
Figura 3 – Principais portos marítimos Brasileiros	29
Figura 4 – Movimentação de cargas: evolução histórica – 1º (2010 a 2015)	31
Figura 6 – Configuração organizacional da Lei nº 8.630.....	35
Figura 7 – Estrutura institucional da Lei nº 12.815.....	38
Figura 8 – Balança comercial catarinense – 2005 a 2015 (U\$ milhões/FOB)	41
Figura 9 – Movimentação total de cargas nos portos brasileiros.....	42
Figura 10 – Localização da cidade de Itajaí.	52
Figura 11 – Organograma da estrutura administrativa do Porto de Itajaí.....	54
Figura 12 – Localização dos berços, áreas públicas e arrendadas.....	55
Figura 13 – Terminal de contêineres da <i>APM Terminals</i>	56
Figura 14 – Movimentação no caís público de Itajaí + <i>APM Terminals</i>	58
Figura 15 – Área de influência comercial do porto de Itajaí.	59
Figura 16 – Localização do Terminal Portuário de Navegantes.	62
Figura 17 – Estrutura de movimentação e transporte Icept e Portonave	63
Figura 18 – Série Histórica Portonave: Movimentação de contêineres em TEUs (2008 a 2015).....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Unidades portuárias do sistema portuário brasileiro.....	20
Quadro 2 – Órgãos administrativos do setor portuário brasileiro.	20
Quadro 3 – Mudanças proporcionadas pela Lei nº 8.630.....	36
Quadro 4 – Evolução da modelagem dos portos públicos.	39
Quadro 5 – Estruturas portuárias de Santa Catarina.	44
Quadro 6 – Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.....	46
Quadro 7 – Planejamento de coleta de dados	49
Quadro 8 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	50
Quadro 9 – Objetivos específicos <i>versus</i> estrutura da pesquisa.....	51
Quadro 10 – Principais portos contêineres do Brasil por <i>TEUs</i> (2015)	57
Quadro 11 – Representatividade do complexo portuário de Itajaí em Santa Catarina (Milhões <i>US\$/FOB</i>)	60
Quadro 12 – Representatividade do porto organizado de Itajaí em Santa Catarina: quantidade de contêineres (<i>TEUs</i>) e quantidade de atracções.....	60
Quadro 13 – Síntese do desenvolvimento do Terminal Portuário de Navegantes. ...	62
Quadro 14 – Estrutura física do Terminal Portuário de Navegantes.	65
Quadro 15 – Representatividade do Portonave em Santa Catarina: quantidade de contêineres (<i>TEUs</i>) e quantidade de atracções.	67
Quadro 16 – Desafios internos e externos do Porto de Itajaí	74
Quadro 17 – Desafios com relação a Mão de Obra e Infraestrutura Física do Terminal Portuário de Navegantes.....	76
Quadro 18 – Desafios gerais do Terminal Portuário de Navegantes	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTAQ	Agencia Nacional de Transporte Aquaviário
AP	Autoridade Portuária
CAP	Conselho de Autoridade Portuária
IP4	Instalações Portuárias Públicas de Pequeno Porte
ISPS CODE	Código Internacional para Segurança de Navios e Instalações Portuárias
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior
MT	Ministério de transportes
OGMO	Órgãos de Gestão de Mão-de-obra
PDZ	Plano de Desenvolvimento e Zoneamento
PNLP	Plano Nacional de Logística Portuária
PO	Portos Organizados
PORTOBRAS	Empresa Brasileira de Portos S.A.
RFB	Receita Federal Brasileira
SC	Santa Catarina
SEP/PR	Secretaria dos Portos da Presidência da Republica
TECON	Terminal de Contêineres
TECONVI	Terminal de Contêineres do Vale do Itajaí
TEUs	Unidade internacional equivalente a um contêiner de 20 pés.
TPA	Trabalhador portuário avulso
TT	<i>Terminal Tractor</i>
TUP	Terminal de Uso Privado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 COMÉRCIO EXTERIOR – ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	17
2.2 GESTÃO PORTUÁRIA.....	19
2.2.1 Modelos de gestão portuária	22
2.2.1.1 Modelo <i>Public Service Port</i>	23
2.2.1.2 Modelo <i>Tool Port</i>	24
2.2.1.3 Modelo <i>Landlord Port</i>	24
2.2.1.4 Modelo <i>Fully Privatized Port</i>	25
2.3 SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO.....	26
2.4 REGULAMENTAÇÃO DO SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO.....	32
2.4.1 Lei de modernização dos portos - Lei nº 8.630 de 1993	33
2.4.2 Nova lei de modernização dos portos – Lei nº 12.815 de 2013	36
2.5 SANTA CATARINA - ECONOMIA E COMÉRCIO EXTERIOR	40
2.5.1 Sistema portuário catarinense	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	47
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	48
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	51
4.1 PORTO DE ITAJAÍ.....	51
4.1.1 Estrutura física	54
4.1.2 Representatividade na balança comercial catarinense	57
4.2 TERMINAL PORTUÁRIO DE NAVEGANTES - PORTONAVE	61
4.2.1 Estrutura física	64
4.2.2 Representatividade na balança comercial catarinense	66

4.3 MODELOS DE GESTÃO DOS PORTOS OBJETOS DE ESTUDO	68
4.4 DESAFIOS PARA A COMPETITIVIDADE PORTUÁRIA.....	73
5 CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS.....	83

1 INTRODUÇÃO

O sistema portuário é elemento primordial para a competitividade dos setores exportadores e importadores que utilizam os portos para desenvolver a região em que estão inseridos. Esse resultado favorável está diretamente ligado com a forma de administração adotada pelo porto, na qual pode ser gestão pública ou um Terminal de Uso Privado (TUP), que possuem diferentes políticas de investimento bem como processos e logística interna (VIEIRA, 2013).

A Secretaria de portos da Presidência da República explica que, juntamente com o Governo Federal, é de sua responsabilidade a elaboração de políticas públicas e planos diretores para fomentar o setor de portos e as instalações portuárias marítimas, promovendo projetos que busquem apoiar a melhoria da infraestrutura. Além disso, também coordena e supervisiona as políticas nacionais estabelecidas no Brasil, participando ativamente de todo o planejamento estratégico, definindo de que forma ele será aplicado e as prioridades dos programas de investimentos (SEP/PR, 2014).

Nesse contexto, é possível identificar que o setor portuário necessita de expansão física e modernização com o objetivo de sustentar a demanda a que esta exposta, garantindo que a produção nacional seja mais valorizada e competitiva. Para isso, o governo federal implementou em junho de 2013 a Lei nº 12.815, conhecida como “Lei dos Portos” que determina novos critérios para a exploração da iniciativa privada nos terminais de movimentação de carga em portos públicos. Essa lei dinamizou a renovação dos contratos para a exploração da área portuária dando uma maior estabilidade aos investidores para a realização de obras e facilitou a instalação de novos terminais de uso privado (PIANEGONDA, 2015).

Segundo a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ), no primeiro semestre de 2015, a movimentação total de cargas nas instalações portuárias do Brasil era de 479 milhões de toneladas brutas, número que representa um aumento de 2,78% em relação ao primeiro trimestre de 2014. Os terminais de uso privado foram responsáveis pela maior parcela desta movimentação com 64,9% do total, devido ao aumento de instalações de TUP, do alto nível de investimento privado e da expansão da produtividade e da eficiência operacional, por outro lado, os portos organizados representaram apenas 35,07%.

Especificamente em Santa Catarina (SC), região em que o estudo foi

realizado, a estrutura portuária é composta pelos portos de Imbituba, Itajaí, São Francisco do Sul e Laguna, denominados Portos Organizados (PO), ou seja, representam portos concedidos ou explorados pela União, de forma que o tráfego e as operações sejam controladas através de uma autoridade portuária (AP), caracterizando-se pelo modelo de gestão pública (SEP/PR, 2014).

Em 2006 os portos apresentados, com exceção do porto de Laguna, estavam operando em sua máxima capacidade, ou seja, não havia mais espaço para abertura de novos negócios e aumento de operações de importação e exportação, fator que contribuiu para a abertura da iniciativa privada e instalação de Terminais de Uso Privado. Em Santa Catarina, estão presentes nove TUP, caracterizados pela administração privada, com destaque para os Terminais de Navegantes e Itapoá (ISRAEL, 2013).

A partir deste contexto, o estudo tem por objetivo analisar os modelos de gestão característicos do porto organizado de Itajaí e do Terminal Portuário de Navegantes.

O presente estudo foi organizado em cinco capítulos, no qual o primeiro apresenta a introdução, situação problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa para a realização da pesquisa. O segundo capítulo destaca a fundamentação teórica, com a revisão bibliográfica juntando os principais autores elencados para a sustentação do tema proposto.

Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa junto aos portos de Itajaí e Navegantes localizados em Santa Catarina, bem como as técnicas de coleta e análise de dados estão descritos no capítulo três.

O capítulo quatro apresenta os resultados obtidos com a pesquisa documental e a análise de dados a fim de responder os objetivos específicos determinados na apresentação do estudo. Por fim, o último capítulo refere-se à conclusão, seguida das referências bibliográficas.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O setor portuário catarinense possui expressiva representatividade no cenário econômico do estado, já que o comércio internacional está cada vez mais procurado por empresas que desejam a melhoria de seus processos, agregando novas organizações e inserindo-se em novos mercados quando o mercado interno já

não traz os resultados mais satisfatórios. Para isso, é necessário que os portos possuam uma infraestrutura de qualidade, com o menor número de gargalos logísticos possíveis e com custos baixos para que as trocas internacionais sejam viáveis (BALLOU, 1993).

Desta forma, o setor privado contribui para os investimentos e proposta de técnicas de desenvolvimento e aperfeiçoamento de programas padronizados, bem como dinamizar as atividades e fomentar as operações nos portos. É claro que, o investimento na área portuária traz um alto nível de retorno financeiro aos investidores. Porém, um dos pontos negativos é exatamente a exigência de um alto capital para colocar os projetos de modernização em prática, o que pode, em alguns casos, inibir a participação da administração privada (VILLELA, 2013).

Ainda assim, o envolvimento do poder público é indispensável para que o setor seja estruturado, para um melhor controle aduaneiro, para programar planos e diretrizes, leis que facilitem as operações e as movimentações, definição de processos padrões que otimizem tempo e custos especificamente para cada região. Além disso, a administração pública também participa financeiramente do setor, proporcionando a capacidade inicial necessária para que uma instalação portuária possa funcionar de forma adequada.

Assim, o trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os modelos de gestão característicos do porto organizado de Itajaí e do Terminal Portuário de Navegantes?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os modelos de gestão característicos do porto organizado de Itajaí e do Terminal Portuário de Navegantes.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os portos que são objetos de estudo e suas respectivas contribuições na movimentação e na balança comercial catarinense.

b) Compreender os modelos de gestão pública e privada adotada nos portos e de que forma estes modelos contribuem para a competitividade portuária.

c) Realizar um diagnóstico da situação atual dos portos, identificando os desafios presentes nos dois modelos: público e privado.

1.3 JUSTIFICATIVA

A indústria catarinense possui participação ativa e competitiva no mercado externo, devido ao crescimento das suas exportações. O Estado também acompanha a tendência do aumento nas importações e participa significativamente na composição do PIB, mantendo-se com uma representatividade de 5% a 7%. Os números favoráveis que giram em torno das movimentações internacionais do Estado, possuem relação direta com a administração do seu sistema portuário e nas políticas de investimento adotadas pelos diferentes modelos de gestão (QUINTELLA, 2012).

Afirma-se que o estudo é relevante para a pesquisadora, para as empresas privadas que atuam nos portos pesquisados e para a universidade. Para a pesquisadora, o levantamento bibliográfico e os estudos de caso realizados possibilitaram um melhor entendimento acerca do tema proposto, bem como contribuirão ao longo do curso para o seu crescimento pessoal e irá auxiliá-la profissionalmente já que atualmente trabalha na área.

É relevante para as empresas privadas que atuam nos portos pesquisados, pois por meio dos indicadores apresentados poderão utilizar os resultados da pesquisa para futuros estudos e projetos de melhorias. E por fim, possui relevância para a universidade, pois todas as informações desse estudo ficarão disponíveis para pesquisas posteriores.

A pesquisa é oportuna já que mais de 90% das exportações brasileiras passam pelos portos, uma área que tem significativa representatividade em todo o cenário econômico nacional, além disso, existem poucos estudos abarcando a comparação dos modelos de gestão. Com isso, busca-se ampliar as pesquisas sobre os temas “participação do Governo Federal na atividade portuária”, “investimento privado nos portos”, “competitividade do sistema portuário catarinense”, “desafios entre dois modelos de gestão distintos”. A ideia inicial parte do princípio que, o Estado que busca a excelência de suas trocas internacionais,

precisa estar em contínuo desenvolvimento de projetos para aperfeiçoamento de suas atividades (CARON BÓSSIO, 2013).

A viabilidade deu-se por meio dos documentos e relatórios dos portos elencados estarem disponíveis ao público para o acesso das informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, já que a mesma é caracterizada por um estudo documental. Conclui-se, portanto que foi possível explorar as áreas desejadas e finalizar a pesquisa dentro do tempo estipulado pelo Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comercio Exterior.

Os resultados visaram compreender as diferenças entre dois modelos de gestão distintos, com base em suas dinâmicas organizacionais, na estrutura física, investimentos e nos desafios para aumento da competitividade de dois portos localizados em Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo será apresentado o marco teórico utilizado para análise dos resultados da pesquisa. Buscou-se sustentação teoria ao estudo com uma visão geral acerca do comércio internacional com ênfase no modal marítimo e nas instalações portuárias, apresentando o sistema portuário brasileiro.

Além disso, buscou-se conhecer os modelos de gestão dos portos, analisando-os comparativamente. Como foco da pesquisa, tem-se o sistema portuário catarinense e a sua representatividade diante do cenário nacional.

2.1 COMÉRCIO EXTERIOR – ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

O termo comércio exterior é definido por Maluf (2000), como a relação de forma direta entre dois países ou blocos econômicos. Fazem parte dele, toda a regulamentação e normatização que serão utilizadas por cada país para administrar suas negociações com outro, oferecendo diretrizes e métodos formais que viabilizem as trocas.

Alguns dos fatores que levam as empresas a buscar o comércio exterior são: *i)* o interesse pela redução de custo; *ii)* diminuição da carga tributária; *iii)* diversificação de mercado; *iv)* informações e tendências de mercado; e *v)* o aumento da capacidade tecnológica, já que a organização irá adequar seus produtos e melhorar a qualidade de seus procedimentos para ser competitiva entre as nações (MALUF, 2000).

O comércio internacional começou a ganhar força a partir da Revolução Industrial, quando os países estavam gradativamente abrindo suas economias nacionais para transações internacionais, observando vantagem neste processo. Com isso, os países tornaram-se muito mais integrados em relação ao comércio de bens e serviços, ao fluxo de finanças e a gestão de investimentos. Os próprios estudos acerca de comércio exterior também se tornaram mais relevantes a partir do momento que os países ficaram mais interdependentes (VASCONCELLOS; LIMA; SILBER, 2006).

As trocas internacionais são baseadas em dois pontos principais: compra e venda, representados pela importação e exportação respectivamente. No caso da compra, muitas vezes, é mais viável (sob aspectos financeiros) para uma

organização importar uma mercadoria já pronta, ou uma matéria prima para utilização como bem de transformação, em um processo produtivo, mesmo com a alta carga tributária incidente sobre o produto. Como no caso da China, por exemplo, o principal país de origem das importações brasileiras, pois se tem mão de obra barata, fator que diminui os custos do produto. Ou, muitas vezes, importa-se pelo simples fato de não possuir matéria/produto final similar no país de destino (MAIA, 2013).

Quanto à venda, as exportações representam uma mudança de visão organizacional, pois proporcionam um salto qualitativo, com um retorno muito positivo. Para a exportação, o governo federal garante um benefício fiscal inibindo todos os impostos, com isso há uma redução de custos de forma geral e um retorno financeiro muito maior. Dessa forma, é uma ótima oportunidade de implantação de marca internacional, alternativa de mercado, e promove a cultura de aprimoramento da empresa como um todo, já que ela precisa adequar todos os seus processos aos padrões de organizações internacionais (MAIA, 2013).

Desde a última década, quando a globalização entre os mercados e as transações comerciais entre as nações foram intensificadas exigiu-se que as empresas brasileiras busquem com mais frequência fornecedores e consumidores extras locais, para que mantenham bons resultados de suas operações e alcancem o sucesso de seus negócios. A negociação internacional tem cada vez mais relevância para a maioria dos setores produtivos, pois se torna um pilar de sustentação de suas atividades (UDERMAN; ROCHA; CAVALCANTE, 2012).

Ballou (1993) afirma que uma das variáveis de extrema importância do comércio exterior é o transporte dos bens adquiridos, vendidos ou trocados, por meio dos modais de transporte adequado, para que as empresas consigam alcançar os objetivos relacionados à logística de forma eficaz e com o menor custo possível. Aliada a muitos outros fatores, como armazenagem, movimentação, tempo, qualidade, preço, por meio da logística de transporte efetua-se a transferência das mercadorias do ponto de origem até o ponto de destino determinado.

Quanto maior for o crescimento da integração de mercados, maior será o retorno oferecido pelo parceiro comercial no envio de mercadorias próprias de produção ou revenda, e no recebimento das mesmas de países terceiros. Para isso, é necessário possuir uma logística de transporte internacional definida adequadamente, em face de variáveis importantes do processo. Em suma, as

atividades de distribuição podem significar para uma organização a lucratividade ou prejuízo na atividade exportadora ou importadora e, por consequência, a permanência, incremento ou exclusão nas práticas de trocas internacionais (KEEDI, 2007).

2.2 GESTÃO PORTUÁRIA

A integração entre todos os meios da cadeia de distribuição faz com que o transporte seja uma ferramenta essencial para facilitar o fluxo de relação comercial, portanto, possui um impacto direto sobre a cadeia de abastecimento e da economia global. O transporte e a logística possuem uma base de gestão que permite a confiabilidade nas operações físicas internacionais, a partir da utilização das instalações portuárias (ROA *et al*, 2013).

Os portos são áreas que estão ligados a um mar, oceano ou rio navegável e são considerados como entidades. Estão equipados com uma infraestrutura técnica, e de qualquer natureza, que permita gerir o tipo de carga na qual são especializados (ROA *et al*, 2013).

A principal função do porto é servir como local de armazenagem de navios, permitindo trocas de bens de um meio de transporte para outro e servindo como uma ligação entre o marítimo e o terrestre em casos de intermodalidade. Os portos são caracterizados ainda como centros estratégicos de logística em uma cadeia de abastecimento Internacional, pois centralizam as atividades de movimentação e serviços de armazenagem, priorizando a agilidade e a flexibilidade. (ROA *et al*, 2013).

A infraestrutura portuária é caracterizada pelos ativos fixos nos quais são efetivadas as movimentações de cargas intermodais, marítimo e rodoviário. Os ativos que a compõem são imobilizados, de modo que não podem ser facilmente inserido para utilização em outros lugares ou setores. Por fim, a infraestrutura terrestre possibilita transportar bens entre os navios dentro do limite da área portuária, por meio dos modais ferroviários, rodoviários, dutoviários e correias transportadoras, bem como através dos pátios dos terminais de carga e descarga, embarque e desembarque de passageiros, e dos pátios no espaço de armazenagem (IPEA, 2009).

Segundo a última legislação acerca dos portos brasileiros, até 2015, estavam definidos dois tipos de portos: Portos Organizados (PO), que adiante será definido apenas como PO, e o Terminal de Uso Privado, adiante tratado apenas como (TUP) que pode ser distinguido de acordo com a nova Lei dos Portos nº 12.815, de 05 de junho de 2013, representada no Quadro 1.

Quadro 1 – Unidades portuárias do sistema portuário brasileiro.

PORTO ORGANIZADO (PO)	TERMINAL DE USO PRIVADO (TUP)
Art. 2: “Bem público construído e aparelhado para atender a necessidades de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária” (BRASIL, 2013).	Incluem estações de transbordo de cargas, instalações portuárias com capacidade reduzida, entre outras, sendo exploradas mediante autorização, por uma pessoa jurídica de direito público ou privado, situadas fora dos limites da área do PO (BRASIL, 2013).
Art. 17: “A administração do porto é exercida diretamente pela União, pela delegatária ou pela entidade concessionária do porto organizado” (BRASIL, 2013).	Art. 8:” Serão exploradas mediante autorização, precedida de chamada ou anúncio públicos e, quando for o caso, processo seletivo público.” (BRASIL, 2013).
Art. 19: “Art. 19. A administração do porto poderá, a critério do poder concedente, explorar direta ou indiretamente áreas não afetadas às operações portuárias, observado o disposto no respectivo Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto” (BRASIL, 2013).	Art. 8 § 2º: “A autorização de instalação portuária terá prazo de até 25 (vinte e cinco) anos, prorrogável por períodos sucessivos, desde que: i) a atividade portuária seja mantida; e ii) o autorizatário promova os investimentos necessários para a expansão e modernização das instalações portuárias, na forma do regulamento.” (BRASIL, 2013).

Fonte: Elaboração própria a partir da Lei dos Portos nº 12.815, de 05 de junho de 2013.

No Brasil, após a Lei nº 8.630/1993 entrar em vigor, inseriram-se algumas mudanças no arcabouço institucional do setor portuário brasileiro. Segundo Contiñas Lopez e Gama (2005) adjunto ao contexto regulamentário e controlado pela Agência Nacional do Transporte Aquaviário (ANTAQ), as estruturas portuárias estão conectadas de forma direta aos órgãos interventores atuando como intermediários, já que, os serviços propostos pelo porto são influenciados por órgãos como o Governo Federal, governo do Estado e Município, bem como da autoridade portuária, entre outros que serão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Órgãos administrativos do setor portuário brasileiro.

(continua)

ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS	PRINCIPAL ATUAÇÃO
SEP	Atua com a elaboração de políticas e diretrizes para desenvolver e promover o setor portuário bem como as instalações dos portos, e incentivar a execução e a avaliação dos programas e projetos e novas medidas que apoiem a melhoria da infraestrutura e superestrutura portuária (SEP, 2015a).

Quadro 2 – Órgãos administrativos do setor portuário brasileiro.

(conclusão)

Órgãos Administrativos	Principal atuação
Comissão Nacional das Autoridades nos portos (CONAPORTOS)	Possui a finalidade de associar as tarefas atribuídas pelos órgãos e entidades públicas nos portos e instalações portuárias (SEP, 2014).
Órgão Gestor da Mão-de-Obra (OGMO):	Responsável pela administração no fornecimento da mão de obra de um trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso; Mantém, de forma exclusiva, o cadastro do trabalhador portuário e o registro do trabalhador portuário avulso; Treinamento, habilitação profissional e seleção dos trabalhadores; Determinar o número de vagas, bem como emitir os documentos de identificação do trabalhador (BRASIL, 1993).
Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transportes (CONIT):	Órgão de assessoria ligado à Presidência da República e possui a atribuição de propor políticas nacionais visando integrar os diferentes modos de transporte de pessoas e bens, estando de acordo com: o fomento da competitividade para reduzir custos, tarifas e fretes; A descentralização, buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados; As políticas de apoio à expansão e ao desenvolvimento tecnológico da indústria de equipamentos e veículos de transporte, entre outros (BRASIL, 2008).
Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ):	É responsável por regulamentar, supervisionar, controlar e programar ações de fiscalização das atividades de prestação de serviços de todo transporte aquaviário e da toda exploração da infraestrutura portuária e aquaviária. A agência ainda objetiva-se a fazer com que a movimentação de pessoas e bens através de vias aquaviárias no Brasil se torne mais econômica e segura, cumprindo padrões de eficiência, regularidade, pontualidade e modicidade nos fretes e tarifas (ANTAQ, 2015).
Ministério de Transportes (MT):	Possui como áreas de competência os assuntos relacionados à: A política nacional de transportes ferroviários, rodoviários e aquaviários; Marinha mercante, vias navegáveis e portos fluviais e lacustres, excetuados os outorgados às companhias docas; Participação na coordenação dos transportes aeroviários e serviços portuários (BRASIL, 2015e).
Receita Federal Brasileira (RFB):	Administração e execução dos serviços de gestão, fiscalização e controle aduaneiro; Interpretação, elaboração e aplicação propostas que busquem aperfeiçoar a legislação tributária e aduaneira da federação; Subsidio da formulação da política tributária e aduaneira (RFB, 2015).
Companhias (Cias) Docas:	Empresas públicas estaduais que, através da delegação concedida por parte do MT, assumem o papel da autoridade portuária nos portos que estão sob a jurisdição da mesma (IPEA, 2010).

Fonte: Elaboração própria a partir de SEP (2015a); SEP (2014); BRASIL (1993); BRASIL (2008); ANTAQ (2015); BRASIL (2015e); RFB (2015); IPEA (2010).

