

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PORTOS PÚBLICOS: Uma proposta de metodologia

Ramires Gaspar Fogaça¹
Ismael Luiz dos Santos²
Carlos Antônio Vinotti³

RESUMO

Nos portos, a gestão está cada vez mais em ênfase na administração pública. Porém, em função da grande quantidade e da limitação de recursos, os gestores devem definir quais são as práticas mais relevantes, ou seja, aquelas que vão dar mais resultados nos processos de apoio, gestão e principal do negócio. Com a finalidade de propor uma metodologia de avaliação nos portos brasileiros e tornar o segmento cada vez mais competitivo, este trabalho tem como objetivo geral elaborar uma metodologia de gestão para avaliar os portos pautados nos objetivos específicos de estruturar perguntas com critério e requisitos propondo indicadores de desempenho e validar com alguns gestores do segmento portuário. Neste contexto, esta pesquisa tem como grande finalidade analisar a influência da gestão dos portos, focando na eficiência, assim como mapear os métodos atuais utilizados pelos gestores e as lacunas existentes no gerenciamento destes processos. A contribuição teórica desta pesquisa está baseada em alguns modelos já existente na iniciativa privada, um direcionador da pesquisa foi a nova lei dos portos Nº 12.815 onde define no artigo 64 uma cobrança nos portos por resultados. Portanto foi realizado um estudo qualitativo do tipo exploratório, com entrevista aos gestores dos portos de Itajaí-SC, São Francisco do Sul-SC e Porto de Maceió-AL, com resultados servindo de alicerce para a construção de uma metodologia de avaliação das autoridades portuária, possibilitando medir a maturidade da gestão baseado em 9 critérios de gestão e 1 de resultado.

Palavras-chave: Modelo de Excelência na Gestão Portuária, metodologia de avaliação, eficiência e produtividade portos.

1 INTRODUÇÃO

¹Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela União, Consultor do IST Instituto Senai de Tecnologia em Logística de Produção. ramires@sc.senai.br

²Mestre em Administração, Pesquisador do IST Instituto Senai de Tecnologia em Logística de Produção ismael.luiz.santos@gmail.com

³Mestre em Engenharia da Produção, Coordenador do IST Instituto Senai de Tecnologia em Logística de Produção. vinotti@sc.senai.com.br

Para desenvolver uma estratégia competitiva na gestão de um negócio, independentemente das características mais específicas do seu segmento, Porter (1990) classificou em três categorias: Excelência Operacional, Inovação em Produto e Relação com o Cliente. Para Porter em qualquer indústria, seja interna ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: (1) ameaças de novas empresas, (2) as ameaças de novos produtos ou serviços, (3) o poder de barganha dos fornecedores, (4) o poder de barganha dos compradores e (5) a rivalidade entre competidores.

Para Drucker (1993), a única coisa que será cada vez mais importante, tanto na economia nacional como na internacional, é o desempenho gerencial para tornar produtivo o conhecimento. O autor comenta que as empresas devem focar em resultados, medindo constantemente seus desempenhos, relatando que os recursos tradicionais – mão de obra, terra e capital (dinheiro) – produzem retornos cada vez menores, pois os grandes produtores de riquezas passaram a ser a informação e o conhecimento, gerando nas organizações um fator decisivo para competitividade das empresas.

Friedman (2007) comentou na sua obra, com o tema “O Mundo e Plano”, vários *cases* onde a distância não é mais obstáculo para um avanço da economia. O autor citou o *case* de um exame que foi realizado nos Estados Unidos em um determinado dia, e ao ser finalizado seu resultado foi encaminhado para a Índia, isto no final do mesmo dia. Na Índia a jornada de trabalho estava apenas começando, com isso o exame foi analisado e no dia seguinte a resposta já estava pronta.

No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com o objetivo de melhorar a *performance* das organizações desenvolveu um Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Esta metodologia é constituída por critérios e requisitos de gestão com a finalidade de avaliar as práticas existentes as quais os critérios exigem. Serve também para alcançar os resultados organizacionais e possui fundamentos da qualidade que devem estar incorporados na cultura da força de trabalho das organizações. O objetivo da FNQ é medir as práticas de gestão das empresas, verificar se suas estratégias estão levando ao alcance dos resultados pretendidos, premiando as melhores empresas que usam práticas de gestão inovadoras e de classe mundial por meio do Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ, 2016).

O segmento portuário ainda carece de um modelo próprio em virtude de sua característica de negócio. A evolução da legislação portuária está se adaptando a realidade do mercado. A nova Lei nº 12.815, de 05 de junho de 2013, propõe no seu artigo 64, que as Autoridades Portuárias incluam na sua gestão resultados com objetivos e metas definidos para alcançarem seus desempenhos organizacionais.

Para atender toda a demanda do mercado brasileiro os portos são elos importantes no desenvolvimento de uma nação, tornando-se os serviços portuários importantes instrumentos de fomento da exportação, notadamente quando são eles bons e baratos (OLIVEIRA, 2007).

Em 15 de agosto de 2012, o Governo Federal brasileiro lançou o Programa de Investimentos em Logística. Em 6 de dezembro do mesmo ano, o Programa foi ampliado com a inclusão de um conjunto de ações específicas voltadas para o setor portuário, com investimentos estimados em R\$ 54,6 bilhões para os próximos cinco anos. O objetivo é expandir e modernizar a infraestrutura dos portos brasileiros por meio de parcerias estratégicas com o setor privado, promovendo sinergias entre as redes rodoviária e ferroviária, hidroviária, portuária e aeroportuária. O Programa portuário tem como principais diretrizes: Planejamento sistêmico; Ganhos de escala; Licitações por maior capacidade de movimentação com menor tarifa e/ou menor tempo de movimentação; Aumento da concorrência; Reorganização dos portos; Planejamento de longo prazo. O objetivo principal é melhorar a integração logística entre os diversos modais de transporte de forma a trazer ganhos de competitividade ao Brasil. É esperado que investimentos em infraestrutura impulsionem o crescimento econômico e promovam o desenvolvimento sustentável do País. (PROGRAMA DE INVESTIMENTO LOGÍSTICO-LOGÍSTICA DO BRASIL, 2015).

