



Modelos de Gestão Pública e Privada na Administração Portuária de Santa Catarina

Barbara Zanette Degasperi, Julio Cesar Zilli, Adriana Carvalho Pinto Vieira

RESUMO

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 (PDZ) e Plano Mestre (PM) 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.

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

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).

Nesse contexto, é possível identificar que o setor portuário necessita de expansão física e modernização com o objetivo de sustentar a demanda a que está exposto, garantindo que a produção nacional seja mais valorizada e competitiva. Para isso, o governo federal implementou em junho de 2013 a Lei n.º 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, 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 TUPs, caracterizados pela administração privada, com destaque para os Terminais de Navegantes e Itapoá (ISRAEL; GOMES; FRAZZON 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. 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?

O artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira, a introdução, é seguida do referencial teórico, abarcando os modelos de gestão portuária e o sistema portuário catarinense. Em seguida, a terceira seção destaca os procedimentos metodológicos e quarta seção apresenta os resultados da pesquisa. Por fim, apresentam-se as considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELOS DE GESTÃO PORTUÁRIA

Segundo a última legislação acerca dos portos brasileiros, até 2015, estavam definidos dois tipos de portos: Portos Organizados (PO), que adiante serão definidos 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: “- A administração do porto poderá, a critério do poder concedente, explorar direta ou indiretamente áreas não afetas às operações portuárias, observada 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.

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 nº. 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).

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. 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) identifica-se 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 primordiais, como a estrutura socioeconômica do país; história; localização do porto; o tipo de mercadoria movimentada; já que cada país pode adotar modelos diferentes para cada porto de acordo com esses fatores, escolhendo o que mais se adapta em um contexto geral.

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).

2.1.2 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 avental 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).

2.1.3 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 - 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).

2.1.4 Modelo *Fully Privatized Port*

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

2.2 SISTEMA PORTUÁRIO CATARINENSE

O início das atividades portuárias no estado de Santa Catarina foi devido à 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 de 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 a 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, 2002).

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 direcionados 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).

Em relação aos POs, 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 TUPs, pode-se destacar o Terminal Portuário de Navegantes (PORTONAVE S/A) e o Itapoá Terminais Portuários S/A (ZILLI, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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).

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. 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 definir a região onde foi desenvolvido o estudo, foi necessário um embasamento teórico.

Quanto à pesquisa documental, 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 (PM) 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, 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.

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 Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (BRASIL, 2015b) o Brasil exportou US\$ 225.100.884.831, dos quais US\$ 8.987.359.285 de Santa Catarina (aproximadamente 4% do total) e importou US\$ 229.150.162.629, no qual US\$ 16.018.843.595 representam o Estado (aproximadamente 7%), observando-se claramente a efetiva participação no comércio exterior do país.

A partir deste contexto portuário, definiu-se que o estudo seria realizado no Porto de Itajaí e no Terminal Portuário de Navegantes.

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 deve preencher requisitos básicos como: validade, confiabilidade e precisão, assim tornarão mais fáceis o registro e medição dos dados.

Assim, para a coleta de dados utilizou-se essencialmente de fontes secundárias, vindo ao encontro da pesquisa documental anteriormente citada.

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.

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 (BARDIN).

4 RESULTADOS

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 logística 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 ITAJAÍ, 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 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 (PORTO DE ITAJAÍ, 2010c).

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 ITAJAÍ, 2010b).

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 administrá-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).

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 relação à sua 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 (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).

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, quando se comparado por meio da movimentação em milhões de *US\$/FOB* apresentado no Quadro 2. 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 2 – Representatividade do complexo portuário de Itajaí em Santa Catarina
(Milhões US\$/FOB)**

ANO	EXPORTAÇÃO U\$ FOB – SC	EXPORTAÇÃO U\$ FOB - ITAJAÍ	%	IMPORTAÇÃO U\$ FOB - SC	IMPORTAÇÃO U\$ FOB - ITAJAÍ	%
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, 2015b) e AliceWEB (BRASIL, 2015a).

Analisando-se 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.

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).



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 2 km 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). 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*¹, recebendo mais de 4 mil escalas de navios e gerando mais 1.000 empregos diretos (PORTONAVE, 2016a).

¹TEUs: Unidade internacional equivalente a um contêiner de 20 pés.

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).