Neste contexto, a delegação na qual os portos operam diferencia de acordo com o perfil jurídico da instalação portuária, sendo ela pública ou privada. Os portos podem operar por meio de uma concessão a uma empresa pública ou privada, caso haja uma licitação prévia (IPEA, 2010).

Já os terminais de uso privado, necessitam apenas da autorização do poder público para poder operar. Essas autorizações são figuras jurídicas precárias, quando comparadas a burocracia e confiabilidade das concessões. Conforme sancionado na Lei n°. 8.666/1993, as obrigações atribuídas ao operador mediante

ao regime de concessão são maiores do que aquelas impostas sob-regime de autorização (IPEA, 2010).

2.2.1 Modelos de gestão portuária

Visto que, os portos possuem uma demanda significativa e uma representatividade considerável perante a economia nacional, Villela (2013) aborda que a iniciativa privada possui cada vez mais interesse em suas operações e administração. São diversos os benefícios indiretos dessa participação, como os empregos e o próprio desenvolvimento de toda a região portuária. Porém, é possível perceber que existem vários níveis de participação tanto da iniciativa privada quanto do poder público nas atividades do porto.

De acordo com o Banco Mundial (World Bank, 2001) é possível identificar quatro principais modelos de administração portuária praticados em todo o mundo, são estes: *Service Port*; *Tool Port*; *Landlord Port* e *Fully Privatized Port*. Estes modelos são distinguidos pela forma como eles diferem com respeito a algumas características, apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Modelos de administração portuária.

	<i>Service Port</i>	<i>Tool Port</i>	<i>Landlord Port</i>	<i>Fully Privatized Port</i>
Investimento em infraestrutura Portuária	PÚBLICO	PÚBLICO	PÚBLICO	PRIVADO
Investimento em Superestrutura	PÚBLICO	PÚBLICO	PRIVADO	PRIVADO
Investimento em equipamentos	PÚBLICO	PÚBLICO	PRIVADO	PRIVADO
Operação Portuária	PÚBLICO	PRIVADO	PRIVADO	PRIVADO
Administração do Porto	PÚBLICO	PÚBLICO	PÚBLICO	PRIVADO
Propriedade da terra e ativos	PÚBLICO	PÚBLICO	PÚBLICO	PRIVADO

Fonte: *World Bank* (2001) e Goldberg (2009).

Para que se adote um dos modelos descritos, o relatório “*Port Reform Toolkit*” do Banco Mundial (WORLD BANK, 2007) cita que é importante analisar alguns fatores primordialmente, como a estrutura socioeconômica do país; a história do país (por exemplo, se já foi uma colônia); a localização do porto (em área urbana ou isolada); o tipo de mercadoria movimentada (granel sólido ou líquido, carga geral), já que cada país pode adotar modelos diferentes para cada um de seus portos de acordo com esses fatores, escolhendo o que mais se adapta em um contexto geral.

2.2.1.1 Modelo *Public Service Port*

O modelo *Public Service* tem como característica predominante a administração pública, sem qualquer participação da iniciativa privada. O relatório “*Port Reform Toolkit*” do Banco Mundial (WORLD BANK, 2007) afirma que a autoridade portuária oferece uma gama completa de serviços necessários para o funcionamento do sistema portuário. O porto possui, mantém e opera todos os ativos disponíveis (fixo e móvel), e as atividades de movimentação de carga são executadas através de uma mão de obra aplicada de forma direta pela AP. Os *Services Ports* geralmente são controlados pelo Ministério de Transportes (ou parte dele) e o presidente (ou diretor-geral) é um funcionário público nomeado diretamente pelo ministro em operação. Dessa forma, todos os investimentos e receitas relacionados às atividades realizadas são de responsabilidade do Estado.

No Brasil, esse modelo era seguido até meados de 1975 durante o período de vigor da PORTOBRAS (Empresa de Portos do Brasil S.A.), a qual será abordada nesta pesquisa posteriormente. Alguns países no mundo ainda possuem esse modelo em vigência, com total controle do Estado, porém a tendência mundial é que haja a transição para um modelo com a participação da iniciativa privada. Isso acontece devido à necessidade de investimento regular nas instalações, com a incorporação de equipamentos mais modernos a fim de aumentar a produtividade e obter-se uma gestão mais eficiente nos portos (WORD BANK, 2007; VILLELA, 2013).

2.2.1.2 Modelo *Tool Port*

No modelo *Tool Port*, é responsabilidade da autoridade portuária desenvolver e manter a infraestrutura dos portos, bem como a superestrutura, incluindo equipamentos de movimentação de carga, como guindastes de cais e empilhadeiras. Já a movimentação de carga quando estão a bordo dos navios, no avaral e no cais, é comumente realizado por empresas privadas contratadas pelos agentes marítimos ou por diretores licenciados pela AP. Nesse caso, pode-se observar o principal problema deste modelo de gestão: a divisão das responsabilidades operacionais, observada pela dificuldade em identificar um único responsável pela movimentação da carga (*WORLD BANK*, 2007). Esta situação, segundo Villela (2013) resulta na ineficiência das operações e traz conflitos entre as diferentes equipes.

Uma vantagem na adoção do *Tool Port* é que pode ser adotado como uma estratégia de passagem de portos totalmente públicos (*Service Port*) para uma abertura a iniciativa privada, com modelos que possuem maior abertura ao investimento e participação da mesma (*Landlord* e *Fully Privatized Port*). Desse modo, o *Tool Port* se torna atrativo para exploração privada, já que os investimentos iniciais bem como os riscos são baixos (considerando que o poder público é o responsável pelo grande capital inicial). Outra vantagem se diz respeito à regulamentação, que pode ser menos extensa, devido há não haver transferência de ativos para a iniciativa privada (VILLELA, 2013).

2.2.1.3 Modelo *Landlord Port*

Na visão de Goldberg (2009), os modelos anteriores (*service ou tool ports*) começaram a deixar a desejar quando confrontados com a crescente demanda por transporte. O poder privado poderia facilmente substituir o público em questões operacionais, obtendo ganhos econômicos que teriam um retorno mais positivo na cadeia de exportação e importação de mercadorias. Esse fato é diagnosticado, já que cada vez mais se tornavam necessárias mudanças de estrutura e maior eficiência na sua utilização, e elas só seriam possíveis se houvesse uma efetiva ação da inclusão da iniciativa privada na exploração dos

portos. Isso caracterizou o novo modelo implantado a seguir por diversos países em todo o mundo: *The Landlord Ports*.

Segundo o relatório “*Port Reform Toolkit*” do Banco Mundial (*WORLD BANK*, 2007) sob este modelo, a autoridade portuária atua como órgão regulamentador e como proprietário, enquanto as operações portuárias de movimentação de carga (especialmente) são realizadas por empresas privadas. Ou seja, de acordo com Goldberg (2009) quem opera as operações nos portos são empresas privadas e elas possuem concessão para explorar comercialmente instalações e serviços públicos, com a obrigação em investir em superestrutura e equipamentos sobre uma terra e infraestrutura pertencentes ao governo. O próprio governo é quem outorga o direito à exploração mediante a concessão e com um prazo definido, na qual após o período de vigência, os bens são devolvidos a União. De outro modo, quando o operador privado somente presta um serviço utilizando ativos que não constam na concessão, a outorga pode ser através de uma autorização.

Uma das grandes vantagens do modelo *Landlord* é que a utilização de operações privadas associadas com a administração pública apresenta competitividade na operação portuária, pois há o investimento em equipamentos necessários, e há o controle do poder público estrategicamente no país, ou seja, é um sistema misto, com os principais pontos positivos de cada um dos modelos. Em outro âmbito, há desvantagem devido a uma pressão excessiva da entidade privada para pressionar por investimentos públicos, podendo gerar um excesso de capacidade, ou seja, quando o investimento não era realmente necessário (*WORLD BANK*, 2007; VILLELA, 2013).

2.2.1.4 Modelo *Fully Privatized Port*

O ultimo modelo é caracterizado pela total responsabilidade da iniciativa privada, é considerado a extremidade da reforma portuária, onde o Estado não possui envolvimento e não intervêm significativamente de forma direta. Devido aos portos serem estratégicos no crescimento econômico do país, e por questões de segurança nacional, poucos países no mundo aderiram a este ultimo modelo totalmente privado. Quando ele é utilizado, é para incentivar a modernização das instituições e instalações, alcançando estabilidade e metas financeiras (relacionado

com o investimento privado), assim como alcançar estabilidade trabalhista, ainda que seja um mercado desregulado, já que conta com alta participação de trabalhadores em empresas portuárias (WORLD BANK, 2007).

Tratando-se especificamente do Brasil, os TUP que se localizam fora da área do porto possuem fatores que o caracterizam como o modelo *Fully Privatized Port*, mas não podem ser chamados de “portos organizados”, são considerados “terminais”. Geralmente, os TUP têm a tendência de serem maiores que alguns portos, tem mais capacidade de operação, mas possuem algumas diferenciações nas questões legais quando comparados aos PO. Ainda assim, até o fim de 2012, os TUP no Brasil eram limitados para movimentar cargas de terceiros, fator que não ocorre nos *Fully Privatized Ports* (VILLELA, 2013).

2.3 SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO

Muitas vezes, em casos de operações de exportação ou importação com países que não fazem fronteira com o parceiro comercial em negociação, não há opção de rotas para transporte terrestre e o transporte aéreo fica inadequado para enviar grandes lotes de carga. No Brasil, mais de 90% das operações de exportação e importação são realizadas através no modal marítimo, apresentando-se como uma alternativa estratégica mesmo quando se trata de comércio inter-regional (UDERMAN; ROCHA; CAVALCANTE, 2012).

Implantar um sistema portuário moderno e eficiente age como forma de garantir um transporte seguro, com um *transit time* adequado e de baixo custo (para cargas muito pesadas, por exemplo), além de representar vantagens com o crescimento compatível as necessidades de geração de emprego, renda, divisas e desenvolvimento de toda a região portuária (UDERMAN; ROCHA; CAVALCANTE, 2012).

O primeiro grande marco na história acerca dos portos brasileiros ocorreu em 1808 quando D. João VI promulgou a Carta Régia declarando a abertura dos portos para as nações amigas, sendo então o início das trocas internacionais dos países com o Brasil e o surgimento de concessões para atividades de exploração das atividades portuárias. Esse fator também representou a inserção do Brasil no mercado externo, deixando para trás o monopólio expressivo do comércio das colônias de Portugal, o principal colonizador do país (IPEA, 2010).

Apenas dois anos depois, em 1810 foram instituídos postos alfandegados a fim de taxar todas as operações de movimentação de mercadorias, já que os portos representavam estratégia de monopólio da coroa. Em 1828, o regime de permissão foi substituído por D. Pedro I por um novo regime de concessão e estipulava regras que incentivassem a implantação de obras para melhoria de desempenho dos portos brasileiros (ARAUJO, 2013).

Em 1869 foi sancionado o Decreto nº 1746 conhecido como “Lei das Docas” onde o governo imperial aprovava uma previa concessão para a iniciativa privada explorar os portos organizados. Essa medida deu-se por conta da necessidade de melhorar as instalações que já existiam no país e que se tornavam cada vez mais ativas devido ao aumento das movimentações. A partir de 1888, com o governo republicano em vigor, surgiram os primeiros investimentos do porto de Santos, sendo a sua administração a primeira a ser privatizada iniciando-se então o período de privatização dos portos considerados organizados (ARAUJO, 2013).

Desse ano em diante, o sistema portuário brasileiro passa a ter como característica a atividade portuária privada com o objetivo de desenvolver pontualmente as atividades. Nesse período, as atividades dos portos não eram caracterizadas como um serviço público, mas sim uma atividade privada que estava sob a jurisdição do governo. Havia sempre um contrato que dava ao investidor o direito de explorar o porto, sem especificar quais ações ou serviços seriam realizadas, durante um período de tempo determinado, que ao final reverteria o patrimônio a união (ARAUJO, 2013).

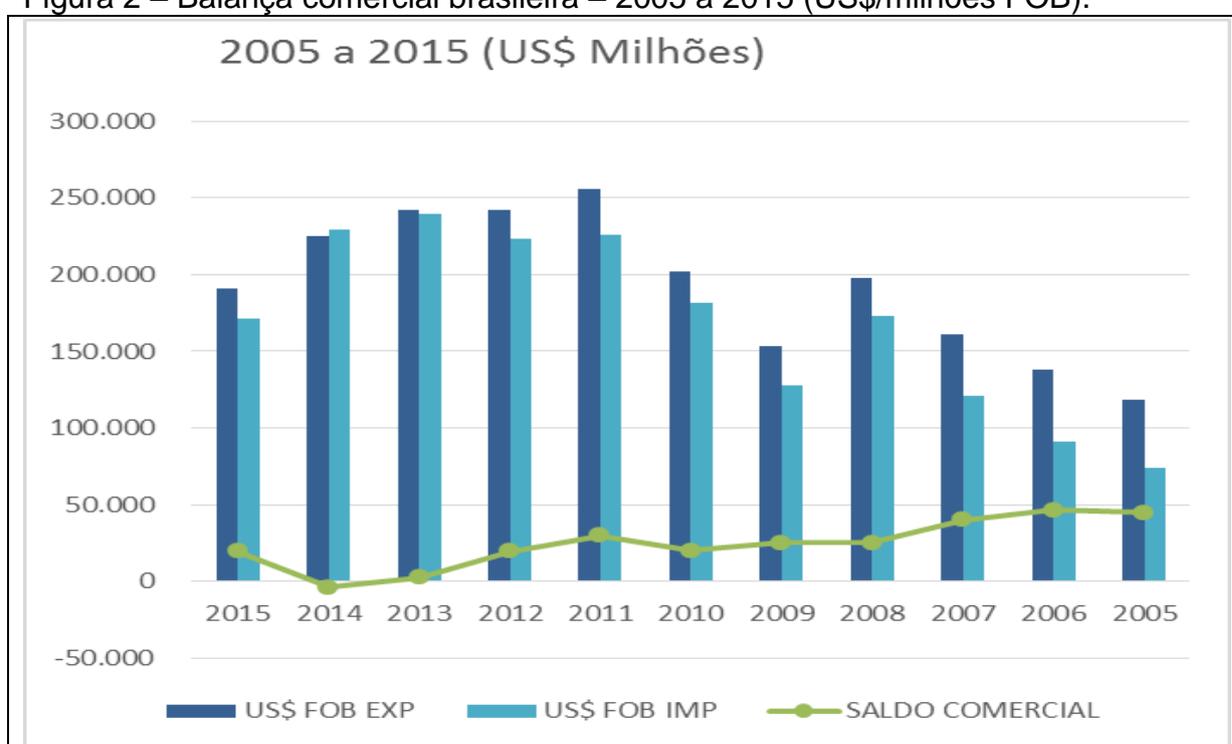
Em 1975, o Ministério de Transportes (MT) criou a empresa PORTOBRÁS para ser responsável pelas construções, explorações e administração dos portos brasileiros. Até o ano de 1990, todo o sistema portuário do Brasil era administrado de forma direta por ela ou por Cia. Docas subsidiadas pela mesma, ou através de concessionários privados ou estaduais. Após 1990, houve o término da empresa, desse modo foram extintas as entidades de Administração Pública Federal e iniciou-se a reformulação de todo o setor portuário com apoio do Governo Federal (TAVARES, 2005).

Este movimento de descentralização, administrativa e gerencial em comum acordo com os objetivos da privatização, modernização e diminuição dos custos, possuem relação com as transformações propostas pela globalização de todas as economias e da abertura de mercado que ocorre com um alto nível de

padrão tecnológico, além de exigir modelos de gestão mais ágeis e flexíveis. Sendo assim, entre março de 1991 e fevereiro de 1993 sancionou-se a Lei nº 8.630/93 também conhecida como Lei da Modernização dos Portos, que foi o marco inicial das reformas portuárias (e será abordada no capítulo seguinte da pesquisa) (UDERMAN; ROCHA; CAVALCANTE, 2012).

Para melhor entender como funciona o comércio exterior brasileiro é necessário avaliar a série histórica da balança comercial de acordo com a Figura 2, afetada diretamente pela administração pública e privada de todos os modais que compõem este sistema.

Figura 2 – Balança comercial brasileira – 2005 a 2015 (US\$/milhões FOB).



Fonte: Elaboração própria a partir de Brasil (2015d).

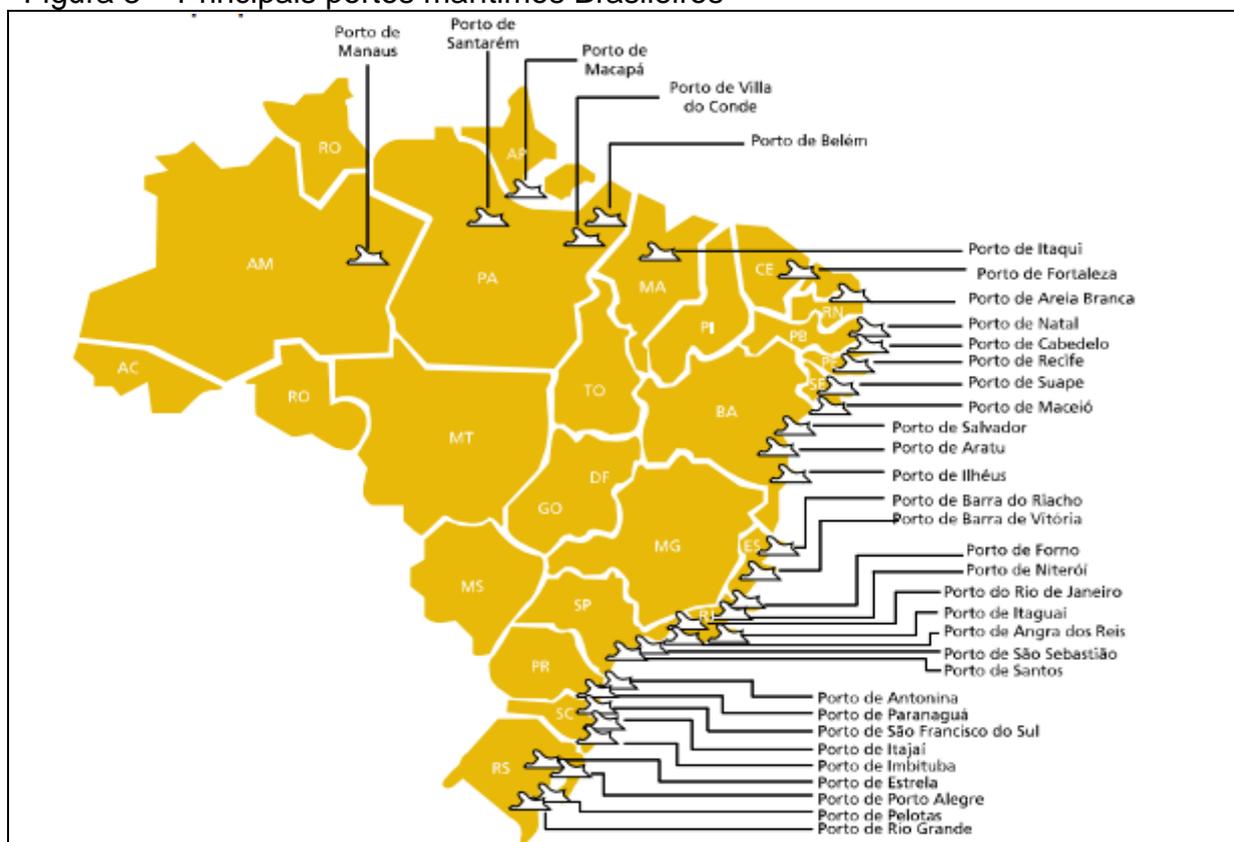
Observa-se um crescimento muito acentuado nos quatro anos antecedentes ao período de 2009, das operações de exportação. Verifica-se que exatamente a partir do período de crise mundial, a balança comercial brasileira tende a diminuir o saldo, quase igualando seus valores de exportação com importação, tornando o saldo próximo à zero. Números que fortemente reforçavam a ideia de que o sistema precisava passar por um novo projeto de modernização e implantação de políticas públicas para a recuperação do saldo extremamente positivo da balança.

Um dos maiores entraves para a expansão do setor portuário no Brasil está relacionado com a deficiência de infraestrutura das instalações, que comprometem todo o potencial que o setor apresenta, sendo uma barreira ao crescimento internacional e cabotagem do país. Para solucionar essa questão, faz-se necessário o efetivo investimento direcionado as obras nos portos, bem como no acesso ao mesmo e toda a equipagem dos portos nacionais (IPEA, 2010).

Em 2007, instituiu-se a Lei nº. 11.610/2007 com o Programa Nacional de Dragagem, visando estimular este investimento e o desenvolvimento de obras e serviços de engenharia. Com a lei, esperava-se que os canais que dão acesso aos portos e seus respectivos berços possuiriam profundidade suficiente para as embarcações de maior capacidade que fazem usos dos mesmos. A tendência das nações é construir navios cada vez mais de grande porte, com o objetivo de reduzir custos de frete, já que terão capacidade para carregar um volume maior de cargas. (IPEA, 2010).

Na Figura 3, apresenta-se o mapa com a localização dos principais portos marítimos brasileiros.

Figura 3 – Principais portos marítimos Brasileiros



Fonte: Secretaria Especial dos portos (SEP) (2015a).

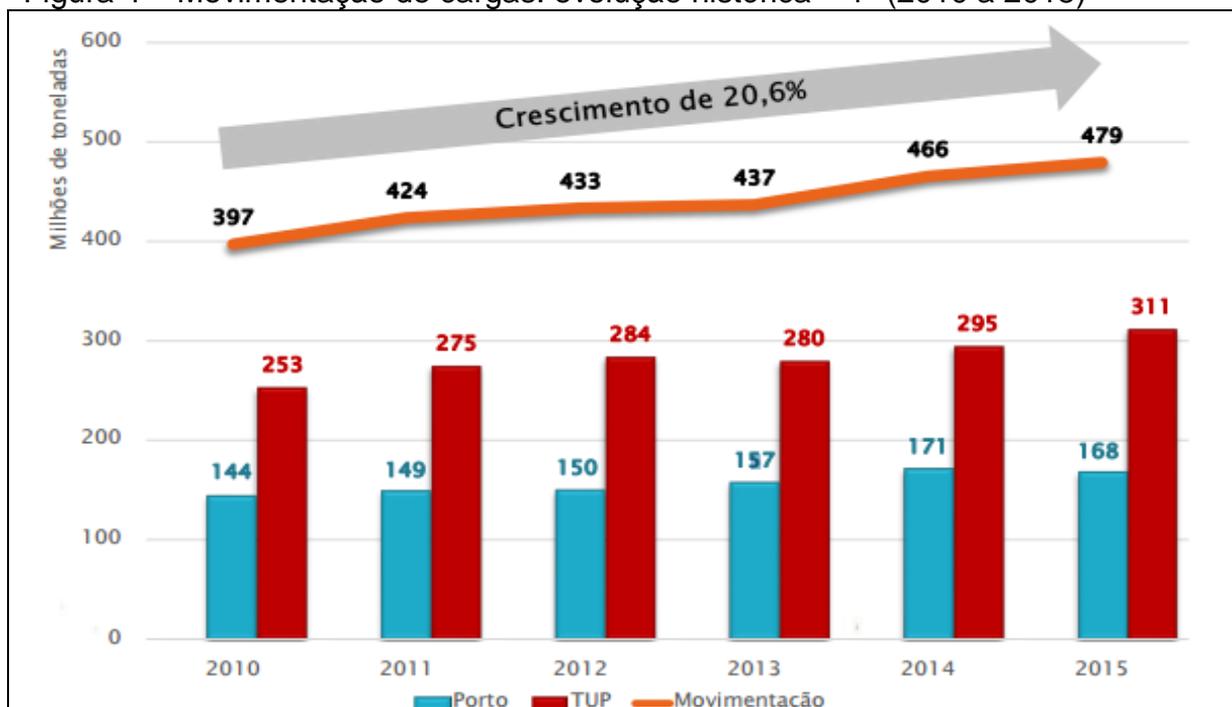
Segundo dados da SEP, até março de 2015, existem 37 (trinta e sete) Portos Organizados (PO) no país, ou seja, portos concedidos ou explorados pela União. Dos 37 portos públicos contabilizados, são 18 portos organizados delegados (Incluindo Porto de Imbituba; São Francisco do Sul e Itajaí; em Santa Catarina), 19 portos organizados por Cia. Docas (Incluindo Porto de Laguna - SC). Vale ressaltar que, neste levantamento não estão sendo consideradas as Instalações Portuárias Públicas de Pequeno Porte (IP4), pois estas são áreas de atuação do Ministério dos transportes (SEP/PR, 2015). Na Figura 3, apresenta-se o mapa com a localização dos principais portos marítimos brasileiros.