A nova Lei nº 12.815/2013, que incentiva competitividade na prestação dos serviços e proporciona aos Terminais de Uso Privativo (TUP's) uma autonomia para gerenciar seus processos e negócios, contribuirá para atração de novos e importantes investidores. Um dos fatores importantes é a dinâmica do trabalho desenvolvido por grande número de empresas que atuam nos setores de transporte, armazenagem de cargas, agenciamento marítimo, operação portuária, despacho aduaneiro e fornecimento de produtos para abastecimento de navios. Essas empresas movimentam fortes negócios e impulsionam o desenvolvimento do país.

As consequências nos setores econômicos produtivos de um sistema logístico de transporte ineficiente (CNT, 2012) podem ser o aumento do preço final dos produtos, afetando diretamente a população economicamente ativa, alto índice de emissão de poluentes, baixa competitividade dos produtos brasileiros no mercado externo e assim menor geração de divisas, entre outros.

Neste cenário surge a pergunta de pesquisa: “Como administrar um porto dando resultado? ”. Dessa forma este trabalho contribuirá para o desenvolvimento portuário a partir da elaboração de uma metodologia que avalie a estrutura de gestão dos portos, baseado em 10 critérios com requisitos específicos para cada um deles, indicadores de gestão e uma validação

com gestores, bem como com sistemas já utilizados por outras atividades que deram sucesso no mercado de atuação.

Objetivo geral deste trabalho está pautado em apresentar uma metodologia para aplicação de um modelo de gestão baseado em critérios e requisitos vocacionado às Autoridades Portuárias brasileiras. No qual foi alcançado por meio dos objetivos específicos: Elaborar uma metodologia baseada em critérios e requisitos de gestão; estruturar indicadores de desempenho coerente com os critérios e requisitos estabelecidos pela pesquisa; elaborar uma sistemática de pontuação em relação às práticas de gestão adotadas pelos portos públicos; validar os critérios e requisitos com especialista do segmento portuário.

Justifica-se este trabalho pela estímulo da iniciativa privada a investir em novos portos, bem como aumentar a competitividade entre os portos brasileiros, o que causará, em longo prazo, um crescimento nas exportações, o poder público alterou a Lei nº 8.630 de 1993 para a Lei nº 12.815, de 05 de junho de 2013. A modificação proposta cobrará uma gestão profissional a qual deverá estar alinhada com uma nova visão de mercado, é o que está no artigo 64 da nova Lei dos Portos nº 12.815/2013.

Porto (2007) ressaltou que as Autoridades Portuárias devem ter uma gestão competente, sintonizada com as demandas que se originam dentro e fora do espaço portuário. A prestação de serviço que não se nivelar em termos de qualidade corre o risco de sucumbir à concorrência. O autor alertou que os portos organizados devem ter qualidade no serviço, tornando-se cada vez mais competitivos, apoiando o elo da cadeia logística.

Segundo Oliveira (2007), a competição entre os portos é a mola mestra do aprimoramento da qualidade e da redução de custos dos serviços, afirmando que quanto maior a concorrência melhor será a competitividade, e que isto já ocorre nos portos da Europa, América e Ásia.

A ANTAQ estabeleceu as prioridades e as estratégias voltadas para o transporte aquaviário e para a gestão portuária até 2018. As metas estão estabelecidas no Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP) 2015-2018, entre elas estão: modernizar a gestão das administrações portuárias; aumentar a capacidade das instalações portuárias para atender à demanda de carga; reduzir o tempo de espera para atracação das embarcações; incentivar o uso da navegação de cabotagem; e promover a sustentabilidade ambiental nos portos. Conforme a ANTAQ, entre 2010 e 2014 a movimentação de cargas nos portos brasileiros cresceu 21,7%. No ano de 2012 atingiu a marca de 900 milhões de toneladas (CNT, 2013).

A pesquisa em que se estruturou este trabalho focou no desenvolvimento de uma metodologia abrangendo à realidade portuária brasileira, utilizando modelos atuais aplicados na iniciativa privada, adequando a realidade dos portos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As políticas públicas são instrumentos com finalidade e objetivos estabelecidos com regras para o cidadão, existindo uma relação integrada com a sociedade. Nas duas últimas décadas, porém, estudos acerca da interação entre os atores estatais e privados no processo de produção das Políticas Públicas têm sofrido significativas formulações. Uma grande variedade de pesquisas empíricas e de ensaios de natureza teórico-conceitual tem demonstrado a incapacidade dos modelos tradicionais de interpretação dos mecanismos de intermediação de interesse, como o pluralismo, o corporativismo, o marxismo, em suas várias derivações, de dar conta da diversificação e da complexificação desses processos, muitas vezes marcados por interações não hierárquicas e por um baixo grau de formalização no intercâmbio de recursos informações, bem como pela participação de novos atores, como, por exemplo, organizações não governamentais de atuação transnacional e de redes de especialistas.

A escassez dos estudos “pós-decisão” no país parece explicada não apenas pela frágil institucionalização da área no Brasil, que faz com que a análise de políticas públicas continue gravitando na órbita das questões analíticas mais tradicionalmente valorizadas pela Ciência Política, mas também pela debilidade no país do campo de estudos da Administração Pública. (FARIA, 2003).

Para Faria (2003), a política pública está passando por adaptações, como por exemplo, a entrada das Organizações não Governamentais (ONGs) na contextualização das ações governamentais, servindo de instrumento de apoio na construção do estado nas suas estratégias de atendimento, buscando atingir com maior velocidade em virtude da sua abrangência e flexibilidade de atuação.

Em relação a formulação das políticas públicas, estas podem ser estruturadas por iniciativa dos poderes executivo, ou legislativo, separada ou conjuntamente, a partir de demandas e propostas da sociedade, em seus diversos seguimentos (AMBIENTE, 2015). A participação da sociedade na formulação, no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas, em alguns casos, é assegurada na própria lei que as institui. Assim, no caso da Educação e da Saúde, a sociedade participa ativamente mediante os Conselhos em nível municipal, estadual e nacional. Audiências públicas, encontros e conferências setoriais são

também instrumentos que vêm se afirmando nos últimos anos como forma de envolver os diversos seguimentos da sociedade em processo de participação e controle social. A Lei Complementar nº 131 (Lei da Transparência), de 27 de maio de 2009, quanto à participação da sociedade, assim determina: I- incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos; II- liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público; III- adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União e ao disposto no art. 48-A. (Lei Complementar nº 131).