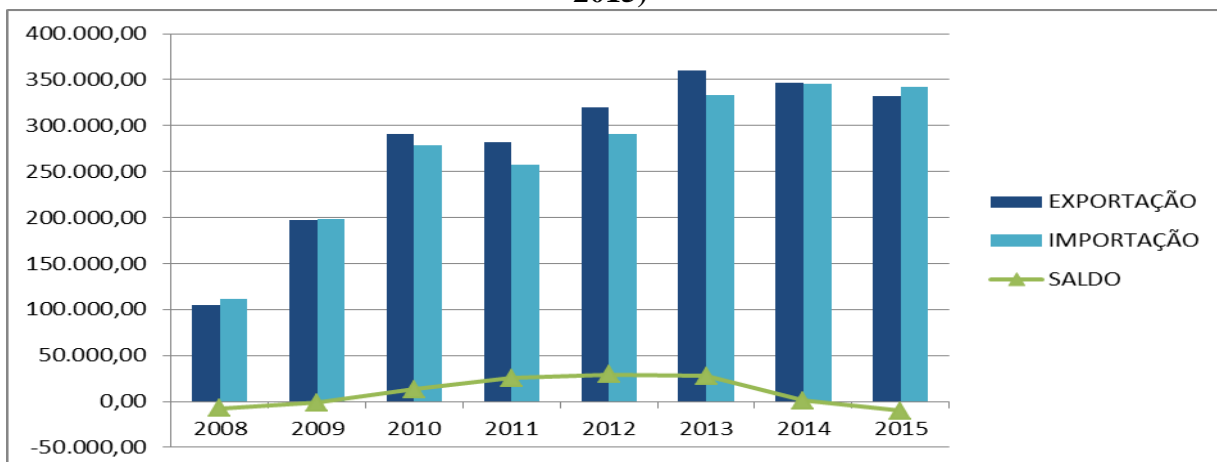
A administração da Portonave é dividida entre o Conselho de Administração da Portonave que tem como principal função o estabelecimento de políticas, diretrizes e estratégias gerais do negócio, além da responsabilidade por eleger e destituir diretores, supervisionar a gestão e aprovar orçamentos anuais, 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 inclusive os que ocorrem com a obra de expansão iniciada em 2014 (PORTONAVE, 2014).

No ano de 2014 a Portonave manteve-se como líder nas operações de cargas containerizadas em Santa Catarina, participando ativamente 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 2 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 2 – 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 atracações e na quantidade de contêineres em *TEUs* movimentados na Portonave em relação ao Estado de Santa Catarina (Quadro 3), 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 3 – Representatividade do Portonave em Santa Catarina: quantidade de contêineres (*TEUs*) e quantidade de atracações.

ANO	QNT DE CONTAINERS (TEU'S) – SC	QNT DE CONTAINERS (TEU'S) - PORTONAVE	%	QNT DE ATRACAÇÕES - SC	QNT DE ATRACAÇÕES - 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).

Entre importadores e exportadores, a Portonave possui 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 dispo 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.

Em relações a operação portuária no cais e na retroárea (área destinada a suprir as deficiências de área de armazenagem do porto), evidencia-se que as mesmas 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).

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).

Diante do exposto, é possível concluir que o modelo *Landlord 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 contínua 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 consentiu 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 três mil atracações, três milhões de *TEUs* movimentados e recebeu a atracação 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 portuárias, 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-americano 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 considerada 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 aderiu a este último 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 (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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 influência direta com a eficiência dos mesmos.

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 efetivo.

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.

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.

O trabalho apresenta-se com grande importância para a literatura acerca de temas de comércio internacional e gestão portuária já que até o momento poucos estudos acerca de comparação de gestão entre dois portos objetos de estudo foram desenvolvidos, inclusive sendo esta uma das principais dificuldades elencadas para a realização desta pesquisa.

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/ekVwpI>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

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.

ANTAQ. Agência Nacional de Transporte Aquaviários. **Desempenho portuário.** 2016. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

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.

_____. **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.

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

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

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

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

GOULARTI FILHO, A. **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.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Portos Brasileiros:** Diagnóstico, políticas e perspectivas. Série eixos do desenvolvimento brasileiro. Comunicados do Ipea n. 48, 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/9Rvlpk>>. 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.

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



PIANEGONDA, N. **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 ITAJAÍ. **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.

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

PORTONAVE. **Relatório de Sustentabilidade 2014.** 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/Aj9TDI>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

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

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

TAVARES, P. F. S. D. **análise da competitividade 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.

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.

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

WORLD BANK. **Port Reform Tool Kit.** Module 1. Framework for Port Reform. 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/GkIikp>>. 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.