Com relação aos Terminais de Uso Privado, até novembro de 2014, são 164 terminais autorizados no Brasil pelo Governo Federal, nos quais 131 se encontram em operação. Desde a promulgação do marco regulatório do setor portuário (Lei nº 12.815/2013), já foram aprovados novos 34 TUP, sendo que quatro deles estão localizados em SC (SEP/PR, 2015b).

Segundo a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ), no primeiro semestre de 2015, a movimentação total de cargas nas instalações portuárias do Brasil era de 479 milhões de toneladas brutas, número que representa um aumento de 2,78% em relação ao primeiro trimestre de 2014.

Os terminais de uso privado foram responsáveis pela maior parcela desta movimentação com 64,9% do total, devido ao aumento de instalações de TUP, do alto nível de investimento privado e da expansão da produtividade e da eficiência operacional, por outro lado, os portos organizados representaram apenas 35,07%, como representado na Figura 4.

Figura 4 – Movimentação de cargas: evolução histórica – 1º (2010 a 2015)



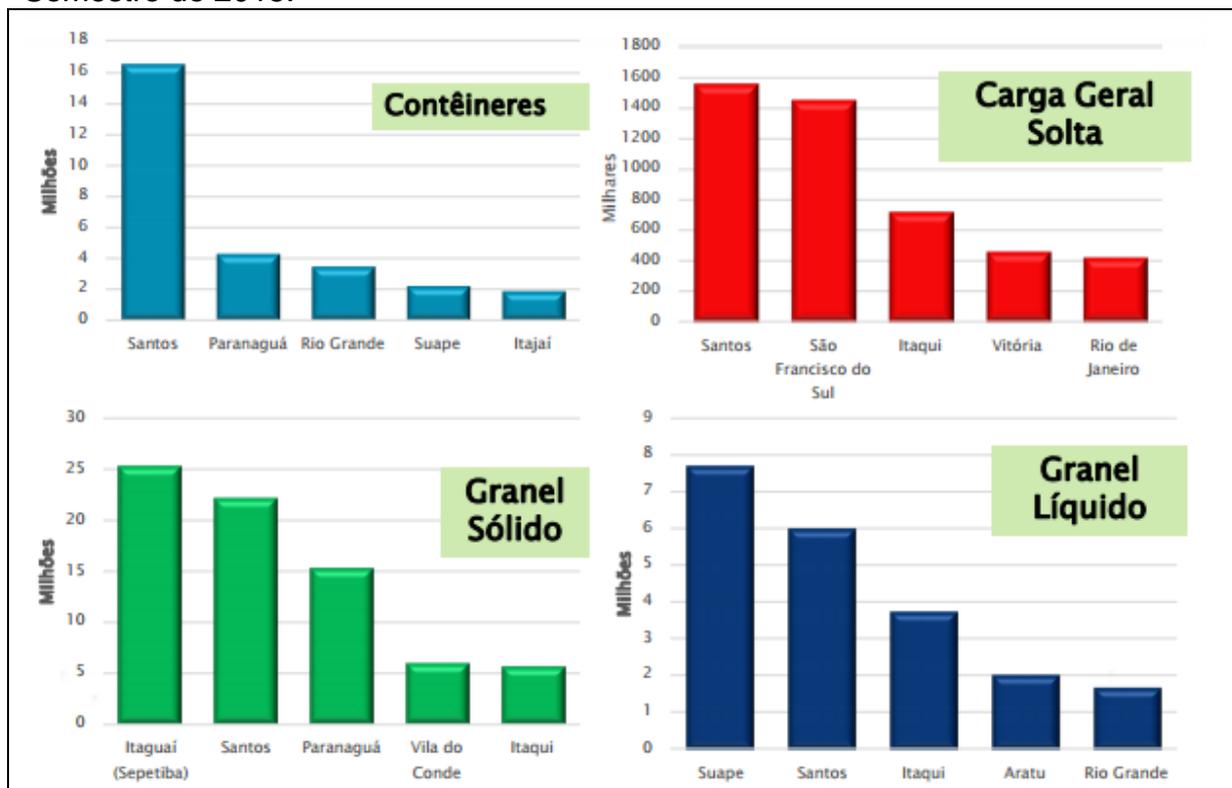
Fonte: Anuário Estatístico da ANTAQ e SDP (2015).

Quanto aos tipos de cargas movimentadas por PO e TUP estão os granéis sólidos, inclusos o minério de ferro, soja, o farelo de soja, a bauxita, o carvão mineral, os fertilizantes e adubos, o trigo, o açúcar e os milhos, entre outros (ANTAQ 2015; VILLELA 2013).

Dentre aos granéis líquidos são considerados os combustíveis, os óleos minerais, os produtos químicos orgânicos, a soda cáustica, o álcool etílico, a gordura e os óleos animais e vegetais e etc. Agregado a isso, a carga geral é caracterizada por meio de dois grupos: “carga geral containerizada”, movimentada por contêineres; E na “carga geral solta”, são inclusos os produtos siderúrgicos, celulose, madeira, automóveis, reatores, caldeiras, máquinas, alumina, mármore, granito entre outros (ANTAQ 2015; VILLELA 2013).

A Figura 5 destaca a movimentação de carga dos 5 principais PO durante o 1º Semestre de 2015.

Figura 5 – Movimentação de carga dos 5 principais Portos Organizados: 1º Semestre de 2015.



Fonte: Anuário Estatístico da ANTAQ e SDP (2015).

Em linhas gerais, tratando-se de atividades operacionais de movimentação de cargas na maioria dos portos ao redor do mundo, observa-se uma participação cada vez mais efetiva da iniciativa privada. Este interesse justifica-se pelos benefícios diretos, como, por exemplo, o alto retorno financeiro deste investimento e baixo risco de demanda, já que, a maioria das exportações e importações dos países passa necessariamente pelos portos.

2.4 REGULAMENTAÇÃO DO SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO

A partir da regulamentação do sistema portuário brasileiro, o estudo apresenta de forma sintetizada a Lei nº 8.630 de 1993 e a nova Lei de Modernização Portuário nº 12.815 de 2013.

2.4.1 Lei de modernização dos portos - Lei nº 8.630 de 1993

Segundo Caron Bósio (2013) nos anos de 1993 a 2012 as políticas públicas possuíam como principal objetivo solucionar problemas recorrentes dos portos, como a ineficiência e improdutividade provindas da descontinuidade de ações e projetos de investimentos nas instalações dos portos por iniciativa da administração pública. Este abandono da gestão pública nos portos relaciona a falta de participação do Brasil no comércio brasileiro de 1990 e a intensificação de todo o processo de globalização do país que contribuir para influencias mudanças significativas nas áreas econômicas, comerciais e de logística de transporte quando inserido ao tema dos portos.

A crescente necessidade de investir em obras portuárias e nos canais de acesso está além de poder reduzir custos para elevar a competitividade dos produtos movimentados. Os PO precisam disputar seu espaço, e nesse meio, o acesso e a capacidade operacional dos serviços de atracagem são fatores considerados grandes diferenciais competitivos de um porto. Ainda se pode citar mecanismos como: calados que atendam a navios de grande porte; berços com maior estrutura para esses navios e especializados no tratamento de cada tipo de carga; automação e aumento da tecnologia no manuseio da carga; sistemas de informação e controle simples e eficientes. Muitos são os casos de que navios com grande porte ficam impedidos de operar na costa brasileira em decorrência da profundidade dos berços, ou ainda, mesmo quando conseguem operar e atracar, os armadores obrigam a embarcar com volumes inferiores a capacidade do navio, o que aumenta o preço do frete de transporte e reduz a competitividade dos produtos (IPEA, 2010).

Neste contexto, é implementada a Lei nº 8.630, conhecida também como Lei de Modernização dos Portos em fevereiro de 1993 com a necessidade de regulamentar as atividades de exploração portuária e dos investimentos privados. Esta medida foi responsável pelo crescimento da capacidade de movimentação e armazenagem dos portos desde o primeiro ano após a sua implantação, principalmente a partir do aumento de produtividade e dos ganhos com a infraestrutura existente. A lei permitiu ainda a possibilidade de explorar o porto de forma sistêmica, por meio da concessão total dos portos organizados (ROVIRIEGO, 2013).

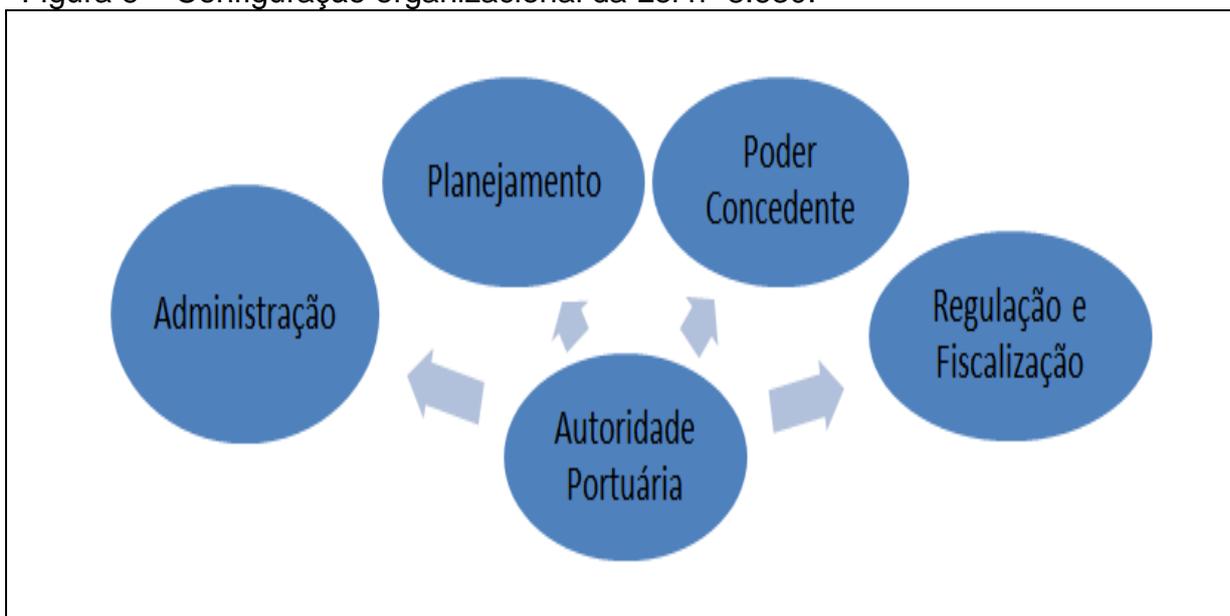
De modo geral, a Lei de modernização dos portos possuía os seguintes objetivos: promoção da descentralização do setor, por meio da estadualização e da municipalização dos portos; concessão para o setor privado explorar as operações de movimentação portuária; aquisição pelo setor privado de equipamentos que fossem mais produtivos e modernizados, reduzindo o tempo de espera e de permanência dos navios nos portos; redução de custos tarifários de movimentação (MARCHETTI; PASTORI, 2006).

E definia-se também que a operação privada nos terminais portuários que estavam instalados dentro da área dos PO era realizada através de licitações e a exploração de terminais privativos localizados fora da área dos PO não precisariam de licitações, mas sim de autorização da ANTAQ (MARCHETTI; PASTORI, 2006).

A participação privada no setor, a partir da lei, pode ser caracterizada em alguns pontos: ruptura do monopólio do estado em serviços de movimentação de cargas nos cais públicos, que passaram a ser controladas por empresas privadas onde demonstravam melhor qualificação como operadores portuários; criação dos Conselhos de Autoridade Portuária (CAP), adotando a posição de órgão consultivo da atividade portuária local; reestruturação do papel das Autoridades Portuárias; constituição dos Órgãos de Gestão de Mão-de-obra (OGMO) responsável pela escalação de mão-de-obra para as operações portuárias, padronizando a operação e extinguindo os sindicatos de trabalhadores avulsos (ROVIRIEGO, 2013).

A partir da Figura 6 é possível verificar como era a estrutura de configuração da lei na qual centralizava a gestão portuária na Autoridade Portuária. Esta possuía a responsabilidade sobre a administração, o planejamento, poder concedente, regulamentação e fiscalização, como também sobre as parcerias referentes a todas as operações ocorridas na área de seu domínio, seja em zona primária ou secundária (BRASIL, 2015a).

Figura 6 – Configuração organizacional da Lei nº 8.630.



Fonte: Cristino (2013, p.1).

Além disso, com a promulgação da referida lei, observou-se como resultados práticos o aumento eficiência nas operações portuárias em paralelo com a participação mais frequente da administração privada, com a estimulação dos novos investimentos e redução de custos da logística. Os benefícios dessa implantação ainda puderam ser notados ao longo dos anos posteriores, com o grande crescimento dos volumes de cargas movimentadas. Com os avanços impulsionados pela Modernização dos Portos, o Brasil tem seu cenário portuário transformado, com uma maior capacidade, eficiência operacional muito elevada, e custos reduzidos drasticamente, contribuindo para a multiplicação dos indicadores anuais de movimentação do sistema (TEIXEIRA, 2013).

Como exemplo prático, notou-se que três dos dez principais portos em operação no Brasil na década de 90, passaram a ter sua administração de forma privada, e as melhorias puderam ser percebidas principalmente na produtividade e na redução do tempo de espera dos navios. No Porto de Santos, a média de movimentação de contêineres subiu de 15, para pelo menos, 40 movimentos/hora em decorrência dos investimentos em equipamentos de estrutura. O custo médio da movimentação de um único contêiner reduziu de U\$ 500 para cerca de U\$ 200, comprovando a eficiência da lei no setor (MARCHETTI; PASTORI, 2006).

É possível observar a partir do Quadro 3 as principais mudanças aplicadas com a instalação da Lei dos Portos com atenção a assunto como a

administração, operação, equipamentos e instalações, trabalho portuário, tarifa, infraestrutura, superestrutura e outras funções portuárias.

Quadro 3 – Mudanças proporcionadas pela Lei nº 8.630/1993

TEMAS	ANTES DA LEI	DEPOIS DA LEI
Administração	Pública	Pública, Privada e TUP
Operação	Pública	Privada
Equipamentos e Instalações	Pública	Privada
Trabalho Portuário	Público (vinculado e avulso, pelos sindicatos)	Privado (avulsos cadastrados e registrados), vínculo empregatício (produtividade)
Tarifa	Pública (por unidade)	Privada (por tempo)
Infraestrutura	Pública	Pública / Privada
Superestrutura	Pública	Pública
Outras Funções	Pública	Pública / Privada

Fonte: CNI (2007, p.15).

Porém, apesar dos ganhos e melhorias apresentados pela lei, como o crescimento da demanda além do planejado, a agilidade do poder público e aumento da produtividade, o modelo passou a não apresentar os efeitos da expansão da capacidade e não acompanhar a velocidade do crescimento da economia do país. Devido a isso, começaram a aparecer problemas como a demora na realização de procedimentos de licitação, ausência de padronização, conflitos de interesses, burocracia excessiva, havendo a necessidade de criar uma nova lei que se contempla estes novos desafios (TEIXEIRA, 2013).

2.4.2 Nova lei de modernização dos portos – Lei nº 12.815/2013

Ainda que, a Lei 8.630/93 tenha trazido mudanças efetivas e contribuído para o desenvolvimento do setor, havia ainda diversas mudanças que poderiam ser tomadas visando simplificar o processo de planejamento estratégico do Sistema portuário Nacional, de forma a torná-lo mais efetivo. Para isso, foi publicada a Medida Provisória n. 595, de 06 de dezembro de 2012, convertida na Lei n.12.815, de 05 de junho de 2013, que revogou a Lei nº 8.630, de 25 de fevereiro de 1993 e trouxe expressivas mudanças no Setor Portuário (SILVA, 2013).

O artigo 3º da Lei 12.815/13 dispõe acerca dos estímulos para aumentar a competitividade e o desenvolvimento do País, devendo seguir as seguintes diretrizes:

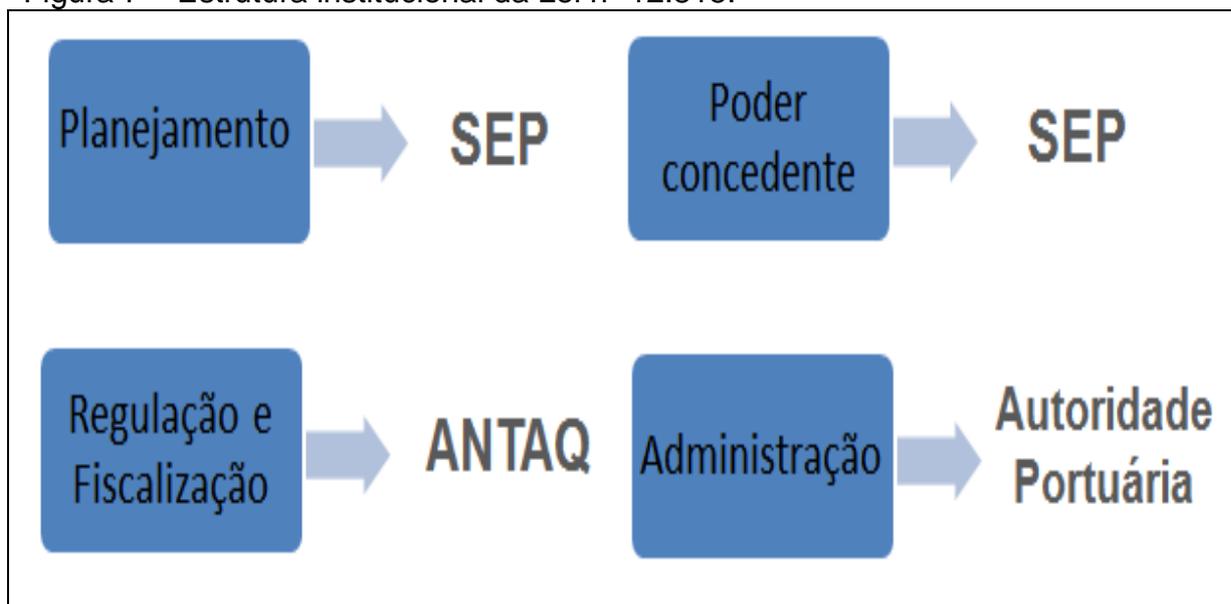
I – Expansão, modernização e otimização da infraestrutura e da superestrutura que integram os portos organizados e instalações portuárias; II - garantia da modicidade e da publicidade das tarifas e preços praticados no setor, da qualidade da atividade prestada e da efetividade dos direitos dos usuários; III - estímulo à modernização e ao aprimoramento da gestão dos portos organizados e instalações portuárias, à valorização e à qualificação da mão de obra portuária e à eficiência das atividades prestadas; IV - promoção da segurança da navegação na entrada e na saída das embarcações dos portos; e V - estímulo à concorrência, incentivando a participação do setor privado e assegurando o amplo acesso aos portos organizados, instalações e atividades portuárias (BRASIL, 2013).

Nesse mesmo âmbito, também foram instituídos novos parâmetros para aumentar a competitividade em relação à concorrência no setor. Foram-se abolidas as diferenciações entre “cargas próprias” e “de terceiros”, o que representou uma mudança significativa para a competição entre portos públicos e privados. Em outra questão, de forma a solucionar problemas vigentes no regime anterior, os contratos administrativos realizados em meio à nova lei, prevêem de um modo mais simples e objetivo o alcance das taxas e tarifas portuárias, bem como a delimitação dos serviços sujeitos a cobrança nos terminais de movimentação de contêineres (FERNANDES, 2015).

O Brasil passa então a possuir um marco regulatório modernizado, com capacidade para promover os investimentos requeridos na construção de um sistema portuário que esteja de acordo com a sua economia. Na visão da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2013) a Lei nº 12.815/13 traz ao setor privado regras integradas com novas práticas de mercado internacional e com maior qualidade, sendo este um fator de suma importância para que o país tenha um novo ciclo de expansão da sua infraestrutura portuária e eficiência na gestão dos terminais.

Quanto ao aspecto institucional, Cristino (2013) apresenta que a partir da promulgação da referida regulamentação, o papel da SEP/PQ, ANTAQ e da Autoridade Portuária passaram por uma reorganização, de acordo explicado na Figura 7.

Figura 7 – Estrutura institucional da Lei nº 12.815.



Fonte: Cristino (2013, p.1).

A principal mudança que pode ser percebida a partir do novo marco institucional foi à descentralização do poder da autoridade portuária. Menescal (2013) estabelece que os novos papéis da SEP/ PR tratam acerca do planejamento setorial, política setorial, e gestão dos portos acerca de normas para a pré-qualificação dos referidos operadores nos portos, regular as atividades de exploração, os horários de funcionamento dos portos, organizar a guarda portuária bem como coordenar a CONAPORTOS.

Vinculada a SEP/PR, a ANTAQ assume a responsabilidade pela regulamentação e fiscalização dos contratos de arrendamentos, concessões, autorizações, delegações e estar ativamente nos convênios de delegação bem como apoiar o poder concedente executando procedimentos licitatórios e chamadas públicas. E por fim, a Autoridade Portuária passa a atuar acerca da gestão e do planejamento local.

Uma das contribuições que a Nova lei traz é a contribuição na eliminação de gargalos nos portos, de modo a elevar o potencial de crescimento da economia com a criação de empregos e renda, bem como também fará com o país avance ao garantir a concorrência entre os operadores do setor, gerando a diminuição de custos nas operações. Além do mais, a antiga legislação vigente inibia as ações de investimentos com objetivo de evitar gargalos, fazendo com que se tornassem grandes problemas durante um processo de exportação/importação. É necessário

não só criar novos instrumentos e ações de desenvolvimento, mas também recuperar parte das infraestruturas já existentes e que atualmente estão em fase de deterioração (CNI, 2013).

Neste contexto, Zilli (2015), apresenta de forma sintetizada a evolução da regulamentação portuária no Brasil, constando as seguintes mudanças, conforme é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Evolução da modelagem dos portos públicos.

TEMAS	ANTES DA LEI 8.630/1993	DEPOIS DA LEI 8.630/1993	DEPOIS DA LEI 12.815/2013
Administração	Pública	Pública (a), Privada e TUP (a)	Pública (b), Privada, TUP, ETC, IP4, IPT.
Operação	Pública	Privada	Privada (c)
Equipamentos e Instalações	Pública	Privada	Privada - mesma situação da operação (c)
Trabalho Portuário	Público (vinculado e avulso, pelos sindicatos)	Privado (d) (avulsos cadastrados e registrados), vínculo empregatício (produtividade)	Privado (mesma situação, porém agora a capatazia tem que ser oriunda do OGMO).
Tarifa	Pública	Pública/Privada	Pública/Privada (e)
Infraestrutura	Pública	Pública	Pública
Superestrutura	Pública	Essencialmente Privada (f)	Essencialmente Privada (f,g)
Outras Funções	Pública	Pública/Privada	Pública/Privada (h)

Fonte: Zilli (2015, p.134).