A Lei trata que as políticas públicas normalmente estão constituídas por instrumentos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, encadeados de forma integrada e lógica, da seguinte forma: 1) Planos; 2) Programas; 3) Ações; e 4) Atividades. Podem-se destacar os planos que estabelecem diretrizes, prioridades e objetivos gerais a serem alcançados em períodos relativamente longos, como por exemplo os planos decenais de educação que têm o sentido de estabelecer objetivos e metas estratégicas a serem alcançados pelos governos e pela sociedade.

Com a Lei de responsabilidade fiscal o gestor público tem a obrigação de prestar contas com a sociedade, podendo ser fiscalizado pelos órgãos fiscalizadores sob pena de ser auditado. (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2015).

Neste contexto, o estudo realizado pela Federação Nacional Portuária (FENOP), as Autoridades Portuárias por meio de seus gestores têm o compromisso com a sociedade de tornar os portos públicos competitivos, utilizando uma gestão moderna, gerindo os recursos de forma eficiente, buscando estratégias corretas com critérios bem estabelecidos, otimizando assim os recursos públicos em relação a sua aplicabilidade. (PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PORTUÁRIA, 2012).

O setor portuário é responsável por mais de 90% das exportações do país. Dessa movimentação, 338 milhões de toneladas (36%) foram realizadas pelos Portos Organizados e 593 milhões (64%) pelos TUPs. Dos 34 portos públicos, 16 são delegados a estados ou municípios e 18 marítimos são administrados diretamente pelas Companhias Docas, sociedades de economia mista, que têm como acionista majoritário o Governo Federal e, portanto, estão diretamente vinculadas à Secretaria de Portos. São sete companhias responsáveis pelos portos: Companhia Docas do Pará (CDP), Companhia Docas do Ceará (CDC), Companhia Docas do

Estado da Bahia (Codeba), Companhia Docas do Espírito Santo (Codesa), Companhia Docas do Rio de Janeiro (CDRJ) e Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp). (SEP, 2013).

Em 16 de maio de 2013 a MP 595 do Congresso Nacional e pelo Senado Federal foi sancionada pela Presidenta da República e convertida na Lei n.º 12.815 de 05 de junho de 2013. A Lei 12.815 que tem como objetivo tornar os portos brasileiros mais modernos com uma gestão profissional. A Lei foi estabelecida com os seguintes objetivos: I- Regular exploração pela União, direta ou indiretamente, dos portos e instalações portuárias e as atividades desempenhadas pelos operadores portuários. II- A exploração indireta do porto organizado e das instalações portuárias nele localizadas ocorrerá mediante concessão e arrendamento de bem público. III- A exploração indireta das instalações portuárias localizadas fora da área do porto organizado ocorrerá mediante autorização, nos termos desta Lei. IV- As concessões, os arrendamentos e as autorizações de que trata esta Lei serão outorgados a pessoa jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco. (LEI 12.815, 2013).

As competências dos portos estão definidas na Lei 12.815, na qual determina a abrangência das Autoridades Portuárias em relação a sua forma de gerir o negócio, demonstrando qual a atuação dos portos organizados, que é um 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 (Lei 12.815/2013) e dos TUPs (Terminal de Uso Privativo). A ideia da Lei é tornar os portos mais competitivos, principalmente os privados, cabendo os públicos mudarem sua forma de atuar e o gestor possuir um perfil de administrador público, tornando o negócio rentável, conforme prega a FENOP no estudo realizado em 2012.

O órgão responsável pela regulação do setor portuário brasileiro é a ANTAQ (Agencia Nacional de Transporte Aquaviário), instituída por meio da Lei nº 10.233 de 05/06/2001, uma entidade integrante da Administração Federal indireta. Entre as principais atribuições da ANTAQ estão: estabelecer normas e padrões a serem observados pelas autoridades portuárias; indicar os presidentes dos conselhos de autoridade portuária; atuar como instância de recurso em questões referentes a solicitações de arrendamentos de áreas e instalações portuárias; celebrar atos de outorga de concessão de portos públicos e de autorização para terminais de uso privativo; supervisionar e fiscalizar as atividades das administrações portuárias; elaborar normas e regulamentos relativos à prestação de serviços portuários; propor ao ministério dos transportes o plano geral de outorgas do setor.

No Art. 39 a lei determina que o órgão de gestão de mão de obra é reputado de utilidade pública, sendo-lhe vedado ter fins lucrativos, prestar serviços a terceiros ou exercer qualquer

atividade não vinculada à gestão de mão de obra. No Art. 40 a lei estabelece os seguintes trabalhadores portuários: I- Capatazia: atividade de movimentação de mercadorias nas instalações dentro do porto, compreendendo o recebimento, conferência, transporte interno, abertura de volumes para a conferência aduaneira, manipulação, arrumação e entrega, bem como o carregamento e descarga de embarcações, quando efetuados por aparelhamento portuário; II- Estiva: atividade de movimentação de mercadorias nos conveses ou nos porões das embarcações principais ou auxiliares, incluindo o transbordo, arrumação, peação e despeação, bem como o carregamento e a descarga, quando realizados com equipamentos de bordo; III- Conferência de carga: contagem de volumes, anotação de suas características, procedência ou destino, verificação do estado das mercadorias, assistência à pesagem, conferência do manifesto e demais serviços correlatos, nas operações de carregamento e descarga de embarcações; IV- conserto de carga: reparo e restauração das embalagens de mercadorias, nas operações de carregamento e descarga de embarcações, reembalagem, marcação, remarcação, carimbagem, etiquetagem, abertura de volumes para vistoria e posterior recomposição; V- Vigilância de embarcações: atividade de fiscalização da entrada e saída de pessoas a bordo das embarcações atracadas ou fundeadas ao largo, bem como da movimentação de mercadorias nos portalós, rampas, porões, conveses, plataformas e em outros locais da embarcação; e VI- Bloco: atividade de limpeza e conservação de embarcações mercantes e de seus tanques, incluindo batimento de ferrugem, pintura, reparos de pequena monta e serviços correlatos. (LEI 12.815, 2013).