A partir do Quadro 4, Zilli (2015, p. 134-135) explica as principais mudanças com relação à administração, operação, equipamentos, trabalho portuário, tarifa, infraestrutura, superestrutura e outras funções organizadas a partir da evolução da regulamentação portuária:

a) Vale destacar neste aspecto o Porto de Imbituba, pois era o único porto público, administrado pela iniciativa privada. O TUP se referia a Terminal de Uso Privativo.

b) Atualmente não existe nenhum porto público com administração privada, embora a possibilidade legal exista. Também surgiram novas denominações como: Terminal de Uso Privado (TUP), Estação de Transbordo de Carga (ETC), Instalação Portuária Pública de Pequeno Porte (IP4) e Instalação Portuária de Turismo (IPT), de acordo com o artigo 2º IV, V, VI e VII da Lei nº 12.815/2013.

c) Mantém a operação privada, embora persista em alguns portos (como persistiu durante todos os 20 anos da lei anterior) resquícios de operação, como fornecimento e até operação de equipamentos, exploração de armazéns (fiel depositário) que não conseguiram ser arrendados.

d) O trabalho portuário sob a égide da Lei nº 8.630/93 era de cunho eminentemente privado, considerando que era feito (com algumas exceções, vide texto sobre a operação sob a nova lei) por Operadores Portuários (OP) privados. Entretanto, esses OP tinham limitações de contratação (ou utilizavam avulsos cadastrados/ registrados requisitados aos Órgãos de

Gestão de Mão-de-Obra (OGMO) ou contratavam trabalhadores próprios com vínculo a prazo indeterminado). Contudo, estes tinham que ser solicitados primeiro ao OGMO, e caso não houvesse interesse dos trabalhadores do OGMO, o OP não poderia contratar trabalhadores no mercado, com exceção dos trabalhadores de capatazia.

e) Manteve-se a tarifa pública cobrada pela Autoridade Portuária pelo uso de infraestrutura, porém, o OP pode cobrar tarifas pelos seus serviços. Não existe tarifa pública nos TUP.

f) Desde a Lei nº 8.630/93 a superestrutura (armazéns, silos, equipamentos) passou a ser essencialmente privada, embora ainda ocorram investimentos públicos nesta área, o que é contra o objetivo da nova regulamentação, desde a Lei nº 8.630/93.

g) As Superestruturas atuais são privadas e as mais antigas são públicas.

h) Cada vez mais o setor público se retira das atividades, mantendo essencialmente a exploração da infraestrutura e a segurança, além do controle e fiscalização das atividades privadas (operações) nas instalações de uso comum (públicas ou privadas)

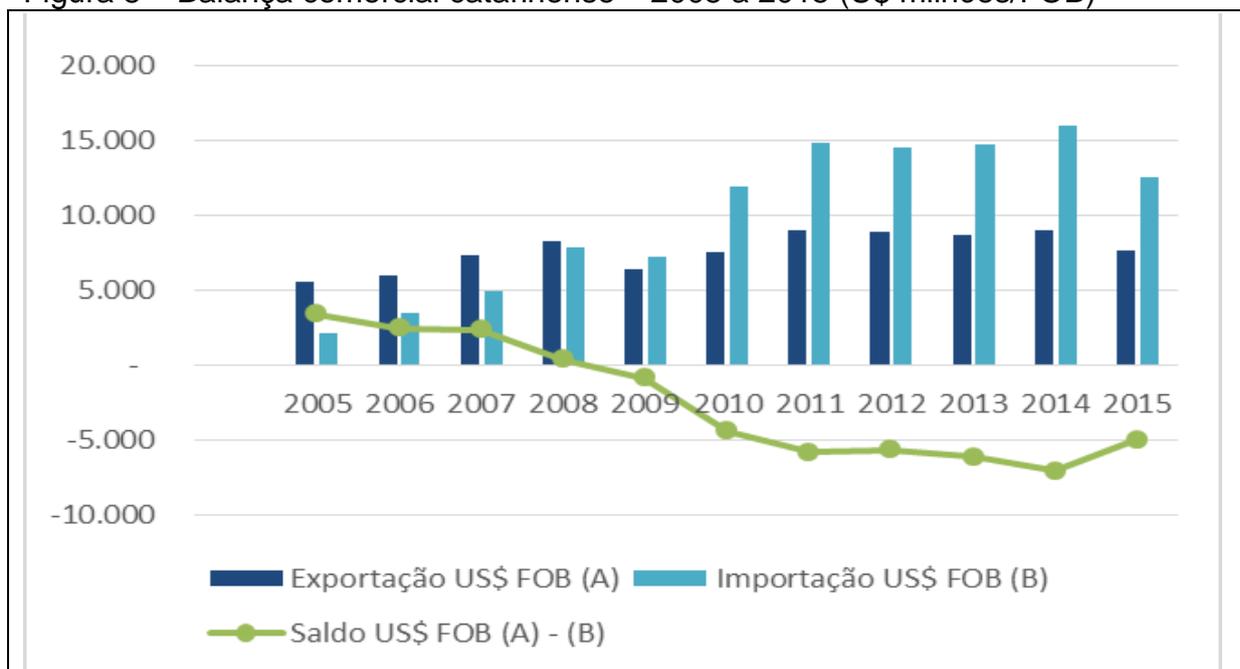
2.5 SANTA CATARINA - ECONOMIA E COMÉRCIO EXTERIOR

Santa Catarina é uma das unidades federativas do Brasil e está localizada na Região Sul. Possui uma área de aproximadamente 95 mil quilômetros quadrados, caracterizando-o como o 20º estado em extensão territorial. Faz fronteira com o Oceano atlântico, bem como Argentina, e os estados brasileiros Paraná e Rio Grande do Sul (SEF, 2015).

É o sexto estado mais rico do País e com um PIB per capita de aproximadamente R\$ 24.398,42 em 2010, o maior da região sul, e que corresponde por 4% do PIB brasileiro. O alto desempenho do estado pode ser explicado através dos setores da economia, que são bem diversificados, com polos tecnológicos, atividades de produção alimentar, segmentos de vestuário, indústria têxtil, naval e tecnologia (SEF, 2015).

O comércio internacional de Santa Catarina também tem grande representatividade, visto que somente no ano de 2014, de acordo com dados de Brasil (2015b) o Brasil exportou U\$ 225.100.884.831, e destes U\$ 8.987.359.285 é proveniente de Santa Catarina (aproximadamente 4% do total) e importou U\$ 229.150.162.629 no qual U\$ 16.018.843.595 são de SC (Aproximadamente 7%), observando-se claramente a efetiva participação do Estado no comércio exterior do país, também podendo ser analisada de acordo com a Figura 8.

Figura 8 – Balança comercial catarinense – 2005 a 2015 (U\$ milhões/FOB)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Brasil (2015d).

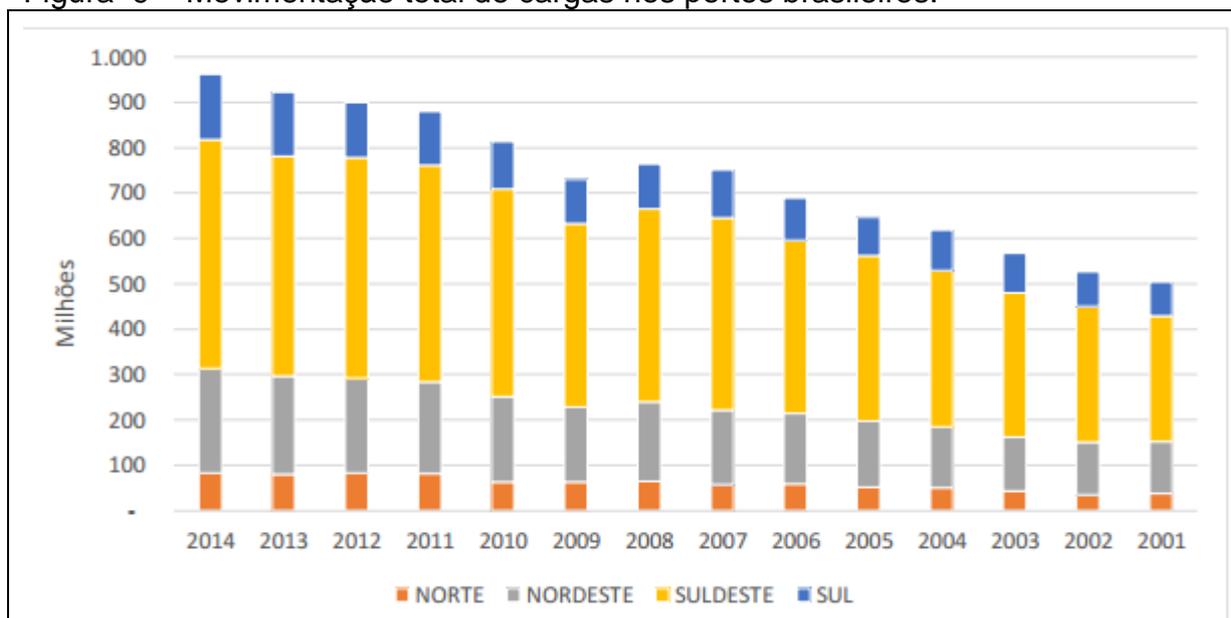
Segundo a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC (2010, p.1):

Santa Catarina registrou em 2009 o primeiro saldo negativo em sua balança comercial desde 1989, quando o Ministério do Desenvolvimento (MDIC) passou a divulgar os dados estaduais da balança comercial. Os dados divulgados [...] mostram também que no ano de 2009 foi observada a primeira queda nas vendas externas do estado desde 1999, com retração de 22,7%, em linha com o desempenho nacional, que também foi negativo em 22,7%.

Especificamente quanto às exportações, de janeiro a junho de 2014, segundo dados da Secretaria do Estado da Fazenda (2015), Santa Catarina atingiu um total de US\$ 4,54 bilhões, um aumento de 2,66% em relação ao mesmo período no ano anterior. Os principais produtos exportados são miudezas e pedaços de frango (13,82%), soja (12,76%) e carne de suínos (5,95%), o principal produto importado é cobre refinado.

Ainda sobre a representatividade de Santa Catarina no cenário nacional, segundo a ANTAQ (2015) em 2014 a região Sul foi responsável por 14,88% do total da movimentação de cargas de importação e exportação pelo país, o que corresponde a aproximadamente a 143 milhões de toneladas. Deste total, Santa Catarina foi o estado responsável por 44,8 milhões de toneladas, aproximadamente 31,30% das movimentações. Esta participação fica ainda mais acentuada ao observarmos os dados ilustrados na Figura 9.

Figura 9 – Movimentação total de cargas nos portos brasileiros.



Fonte: ANTAQ (2015).

Os principais países de destino das exportações catarinenses são, em ordem de US\$ FOB, Estados Unidos, China, Argentina e Japão e os principais países de origem das importações são China, Estados Unidos, Argentina e Alemanha, também em ordem decrescente de US\$ FOB. Países nos quais o Brasil possui uma boa relação comercial e diversos acordos bilaterais entre os blocos econômicos que estão inseridos (BRASIL, 2015b).

2.5.1 Sistema portuário catarinense

O início das atividades portuárias no estado de Santa Catarina foi devido à definição, ocupação habitacional e povoamento do território. A instalação dos trapiches para atracagem das embarcações era pressuposto para manter os principais núcleos populacionais que foram aparecendo e firmando-se em face ao litoral catarinense (GOULARTI FILHO, 2002).

Ao longo do século XIV, têm-se registros de diversas embarcações que ancoraram na costa de SC e muitas delas seguiam para o interior. Foi somente com a fundação das vilas de São Francisco do Sul (1658), Nossa Senhora do Desterro - Florianópolis (1679), Santo Antonio dos Anjos-Laguna (1682) que se consolidou um fluxo contínuo de movimentação de cargas, conotando-se a importância dos três portos para a demarcação do território (GOULARTI FILHO, 2002).

Até o século XIX, os portos catarinenses possuíam apenas importância para economia local, e a partir dos anos seguintes começaram a aparecer diante do cenário nacional. Durante os primeiros 30 (trinta) anos de República Federativa, os portos apresentavam-se divididos economicamente de acordo com a principal área de exportação. Laguna e Imbituba, com a exportação de carvão, Itajaí com a exportação derivados de suínos e São Francisco do Sul com exportação de erva-mate e madeira (GOULARTI FILHO, 2002).

Os portos ainda possuíam pouca representatividade no comércio internacional do país, pois os principais produtos exportados pelo Brasil na época eram café, borracha, algodão, cacau e açúcar. Pode-se analisar economia catarinense entre 1880 e 1945 como a fase de origem e crescimento do capital industrial. Nesse período predominava a pequena produção mercantil e a extração da erva-mate, madeira e carvão, além da indústria têxtil e alimentar. (GOULARTI FILHO, 2002).

Até 1945 era observado de maneira clara que Santa Catarina possuía uma economia especializada, e posteriormente nos anos que vieram este fato começou a transformar-se gradativamente. Ao entrar no período de 1945-1962 o estado catarinense passa por uma verdadeira diversificação em sua economia e amplia-se a base produtiva do mesmo. O que existe é uma variação em decorrência do surgimento de outros setores como o de papel, papelão, pasta mecânica, cerâmico, metalmeccânico, material elétrico e indústrias ligadas ao setor de transporte (GOULARTI FILHO, 2008).

Os setores citados no parágrafo acima, considerados como potencialidades dinâmicas, nasceram por meio de uma produção de pequeno porte e direcionaram-se para o mercado nacional, expandindo-se aceleradamente em uma época em que a forte industrialização passava por um processo de alta expansão e consolidação. A principal carteira de exportação catarinense, no entanto, era composta por cerca de 70% de madeira e as mercadorias fabricadas no próprio estado catarinense como azulejos, papel, peças e equipamentos eram direcionadas as vendas ao mercado interno (GOULARTI FILHO, 2002).

Em decorrência disso, a competitividade entre os terminais de contêineres situados no Sul e no Sudeste representam 70% desse tipo de carga no país. Essa representatividade, no entanto, é resultado dos gargalos logísticos encontrados no Porto de Santos (SP), fator determinante para que muitos exportadores e

importadores transferissem suas cargas para portos e terminais localizados em Santa Catarina, como forma de oportunizar um ganho na liberação das cargas com maior eficiência e menores custos logísticos (BRASIL, 2015c).

Para compreensão do tipo de instalação portuária existentes no sistema portuário de Santa Catarina, Zilli (2015) descreve a partir do quadro 5 as principais estruturas portuárias, inclusos quatro PO e nove TUP, totalizando 13 instalações.

Quadro 5 – Estruturas portuárias de Santa Catarina.

REGIÃO	TIPO	LOCAL	CIDADE	ADMINISTRAÇÃO
Sul	PO	Imbituba	Imbituba	SCPAR Porto de Imbituba S.A
		Laguna	Laguna	Companhia Docas de São Paulo – CODESP
	TUP	Imbituba Terminal Portuário	Imbituba	Imbituba Empreendimentos e Participações S/A
Norte - Vale do Itajaí	PO	Itajaí	Itajaí	Superintendência do Porto de Itajaí
	TUP	Braskarne	Itajaí	Braskarne Com. E Armazéns Gerais Ltda
		Teporti	Itajaí	Terminais Portuários de Itajaí S/A
		Barra do Rio	Itajaí	Barra do Rio Terminal Portuário S/A
		Poly Terminais	Itajaí	Poly Terminais Portuários S/A
		Teporti	Itajaí	Terminais Portuários de Itajaí S/A
		Portonave	Navegantes	Portonave S/A
Norte	PO	São Francisco do Sul	São Francisco do Sul	Administração do Porto de São Francisco do Sul – APSFS
	TUP	Itapoá	Itapoá	Itapoá Terminais Portuários S/A
		São Francisco do Sul	São Francisco do Sul	Petrobrás Transportes S/A – TRANSPETRO

Fonte: Zilli (2015, p.56-57)

Com relação aos PO, os Portos Públicos de Itajaí, São Francisco do Sul e Imbituba, trata-se de sistemas administrativos diferenciados e com importante relevância na balança comercial catarinense. Quanto aos TUP, pode-se destacar o Terminal Portuário de Navegantes (PORTONAVE S/A) e o Itapoá Terminais Portuários S/A (ZILLI, 2015).

Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa de campo são apresentados no próximo capítulo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Os procedimentos metodológicos tratam acerca de um conjunto de processos com a possibilidade de conhecer uma referida realidade, produzindo determinados objetivos ou trabalhando acerca do desenvolvimento de procedimentos específicos. Assim, o método faz com que as pessoas identifiquem a forma na qual certo fim ou objetivo foi alcançado (OLIVEIRA, 1997).

Segundo Martins e Theóphilo (2009) a palavra metodologia pode ter diversos significados dependendo da situação em que estiver empregada, em geral o termo é utilizado para fazer referencia a uma determinada disciplina e seu objetivo, descrevendo tanto o estudo dos métodos quanto o método propriamente empregado por uma ciência.

Desta forma, este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (1996) explica que se faz necessário a utilização de uma pesquisa quando não há informações suficientes para solucionar um problema em questão, ou quando as informações disponíveis se encontram organizadas de tal forma que impossibilita a associação dos dados com o problema. A pesquisa é elaborada em face dos conhecimentos acessíveis e do aproveitamento cuidadoso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Quanto aos fins de investigação, trata-se de uma pesquisa descritiva. Esse tipo de pesquisa trabalha com as características de uma população ou de um fenômeno específico definido como objeto de estudo, com possíveis correlações entre variáveis, no qual se definem a natureza destas correlações, sem que se faça necessário explicar os fenômenos descritos (ZAPELINI; ZAPELINI, 2007).

A aplicação da pesquisa descritiva no presente estudo decorre da necessidade de conhecer o cenário econômico dos portos catarinenses (Itajaí e Navegantes), as definições de portos públicos e privados, bem como seus respectivos modelos de gestão, seu histórico e sua representatividade no Estado.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, documental e um estudo multicaso.

Oliveira (1997) afirma que a pesquisa bibliográfica tem como finalidade conhecer as formas variadas de contribuição científica por meio de outras pesquisas que já foram realizados sobre determinado assunto. A melhor forma de realizar o levantamento bibliográfico é por meio de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em: bibliotecas, institutos de pesquisa; museus; acervos particulares; bibliotecas virtuais e material acessível ao público em geral.

Este método de pesquisa foi utilizado primeiramente com o objetivo de buscar informações e agregar conhecimento acerca do tema a ser estudado, já que para elaborar os objetivos específicos, bem como a região onde foi desenvolvido o estudo, foi necessário um embasamento teórico.

Assim, o Quadro 6 apresenta os principais meios de coletas de dados utilizados para a pesquisa bibliográfica.

Quadro 6 – Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.

TÍTULO	AUTORES	FONTES DE PUBLICAÇÃO
Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior e Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior.	Brasil (2015b); Brasil (2015d).	Documentos exclusivos em meios eletrônicos.
Boletins Informativos Portuários.	Agência Nacional de Transporte Aquaviários – ANTAQ (2005 a 2016).	Documentos exclusivos em meios eletrônicos.
Modelos de gestão portuária - Relatório “ <i>Port Reform Toolkit</i> ”.	World Bank (Banco Mundial)	Documentos exclusivos em meios eletrônicos.
Estrutura para exploração de portos com autoridades portuárias privadas.	Marchetti e Pastori (BNDES, 2006); Menescal (2013), Roviriego (2013), Tavares (2005), Teixeira (2013), Underman; Rocha e Cavalcante (2012), Villela (2013); Zilli (2015).	Teses (Doutorados), Dissertações (Mestrados), Monografia (Especializações) já realizadas sobre o tema proposto e disponibilizadas em Banco de teses online, revistas online e anuários de eventos.
Lei n.º 8.630 de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências - Lei dos Portos. 1993	Decreto da Republica federativa do Brasil. Brasil (1993)	Documentos exclusivos em meios eletrônicos.
Lei n.º 12.815 de 05 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta, pela União, de portos e instalações portuárias.	Decreto da Republica federativa do Brasil. Brasil (2013)	Documentos exclusivos em meios eletrônicos.

Fonte: Elaboração própria (2015).

Quanto à pesquisa documental, Vergara (2006) define que esta é aplicada por meio de documentos arquivados em locais públicos ou privados, com pessoas, registro, anais, diários, cartas, comunicações informais, entre outros. Assim, trabalha-se com fontes de dados que ainda não passaram por uma análise crítica, nem por reelaboração de outros autores, podendo ser divididas em fontes de primeira mão (por meio de arquivos ou pessoas) e de segunda mão (referente a relatórios empresariais ou de pesquisa e dados estatísticos), exigindo com que o pesquisador interprete de forma correta tais dados.

Sendo assim, utilizou-se o relatório *Port Reform Tool Kit* do Banco Mundial, a Lei n.º 8.630 de 25 de fevereiro de 1993, Lei n.º 12.815 de 05 de junho de 2013, o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) e o Plano Mestre do Porto de Itajaí, o Relatório de Sustentabilidade Anual do Terminal Portuário de Navegantes. Nestes, estão descritas as principais características dos portos, estatísticas de movimentação de cargas, principal atividade, infraestrutura e superestrutura, projeções de demanda, capacidade das instalações portuárias, acessos ao porto, gestão portuária e plano de desenvolvimento de melhorias e/ou ampliação, bem como a respectiva regulamentação.

Quando se trata de estudo de caso, Yin (2005) define de forma técnica que é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo a partir do contexto real e atual que está situado, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não conseguem ser facilmente definidos. Este método é utilizado quando há a necessidade de lidar com condições contextualizadas – crendo que elas podem ser altamente relevantes para o fenômeno de estudo.

Este método de pesquisa foi utilizado devido à necessidade de buscar exemplos práticos nos quais poderiam servir de sustentação ao estudo. No tema em questão, optou-se pela definição de dois portos catarinenses específicos com modelos de gestão diferenciados. Desta forma, caracterizou-se por um estudo multicaso, abarcando o porto público de Itajaí e o terminal privado de Navegantes.

3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi realizada no Estado de Santa Catarina visando efetuar um estudo comparativo entre portos de gestão pública e privada. O comércio

internacional catarinense possui expressiva representatividade no contexto nacional, uma vez que somente no ano de 2014, de acordo com dados do MDIC (BRASIL, 2015d) o Brasil exportou U\$ 225.100.884.831, dos quais U\$ 8.987.359.285 de Santa Catarina (aproximadamente 4% do total) e importou U\$ 229.150.162.629, no qual U\$ 16.018.843.595 representam o Estado (aproximadamente 7%), observando-se claramente a efetiva participação no comércio exterior do país.

A estrutura portuária de Santa Catarina é composta pelos portos de Imbituba, Itajaí, São Francisco do Sul e Laguna, denominados Portos Organizados (PO), caracterizando-se pelo modelo de gestão pública. Também estão presentes nove TUP, caracterizados pela administração privada, com destaque para os Terminais de Navegantes e Itapoá (SEP/PR, 2014).

A partir deste contexto portuário, definiu-se que o estudo seria realizado no Porto de Itajaí e no Terminal Portuário de Navegantes, no qual serão devidamente caracterizados no capítulo 4.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Conforme citam Gerhard e Silveira (2009) a determinação da coleta de dados caracteriza-se pela busca por informações para o esclarecimento do fenômeno ou acontecimento pesquisado. O instrumento utilizado para isso deverá preencher requisitos básicos como: validade, confiabilidade e precisão, assim tornarão mais fáceis o registro e medição dos dados.

Andrade (2010) define que as fontes de coleta de dados classificam-se em: primárias e secundárias. As fontes primárias são caracterizadas por obras ou textos originais, que ainda não possuíram modificações, ou seja, os dados ainda não foram tratados e analisados, mas que posteriormente vão constituir uma literatura abrangente acerca de um determinado assunto. Quanto às fontes secundárias, fazem referencia a literatura originada das fontes primaria, isto é, obras que possuem interpretação e análise das mesmas e determinam-se como fontes de pesquisas bibliográficas.

Assim, para a coleta de dados utilizou-se essencialmente de fontes secundárias, caracterizadas pelo relatório *Port Reform Tool Kit* do Banco Mundial, a Lei n.º 8.630 de 25 de fevereiro de 1993, Lei n.º 12.815 de 05 de junho de 2013, o Plano

de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ) e o Plano Mestre do Porto de Itajaí, o Relatório de Sustentabilidade Anual do Terminal Portuário de Navegantes.

De forma sintetizada, o Quadro 7 apresenta os documentos utilizados para responder cada um dos objetivos específicos e onde os mesmos se encontram.

Quadro 7 – Planejamento de coleta de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DOCUMENTOS	LOCALIZAÇÃO
Caracterizar os portos que são objetos de estudo e suas respectivas contribuições na movimentação e na balança comercial catarinense.	Relatórios de movimentação de cargas, boletins informativos, indicadores de desempenho e balança comercial.	ALICEWEB, MDIC, ANTAQ, SEP, SRF.
Compreender os modelos de gestão pública e privada adotada nos portos e de que forma estes modelos contribuem para a competitividade portuária.	<i>Port Reform Tool Kit</i> ; a Lei n.º 8.630 de 25 de fevereiro de 1993, Lei n.º 12.815 de 05 de junho de 2013, PDZ, Plano Mestre, Relatório de Sustentabilidade.	Banco Mundial; Portal da Legislação da Presidência da República, Porto de Itajaí, Portonave.
Realizar um diagnóstico da situação atual dos portos, identificando os desafios presentes nos dois modelos: público e privado.	PDZ, Plano Mestre, Relatório de Sustentabilidade, Congresso Internacional de Desempenho Portuário (CIDESPORT).	Porto de Itajaí, Portonave, Anuário Congresso II CIDESPORT.

Fonte: Elaboração própria (2015).

As técnicas de coletas de dados podem ser classificadas em quantitativas, quando buscam análises numéricas, como questionários e coletas de observação sistematizadas com finalidade o levantamento de opiniões, crenças, ideias, expectativas bem como situações vivenciadas (GERHARD; SILVEIRA; 2009). A técnica qualitativa busca a análise de dados em profundidade, para verificação de fatos ou fenômenos. (ANDRADE, 2010).

Neste contexto, por meio da técnica qualitativa, os dados foram coletados a partir do arcabouço de documentos citados anteriormente, durante todo o mês de maio de 2016, a fim de interpretar, compilar e sistematizar a fundo as informações necessárias para realizar o estudo comparativo proposto.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Entre os principais componentes de um procedimento de pesquisa estão os métodos de análise de dados, nos quais se pode citar as abordagens qualitativa e quantitativa. Conforme os estudos de Sampieri, Collado e Lucio (2006), a análise qualitativa possui o objetivo de compreender o fenômeno em estudo no ambiente em

que está inserido e proporciona ao pesquisador maior profundidade de dados, riqueza interpretativa e experiências que auxiliarão para descrição de um maior número de detalhes. Quanto à análise qualitativa, utiliza técnicas a fim de solucionar questões por meio da contagem e frequência numérica dos dados por meio de estatística, utilizando-se sempre de padrões exatos.