Um órgão importante para os portos é o Conselho de Autoridade Portuária (CAP), criado em 1993 pela a Lei de 8.630, com o objetivo de regulamentar a exploração dos portos, sendo composto por representantes de todos os setores participantes da atividade portuária. Com a nova Lei 12.815 passou a ser um órgão consultivo com representantes da classe empresarial, dos trabalhadores portuários e do poder público com critérios estabelecidos na distribuição das vagas.

É importante destacar os órgãos que atuam no segmento portuário que intervêm direta e indiretamente no seu funcionamento. Apenas citando alguns dos atores envolvidos na atividade portuária, pode-se mencionar: Secretaria Especial de Portos (SEP), Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), Receita Federal (RF), Polícia Federal (PF), Agência Nacional de Transporte Aquaviário e Hidroviário (ANTAQ), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Capitania dos Portos (CP), Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA), Tribunal de Contas da União (TCU), entre outros.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa de caráter bibliográfico, documental e uma entrevista com administradores portuários. Oliveira (2007) fez uma importante distinção entre essas modalidades de pesquisa. Para essa autora, a pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico, tais como: livros, periódicos, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos. Como característica diferenciadora ela pontua que é um tipo de estudo direto em fontes científicas, sem precisar recorrer diretamente aos fatos/fenômenos da realidade empírica.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para construir o referencial teórico e dar suporte à pesquisa, que possibilitou fazer comparações com os resultados obtidos. Este aspecto tem a finalidade de trazer conceitos sobre qualidade em serviços, qualidade nos serviços públicos, atribuições e competências, estrutura, especialmente no que se refere ao controle da gestão.

A análise qualitativa do conteúdo começa com a ideia de processo, ou contexto social, e vê o autor como um autoconsciente que se dirige a um público em circunstâncias particulares. A tarefa do analista torna-se, nas palavras de May (2004), uma “leitura” do texto em termos dos seus símbolos. Com isso em mente, o texto é abordado a partir do entendimento do contexto da sua produção pelos próprios analistas. Deve-se então estar atento para o fato de que a análise de conteúdo pode caracterizar-se como um método de investigação do conteúdo simbólico das mensagens. Essas mensagens podem ser abordadas de diferentes formas e sob inúmeros ângulos.

Quando um pesquisador utiliza documentos objetivando extrair dele informações, o faz investigando, examinando, usando técnicas apropriadas para seu manuseio e análise; seguindo etapas e procedimentos; organizando informações a serem categorizadas e posteriormente analisadas; por fim, elaborando sínteses, ou seja, na realidade, as ações dos investigadores – cujos objetos são documentos – estão impregnadas de aspectos metodológicos, técnicos e analíticos:

Para pesquisar precisamos de métodos e técnicas que nos levem criteriosamente a resolver problemas, é pertinente que a pesquisa científica esteja alicerçada pelo método, o que significa elucidar a capacidade de observar, selecionar e organizar cientificamente os caminhos que devem ser percorridos para que a investigação se concretize. (GAIO; CARVALHO; SIMÕES, 2008,p.148).

A etapa final consistiu num novo julgamento das categorias quanto à sua abrangência e delimitação, com isto o estudo da pesquisa aprofundou a análise bibliográfica e documental,

possibilitando um desenho mais coerente da metodologia que foi construída, com as ferramentas modernas utilizada nos portos públicos brasileiros.

Nesta fase, inicialmente foram analisados alguns modelos de gestão já consolidados na iniciativa privada que estão em uso a vários anos no Brasil, levando em consideração a aderência com o segmento portuário. Analisados, também, autores que apresentam nas suas obras coerência com modelos de gestão relevantes ao pesquisador, bem como alguma base em estudos de artigos e pesquisas em *sites* de portos brasileiros. Este levantamento considerou a identificação dos modelos de gestão dos portos no Brasil, por este ser o foco desta pesquisa.

O grande norte para construção da pesquisa foi o Modelo de Excelências em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, este modelo já é consolidado e no decorrer dos anos os aprimoramentos estão acontecendo com a revisão dos critérios e requisitos de excelência.

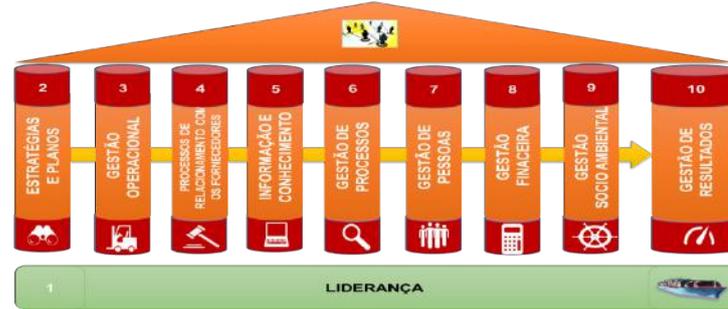
Como resultado da pesquisa elaboramos os critérios e requisitos baseado em pilares, sendo transformando em perguntas direcionadas por áreas de atividades dos portos. As leis referentes aos portos foram de fundamental importância, principalmente a nº 12.815 e a Portuária 214, no seu artigo 64 onde estabelece portos por resultados e orienta os indicadores portuários, ou seja, medidas que devemos ter como prática no exercício da função dos portos, possibilitando o controle das práticas que devem ser utilizadas nas autoridades portuárias.

Neste contexto, da pesquisa fundamentamos e criamos uma metodologia com coerência as atividades portuárias. Os cadernos de excelência da FNQ, foram importantes para conhecermos as práticas da iniciativa privadas que poderão ser aplicada aos portos. Realizamos uma correlação entre o critério de excelência, servindo de base para elaboração das perguntas, norteando cada critério.

Um fator relevante na pesquisa foi olhar os critérios adotados e imaginar uma autoridade portuária em funcionamento, uma espécie de pano de fundo para o administrador, ou seja, olhar seu modelo de negócio como está e onde ele pode ir com uma mudança sistematizada refletindo na sua maturidade da gestão.

Após o estudo realizado em relação a gestão profissional focada nos resultados elaboramos perguntas baseadas nos 10 critérios: 1) Liderança; 2) Estratégias e Planos; 3) Gestão Operacional; 4) Processos de relacionamento com os fornecedores; 5) Informação e conhecimento; 6) Gestão de processos; 7) Gestão de pessoas; 8) Gestão Financeira; 9) Gestão Socioambiental; e 10) Resultados. Estes critérios estão estruturados conforme a FIGURA.1. Destaca-se que a sistemática, quando realizada, tratará de uma amostragem, conduzida por meio de entrevistas, análise de documentos e visita as instalações e setores da empresa.

Figura 1 - Metodologia de avaliação dos portos



Fonte: Desenvolvido pelo autor

A metodologia relatará os principais pontos fortes e as oportunidades de melhorias identificadas durante o diagnóstico realizado na empresa, considerando a estrutura de perguntas e respostas que compõem o diagnóstico (*check-list*) utilizado pela metodologia.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Para efetivação da pesquisa realizamos várias entrevistas *in loco* com alguns administradores públicos dos portos brasileiros, entre eles do porto de Itajaí, Maceió e São Francisco do Sul. A ideia era formar opiniões diferentes com realidades de cargas, movimentação e região para consolidar as informações, tendo como norte o Modelo de Excelência de Gestão criado pela Fundação Nacional da Qualidade.

A importância dos portos foi bem pontuada pelos gestores, pois são elos logísticos para o escoamento da produção de um país e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico e o aumento da competitividade.

Durante a realização da pesquisa percebeu-se que existem realidades diferentes. Em Maceió o administrador Sr. Roberto Leoni coloca como fator de sucesso uma reorganização do seu quadro de pessoas em virtude de terem muito tempo de casa e já não serem tão produtivos. Argumentou que o porto é estratégico para o país e que deve ser tratado pelos órgãos governamentais como uma instituição sem fins lucrativos que apoia a economia. Este modelo aparece em alguns portos europeus, exemplo de Antuérpia na Bélgica. No aspecto de gestão foi enfático em falar, pelo seu tempo de trabalho na atividade portuária, que o padrão brasileiro carece de um Modelo de Gestão. Ressaltou que algumas ações são realizadas, porém isoladas e sem aderência ao segmento, falta uma política governamental sistematizada para apoiar um modelo de negócio que trate os portos de forma coerente, com o seu nicho de mercado e o seu volume de movimentação.

Em relação a Itajaí, o Superintendente Sr. Antônio Ayres relatou que o porto é similar a um síndico de *Shopping Center*, onde sua principal função é administrar as ações de interesse público. Correlacionou o porto como sendo o administrador, fornecendo a infraestrutura de operação e os lojistas, os arrendatários ou os operadores portuários com a finalidade de explorar o espaço de modo que gere receita tanto para o porto público como para os investidores. Destacou, também, a concorrência local com o Terminal Uso Privativos (TUP's), pois está situado na área de abrangência do porto, com estrutura privada concorrente, com um conceito público de gestão, acarretando na perda dos seus principais clientes em virtude de ser uma estrutura independente da gestão pública, com autonomia de investir sem uma estrutura governamental e uma legislação onde torna as estratégias de crescimento lenta e burocrática.

No porto de São Francisco o Presidente Sr. Paulo Corsi relatou a morosidade dos órgãos públicos em relação às aprovações e licenciamentos das áreas de expansão do porto, ocasionando uma demora na aprovação dos projetos impactando no crescimento do porto.

Podemos considerar que existem vários interesses comuns e conflitantes entre os atores envolvidos. Os gestores portuários devem considerar, cuidadosamente, as novas situações político-econômicas existentes, pois o sucesso de um porto já não depende exclusivamente dos seus próprios desempenhos. Nesta ótica, a forma de obter o sucesso de um porto inclui o desenvolvimento de habilidades que auxiliam no gerenciamento das relações das suas estratégias.

Com os resultados desta pesquisa pode-se perceber que algumas iniciativas relacionadas ao modelo de negócio são aplicadas pelos gestores portuários, no QUADRO 1 realizamos uma descrição entre as principais considerações da entrevista.

Tabela 1 - Resumo da entrevista com os gestores

Gestores públicos	Principais pontos relevantes que foi levantado na pesquisa
<p>Antônio Ayres Autoridade Portuária de Itajaí</p> <p>(Entrevista foi gravada com duração 1h)</p>	<p>- A abertura da nova Lei para concorrências entre os portos públicos e privados; - A comparação da Autoridade Portuária como sendo um grande síndico de um Shopping Center com a Gestão pública dos portos;</p> <p>1) Os recurso limitados as tabelas e arrendamento não são suficientes para a manutenção da Autoridade Portuária, à custo da Guarda Portuária e alta em relação ao terminal privado; 2) Falta de uma política clara da SEP com critérios definidos com objetivo de apoiar a gestão dos portos; 3) Alguns critérios serão de difícil aplicação como: Estratégias e Planos; Gestão Operacional; Resultado.</p> <p>4) Considerou o modelo viável, porém seria interessante validar com a SEP para que a metodologia seja aplica em todos portos sempre levando em consideração o porte e segmento de atuação.</p> <p>Considerações que impactou no ajuste da metodologia: incluímos na metodologia um item não se aplica, pois em algumas perguntas, conforme o porto não tenha com implantar ou evidenciar a prática.</p>