O presente estudo tem como característica análise essencialmente qualitativa, pois não utiliza de métodos numéricos, mas sim busca compreender em profundidade o perfil de determinado modelo de gestão portuário, por meio da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo pode ser classificada como uma técnica para a verificação dos dados com o objetivo de esclarecer o que foi dito acerca de um tema específico. Trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações por meio de procedimentos sistematizados visando descrição do conteúdo da mensagem, preocupa-se tanto quanto aos fins de exploração, como aos de verificação, sustentando ou não as hipóteses estabelecidas antes da aplicação da pesquisa (VERGARA, 2006).

Em síntese, o Quadro 8 apresenta os enquadramentos da pesquisa quanto ao delineamento da pesquisa, área de estudo, plano de coleta de dados e plano de análise dos dados.

Quadro 8 - Síntese dos procedimentos metodológicos

TIPO	ENQUADRAMENTO	
Delineamento da Pesquisa	Quanto aos fins	Descritiva
	Quanto aos meios	Bibliográfica, documental e estudo multicaso
Área de Estudo	Porto de Itajaí e Terminal Portuário de Navegantes	
Plano de coleta de dados	Origem	Secundária
	Técnica	Qualitativa
Plano de análise dos dados	Essencialmente qualitativa	

Fonte: Elaboração própria (2016),

No capítulo 4 serão apresentados os resultados da pesquisa e a análise de dados.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa realizada junto a dois portos catarinenses com distintos modelos de gestão, a fim de identificar questões particulares da administração, os investimentos relacionados a cada modelo e os desafios para o aumento da competitividade entre os portos, conforme a síntese apresentada no Quadro 9, relacionando os objetivos específicos *versus* a estrutura da pesquisa.

Quadro 9 – Objetivos específicos versus estrutura da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRUTURA DOS RESULTADOS	
Caracterizar os portos que são objetos de estudo e suas respectivas contribuições na movimentação e na balança comercial catarinense.	4.1 Porto de Itajaí	4.1.1 Estrutura física 4.1.2 Representatividade na balança comercial catarinense
	4.2 Terminal Portuário de Navegantes - Portonave	4.2.1 Estrutura física 4.2.2 Representatividade na balança comercial catarinense
Compreender os modelos de gestão pública e privada adotada nos portos e de que forma estes modelos contribuem para a competitividade portuária.	4.3 Modelos de gestão dos portos objetos de estudo	
Realizar um diagnóstico da situação atual dos portos, identificando os desafios presentes nos dois modelos: público e privado.	4.4 Desafios para a competitividade portuária	

Fonte: Elaboração própria (2016).

4.1 PORTO DE ITAJAÍ

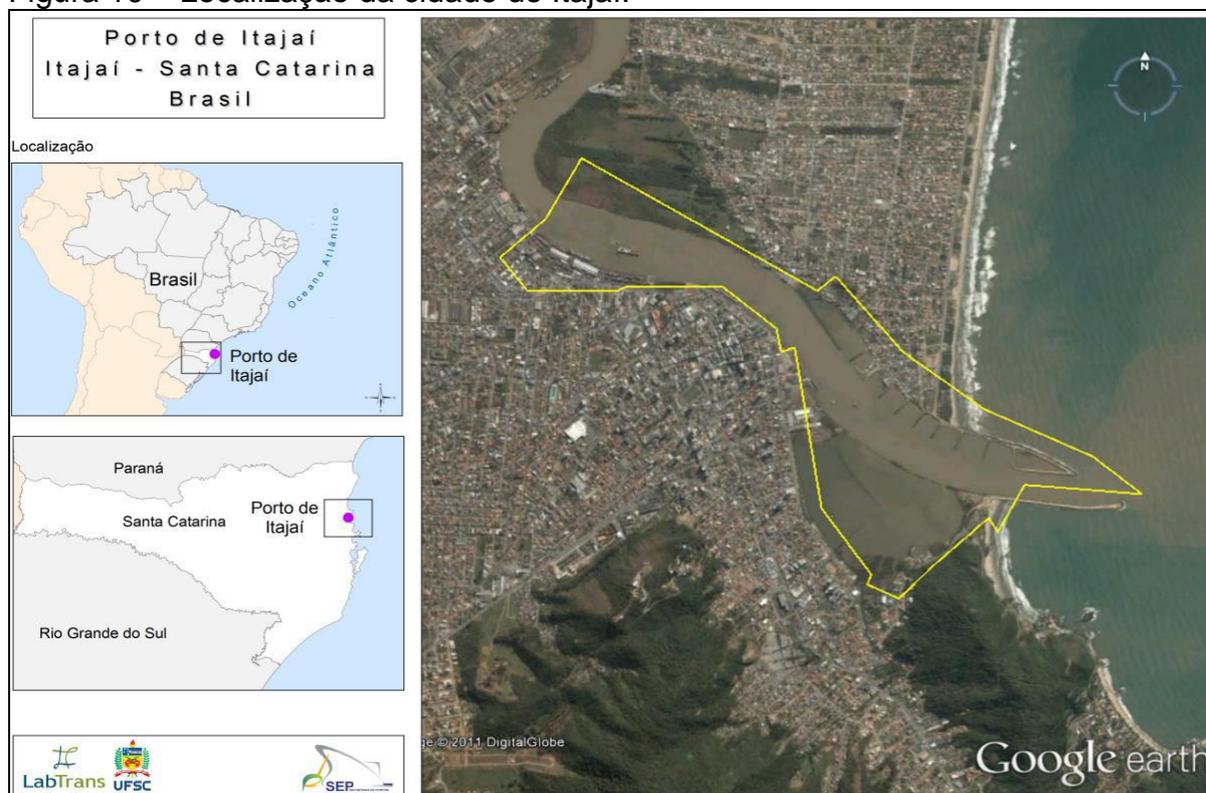
O complexo portuário da cidade de Itajaí é constituído pelo porto organizado público de Itajaí e demais terminais portuários localizados na marginal da Foz do Rio Itajaí, bem como demais instalações de suporte em logísticas para as cidades de Itajaí e Navegantes, além de uma infraestrutura total para embarque e desembarques de cargas *Dry* (container seco) e *Reefer* (container refrigerado) (PORTO DE ITAJAI, 2010a)

Na região de destaque, o complexo portuário é opção número um para empresas exportadoras e importadoras que possuem suas atividades em Santa Catarina, como também um importante complexo a nível nacional, devido à localização estratégica, infraestrutura moderna e mão de obra qualificada (PORTO DE ITAJAI, 2010a).

A gestão do porto é municipalizada, desta forma a Autoridade Portuária é delegada ao município pelo convênio 08/97 [entre município e União] e exercida pela Superintendência do Porto de Itajaí, autarquia municipal constituída no ano de 2000 com o objetivo de assegurar condições eficientes para as operações e garantir a infraestrutura terrestre e aquaviária adequada para todos os terminais que são abrangidos pelo complexo (PORTO DE ITAJAÍ, 2010a).

A adjetiva localização estratégica se dá porque o complexo portuário do Itajaí está situado em um dos principais cruzamentos rodoviários do Sul do Brasil, entre as rodovias BR 101 e BR 470. Além disso, sua posição o delega como o centro da região Sul, já que em um raio de 600 quilômetros consegue abranger as capitais de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo (estados que agrupados possuem 46% do PIB nacional). Desta forma, é caracterizado como um centro de distribuidor de cargas, facilitando o atendimento dos mercados de trocas internacionais de 21 estados brasileiros. A localização da cidade de Itajaí pode ser encontrada na Figura 10 (PORTO DE ITAJAÍ, 2010c).

Figura 10 – Localização da cidade de Itajaí.



Fonte: Porto de Itajaí (2012).

Os primeiros relatos históricos de que se tem registro mencionam o Porto de Itajaí e sua importância desde o século XIX, tanto referente ao ingresso de colonizadores estrangeiros, quanto ao comércio fluvial de destaque na cidade de Itajaí. De acordo com historiadores o porto representava uma forte mobilização de sujeitos em torno do comércio informal da região, evoluindo para atividades de exportação e importação (PORTO DE ITAJAI, 2010b)

O porto foi caracterizado como Porto Organizado no ano de 1966 pelo decreto 58.780/66, juntamente com a criação da Junta Administrativa do Porto de Itajaí (Japi), que possui a responsabilidade sobre a gestão e atividades operacionais portuárias. Organizar o porto justificou-se pela importância comercial e industrial do mesmo em todo o Vale do Itajaí, além da necessidade de inseri-lo no sistema portuário nacional. No início, as operações eram marcadas por cargas de madeira, vindas das regiões Oeste, Meio Oeste e Planalto de Santa Catarina seguindo suas exportações por Itajaí (PORTO DE ITAJAI, 2010b).

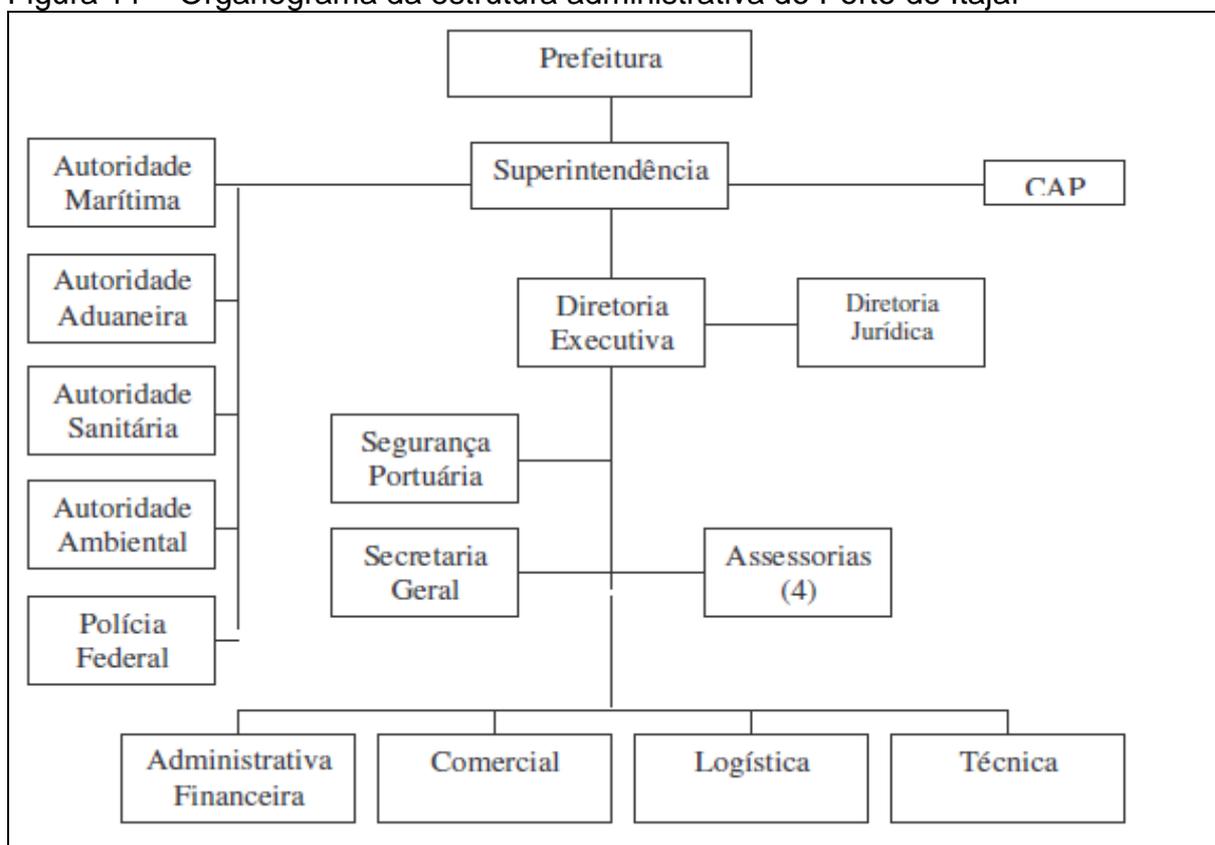
Após isso, iniciou-se a diversificação das operações, passando a operar com cargas de açúcar, de produtos congelados e, sequencialmente, os contêineres, atualmente o principal ativo de movimentação. Ainda neste período, a circulação de cargas containerizadas passava por uma intensificação de suas atividades, houve a extinção da PORTOBRAS e a administração do porto foi atrelada a Companhia Docas de São Paulo (CODESP) em 1990 (ZILLI; MINATTO; DAL TOÉ, 2014).

A fim de solucionar problemas de gestão e garantir o crescimento do porto, a sociedade explodiu uma luta pela municipalização da gestão administrativa, resultando na delegação do Porto de Itajaí ao município durante 25 anos, podendo ser renovado por mais 25. Subsequente a este fato, o município assumiu a gestão portuária, e conforme a lei em vigor foi determinada o arrendamento do Terminal de Contêineres (TECON) a empresa de propósito específico Terminal de Contêineres do Vale do Itajaí (TECONVI), hoje *APM Terminals* Itajaí. Isto foi determinante para que o porto recebesse investimentos em equipamentos e modernização (ZILLI; MINATTO; DAL TOÉ, 2014).

Por fim, por meio da Lei Municipal nº 3.513 de 06 de Junho de 2000, da Prefeitura Municipal de Itajaí, o órgão foi transformado em autarquia municipal, com a denominação da Superintendência do Porto de Itajaí para administra-lo. Com isso, observou-se um crescimento significativo na sua movimentação, por conta da melhoria em sua organização administrativa. Assim, a administração do porto

passou a ser um órgão respeitado pela comunidade portuária (TAVARES, 2005). A estrutura administrativa está caracterizada a partir do organograma apresentado na Figura 11.

Figura 11 – Organograma da estrutura administrativa do Porto de Itajaí



Fonte: (PORTO DE ITAJAI, 2012).

4.1.1 Estrutura física

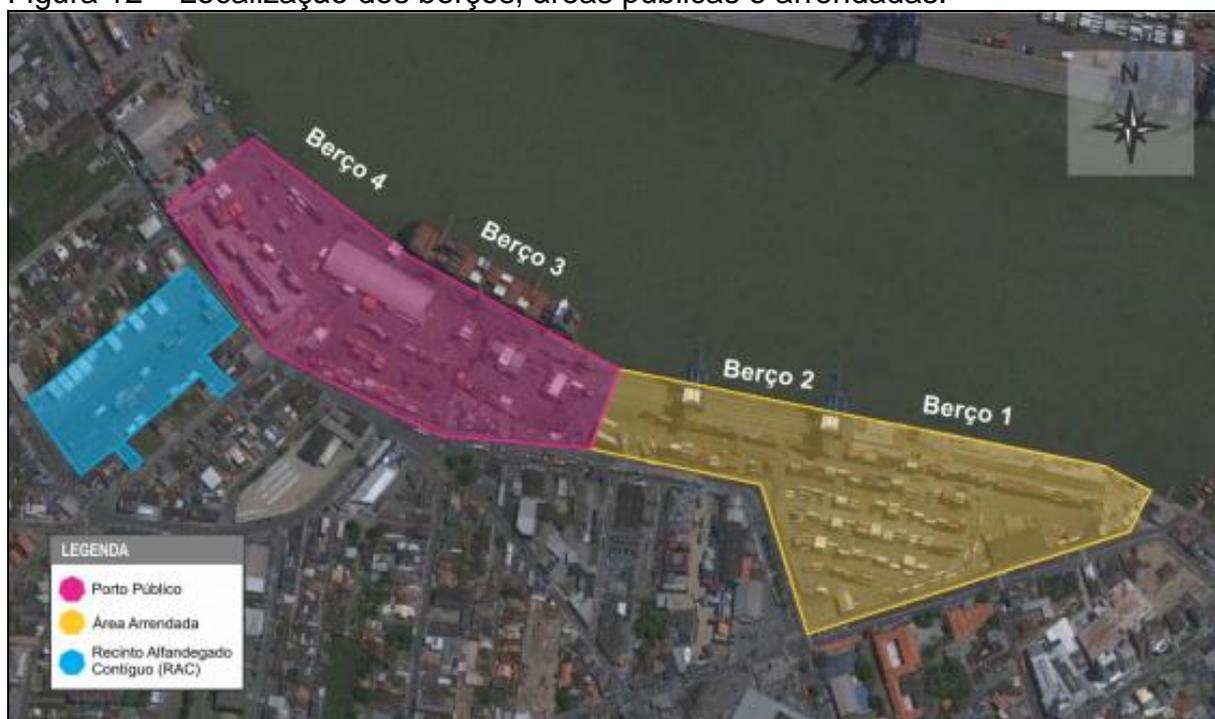
Em relação à estrutura física do Porto de Itajaí, de acordo com o Plano Mestre (2012), é constituído por um cais com extensão completa de 1.035m, destes fazem parte quatro berços, no qual dois berços são caracterizados como uso público com 500m de comprimento, e os outros dois são arrendados a *APM Terminals*, com 535m e apresentam profundidade mínima de 11m. Além disso, a característica mais forte do porto a movimentação de carga geral, e o crescimento recente das importações deste tipo de carga devido à valorização do real, entre outros fatores (PORTODE ITAJAÍ, 2012).

Além do Porto de Itajaí, que é formado pelo Porto Público e *APM Terminals* Itajaí, o complexo portuário de Itajaí ainda é constituído pela

PORTONAVE S/A (Terminais Portuários de Navegantes), Terminal Portuário BRASKARNE, Trocadeiro Terminal Portuário, Poly Terminal S/A e TEPORTI Terminal Portuário Itajaí S/A (PORTO DE ITAJAÍ, 2015)

Quando se trata de infraestrutura, devem-se considerar os ativos mínimos para que um porto possa operar. Faz parte desta infraestrutura de acostagem, infraestrutura aquaviária bem como canais de acessos rodoviários. Por meio da Figura 12 é possível observar a localização dos quatro berços, e os acessos existentes em toda a área portuária.

Figura 12 – Localização dos berços, áreas públicas e arrendadas.



Fonte: Google Earth (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

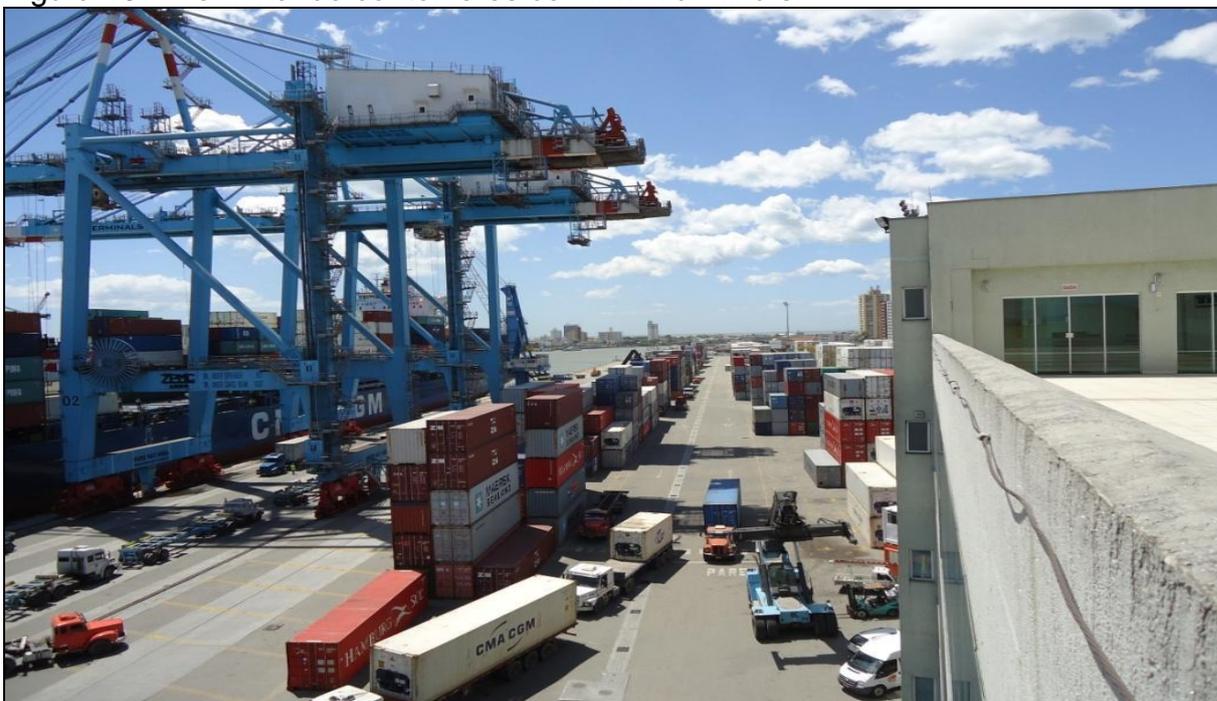
No ano de 2010, o canal que dá acesso ao porto possuía 10,5m de profundidade limitante e cerca de 120m de largura mínima, dividindo o canal em uma área externa e outra interna. O fato de possuir uma profundidade limitante resulta em consequência negativa para o porto já que o mesmo passa a depender, por exemplo, da maré adequada para que navios com maior capacidade e calado extensivo consigam trafegar livremente pelo canal, resultando em uma séria restrição operacional (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

A partir de 2012 foi dado o início para o aprofundamento da dragagem com uma diminuição de 14m na profundidade limite, tanto no canal de acesso

quanto na bacia de evolução, com prospecção também do aumento do canal para 140m deixando-o mais largo. Essas alterações são indispensáveis para permitir que navios com maior porte acessem Itajaí, fazendo com que ele mantenha sua competitividade em relação aos demais portos containerizados nacionais e internacionais. É importante salientar também acerca da restrição das manobras noturnas, já que o máximo que se tem autorização para operar são navios com 275m de comprimento e a operação do canal de acesso ocorre em mão única, deixando o porto extremamente limitado (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

A Figura 13 apresenta a estrutura dos berços arrendados por meio da *APM Terminals* (controle privado).

Figura 13 – Terminal de contêineres da *APM Terminals*.



Fonte: Porto de Itajaí (2012).

Ainda segundo o Plano Mestre do Porto de Itajaí, em sua elaboração foram elencados alguns pontos operacionais falhos que ocorrem devido à conjuntura estrutural do porto em 2012. Em análise, pode-se observar que 15,9% das atracções não puderam ser realizadas de acordo com a ordem de chegada dos navios, devido à perda da janela de atracção. Em consequência, o tempo médio que um navio esperou para atracar foram 20,4 horas. Deste modo, existem fatores que, mesmo havendo berço disponível, influenciam para que as atracções não ocorram de forma rápida e efetiva (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

4.1.2 Representatividade na balança comercial catarinense

Desde o início de suas atividades, o porto de Itajaí apresenta números satisfatórios quanto à movimentação de carga, custos portuários e volume de operações. Em tradição como é um porto de carga geral, no ano de 1992 superou pela primeira vez a marca de um milhão de toneladas embarcadas e desembarcadas no cais comercial. Já em 2004, foi registrada a movimentação de 5.713.943 toneladas, observando o crescimento contínuo (PORTO DE ITAJAÍ, 2010b).

Nos anos seguintes, instalaram-se novos terminais no Porto Organizado, influenciando significativamente o aumento no número de operações. O crescimento se manteve estável até o final de 2008, ano em que ocorreu a destruição do cais do porto e o assoreamento dos canais de acesso e bacia de evolução, resultando em uma retração acelerada nos volumes de movimentação. Já o ano seguinte, 2009, era marcado pela diminuição das operações, mas também pelos primeiros sinais de superação. No fim do período, o porto já voltava a ser considerado como segunda posição no ranking nacional de movimentação de contêineres, na qual conseguiu manter-se no próximo ano, e se mantém até os dias atuais conforme quadro 10 (PORTO DE ITAJAI, 2010b).

Assim, o porto de Itajaí encontra-se entre os principais portos brasileiros na movimentação de carga containerizada, como pode ser observado no Quadro 10.