Gestores públicos	Principais pontos relevantes que foi levantado na pesquisa
Paulo Corsi – Autoridade Portuária de São Francisco do Sul (Entrevista foi gravada com duração 1:20h).	1) Inicialmente descreveu sua experiência quando trabalhava na construção do metrô de São Paulo, comentou dos indicadores de eficiência na construção da infraestrutura da ferrovia, servindo de importante fonte para tomada de decisão; 2) Em relação a legislação, principalmente onde tem a liberação para as obras de infraestrutura são lentas e burocráticas, mesmo o porto tendo o recurso não consegue realizar suas ações de expansão e melhorias na sua infra e superestrutura; 3) Considerou o modelo apresentado bem estruturado, solicitou a viabilidade de aplicar no porto os critérios de: Estratégias e Planos; Gestão Operacional; Gestão de processos; Gestão Financeira; Resultado. Considerações que impactou no ajuste da metodologia: A legislação em alguns critérios, principalmente no ambiental, é de difícil aplicação, porém quando aplicado deverá aparecer com um ponto crítico que trava o desenvolvimento do porto, pela grande burocracia existente no segmento.
Roberto Leoni – Autoridade Portuária de Maceió (Entrevista foi gravada com duração 50min).	1) O grande fator para o porto e a falta de investimento principalmente no acesso aquaviário; 2) O critério pessoas para o entrevistado e o mais importante para o segmento, hoje no porto devemos passar por uma reestruturação administrativa, pois a força de trabalho do porto não limitada, o último concurso foi a mais de 30 anos. 3) As tendências do segmento onde ao exemplo dos portos europeus onde a administração não tem foco em resultado e sim no desenvolvimento servindo de ele propulsor para economia de forma geral; 4) O porto já tem algumas ações da metodologia como, por exemplo, os critérios: Estratégias e Planos; Gestão Operacional; Gestão de processos; Resultado. 5) O que falta é a aplicação desses critérios, pois somente tem a parte documental faltando dar continuidade e refinamento das práticas existente; Consideração que impactou no ajuste da metodologia: a grande contribuição foi a mudança da forma de pontuação, inicialmente iríamos adotar a da Fundação Nacional da Qualidade onde possuía vários fatores de pontuação, a sugestão foi ter a estrutura conforme o quadro 4 e 5.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A comunicação e a negociação foram consideradas habilidades gerenciais presentes nos portos estudados, sejam por meio de práticas formais (reuniões do CAP, reuniões dos órgãos intervenientes, *sites*, setor de relações públicas, coletor de sugestões e reclamações) ou por práticas informais (contatos pessoais, reuniões cotidianas, e-mails). Estas práticas, mesmo que informais, são consideradas importantes ferramentas para gestão das interações de um modelo de gestão.

Algumas ações foram descontinuadas como, por exemplo, no Porto de Itajaí com algumas ferramentas de gestão como o BSC, o Programa 5S e a ISO 9001. Esta interrupção ocorreu em virtude de ser um porto público e como existe a questão política e a partidária alguns administradores não deram continuidade nestes projetos, acarretando interrupção das práticas implantadas.

Em Maceió a SEP, em conjunto com o SENAI de Santa Catarina, realizou algumas ações nos portos de Maceió e Rio Grande do Norte. No caso de Maceió ocorreu a implantação de alguns projetos, destacando o Planejamento Estratégico e o Mapeamento de Processo, porém

em virtude da finalização do projeto pelo SENAI a Porto de Maceió não conseguiu dar continuidade pelo seu quadro reduzido de pessoas.

O Plano de Desenvolvimento e Zoneamento foi a prática mais apresentada como o principal instrumento relacionado de elaboração da sua estratégia pelo entrevistado, o que podemos destacar que é um item previsto em lei, onde sua abrangência está relacionada somente ao zoneamento e dos planos de expansão dos portos em relação à infraestrutura.

Outras sistemáticas foram apresentadas pelos entrevistados, de caráter obrigatório por lei como da gestão de contratos, reuniões nos órgãos reguladores como Receita Federal, Conselho de Autoridade Portuária, elaboração de orçamento, prestação de contas, processo de arrendamento, gestão de suprimentos, projeto de ampliação da infraestrutura de acesso aquaviário e terrestre, entre outras.

Em relação ao conhecimento de um modelo de gestão estruturado com critérios e requisitos definidos, todos os entrevistados não demonstraram conhecimentos, em virtude do assunto ser novo no segmento, por isso, quando aplicado nos portos os ajustes no decorrer do tempo serão fator decisivo tanto para a metodologia como para o sucesso dos portos brasileiros.

Tabela 2 - Critério de pontuação dos requisitos de gestão

NÃO SE APLICA	NÃO ATENDE O REQUISITO	ATENDE PARCIALMENTE	ATENDE PLENAMENTE
Quando o requisito cobrado não se aplica o modelo de negócio praticado pela autoridade portuária. Não irá somar na média do critério.	As práticas de gestão apresentadas não atende o requisito do item. Não existe nenhuma evidência com ações em início de uso	As práticas de gestão apresentadas atende a maioria do requisito do item. Existem evidências padronização, com ações em uso com abrangência e continuidades	As práticas de gestão apresentadas atende a plenamente ao requisito do item. Existe padronização das práticas, evidências de uso continuado, abrangência para todos os envolvidos e refinamento com ações concretas.
NA	0	5	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3 - Critério de pontuação resultados

Não atende os indicadores estabelecidos	Atende parcialmente os indicadores estabelecidos	Atende plenamente os indicadores estabelecidos
Não foram apresentados resultados relevantes	A maioria dos resultados relevantes foi apresentados	Todos os resultados relevantes foram apresentados, as medições são apresentadas com evidência de acompanhamento sendo possível identificar ações de melhoria em práticas estabelecidas pela Autoridade Portuária.
0	5	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Estes quadros serviram para o atendimento do requisito no momento da aplicação da metodologia. Após foi elaborado um relatório como os pontos fortes e as oportunidades de melhorias constadas pelos critérios e requisitos estabelecidos.

Os critérios definidos na FIG. 1 direcionaram as perguntas e as notas de 0 a 10 formaram uma média, onde cada critério definiu o processo que foi avaliado e as perguntas direcionaram a cada área específica do porto.