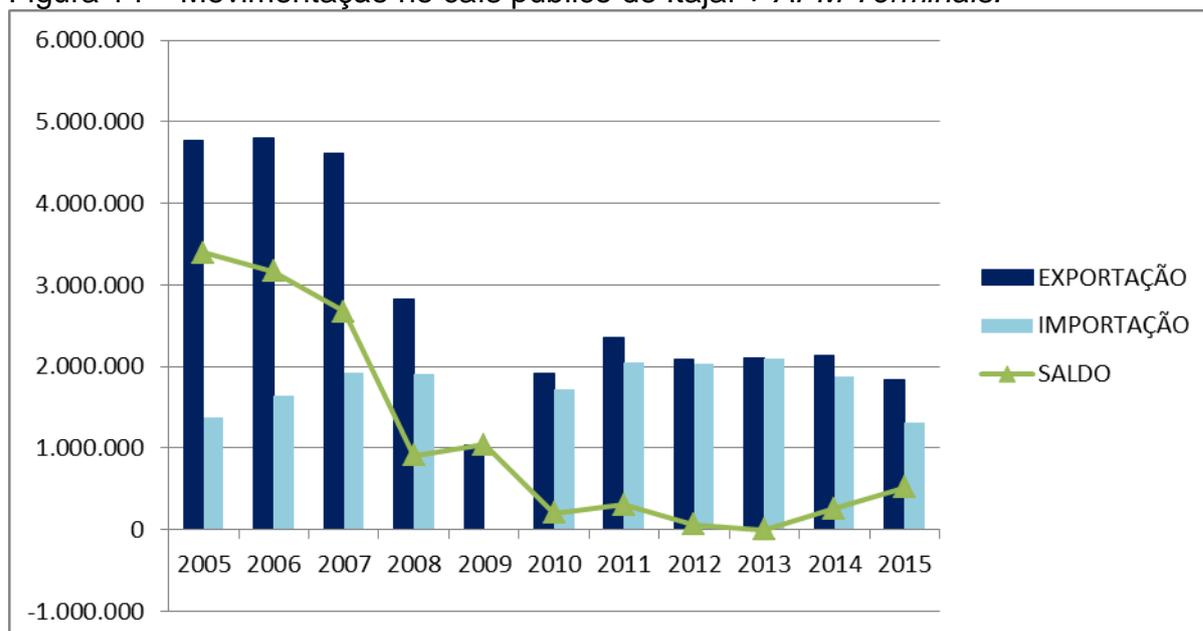
Quadro 10 – Principais portos contêineres do Brasil por TEUs (2015)

PORTOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
SANTOS	285.037	277.798	335.424	296.001	323.564	316.312	360.132	338.859	316.299	335.900	303.515
ITAJAÍ	73.614	78.463	89.632	82.080	84.812	75.696	89.287	102.923	72.028	72.254	86.999
PARANAGUÁ	56.521	56.530	66.493	67.483	65.942	65.450	76.470	-	-	-	-
RIO GRANDE	44.032	57.557	66.245	63.029	61.098	67.694	65.077	70.788	65.708	69.723	63.166
SÃO FRANCISCO DO SUL	6.483	5.910	5.912	5.302	4.964	5.199	6.498	6.855	5.696	5.743	3.855
IMBITUBA	3.013	2.559	2.579	2.809	2.805	2.201	2.797	2.674	1.874	1.917	2.712

Fonte: (PORTO DE ITAJAI, 2016)

A desaceleração de 2009 pode ser observada na Figura 14, apresentando uma série histórica (2005 a 2015) de movimentações do porto de Itajaí, que considera apenas as movimentações realizadas no cais público e nos dois berços arrendados pela *APM Terminals*, sem considerar os TUP pertencentes a Itajaí.

Figura 14 – Movimentação no cais público de Itajaí + APM Terminals.



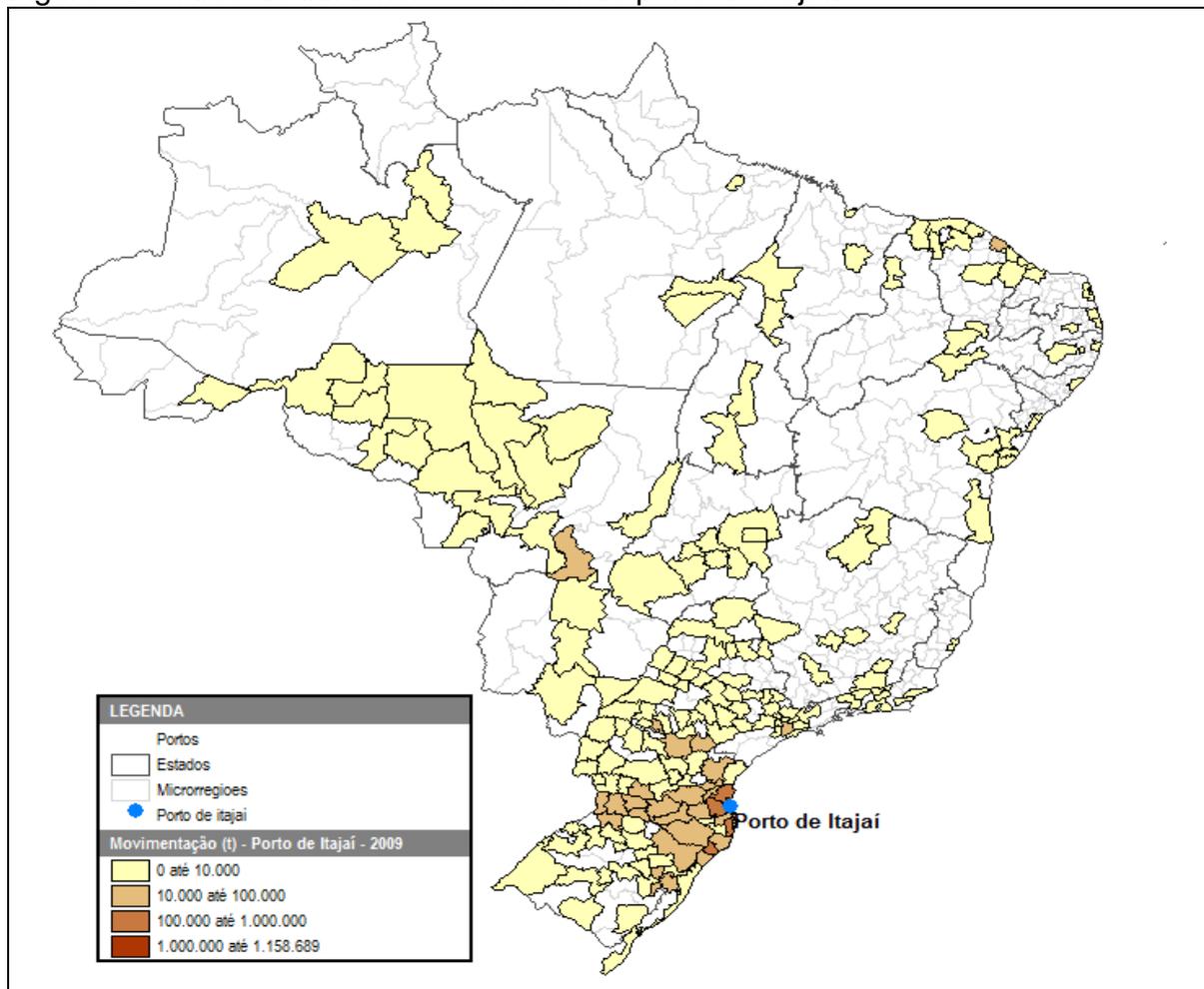
Fonte: Elaboração própria a partir do Porto de Itajaí (2016).

Com a recuperação após o ano de 2009, o complexo portuário de Itajaí (porto organizado incluindo seus terminais) somou ao final do ano de 2010 a movimentação de 954,38 mil *TEUs* (*Twenty-foot Equivalent Unit* – unidade internacional equivalente a um contêiner de 20 pés). Este volume foi o suficiente para ultrapassar a meta estabelecida no início do ano, fixada em 800 mil *TEUs*, superando as expectativas. Os números registrados representam um aumento de 61% se comparado com o ano de 2009. Quanto ao número de escalas, em 2010 puderam ser constatadas 1,25mil atracações, aproximadamente 25% superior ao ano anterior, com 1,02 mil atracações em 2009 e mil atracações em 2008 (PORTO DE ITAJAÍ 2010b)

Em relação à movimentação nacional, o porto possui 6% da movimentação total de contêiner de carga geral, e a maior parte dos produtos que são operados pelo porto é destinada a exportação. Dentre as principais mercadorias, pode-se citar: madeira e derivados; frangos congelados (maior porto exportador do Brasil); cerâmicos; papel *kraft*; máquinas e acessórios; tabacos; veículos, têxteis; açúcar e carne congelada. Quanto ao destino das exportações, a União Europeia, a Ásia e o NAFTA compreendem quase 70% das mercadorias movimentadas, fator que interliga o porto aos principais grupos econômicos do mundo (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

Quanto a sua hinterlândia, é possível observar na Figura 15 que o porto possui influência em todas as regiões do país, com maior concentração no próprio Estado de Santa Catarina.

Figura 15 – Área de influência comercial do porto de Itajaí.



Fonte: (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

Além de ser o porto com maior área de influência no Estado de Santa Catarina, o complexo portuário de Itajaí ainda é considerado o porto de maior representatividade no Estado de Santa Catarina, tanto se comprados por meio da movimentação em milhões de *US\$/FOB* apresentado no Quadro 11. É importante salientar que quando se utiliza o tempo “Complexo Portuário de Itajaí” estão incluídos o Porto Organizado bem como todos os Terminais de Uso Privado.

Quadro 11 – Representatividade do complexo portuário de Itajaí em Santa Catarina (Milhões US\$/FOB)

ANO	EXPORTAÇÃO U\$ FOB – SC	EXPORTAÇÃO U\$ FOB - ITAJAI	%	IMPORTAÇÃO U\$ FOB - SC	IMPORTAÇÃO U\$ FOB - ITAJAI	%
2005	5.594	2.824	50,48%	2.188	990	45,25%
2006	5.982	2.964	49,55%	3.468	1.559	44,95%
2007	7.381	3.555	48,16%	5.000	2.367	47,34%
2008	8.331	4.227	50,74%	7.940	3.715	46,79%
2009	6.427	3.021	47,00%	7.288	2.889	39,64%
2010	7.582	4.679	61,71%	11.978	6.355	53,06%
2011	9.051	5.340	59,00%	14.840	7.979	53,77%
2012	8.920	4.961	55,62%	14.551	8.281	56,91%
2013	8.688	4.768	54,88%	14.779	8.216	55,59%
2014	8.987	4.786	53,25%	16.018	8.146	50,86%
2015	7.644	3.977	52,03%	12.613	6.279	49,78%

Fonte: Elaboração própria a partir de MDIC (BRASIL, 2015d) e AliceWEB (BRASIL, 2015,b).

Quanto a quantidade de contêineres movimentados e quantidade de atracções se considerarmos somente os números referente às movimentações nos cais públicos + *APM Terminals*, é possível observar no Quadro 12 que o porto possui uma média de 30% de toda a movimentação do Estado de Santa Catarina, e que esta representatividade aumenta ainda mais quando somada os dados dos terminais de uso privado.

Quadro 12 – Representatividade do porto organizado de Itajaí em Santa Catarina: Quantidade de contêineres (TEUs) e quantidade de atracções.

ANO	QNT DE CONTAINERS (TEU'S) - SC	QNT DE CONTAINERS (TEU'S) – ITAJAI	%	QNT DE ATRACÇÕES - SC	QNT DE ATRACÇÕES - ITAJAI	%
2010	952.197	384.950	40,43%	1.338	455	34,01%
2011	1.252.577	438.752	35,03%	1.571	434	27,63%
2012	1.414.655	386.539	27,32%	1.644	300	18,25%
2013	1.650.097	410.764	24,89%	1.640	297	18,11%
2014	1.664.945	380.117	22,83%	1.599	319	19,95%
2015	1.597.086	329.140	20,61%	1.509	272	18,03%

Fonte: Elaboração própria a partir de ANTAQ (2016).

*Considera-se movimentação de containers cheios e vazios.

Analisando em primeira instância, nota-se que o Porto Organizado de Itajaí já possui grande parcela do Estado de Santa Catarina, mas que aos poucos vem perdendo seu espaço para os terminais privados, deixando claro que para manter-se como o maior porto do Estado e um dos principais do país, Itajaí deve

incentivar um processo de melhoria contínua da infraestrutura apresentada anteriormente, característica que é seu principal diferencial, e a busca por recursos a fim de solucionar deficiências geográficas e climáticas, equiparando-se ao máximo aos demais neste ponto.

4.2 TERMINAL PORTUÁRIO DE NAVEGANTES - PORTONAVE

A Portonave S/A – Terminais Portuários de Navegantes, se caracteriza como um TUP, localizado na cidade de Navegantes - SC. É uma empresa privada, outorgada pelo Ministério de Transportes (MT) para atuar no complexo portuário de Itajaí. Segundo o Relatório Anual Exercício de 2012 da Portonave S.A, emitido pelo Agente Fiduciário (2012, p.15), a companhia possui como objetivos sociais as atividades a seguir:

- (i) Exploração, operação e administração de serviços portuários; (ii) Exploração, administração, operação e concessão de arrendamentos de terminais portuários; (iii) Exploração, operação e administração de serviços de transporte em geral, complementares ou não às atividades portuárias; (iv) Operações com cargas própria e de terceiros; (v) Operação de terminais alfandegados ou estações aduaneiras, inclusive para movimentação e armazenagem de carga alfandegada; e (vi) Participação como sócia, acionista ou quotista, em outras sociedades.

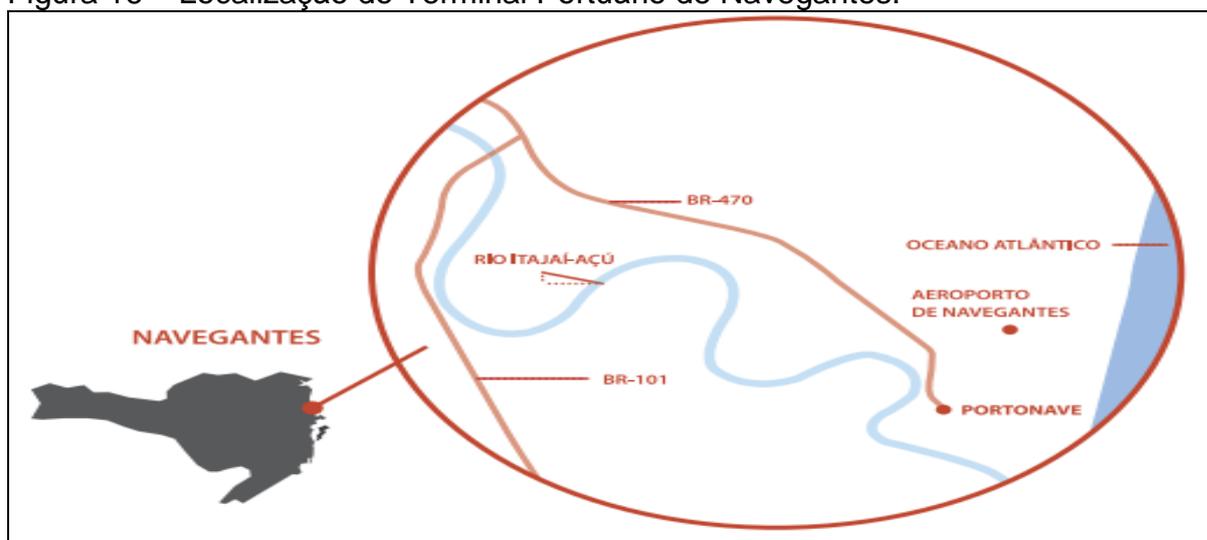
A companhia é determinada a cumprir as condições previstas no contrato de adesão para a operação do terminal portuário em Navegantes. A Portonave poderá ter a extinção da autorização concedida pela União frente aos referidos fatores: a) caducidade (refere-se a extinção dos contratos de concessão pelo Poder Público, por meio de ato unilateral, durante sua vigência, devido ao descumprimento de obrigações contratuais pelo concessionário), b) rescisão, c) desistência da operação do terminal, ou d) falência ou extinção da Portonave (AGENTE FIDUCIÁRIO, 2012).

Com a extinção do contrato, os bens móveis e imóveis não serão revertidos a União. Aliado ao encerramento do contrato, a União pode optar por operar o terminal após a companhia ser indenizada por isso. A Portonave não tem a obrigação de pagar qualquer remuneração a União, decorrente da exploração do terminal portuário de Navegantes (AGENTE FIDUCIÁRIO, 2012).

O porto de Navegantes localiza-se na margem esquerda do Rio Itajaí-Açu, no mesmo cais do porto público de Itajaí, porém, na cidade de Navegantes, no Vale do Itajaí. Está instalado a 2km do Aeroporto Internacional Ministro Victor Konder, ao

lado da BR – 101, rodovia que liga as três capitais dos estados do Sul do Brasil e próximo a BR – 116, ligando 10 Estados e os centros urbanos de maiores representações. Somado a isso, cita-se também as facilidades que surgiram com a construção da Av. Portuária, auxiliando o escoamento das cargas e melhoras significativas no trânsito na região (PORTONAVE, 2016a). A Figura 16 apresenta a localização do terminal.

Figura 16 – Localização do Terminal Portuário de Navegantes.



Fonte: PORTONAVE (2014, p.16).

As operações do terminal tiveram início no dia 21 de outubro de 2007, e até o início de 2015 já haviam sido registradas as movimentações de 4 milhões de *TEUs*, recebendo mais de 4 mil escalas de navios e gerando mais 1.000 empregos diretos (PORTONAVE, 2016a). Sua área de atuação é fortemente no escoamento da produção das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil, bem como demais países da América do Sul, além de participação no recebimento de cargas a nível mundial (PORTONAVE, 2014).

Quadro 13 – Síntese do desenvolvimento do Terminal Portuário de Navegantes.

(continua)

1997	2001	2005	2007	2008
Aquisição dos terrenos para a futura instalação.	Assinatura do Contrato de Adesão por meio do Ministério dos Transportes.	Início das obras de construção da Portonave.	Ano da primeira operação, com o navio MSC Uruguay.	Recebimento da certificação ISPS Code.

Quadro 13 – Síntese do desenvolvimento do Terminal Portuário de Navegantes.

(conclusão)

2010	2011	2012	2013	2014
O Navio de numero mil atraca na Portonave e inaugura-se a Avenida Portuária.	Menção honrosa no Containerisation International Awards e recebimento do Certificado de Responsabilidade Social (Alesc).	O Terminal passa a operar navios de grande porte, superior a 300 metros.	Atinge-se 3 mil atracações, 3 milhões de TEUs movimentados e recebe o MSC Arbatax, maior navio em capacidade de carga a atracar no Complexo Portuário de Itajaí. Primeiro porto do Brasil com o título de Operador Portuário do Ano no Lloyd's List Global Awards.	Início da ampliação do Terminal, a Portonave bate o recorde sul-americano em produção.

Fonte: Elaboração própria a partir de Portonave (2014).

A administração da Portonave é dividida entre o Conselho de Administração da Portonave que tem como principal função o estabelecimento de políticas, diretrizes e estratégias gerais do negócio, além da responsabilidade por eleger e destituir diretores, supervisionar a gestão e aprovar orçamentos anuais, entre outras atividades; E a Diretoria-Superintendência da Portonave, atribuída como principais funções o planejamento, condução da manutenção e ampliação da infraestrutura do Terminal, considerando instalações de equipamentos inclusos os que ocorrem com a obra de expansão iniciada em 2014 (PORTONAVE, 2014).

Está sobre o controle integral da Portonave a empresa *Iceport*, uma câmara frigorífica totalmente automatizada, anexa ao terminal portuário, e entre suas operações estão: o armazenamento, o manuseio e a consolidação de carga congelada, além de possuir capacidade estática de 16 mil posições *pallets*. O trabalho em conjunto entre a *Iceport* e o terminal proporciona à Portonave um importante diferencial competitivo, já que se apresenta como uma ferramenta para facilitar as movimentações de produtores, importadores e exportadores. (PORTONAVE, 2016a).

Figura 17 – Estrutura de movimentação e transporte Iceport e Portonave



Fonte: ICEPORT (2016)

Com o objetivo de incrementar os diferenciais competitivos da Portonave, em junho de 2014 iniciou o processo de ampliação do Terminal, passando a ter uma estrutura com área de 50% maior do que atualmente, fator que irá dobrar a capacidade estática do pátio. Investindo-se cerca de R\$ 120 milhões, resultará em maior eficiência nas operações. No mesmo ano (2014), a Portonave também investiu cerca de R\$ 5,3 milhões em equipamentos como: 15 novas carretas do tipo *Terminal Tractor* (caminhões tratores) e 25 semirreboques (prancha móvel que dá sustentação ao contêiner durante a movimentação da carreta), a fim de diminuir o número de manutenções com equipamentos antigos bem como aumentar o número de operações, produtividade, atendendo melhor a crescente demanda do Terminal (PORTONAVE, 2014).

4.2.1 Estrutura física

Quanto a estrutura física, o terminal possui a sua disponibilidade 3 berços de atração, com cais de 900 metros, bacia de evolução de 400 metros, e o canal que ainda esta sendo aprofundado para 14 metros. O pátio possui 290 mil m² de área e tem capacidade para movimentar 1 milhão de *TEUs* por ano, além de 1.800 tomadas para contêineres refrigerados. A área coberta são 2.000 m² uso exclusivo em casos que a Receita Federal necessita inspecionar as cargas (PORTONAVE, 2016).

A Portonave atende aos padrões de segurança nacionais e internacionais e está habilitada a movimentar cargas de todos os lugares do mundo, sendo o primeiro terminal portuário do Brasil a começar suas operações já integradas dentro dos princípios requisitados do *ISPS Code* (Código Internacional para Segurança de Navios e Instalações Portuárias). Somado a isso, o Terminal possui diversas câmeras instaladas em pontos estratégicos, controle de acessos, sistema de controle biométrico, barreiras físicas (catracas, torniquetes, cercas e muros), ronda eletrônica, *Scanner HCVM-T* (sistema de máximo desempenho que provê ao operador, imagens com riqueza de detalhes acerca dos contêineres e de seu conteúdo, provisionando um diagnóstico confiável e rápido), além de uma área específica para armazenar materiais com diferentes níveis de periculosidade de acordo com a sua classificação, o que garante a segurança da carga (PORTONAVE, 2016).

A Portonave possui equipamentos portuários para suas operações, de acordo o Quadro 14.

Quadro 14 – Estrutura física do Terminal Portuário de Navegantes.

Estrutura	Capacidade
Retroárea (em expansão)	270.000 m ²
Extensão do Cais	900 metros
Berços de atracação	u3
Tomadas para contêineres refrigerados	1.890
Empilhadeiras Reach Stacker	3
Empilhadeiras de vazios	3
Capacidade estática do pátio	15.000 TEUs
Portêineres (equipamento das operações de carga e descarga dos navios conteinerizados)	6
Transtêineres (pórticos rolantes utilizados na movimentação e armazenamento dos contêineres no pátio).	18
Guindaste Móvel	1
Caminhões Terminal Tractor	40
Semirreboques	54

Fonte: Elaboração própria a partir de Portonave (2014).

Quanto ao porte bruto máximo dos navios que a estrutura de atracações suporta, e respeitando os limites estabelecidos pelas autoridades responsáveis, pode-se definir: O porte bruto máximo durante a atracação – 100.000 toneladas, com o requisito de a carga seja compatível com o calado máximo de 12,00 metros; *Length overall* (LOA) - refere-se ao comprimento máximo de uma embarcação – 336,00 metros; *Breadth* (boca) - a largura máxima da embarcação – 48,00 metros; Calado máximo - designação dada à profundidade a que se encontra o ponto mais baixo da quilha de uma embarcação, em relação à linha d'água – 12,00 metros (PORTONAVE, 2016b).

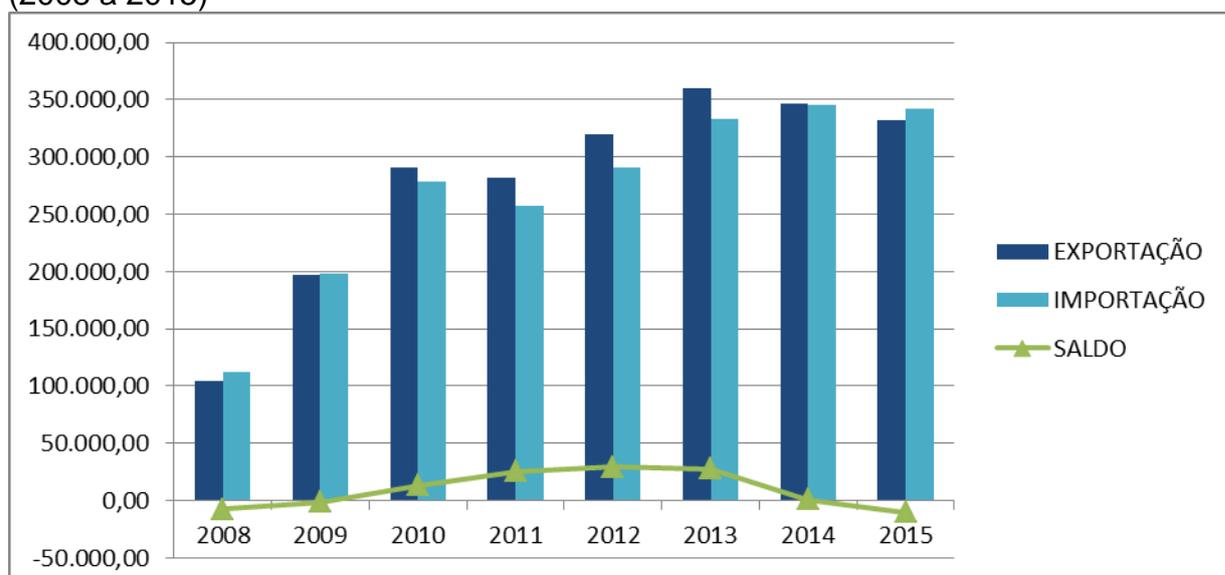
O Plano Mestre de Itajaí informa que o terminal Portonave possui capacidade estática de 13.800 *TEUs*, representando à uma capacidade efetiva de 10.350 *TEUs* (75%). Em 2010, a distribuição dos contêineres pelo terminal ocorreu da seguinte forma: Importados Cheios (33,6%); Exportados Cheios (34,2%); Embarque Cabotagem Cheios (0,7%); Desembarque Cabotagem Cheios (1,3%) Vazios (30,2%). O tempo médio de estadia de uma embarcação é de quatro dias/*TEU*, correspondendo a capacidade dinâmica de armazenagem de 950.000 *TEUs*/ano (PORTO DE ITAJAÍ, 2014).