Cabe ressaltar que as práticas apresentadas devem estar coerentes com o atendimento do requisito. O importante neste processo é ficar atento a forma de como é realizada, como por exemplo, uma padronização com entendimento de todos que usam a sistemática, a abrangência e a disseminação, onde todos os envolvidos executam, conforme a padronização definida, apresentando melhoria com o tempo de uso. Essas evidências serão de fundamental importância para o atendimento pleno do requisito solicitado, atingindo a pontuação máxima 10.

Com essa metodologia conseguimos contribuir com um modelo de gestão eficiente e coerência com as tendências do mercado.

Com a finalização da metodologia é a vez de pontuar os critérios de gestão, de 1 a 9, e os resultados critério 10, conforme estabelecido no quadro de pontuação. Na sequência será calculada uma média por critério de 1 a 10, conforme o exemplo do QUADRO 4. No critério 2- Estratégias e plano, temos 4 perguntas, obtivemos uma pontuação de 25 pontos, dividimos pelo número de questões, 4, obtivemos um valor de 6,25 neste critério.

Tabela 5 - Modelo de pontuação

Metodologia de avaliação nos portos	Autoridade portuária	Média do critério
	<i>Porto Modelo</i>	6,25
2 - Estratégias e Planos		
Requisito	Pontuação: Comentários gerais dos requisitos	
2.1	5	
2.2	10	
2.3	5	
2.4	5	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os critérios de 1 a 10 seguirão esta sistemática.

O QUADRO 6 servirá para incluir todas as notas consolidadas, conforme as médias definidas durante a aplicação da metodologia. Para obtermos a média final somaremos as médias de todos os critérios, incluindo os resultados estratificados em Financeiro, Mercado, Financeiro e Informação, e Pessoas por 20 (somando de 1 a 9 mais 4 de resultados), onde a nota será de 0 a 10.

Quadro 6 - Incluir as notas consolidadas

Processos Gerenciais	Pontuação				
1- Liderança	1				
1. Liderança					
Total Critério 1					
2 - Estratégias e planos	2				
2. Estratégias e planos					
3 - Gestão Operacional	3.1	3.2	3.3		
3.1 – Acesso terrestre; 3.2 – Acesso aquaviário; 3.3 - Gestão operacional de equipamentos.					
4 - Processos de relacionamento com os fornecedores	4.1				
4.1 - Processos de relacionamento com os Fornecedores					
5 - Informação e conhecimento	5.1	5.2			
5.1 - Informação e conhecimento do cliente; 5.2 - Informação e conhecimento apoio ao processo.					
6 - Gestão de processos	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
6.1 - Gestão de processos operacionais disponibilidade; 6.2 - Gestão de processos operacionais disponibilidade; 6.3 - Gestão de processos operacionais segurança na operação; 6.4 - Gestão de processo patrimonial; 6.5 - Gestão operacional Volume e operação;					
7 - Gestão de pessoas	7.1				
7.1 - Gestão de pessoas					
8 - Gestão financeira	8.1				
8.1 - Gestão Financeira					
9 - Gestão Socioambiental	9.1				
9.1 - Gestão Socioambiental					
10 – Resultados Organizacionais	10.1	10.2	10.3	10.4	
10.1 – Financeiro; 10.2 – Mercado; 10.3 – Processos; 10.4 - Informação e pessoas.					
Média dos Resultados					
Média geral do processos e resultados					

Fonte: Elaborado pelo autor

O QUADRO 7 apresenta a fórmula para pontuar a maturidade da Gestão das Autoridades Portuárias.

Tabela 7 - Fórmula para definir a maturidade da gestão

Formula= (Pontuação de 1+2+3.1+3.2+3.3.....)/20 (número de requisitos)= Média geral da Autoridade Portuária

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após toda a consolidação da pontuação entre os critérios de 1 a 9 e 10, de resultados, será preenchido a planilha de consolidação das informações referente a pontuação.

A classificação da Autoridade Portuária ficou estabelecida em 4 níveis, conforme FIG. 2. Este nível será para definir qual a sua maturidade da gestão em relação aos critérios e requisitos definidos, fazendo com que o gestor público comece a fazer uma auto avaliação do seu modelo de negócio, com isso possibilitando ter um diagnóstico atual de sua gestão, como também um direcionamento para a maturidade da gestão perante a metodologia criada.

Figura 2 - Nível de maturidade da gestão.

Cor	Conceito	Nota
Verde	Ótimo	9,0 a 10,00
Azul	Bom	7,0 a 8,9
Amarelo	Regular	5,0 a 6,9
Vermelho	Ruim	0,0 a 4,9

Fonte: Elaborado pelo Autor

Depois de aplicada, toda a metodologia será concretizada com toda a informação utilizando o relatório de gestão onde o gestor poderá priorizar as ações em conjunto com sua equipe, onde estabelecerão ação concreta e assertiva para mudar a pontuação, melhorando o conceito, bem como a maturidade da gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo geral de elaborar um modelo de gestão baseado em critérios e requisitos para apoiar os portos brasileiros em uma gestão direcionada em resultados, onde foi construída uma metodologia vocacionada aos portos, utilizando como instrumento norteador o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, a construção da metodologia criou um modelo portuário com foco em excelência na gestão. Os objetivos específicos foram divididos em quadro linhas de atuação, a primeira foi elaborar uma metodologia com critérios e requisitos definidos, neles estão definidos 9 critérios com subdivisão de requisitos formando os instrumentos direcionadores em perguntas. O segundo objetivo específico trata dos resultados onde estão definidos os indicadores de desempenho, esses são responsáveis de medir os processos de gestão. O terceiro objetivo específico trata da maturidade da gestão, ou seja, como o porto está em relação aos critérios, requisitos e indicadores. Criada uma estrutura de pontuação onde as medias são entre 0 a 10, no final é realizado um somatório de todos os pontos dos critérios e requisitos, chegando a uma pontuação final, onde podemos definir a maturidade da gestão entre ótima, bom, regular e ruim. O quarto objetivo específico foi validar com alguns especialistas no segmento a metodologia criada, para tanto realizamos três entrevistas com administradores dos portos de Itajaí/SC, São Francisco do Sul/SC e Maceió/AL. Constatamos a aderência da metodologia no segmento com grandes contribuições dos gestores na validação e nos ajustes da metodologia de avaliação nos portos do Brasil.