4.2.2 Representatividade na balança comercial catarinense

No ano de 2014 a Portonave manteve-se como líder nas operações de cargas containerizadas em Santa Catarina, participando atividade no mercado com 44,5% das movimentações. Ao todo neste mesmo ano, movimentou-se 699.824 *TEUs*, entre contêineres cheios e vazios, índice que representa 0,8% inferior ao registrado em 2013. Considerando apenas as importações, observa-se um resultado positivo, com um crescimento de 5,8% em relação ao ano anterior. Os números apresentados são reflexos do desempenho brasileiro no comércio exterior, no qual de acordo com o MDIC as exportações do Brasil sofreram um recuo de 7% em 2014. Outro fator que também influencia este cenário de movimentação é a diminuição de linhas decorrente da junção de serviços marítimos das empresas (PORTONAVE, 2014).

A partir da Figura 18 é possível analisar o histórico das movimentações de contêineres desde o segundo ano de operações da Portonave, até 2015, o último ano antecedente a esta pesquisa, observando a intensificação das operações ao longo dos anos.

Figura 18 – Série Histórica Portonave: Movimentação de contêineres em *TEUs* (2008 a 2015)



Fonte: Elaboração própria a partir de Porto de Itajaí (2016).

Além de ser líder no Estado, no ano de 2014 o terminal seguiu na segunda posição em participação na região Sul brasileiro, o que corresponde a 23%

de toda a movimentação de contêineres da região, ficando atrás apenas do Porto de Paranaguá no Estado do Paraná, caracterizado por um porto público, administrado pela autarquia estadual. Diante desse aspecto, a Portonave desenvolveu ainda em 2014 projetos estratégicos a fim de impulsionar a articulação institucional, promover a fidelização de clientes e parceiros, e o fortalecimento da imagem da Companhia em parâmetros nacionais e internacionais, oferecendo novas alternativas de serviços e ampliar a movimentação de cargas (PORTONAVE, 2014).

Quanto a representatividade no número de atracções e na quantidade de contêineres em *TEUs* movimentados na Portonave em relação ao Estado de Santa Catarina (Quadro 15), observa-se uma crescente participação do terminal, comprovando a efetiva influência em todo o setor portuário. O número de escalas de navios que atracaram no terminal durante o ano de 2014 foi de 483, diante de 524 em 2013. Esta variação é decorrente aumento do tamanho das embarcações recebidas, sendo navios com maior capacidade de carga (PORTONAVE, 2014).

Quadro 15 – Representatividade do Portonave em Santa Catarina: quantidade de contêineres (*TEUs*) e quantidade de atracções.

ANO	QNT DE CONTAINERS (TEU'S) – SC	QNT DE CONTAINERS (TEU'S) - PORTONAVE	%	QNT DE ATRACÇÕES - SC	QNT DE ATRACÇÕES - PORTONAVE	%
2010	952.197	424.229	44,55%	1.338	599	44,77%
2011	1.252.577	581.493	46,42%	1.571	619	39,40%
2012	1.414.655	618.434	43,72%	1.644	581	35,34%
2013	1.650.097	686.024	41,57%	1.640	524	31,95%
2014	1.664.945	683.892	41,08%	1.599	483	30,21%
2015	1.597.086	668.680	41,87%	1.509	476	31,54%

Fonte: Elaboração própria a partir de ANTAQ (2016).

Quanto aos responsáveis pelas linhas que fazem a operação de transporte marítimo de mercadorias e possuem a tarefa de interligar os portos de todo o mundo, é denominado de Armadores, peças fundamentais do setor portuário. Encerrado o ano de 2014, a companhia possuía relações de comércio com 13 armadores, nos quais estavam em operação com nove serviços marítimos semanais. Entre as linhas de rotas que o Terminal opera está: Ásia, Norte da Europa, Mediterrâneo, Costa Leste dos Estados Unidos, Golfo dos Estados Unidos e América Central, e Argentina (PORTONAVE, 2014).

Entre importadores e exportadores, a Portonave possui em suma 4,2 mil clientes. Quanto aos principais produtos destinados as exportações em 2014 destacam-se carne de frango e madeira, correspondendo a 40% do total de embarques. As mercadorias mais importadas por meio do Terminal, em 2014, foram plásticos e derivados, cerâmicas e produtos têxteis.

4.3 MODELOS DE GESTÃO DOS PORTOS OBJETOS DE ESTUDO

Visto que, o Porto de Itajaí é caracterizado pela gestão pública, pelo qual a administração é realizada pela Superintendência do Porto de Itajaí como autoridade portuária, tem competência sobre o porto e atua representando o Estado de Santa Catarina e a União, sobre os direitos de propriedade das áreas portuárias e da região a ele pertencentes à União. Dessa forma, de acordo com a legislação vigente, apenas a Superintendência do Porto de Itajaí pode promover a expansão do porto. Somado a isso, o porto de Itajaí também possui dois berços arrendados para a *APM Terminals*, empresa responsável pela operação portuária de cargas em contêineres em parte das instalações, arrendada em 2002 por meio de licitação, vindo ao encontro do modelo de gestão Landlord Port.

Neste modelo, o investimento em infraestrutura portuária, a administração do porto e a propriedade de terras e ativos são de responsabilidade pública. Quanto as ações do Estado realizadas para o desenvolvimento do porto, pode-se destacar que no período de 6 anos, Itajaí promoveu a ampliação da área total de 128,7 mil m² expandindo-se para cerca de 200 mil m², fator que demonstra a dinamicidade do porto, apesar de existirem limitações em seu território devido a conflitos urbanos.

A Superintendência do Porto de Itajaí possui a missão de “regular, fiscalizar, controlar, promover a expansão das atividades portuárias e prestar serviços de sua competência” (PORTO DE ITAJAÍ, 2012, p. 92). Como um porto público, esta missão está em conformidade com o Decreto 6.759 de 5 de fevereiro de 2009 dispondo do Regulamento Aduaneiro objetivando administrar, regulamentar, fiscalizar, controlar e tributar as operações de comércio exterior no Brasil.

De fato, esta missão é colocada em prática e observada nos campos do porto, já que a Superintendência é considerada eficiente à medida que disponibiliza uma infraestrutura de qualidade e possui perspectivas para ampliação, num projeto

de constante desenvolvimento portuário por meio da necessidade acarretada pela forte demanda derivada de investimentos na hinterlândia do porto.

Os investimentos em superestrutura, equipamentos e a operação portuária são de responsabilidade de empresas privadas, que possuem concessão para explorar comercialmente instalações e serviços públicos, com a obrigação em investir em superestrutura e equipamentos sobre uma terra e infraestrutura pertencentes ao governo. O próprio governo é quem outorga o direito à exploração mediante a concessão e com um prazo definido, na qual após o período de vigência, os bens são devolvidos a União (GOLDBERG, 2009).

Em Itajaí, a logística dos contêineres é realizada pela empresa *APM Terminals S.A.* que atua no Terminal de Contêineres – TECONVI, e responde por 100% da movimentação de contêineres. Esta movimentação acontece nos dois sentidos, embarque e desembarque, sendo sua maior parcela com os embarques em navegação de longo curso, salientando também o crescimento acelerado da importação nos últimos anos de operação.

A *APM Terminals* ainda possui importância dentro da economia catarinense e dos demais Estados da região Sul ligado diretamente com o porto, por conta da diversidade de mercadorias que são movimentadas diariamente. O porto também dispõe de áreas específicas para a realização do desembarço aduaneiro e armazenamento de cargas frigoríficas por meio de empresas parceiras localizadas fora do porto organizado, com o objetivo de sancionar a falta de espaço para armazenagem dentro do porto (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

Em relações a operação portuária no cais e na retroárea (área destinada a suprir as deficiências de área de armazenagem do porto) ocorrem de forma eficiente. Ainda segundo o Plano Mestre de Itajaí (2012), no cais a *APM Terminals* consegue atingir uma produtividade satisfatória e também dispõe de equipamentos de qualidade. Por outro lado, na retroárea, ainda é necessário a ampliação da área de armazenagem para containers *dry e reefer*. É importante salientar também que diversas empresas realizam investimentos nas instalações e vinculam boas parcerias com a Superintendência. E a própria Superintendência também possui relações com o governo tanto nos níveis municipais, estaduais e federais, como com as universidades e centros de pesquisa, visando o desenvolvimento e modernização.

Uma das grandes vantagens do modelo *Landlord* é que a utilização de operações privadas associadas com a administração pública apresenta competitividade na operação portuária, pois há o investimento em equipamentos necessários, e há o controle do poder público estrategicamente no país, ou seja, é um sistema misto, com os principais pontos positivos de cada um dos modelos. Em outro âmbito, há desvantagem devido à uma pressão excessiva da entidade privada para pressionar por investimentos públicos, podendo gerar um excesso de capacidade, ou seja, quando o investimento não era realmente necessário (WORLD BANK, 2007; VILLELA, 2013).

Outra vantagem que deve ser destaca é quanto à disputa originada em meio aos terminais que realizam operações do mesmo tipo de carga na área de um único porto organizado, pois abre espaço para uma competição saudável intraportos, evitando a supervalorização e o abuso de preços e tarifas praticadas, favorecendo a busca por maior produtividade. Por existir um número maior de atuação da iniciativa privada, com o dever de investir em equipamentos e superestrutura em propriedade pública, abstém o governo de realizar altos investimentos e provê outra fonte de renda com as concessões para as empresas privadas (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

Com a evolução de todo o setor portuário brasileiro, e nos anos subsequentes ao início da operação dos portos em Santa Catarina, observou-se que a tendência mundial de todas as instalações portuárias ao redor do mundo, está firmada no aumento da terceirização dos processos operacionais dos portos para empresas privadas, ressaltando que o papel do setor privado cada vez mais presente tanto nas atividades operacionais quanto na gestão portuária, resultado de um longo histórico com falta de recursos financeiros provindos do setor público e que são necessários para os projetos de modernização e expansão portuária (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

Dentre os fatores associados com o mau desempenho portuário quando estão em posse exclusiva do setor público estão o rigoroso controle governamental e os fracos investimentos para que as instalações sejam mantidas e atualizadas de acordo com a necessidade, fazendo com que o porto perca produtividade, e fique atrasado em relação a concorrência, principalmente quando as demais instalações são mais novas e possuem um grau tecnológico avançado (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

Modificar totalmente o porto para operações sob uma nova estrutura gestão é praticamente impossível de se implantar em Itajaí. O Porto possui a particularidade de que além de não desejar migrar o sistema atual para o de um porto completamente público, porque acima de proprietária, a Autoridade Portuária também seria responsável por operar os terminais localizados dentro do atual porto organizado, e já houve experiências no Brasil de que esse modelo de gestão não foi eficiente, além de não apresentar vantagens no ponto de vista financeiro (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

Portanto, é possível concluir que o modelo *Lanlord Port* em Itajaí respeita as condições e diretrizes expostas pelo Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP) apropriado para garantir no futuro que o porto consiga se auto sustentar, adotando algumas melhorias e ajustes a fim de se tornar mais eficaz. Entre estes ajustes, sugere-se: *i)* A continua otimização e racionalização dos custos; *ii)* Inclusão de cláusulas de compromisso com a produtividade nos contratos de arrendamento; *iii)* Estar atento a novas oportunidades a partir do vencimento e finalização dos contratos atuais; *iv)* Manter e controlar as tarifas exercidas pelos portos concorrentes com o objetivo de apanhar ensejos de melhorar as receitas, e no mesmo âmbito, fazer com que o porto permaneça atraente perante seus concorrentes (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

Quanto ao Terminal Portuário de Navegantes, caracterizado como um TUP, como descrito anteriormente é administrado pela Portonave, empresa privada outorgada pelo Ministério de Transportes. Isto significa que, o investimento em infraestrutura e superestrutura portuária, em equipamentos, a operação portuária, a administração do terminal e a propriedade de terras e ativos, são de responsabilidade privada, ao encontro do modelo de gestão *Fully Privatized Port*, com algumas ressalvas.

No ano de 2014, a Portonave investiu aproximadamente R\$ 8,78 milhões com a área ambiental e destinou R\$ 1 milhão para investimento com projetos sociais e culturais. No mesmo ano, deu-se início a obra que consentirá à Portonave expandir em duas vezes a capacidade estática atual do pátio onde se concentra o recebimento de contêineres. Para a modernização dos equipamentos necessários para a operação, que contribuíssem com o crescimento da produtividade, foram aplicados R\$ 5,3 milhões em investimentos. Em soma, foram distribuídos R\$ 120 milhões em investimentos, isto porque a Portonave declara que estes investimentos

são por acreditar no potencial da região do terminal de Navegantes, e em todo o Estado de Santa Catarina (PORTONAVE, 2014).

No ano anterior, em 2013, o terminal atingiu 3 mil atracções, 3 milhões de *TEUs* movimentados e recebe a atracção do navio MSC Arbatax, o maior em capacidade de carga – 9.403 *TEUs* – que já atracou no Complexo Portuário do Rio Itajaí-Açu em todos os anos de atuação. Ainda neste ano, foi ampliada a frota de equipamentos da Portonave com a aquisição de três novos portêineres e cinco transtêineres, totalizando um novo investimento de aproximadamente R\$ 80 milhões (PORTONAVE, 2014).

Apesar do cenário econômico bastante competitivo que o setor portuário estava vivenciando, a Portonave conseguiu sustentar o primeiro lugar no *ranking* das operações de cargas containerizadas em Santa Catarina. É importante destacar os resultados favoráveis para também ressaltar os planos de ampliação da capacidade produtiva e melhorar ainda mais a posição da Portonave no mercado. Ainda pensando em desenvolvimento das operações portuária, também no ano de 2014 a Portonave investiu em 15 novas carretas do tipo *Terminal Tractor* (TT), com o objetivo de aumentar a produtividade, requisito no qual o terminal foi recordista sul-americana no dia 18 de outubro, atingindo a marca de 270,4 movimentos por hora na movimentação de contêineres no navio MSC Agrigento (PORTONAVE, 2014).

Este modelo *Fully Privatized Port* é caracterizado pela total responsabilidade da iniciativa privada, e é considerado a extremidade da reforma portuária, onde o Estado não possui envolvimento e não intervêm significativamente de forma direta. Devido aos portos serem estratégicos no crescimento econômico do país, e por questões de segurança nacional, poucos países no mundo aderiram a este ultimo modelo totalmente privado. Quando ele é utilizado, é para incentivar a modernização das instituições e instalações, alcançando estabilidade e metas financeiras (relacionado com o investimento privado), assim como alcançar estabilidade trabalhista, já que conta com alta participação de trabalhadores em empresas portuárias (WORLD BANK, 2007; VILLELA, 2013;).

Tratando-se especificamente do Brasil, os TUP que se localizam fora da área do porto organizado, como é o caso do Terminal Portuário de Navegantes, possuem fatores que o caracterizam como o modelo *Fully Privatized Port*, mas não podem ser chamados de “portos organizados”, são considerados “terminais”. Geralmente, os TUP têm a tendência de serem maiores que alguns portos

organizados, têm mais capacidade de operação, mas possuem algumas diferenciações nas questões legais quando comparados aos PO (WORLD BANK, 2007; VILLELA, 2013;).

É de suma importância que os portos selecionem um modelo de gestão que seja apropriado à situação e estrutura local, não só da área portuária, mas também de toda a região em que o mesmo está situado, bem como que a gestão incentive a exploração dos terminais de forma eficiente, proporcionando serviços competitivos realizados por operadores bem administrados.

4.4 DESAFIOS PARA A COMPETITIVIDADE PORTUÁRIA

Conforme descrito no PNL, é dever de todos os portos no Brasil desenvolver melhorias em sua eficiência logística, buscar o aumento da capacidade atual, a fim de se tornarem mais eficientes e mais produtivos, tanto no âmbito interno do porto organizado quanto aos seus acessos. Também é almejado que as autoridades portuárias sejam autossustentáveis e se adequem a um modelo de gestão específico que não fira seus princípios e esteja em comum acordo com o contexto do porto e com as melhorias institucionais, trazendo possibilidades de redução dos custos logísticos a nível nacional (PORTO DE ITAJAÍ, 2012).

Para isso, é importante destacar que apesar de o Porto de Itajaí e o Terminal Portuário de Navegantes já possuírem um modelo de gestão definido e serem competitivos em âmbito nacional. Porém, ainda existem alguns pontos falhos que fazem com que as instalações percam eficiência e trabalhem com uma produtividade abaixo do esperado, perdendo sua posição de mercado. Com este fim, a seguir será descrito os principais desafios que a atual gestão encontra para tornar-se mais competitiva e alcançar resultados ainda mais favoráveis e buscar a excelência em seus processos.

Quanto ao Porto de Itajaí, os desafios podem ser divididos em duas áreas: Os desafios internos e os desafios externos, de acordo com o Quadro 16. É importante salientar que todos os pontos destacados e comentados abaixo foram elencados no Plano Mestre de Itajaí (2012).

Quadro 16 – Desafios internos e externos do Porto de Itajaí

DESAFIOS INTERNOS	DESAFIOS EXTERNOS
Armazenagem	Competidores potenciais
Canal de acesso	Navios de grande porte
Tamanho dos navios	Falta de acesso Ferroviário
Conflitos com a cidade	
Acesso rodoviário	
Continuidade de cais	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de Porto de Itajaí (2012).

A armazenagem é o principal gargalo observado no porto, em vista que de existe a necessidade de uma retroarea maior com o objetivo de melhorar o desempenho de todas as operações. A demanda é de 100 mil m² de retroarea além do que já tem no porto, para cada um dos berços de atracação, visto que o numero de embarcações oriundas de importação incide diretamente na necessidade de áreas para armazenagem que abriguem um maior volume de cargas.

Antes do processo de exportação e pós-importação, quando a mercadoria está nacionalizada no Brasil, é necessário o espaço para a armazenagem. Em Itajaí, para que ocorra esta armazenagem de cargas que já passaram pelo processo de nacionalização e para aquelas que aguardam o despacho para exportação, o porto dispõe de 35 armazéns cadastrados. O porto ainda dispõe de um processo de logística informatizado, com um sistema central que realiza o gerenciamento de todas as atividades (ZILLI; MINATTO; DAL TOÉ; 2014).

O canal de acesso, como já comentado, é uma das maiores dificuldades enfrentadas já que o porto não possui profundidade ideal para navios de grande porte, e não permite a navegação dos mesmos durante a noite. O canal possui atualmente 11m de profundidade, limitando o recebimento destas cargas de navios maiores. Com o plano para o aumento da dragagem para 14m, o canal permitiria a passagem destes.

A dificuldade com o canal de acesso vem de encontro com o tamanho dos navios ao redor do mundo. O porto espera receber navios com porte de 5mil a 7mil TEUs, como, por exemplo, os navios *post panamax* (navios grandes demais para caberem nas eclusas¹ do Canal do Panamá) que possuem aproximadamente 300m de comprimento e boca de 45m. Porém, para que isso ocorra, é necessário que o porto adeque seu acesso aquaviário, aumente a bacia de evolução, tenha dragagem, alargamento dos canais e da boca de barra, ou seja, a construção de

uma nova bacia de evolução que tivesse pelo menos 450m de diâmetro em vista aos 400m atuais.

Como o porto está localizado dentro da área urbana da cidade de Itajaí gerando conflitos com a cidade, pois interfere diretamente no seu escoamento de cargas bem como na rotina da cidade. Contudo, ainda há investimentos do porto em projetos de integração com a cidade para que a atividade turística seja estimulada como a valorização da paisagem, a integração com a malha urbana e a integração com o universo náutico.

Quanto ao acesso rodoviário, as vias de acesso ao porto exibem demasiadas dificuldades de tráfego perante a cidade, já que os caminhões de transporte de carga dividem espaço com os veículos de passeio. O trajeto para a passagem dos caminhões não apresenta condições técnicas de suporte e escoamento que este tipo de tráfego exige, além de ser uma região com altos números de acidentes.

Segundo Zilli, Minatto e Dal toé (2014, p.9) destacam-se três grandes desafios encontrados nos acessos rodoviários de Itajaí: “i) o trevo chamado Trevo de Blumenau, com o cruzamento da BR 101, causando em horários de pico filas de três a cinco quilômetros, ii) o segundo aceso com destino a cidade de Brusque no sentido Sul; e iii) o trânsito urbano juntamente com o trânsito do Porto.” Diante disso, é possível observar que a falta de uma estrutura rodoviária de acesso adequada, prejudica significativamente que a logística de entrega das mercadorias ocorra no tempo ideal para não haver atrasos nos processos de despacho aduaneiro tanto de exportação quanto importação perante aos órgãos intervenientes.

E o ultimo desafio perante as questões internas do porto refere-se à continuidade de cais. O cais possui curvatura que divide o trecho de cais dividido em duas partes, onde cada uma possui dois berços.

Quanto aos desafios externos, destacam-se: Os competidores potenciais como os portos de Imbituba, São Francisco do Sul (Juntamente com o Terminal de Itapoá) em Santa Catarina e Paranaguá no Paraná competem com Itajaí no quesito movimentação de contêineres, por possuírem a mesma área de influencia; E, o fato de que o porto não possui acesso ferroviário. Existem projetos para a Ferrovia do Frango (Itajaí e Chapecó) e Ferrovia Litorânea que passa pelo litoral e se conecta com a Ferrovia Tereza Cristina (localizada no sul do Estado) com a Ferrovia América Latina Logística – ALL.

Quanto ao Terminal Portuário de Navegantes, os desafios para a competitividade podem ser separados em três áreas: com relação à mão de obra; quanto à oferta de infraestrutura física de acordo elencados no Quadro 17, e desafios gerais de acordo elencados no Quadro 18. É importante destacar que todos os pontos citados a seguir foram identificados por meio da apresentação do O Diretor-Superintendente Administrativo da Portonave S/A no II Congresso Internacional de Desempenho Portuário – CIDESPORT (2015).

Quadro 17 – Desafios com relação à Mão de Obra e Infraestrutura Física do Terminal Portuário de Navegantes

MÃO DE OBRA	INFRAESTRUTURA FÍSICA
Modernização das relações de capital	O tamanho do cais (Profundidade)
Necessidade de aumento da eficiência	Porte máximo de navios
Gestão portuária	Restrições de manobras
Desenvolver novas soluções para os problemas portuários	Conflitos com a cidade
	Falta de acessos rodoviários e ferroviários
	Sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria a partir de Ribas (2015).

Com relação à mão de obra, há duas divisões acerca do trabalho portuário: Aquele prestado com vínculo empregatício, e aquele sem vínculo empregatício. O primeiro é a clássica relação de trabalho, onde é determinada entre o empregado e as empresas que operam nos portos (no caso, os operadores portuários) ou até mesmo o próprio Estado enquanto empregador. Já o Trabalhador portuário avulso (TPA), é referente à pessoa física que realiza um serviço sem vínculo empregatício, em regime de escala de rodízio, onde não há exclusividade a um determinado operador portuário, tratando-se de uma reação intermediada pelo OGMO (BEMVENUTI, 2005).

O Terminal também possui a necessidade de aumento da eficiência com a inclusão de novas técnicas, gestão especializada, aquisição de equipamentos modernos, padronização das cargas, rapidez nas operações e a incidência da crescente competição exigem que os trabalhadores estejam mais qualificados e especializados para exercer sua função com máxima eficiência.

Quanto à gestão portuária, para que haja eficiência nas operações, é de suma importância que haja uma estrutura organizacional adequada, desempenho satisfatório dos profissionais, programadas de avaliação de desempenho,

comunicação empresarial entre as equipes e desenvolvimento gerencial. Ainda é necessário, desenvolver novas soluções para os problemas portuários: Questões como o aprendizado “*on the job*”, que se trata de uma modalidade de treinamento no qual as atividades são realizadas no próprio local de trabalho, possibilitando ao profissional aderir novos conhecimentos e treinar suas habilidades à medida que realiza as tarefas do dia-a-dia, bem como o desenvolvimento de cursos específicos de gestão e operação portuária.