Toda a metodologia elaborada apresenta um modelo sistematizado, formando um relatório de gestão, materializando toda a metodologia de forma clara e estruturada onde

constam os elementos encontrados no porto em questão. Neste momento é diagnosticada a situação atual e onde as futuras ações poderão ser concretizadas para que o modelo atual da gestão seja incrementado e aperfeiçoado com as ações que serão implantadas no decorrer do tempo.

A metodologia norteará os gestores após a aplicação e as constatações das lacunas identificadas serviram para os portos públicos criarem planos de ação. O objetivo foi implantar no negócio práticas assertivas que serviram para melhorar a gestão, dando resultados conforme os indicadores sugeridos pela parte de resultados definido na metodologia.

Após o estudo realizado pela pesquisa podemos concluir que a atividade portuária é um fator decisivo na economia de uma nação, servindo como indutor para o progresso e para o desenvolvimento socioeconômico de um país, onde essa estrutura deverá ser bem administrada por profissionais competentes com conhecimento profundo na atividade.

O modelo proposto consolida um arcabouço de ideias com tecnologias modernas e estruturada para o atendimento do segmento. Toda estrutura atende o objeto da pesquisa concebendo uma criação de uma metodologia de critérios e requisitos gerida por indicadores de desempenho, estruturando um modelo de negócio, possibilitando mensurar a maturidade da gestão.

Na construção da metodologia constatamos algumas dificuldades, principalmente nas entrevistas em relação aos portos, por não terem práticas estruturadas de gestão, algumas ações isoladas, mas a grande maioria com ruptura, ou seja, falta de continuidade como no porto de Itajaí, no final dos anos 90 e início de 2000 em que possuía Planejamento Estratégico, BSC, Programa 5S e certificação ISO 9001 que não tiveram continuidade por parte dos administradores. No porto de Maceió existe até alguma sistematização, principalmente na parte de processos principais e o Planejamento Estratégico elaborado, faltando a aplicação. No porto de São Francisco não foi constada nenhuma ação na gestão, existe por parte do administrador intenções isoladas, mas sem continuidade na implantação ou contratação de empresa para apoiar no processo de construção.

Com isso o trabalho deixará um legado para o segmento portuário como um instrumento de avaliação orientativa, possibilitando nortear a gestão com foco em resultado, aplicando os 10 critérios concebido na pesquisa materializando na metodologia de avaliação nos portos.

EVALUATION OF THE MANAGEMENT OF PUBLIC PORTS: A proposal of methodology

ABSTRACT

In ports, management is increasingly focusing on public administration. However, due to the large quantity and the limitation of resources, managers should define the most relevant practices, that is, those that will give more results in the support, management and main processes of the business. With the purpose of proposing an evaluation methodology in Brazilian ports and making the segment increasingly competitive, this work has as general objective to elaborate a management methodology to evaluate the ports based on the specific objectives of structuring questions with criterion and requirements proposing indicators of Performance and validate with some port segment managers. In this context, this research has as main purpose to analyze the influence of port management, focusing on efficiency, as well as mapping the current methods used by the managers and the gaps in the management of these processes. The theoretical contribution of this research is based on some models already existent in the private initiative, a driver of the research was the new law of the ports N° 12.815 where it defines in the article 64 a collection in the ports by results. Therefore, a qualitative study of the exploratory type was conducted, with an interview with the managers of the ports of Itajaí-SC, São Francisco do Sul-SC and Porto de Maceió-AL, with results serving as a foundation for the construction of a methodology for assessing the port authorities, Making it possible to measure the maturity of the management based on 9 management criteria and 1 of result.

Keywords: *Port Management Excellence Model, evaluation methodology, efficiency and productivity ports.*

REFERÊNCIAS

AMBIENTE, Meio. **Meio Ambiente**. Disponível em: <http://www.meioambiente.pr.gov.br>. Acesso em: 12 set. 2015.

ANTAQ. Agência Nacional de Transportes Aquaviário. **Indicadores de movimentação da ANTAQ**, 2013. Disponível em: <http://www.antaq.gov.br>, acesso em 05/08/2015.

_____. **Realidade da cabotagem no Brasil**. 2016. Disponível em: www.antaq.gov.br. Acesso em 19 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 12.815**, de 05 de junho de 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12815.htm. Acesso em 10/07/2015.

BRASIL. **Lei nº 8.630**, de 25 de fevereiro de 1993. (LEI DOS PORTOS). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8630.htmimpressao.htm. Acesso em 12 de setembro de 2012.

BRASIL. **MP nº 595**, de 06 de dezembro de 2012. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Mpv/595.htm. Acesso em 18 de fevereiro de 2012.

CNT.**Economia em foco**.2012. Disponível em: www.cnt.org.br. Acesso em 30 ago. 2013.
DRUCKER, P. **Sociedade Capitalista**. Pioneira: São Paulo, 1993.

FARIA, C. A. P. de. Ideias, conhecimento e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 2003.
FNQ. **Fundação Nacional da Qualidade**. 2015. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/>. Acesso em 20 abr. 2016.

FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva Ltda, 2007.

GAIO, R.; CARVALHO, R.B.; SIMÕES, R. Métodos e técnicas de pesquisa: a metodologia em questão. In: GAIO, R. (org.). **Metodologia de pesquisa e produção de conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, C. T. de. **Modernização dos portos**.4. ed. São Paulo: Lex Editora, 2007a.

OLIVEIRA, I. T. **Teorias do comércio internacional: uma revisão do debate livre comércio X protecionismo**. São Paulo: Carta internacional, USP, nov.2007b.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. A Petrópolis: Vozes, 2007c.

PNQ, **Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão da qualidade total**. São Paulo, 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

PORTO, M. M. **Portos e o Desenvolvimento**: Aduaneira: 2007.

SENAI-DR. **Economia em foco**.2009. Disponível em:
<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/>. Acesso em 30 jun. 2015.

SEP/PR. **Secretaria de Portos da Presidência da República – SEP/PR**. Disponível em
<http://www.portosdobrasil.gov.br>. Acesso em 12 de setembro de 2012.