Com relação à oferta de infraestrutura física, como o Terminal Portuário de Navegantes está localizado às margens do rio Itajaí Açu e faz parte do Complexo Portuário de Itajaí, enfrenta muitas dificuldades semelhantes ao Porto de Itajaí quando se abrange questões como: o tamanho do cais, a profundidade, o porte máximo de navio que pode atracar, as restrições de manobras por conta da profundidade. Como ambiente externo, também é possível observar o desafio da integração do porto com a cidade, já que com o crescimento das cidades ao redor da instalação portuária a infraestrutura de acessos ficou mais escassa e deficitária, isto inclui os acessos rodoviários e a falta de acesso ferroviário.

O Terminal Portuário de Navegantes ainda aponta como dificuldade a questão da sustentabilidade, com a crescente necessidade de conciliar o desenvolvimento da instalação com o meio ambiente, a aquisição de equipamentos mais avançados que proporcionem ganhos na produtividade e nas operações.

Para este último ponto, o Terminal dispõe do incentivo fiscal Reporto que é disponibilizado pelo governo federal para todos os portos e terminais e possibilita a compra de novos equipamentos com a isenção de impostos como o Imposto de Importação, PIS, COFINS com o objetivo de fomentar o desenvolvimento portuário. Este incentivo também auxiliaria a sancionar outra questão apresentada: a necessidade de adaptação da infraestrutura portuária às novas exigências, melhoria nos processos que necessitam de transporte multimodal bem como adequação para atender novos modelos de navios.

Quadro 18 – Desafios gerais do Terminal Portuário de Navegantes

DESAFIOS GERAIS	
a) A disponibilização de serviços portuários (qualidade e quantidade) que sigam a tendência do crescimento da economia mantendo custos adequados.	b) Tecnologias da informação que estejam voltadas para o gerenciamento das operações e garantir segurança nos processos.
c) Posicionar-se com relação à concorrência, garantindo vantagem competitiva, efetiva participação de mercado, escolha de cargas e clientes potenciais, aumento da zona de influência.	d) Melhor planejamento da capacidade, prevendo e antecipando-se quanto às altas e baixas de demanda possibilitando contínuos trabalhos com menor custo em valor presente, diminuindo a capacidade ociosa e buscando o equilíbrio.
e) Controle eficiente da gestão de custos: preponderância de custos fixos, indicadores operacionais, ponto de equilíbrio e produtividade.	f) Formação de alianças e parcerias estratégicas. Carneiro, Feitosa e Oliveira (2011) afirmam que os grandes portos ao redor do mundo firmam parcerias com empresas, governos e demais organizações a fim de impulsionar suas possibilidades de crescimento. As alianças são dispostas voluntariamente entre duas ou mais organizações e tornam-se estratégicas à medida que contribuem de forma direta para a criação de vantagem.
g) Cadeia logística: A integração entre as atividades complementares e sequenciais dos processos de despacho de importação e exportação. Primeiramente o transporte, a consolidação, a armazenagem e por fim os despachantes.	h) Busca para adquirir ganhos de escala: Concentração global de armadores e fusões de companhias de navegação;
i) Órgãos intervenientes: Adequação da estrutura da estrutura atual, racionalização e integração de processos.	

Fonte: Elaboração Própria a partir de Rivas (2015).

De fato, os portos e terminais brasileiros estão em uma constante disputa para garantir espaço no mercado e tonarem seus processos eficientes com o objetivo de se tornarem referências nacionais. No Porto de Itajaí e no Terminal de Navegantes alguns pontos em comum puderam ser identificados: dificuldades em relação ao acesso e profundidade do cais, porte máximo de navios permitidos para atracar, restrições de manobras, conflitos com a cidade, e a falta de acessos rodoviários e ferroviários, por estarem localizados no mesmo cais.

A conclusão e as propostas para estudos futuros são apresentados no capítulo final.

5 CONCLUSÃO

A integração entre todos os meios da cadeia de distribuição faz com que o transporte seja uma ferramenta essencial para facilitar o fluxo de relação comercial, possuindo impacto direto sobre a economia global. Os portos são caracterizados como centros estratégicos de logística, pois centralizam as atividades de movimentação e serviços de armazenagem, priorizando a agilidade e a flexibilidade. Implantar um sistema portuário moderno e eficiente representa vantagens com o crescimento compatível às necessidades de geração de emprego, renda e desenvolvimento de toda a região portuária.

Nesse contexto, é possível observar que os portos possuem uma demanda significativa e representatividade considerável perante a economia nacional, e a iniciativa privada possui cada vez mais interesse em suas operações e administração. Porém existem vários níveis de participação tanto da iniciativa privada quanto do poder público nas atividades do porto.

Através do relatório emitido pelo Banco Mundial (World Bank, 2001) foi possível identificar quatro principais modelos de gestão portuária praticados em todo o mundo, são estes: *Service Port*; *Tool Port*; *Landlord Port* e *Fully Privatized Port*, distinguidos pela forma como atuam em relação ao investimento em infraestrutura portuária, investimento em superestrutura, investimento em equipamentos, operação portuária, administração do porto e propriedade de terras e ativos.

A autoridade que deseja implantar um modelo de gestão portuária adequado necessita averiguar questões relacionadas com a oferta de serviço, o grau de participação do Estado e dos investimentos privados, e se irão atender serviços nacionalmente ou internacionalmente, além da estrutura física básica para o início das operações. A eficiência da gestão portuária depende da conexão existente entre a administração pública e privada.

A partir deste cenário, o estudo teve por objetivo analisar os modelos de gestão característicos do porto organizado de Itajaí e do Terminal Portuário de Navegantes, ambos localizados em Santa Catarina, já que modelos de gestão distintos implicam em diferentes dinâmicas organizacionais, estrutura física, investimentos e nos desafios para aumento da competitividade.

Elencaram-se estes dois objetos de estudo, primeiramente pela relevância que estes possuem na economia catarinense e por estarem localizados ambos nas

margens do mesmo rio, fator que gerou o questionamento se o modelo de gestão possui influencia direta com a eficiência dos mesmos.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo que foi caracterizar os portos objetos de estudo e suas respectivas contribuições na movimentação e na balança comercial catarinense, têm-se as seguintes conclusões: O porto organizado de Itajaí possui gestão municipalizada, no qual a Autoridade Portuária é delegada ao município e exercida pela Superintendência do Porto de Itajaí. Considerado um dos principais portos brasileiros na movimentação de carga containerizadas, e em relação à movimentação nacional, possui 6% da movimentação total de contêiner de carga geral. Dentre as principais mercadorias, pode-se citar: madeira e derivados; frangos congelados (maior porto exportador do Brasil); cerâmicos; papel *kraft*; máquinas e acessórios; entre outros.

O Terminal Portuário de Navegantes é caracterizado como Terminal de Uso Privado administrado pela PORTONAVE S.A, empresa outorgada pelo Ministério de Transportes (MT). A Portonave é líder nas operações de cargas containerizadas em Santa Catarina, participando da atividade no mercado com 44,5% das movimentações em 2014. No mesmo ano, o terminal apresenta-se na segunda posição em participação na região Sul do Brasil, o que corresponde a 23% de toda a movimentação de contêineres da região. Quanto aos principais produtos destinados as exportações destacam-se carne de frango e madeira, correspondendo a 40% do total de embarques. E, entre as mercadorias mais importadas por meio do Terminal estão plásticos e derivados, cerâmicas e produtos têxteis.

Com relação ao segundo objetivo específico, compreender os modelos de gestão pública e privada adotada nos portos e de que forma estes modelos contribuem para a competitividade portuária, identificou-se que o Porto de Itajaí é caracterizado pelo modelo *Landlord Port*, pois há o investimento em equipamentos necessários, e há o controle do poder público estrategicamente no país, ou seja, é um sistema misto, com os principais pontos positivos de cada um dos modelos. É possível concluir que este respeita as condições e diretrizes expostas pelo Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP) apropriado para garantir no futuro que o porto consiga se auto sustentar, adotando algumas melhorias e ajustes a fim de se tornar mais eficaz.

Quanto ao Terminal Portuário de Navegantes, caracterizado como um TUP, como descrito anteriormente é administrado pela Portonave, isto significa que

os investimentos, operação portuária, administração e propriedade de terras são de responsabilidade privada, ao encontro do modelo de gestão Fully Privatized Port, com algumas ressalvas. Este modelo é considerado a extremidade da reforma portuária, onde o Estado não possui envolvimento e não intervêm significativamente de forma direta. É possível concluir que este modelo é o mais apropriado para o que o Terminal se propõe atualmente e está adequado a conjuntura do mesmo gerando benefícios diretos e indiretos.

O terceiro e último objetivo específico foi realizar um diagnóstico da situação atual dos portos, identificando os desafios presentes nos dois modelos: público e privado. Quanto ao Porto de Itajaí, os desafios podem ser divididos em duas áreas: Os desafios internos, nestes estão alocadas as questões quanto à armazenagem, o canal de acesso, o tamanho dos navios, os conflitos com a cidade, acesso rodoviário; continuidade de cais; E os desafios externos, caracterizados pelos competidores potenciais, navios de grande porte e a falta de acesso ferroviário.

Já no Terminal Portuário de Navegantes, os desafios para a competitividade podem ser separados em três áreas: com relação à mão de obra; quanto à oferta de infraestrutura física, e desafios gerais como a disponibilização de serviços portuários, o posicionamento perante a concorrência, controle eficiente da gestão de custos, cadeia logística, órgãos intervenientes, melhor planejamento da capacidade, formação de alianças estratégicas entre outros.

De fato, os portos e terminais brasileiros estão em uma constante disputa para garantir espaço no mercado e tonarem seus processos eficientes com o objetivo de se tornarem referências nacionais. No Porto de Itajaí e no Terminal de Navegantes alguns pontos em comum puderam ser identificados: dificuldades em relação ao acesso e profundidade do cais, porte máximo de navios permitidos para atracar, restrições de manobras, conflitos com a cidade, e a falta de acessos rodoviários e ferroviários, por estarem localizados no mesmo cais.

Analisando em primeira instância, nota-se que o Porto Organizado de Itajaí já possui grande parcela do Estado de Santa Catarina, mas que aos poucos vem perdendo seu espaço para os terminais privados. Como proposta, sugere-se que para manter-se como o maior porto do Estado e um dos principais do país, Itajaí deve incentivar um processo de melhoria contínua da infraestrutura, característica que é seu principal diferencial, e a busca por recursos a fim de solucionar

deficiências geográficas e climáticas, equiparando-se ao máximo aos demais neste ponto.

Para o Terminal Portuário de Navegantes, sugere-se o investimento em infraestrutura de transportes para que os acessos rodoviários e ferroviários deixem de ser uma barreira estrutural para o recebimento de mercadorias operadas por meio do terminal. Sem o acesso adequado, dificilmente o terminal consegue ligar-se com a sua própria hinterlândia bem como atingir também a do Porto de Itajaí. Estas recomendações são de suma importância para que o Porto e o Terminal estejam em constante desenvolvimento e que consigam manter o grau de sustentabilidade necessário, respeitando os interesses públicos e privados e continuando como referências na contribuição com o papel social e econômico dos mesmos.

Acerca das limitações encontradas para o desenvolvimento da pesquisa, pode-se elencar a dificuldade em conseguir informações gerenciais sobre o Terminal Portuário de Navegantes, pois devido ao fato de ser administrado por uma empresa privada, ela não tem a obrigação de dispor informações sobre o modelo de gestão. Outra questão refere-se acerca do acesso aos gestores dos portos a fim de realizar uma entrevista em profundidade, quando solicitados, tanto o Porto de Itajaí quanto a Portonave não apresentaram abertura para o recebimento de acadêmicos a realização de pesquisas universitárias.

Para trabalhos futuros sugere-se o desenvolvimento de um plano de sugestões/melhorias para o Porto de Itajaí e Navegantes baseando-se nos desafios para a competitividade descritas no presente estudo e a realização de uma pesquisa de campo no porto de Itajaí para verificar se as metas e projetos de desenvolvimentos descritos no PDZ e Plano Mestre estão em execução.

Por fim, conclui-se que o investimento privado quando inserido na infraestrutura como também na operação portuária representa vantagem competitiva em vista que atribui maior competência nas operações, agilidade e tempestividade nos investimentos, fomentando a concorrência entre os demais portos e terminais. A modernização portuária é outra vantagem diretamente ligada à participação do investimento privado e atividade na gestão e operação portuária. Sendo assim, para que o porto possa assegurar sua competitividade, o setor privado busca investir mais em inovações tecnológicas, e é mais competente e flexível para disponibilizar o alcance dos avanços em modernização e tecnologias ao redor do mundo.

REFERÊNCIAS

AGENTE FIDUCIÁRIO. **Relatório Anual Exercício de 2012 Portonave S.A:** 1ª Emissão de Debêntures Simples. 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/ekVwpl>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTAQ. Agência Nacional de Transporte Aquaviários. **Boletim Informativo Portuário 1º Trimestre/2015.** 2015a. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/home-1/estatisticas>>. Acesso em: 03 set. 2015.

_____. **Conheça a ANTAQ.** Brasília. 2015b. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal/Institucional.asp>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

_____. **Relatório estatístico semestral:** 1º semestre de 2015. 2015c. Disponível em: <<http://goo.gl/aoYv8R>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

_____. **Desempenho portuário.** 2016. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

ARAÚJO, Francisco Humberto Castelo Branco. **Sistema portuário brasileiro:** Evolução e desafios. 2013. 67 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Engenharia e Gestão Portuária, Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2013.

BARROS, A. de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** 8. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial.** São Paulo: Atlas, 1993.

BEMVENUTI, Leandro de Azevedo. Direito ao adicional de risco enquanto norma compensatória as condições de trabalho do portuário. **Revista Justiça do Trabalho,** Brasília, v. 260, n. 1, p.44-66, ago. 2005. Mensal.

BRASIL. **Lei n.º 8.630 de 25 de fevereiro de 1993.** Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências - Lei dos Portos. 1993.

_____. **Decreto nº 6.550, de 27 de agosto de 2008.** Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte - CONIT, e dá outras providências. 2008.

_____. **Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009.** Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. 2009.

_____. **Lei n.º 12.815 de 05 de junho de 2013.** Dispõe sobre a exploração direta e indireta, pela União, de portos e instalações portuárias e sobre as atividades

desempenhadas pelos operadores portuários, e dá outras providências. Brasília. 2013.

_____. **Perguntas frequentes**. Brasília. 2015a. Disponível em: <<http://goo.gl/ICD7Oo>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

_____. Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior. **ALICEWeb**. Brasília. 2015b. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 01 set. 2015.

_____. Conheça o PNLT. Brasília. 2015c. Disponível em: <<http://goo.gl/Wf1z27>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **MDIC**. Brasília. 2015d. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Competências do Ministério de transportes**. 2015e. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/institucional/competencias.html>>. Acesso em: 11 out. 2015.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa: Monografia, Dissertação, Tese**. São Paulo: Atlas, 2012.

CAMPOS, C. J. G. MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev Bras Enferm**, Brasília (df), v. 5, n. 57, p.611-614, set. 2004.

CARNEIRO, Fredy Bezerra; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes; OLIVEIRA, Maria de Lara Moutta Calado de. **Suape e alianças estratégicas**: Caminhos para o desenvolvimento regional. In: XXI encontro nacional de engenharia de produção inovação tecnológica e propriedade intelectual: desafios da engenharia de produção na consolidação do Brasil no cenário econômico mundial, 16, 2011, Belo Horizonte. Belo Horizonte: 2011. p. 01 - 14.

CARON BÓSIDO, A. de F. **A política pública e os portos brasileiros**. Casos de estudo: Terminais privados de contêineres do Porto de Santos. 2013, 267 p. Dissertação (mestrado em planejamento e governança pública). Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Curitiba.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Reforma Portuária**: o que falta fazer. Brasília. 2007.

_____. **Nova Lei dos Portos é o primeiro passo para modernização**. 2013. Disponível em <<http://goo.gl/UwzOQk>>. Acesso em 29 set. 2015.

CRISTINO, L. **Regulação do setor portuário**. Ministro da Secretaria de Portos. Secretaria Especial dos Portos da Presidência da República. Brasília. 2013. Disponível em:<<http://www.portosdobrasil.gov.br/home-1/apresentacoes>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

CORTINÃS LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977. 264 p.

FERNANDES, V. O. **Os desafios do antitruste no setor portuário brasileiro: As inovações da lei nº 12.815/13 e seus reflexos concorrenciais**. 2015. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

FIESC. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **SC tem o primeiro déficit na balança comercial em 21 anos**. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/j8suqp>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOULARTI FILHO, A. O pensamento de Celso Furtado: crenças e desilusões. **Economia**. Curitiba: UFP, n. 23. 1999. Disponível em: <<http://goo.gl/fu7L8k>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

_____. **Sistema portuário catarinense**: A construção dos portos de São Francisco do Sul, Itajaí e Imbituba. 2002. Pesquisa financiada pelo CNPq e pela Fapesc. Disponível em: <<http://cdn.fee.tche.br/jornadas/2/E3-03.pdf>> Acesso em 03 out. 2015.

_____. **O porto de São Francisco do Sul na dinâmica regional catarinense**. Belo Horizonte: Nova econ. vol.18 n.1. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-63512008000100004>> Acesso em: 19 mar. 2016.

GOLDBERG, D. J. K. 2009. **Regulação do setor portuário no Brasil: análise do novo modelo de concessão de portos organizados**. Dissertação (Mestrado): Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica. São Paulo.

ICEPORT. **Transporte. 2016**. Disponível em: <<http://goo.gl/elcOCY>> Acesso em: 24 abr. 2016.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Gargalos e demandas da Infraestrutura portuária e os investimentos do PAC**: Mapeamento IPEA de obras portuárias. Texto para discussão nº 1423. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/OdiiWb>> Acesso em: 18 mar. 2016.

_____. **Portos Brasileiros**: Diagnóstico, políticas e perspectivas. Série eixos do desenvolvimento brasileiro. Comunicados do Ipea n. 48, 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/9RvIkp>>. Acesso em: 11 out. 2015.

ISRAEL, E.; GOMES, A. A.; FRAZZON, E. M. Desempenho operacional dos serviços

containerizados: Um estudo nos portos de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013, Salvador. **Artigo completo**. Salvador: Abepro, 2013.

KEEDI, Samir. **Logística de transporte internacional**: veículo prático de competitividade. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e comércio exterior**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MALUF, Samia Naig. **Administrando o comércio exterior do Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MARCHETTI, Dalmo Dos Santos; PASTORI, Antonio; Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES). **Dimensionamento do Potencial de Investimentos para o Setor Portuário**. 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/u4Sa6C>>. Acesso em: 26 set. 2015.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENESCAL, R. **Reforma do setor portuário**. Secretário de políticas portuárias. Secretaria Especial dos Portos da Presidência da República. Brasília. 2013. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/home-1/apresentacoes>>. Acesso em: 08 mar. 2016.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIANEGONDA, Natalia. **Lei de Portos completa dois anos com avanços e desafio de acelerar investimentos**. 2015. Agência CNT de notícias. Disponível em: <<http://goo.gl/tHz5fE>>. Acesso em: 01 set. 2015.

PORTO DE ITAJAI. **Apresentação**. 2010a. Disponível em: <<http://www.portoitajai.com.br/novo/c/apresentacao>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

_____. **História**. 2010b. Disponível em: <<http://www.portoitajai.com.br/novo/c/historia>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

_____. **Localização**. 2010c. Disponível em: <<http://www.portoitajai.com.br/novo/c/localizacao>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento e Zoneamento de Itajaí**. Itajaí. 2010d.

_____. **Plano Mestre de Itajaí**: Pesquisas e estudos para a logística portuária e desenvolvimento de instrumentos de apoio ao planejamento portuário. Florianópolis. 2012.

_____. **Estatísticas. 2016**. Disponível em: <<http://www.portoitajai.com.br/novo/estatisticas>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

PORTONAVE. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/Aj9Tdl>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

_____. **Histórico**. 2016a. Disponível em: <<http://goo.gl/qsZwK7>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. **Parâmetros de navegação**. 2016b. Disponível em: <<http://goo.gl/6tp66zhtml>>. Acesso: 21 abr. 2016.

QUINTELLA, Gustavo. **Uma avaliação estratégica do sistema portuário catarinense**. 2012. 99 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Econômicas, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (UFSC), 2012.

RIBAS, Osmari de Castilho. Os desafios de Competitividade de um Porto Privado. In: II CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO PORTUÁRIO – CIDESPORT, 2, 2015, Florianópolis. **Competitividade portuária**. Florianópolis: 2015.

ROA, Ivan et al. **Ports: definition and study of types, sizes and business models**. 2013. Journal of Industrial Engineering and Management. Disponível em: <<http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/770>>. Acesso em: 24 set. 2015.

ROVIRIEGO, Lucas Fernando Vaquero. **O modelo de concessões portuárias brasileiro: Uma análise sob a ótica da concessão do porto de Imbituba-SC**. 2013. 104 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia e Gestão Portuária, Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

RFB, Receita federal Brasileira. **Conheça a Receita Federal do Brasil**. Disponível em: <<http://goo.gl/BEuvc>>. Acesso em 11 out. 2015.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2006.

_____. **Metodologia de pesquisa**. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEF, Secretaria do Estado da Fazenda. 2015. **Indicadores Econômico-fiscais de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://goo.gl/E9KNrv>>. Acesso em 30 set. 2015.

SÊNECA, L. A. **CARTAS A LUCÍLIO**. 4ac-65dc. Disponível em: <<http://www.citador.pt/textos/a/lucius-annaeus-seneca/20>>. Acesso em: 19 abr. 2016

SEP. Secretaria de Portos. **Setor portuário brasileiro: Investimentos e logística**. 2013. Disponível: <<http://goo.gl/rtfa50>>. Acesso em: 26 de set. 2015.

_____. **Comissão Nacional das Autoridades nos Portos – CONAPORTOS**. 2014. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/gestao/conaportos>>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. **Sistema Portuário Nacional**. 2015a. Disponível em:

<<http://goo.gl/dCGgV8>>. Acesso em: 24 de Set, 2015.

_____. **Terminais de Uso Privado**. 2015b. Disponível em: <<http://goo.gl/kFCJ2w>>. Acesso em: 24 de set. 2015.

SILVA, D. P. **Proposta de modelo de planejamento para o setor portuário nacional face à lei 12.815/13**. 2013. 62 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia e Gestão Portuária, Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

TAVARES, P. F. S. D. **ANÁLISE DA COMPETIVIDADE DO PORTO DE ITAJAÍ**. 2005. 186 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, na área de Gestão Estratégica das Organizações, Centro de Ciências da Administração ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, 2005.

TEIXEIRA, F. L. **Impacto dos Contratos de Arrendamento em Portos Organizados face ao novo Marco Regulatório Portuário Brasileiro**. 2013. 63 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia e Gestão Portuária, Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2013.

UDERMAN, S.; ROCHA, C. H.; CAVALCANTE, L. R. Modernização do sistema portuário no Brasil: uma proposta metodológica. Modernization of the port system in Brazil: a methodological proposal. **Journal Of Transport Literature**. Brasília, p. 221-240. jan. 2012.

VASCONCELLOS, M. A. S.; LIMA, M.; SILBER, S. (Org.). **Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. 374 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, G. B. B. **Modelo de Governança Aplicado a Cadeias Logístico-Portuárias**. 2013. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sistemas de Produção, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

VILLELA, T. M. A.. **Estrutura para exploração de portos com autoridades portuárias privadas**. 2013. 173 f. Tese (Doutorado) - Curso de Transportes, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WORLD BANK. **Port Reform Tool Kit**. Module 1. Framework for Port Reform. 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/Gklikp>>. Acesso em: 11 out. 2015.

_____. **Port Reform Toolkit Second Edition**. Public-Private Infrastructure Advisory Facility, vol. 1, The World Bank, Washington, DC: World Bank, 2007.

ZAPELINI, M. B.; ZAPELINI, S. M. K. C. **Metodologia científica e da pesquisa para o curso de administração**. 2007. 174 f. Curso de Administração – Habilitações em Gestão de Cidades e Marketing, Faculdade Energia de Administração e Negócios - Fean, Florianópolis, 2007.

ZILLI, J.C.; MINATTO, M.; DAL TOÉ, R. A.. Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Itajai – Santa Catarina. **Caderno Profissional de Administração - UNIMEP**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.47-62, jul a dez. 2014. Disponível em: < <http://goo.gl/RjhAA3>>. Acesso em: 19 abr. 2016

ZILLI, J. C. **Políticas para o desenvolvimento portuário**: Um estudo no Porto de Imbituba – Santa Catarina. 2015. 234 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconomico). Programa de pós-graduação em desenvolvimento socioeconômico. Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina. Criciúma, 2015.