

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

MARCOS CIPRIANO DA SILVA

**GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO:
A função do porto de Paranaguá enquanto influenciador na
dinâmica operacional e competitiva na cadeia agroindustrial da soja**

Maringá, agosto/2006

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

MARCOS CIPRIANO DA SILVA

**GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO:
A função do porto de Paranaguá enquanto influenciador na
dinâmica operacional e competitiva na cadeia agroindustrial da soja**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, orientada pelo Prof. Dr. José Paulo de Souza.

Maringá, agosto/2006

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

S586g Silva, Marcos Cipriano da
Governança e coordenação : a função do porto de
Paranaguá enquanto influenciador na dinâmica operacional e
competitiva na cadeia agroindustrial de soja. / Marcos
Cipriano da Silva. - Maringá, PR : [s.n.], 2006.
120 f. : il.

Orientador : Prof. Dr. José Paulo de Souza.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá. Programa de Pós-graduação em Administração, 2006.

1. Porto de Paranaguá - Governança - Coordenação e
competitividade. 2. Porto de Paranaguá - Empresa liderante
- Dinâmica operacional e competitividade - Cadeia
agroindustrial da soja. I. Universidade Estadual de
Maringá. Programa de Pós-graduação em Administração . II.
Título.

CDD 21.ed.658.4

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – MESTRADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

MARCOS CIPRIANO DA SILVA

**GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO:
A função do porto de Paranaguá enquanto influenciador na
dinâmica operacional e competitiva na cadeia agroindustrial da soja**

Aprovada em ___/___/_____.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. José Paulo de Souza (UEM)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Lourenço de Freitas (DAG/UEM)

Prof. Dr. Álvaro José Periotto (UEM)

Ao Vini e a Naia

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me mantido com saúde até aqui e principalmente por zelar pela minha sanidade.

A minha mãe, D. Felicidade Leirian da Silva, que na sua simples sabedoria me ensinou a importância de estar sempre disposto a apreender e conhecer.

A minha família que mesmo não entendo muito daquilo que eu levava para ler em casa e das horas ausentes, me apoiaram e me incentivaram.

A minha esposa Leila Cezario da Silva e aos meus filhos Nayara Khauna Cezario e Vinícius Matheus da Silva por abrirem mão de preciosos momentos que não passamos juntos.

Ao meu orientador e amigo José Paulo de Souza, pela paciência e por me manter sempre no Norte mesmo quando esse Norte mudou de rumo.

A Giselle Moraes e Silva pelas palavras de apoio, pela atenção e ajuda na travessia desse rio de águas caudalosas, chamado mestrado.

Aos meus amigos que fiz durante o mestrado, e que levarei com carinho, na lembrança e no coração.

Aos professores do mestrado que de algum modo colaboraram para a inestimável bagagem que levo comigo, o conhecimento.

A todos que no momento não me recordo, mas que depois recordarei e ficarei me sentindo culpado por não ter lembrado.

Desejo depois que você seja útil,
Mas não insubstituível.
E que nos maus momentos,
Quando não restar mais nada,
Essa utilidade seja suficiente para manter você de pé. [...]

Desejo também que você plante uma semente,
Por mais minúscula que seja,
E acompanhe o seu crescimento,
Para que você saiba de quantas
Muitas vidas é feita uma árvore. [...]

Desejo ainda que você seja tolerante,
Não com os que erram pouco, porque isso é fácil,
Mas com os que erram muito e irremediavelmente,
E que fazendo bom uso dessa tolerância,
Você sirva de exemplo aos outros. [...]

Vitor Hugo.

RESUMO

Neste trabalho teve-se como objetivo compreender quais as possíveis implicações e desdobramentos da governança e da coordenação exercida pelo porto de Paranaguá como empresa liderante na dinâmica operacional e competitiva da cadeia agroindustrial da soja no Paraná. A pesquisa foi classificada como qualitativa e a metodologia utilizada balizou-se principalmente no estudo de caso e na análise de conteúdo. Como conclusão ressalta-se que o porto de Paranaguá como empresa liderante influenciou diretamente na dinâmica operacional e competitiva ao estabelecer padrões e sanções na cadeia agroindustrial da soja, notadamente em relação à qualidade e questões de transgenia. Isso ocorreu por meio de ações de governança, impondo normas e regulamentações, utilizando-se para tanto seu poder de *Fiat*. Em relação à coordenação o porto desenvolveu ações reduzidas no sentido de gerar aderência aos agentes que fazem parte de sua ambiência.

Palavras-chave: governança, coordenação, empresa liderante, porto, cadeia agroindustrial da soja.

ABSTRACT

Possible implications and development of governance and coordination are evaluated, which involving the Port of Paranaguá as a leading firm within the operational and competitive agro-industrial chain for soybean export in the state of Paraná, Brazil. The methodology of this qualitative research was chiefly foregrounded in case studies and content analyses. Results show that the leading firm entitled Port of Paranaguá directly affected operational and competitive dynamics when it established standards and sanctions in the soybean agro-industrial chain, especially with regard to the quality of and the issues on transgenic products. This fact has been highlighted by governance activities on norms and regulations through authority reinforcement. The Port of Paranaguá developed diminished activities with regard to coordination when it obtained the adherence of agents belonging to its framework.

Palavras-chave: governance; coordination; leader firm; port; soybean agro-industrial chain.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Determinantes da competitividade	27
Figura 2: Modelo Sistêmico Ampliado para Análise da Agroindústria	30
Figura 3: Evolução da soja no Brasil	50
Figura 4: Exportações do complexo soja, em termos de receita e participação nas receitas totais com exportação, no período de 1996 a 2006	55
Figura 5: Esquema simplificado da cadeia agroindustrial da soja	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais países produtores de soja no período de 2001 a 2006- em milhões de toneladas.....	47
Tabela 2: Principais países exportadores de soja no período de 2001 a 2006- em milhões de toneladas.....	48
Tabela 3: Principais países importadores de soja no período de 2001 a 2006 - em milhões de toneladas.....	49
Tabela 4: Evolução da produção de soja no Brasil no período de 1996 a 2006, por estado - em mil toneladas	51
Tabela 5: Capacidade instalada de esmagamento e refino de soja das principais empresas no Brasil, em 1997.....	53
Tabela 6: Capacidade instalada de esmagamento dos principais estados brasileiros, no período de 2001 a 2006	53
Tabela 7: Capacidade instalada de esmagamento dos principais países do mundo, no período de 2001 a 2006.....	54
Tabela 8: Quantidade de graneis sólidos movimentados (exportados e importados) pelos principais portos do país, no período de 1995 a 1999 em ton.	67
Tabela 9: Exportações do complexo soja (grão e farelo) movimentadas pelos principais portos do país, em 2003, em ton.....	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	METODOLOGIA DA PESQUISA	18
1.4.1	Definição da pesquisa	18
1.4.2	A coleta de dados	19
1.4.3	Análise dos dados e credibilidade	20
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2	CONSIDERAÇÕES SOBRE COMPETITIVIDADE, AMBIENTE SISTÊMICO E COORDENAÇÃO	22
2.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE COMPETITIVIDADE	22
2.1.1	Competitividade estática	23
2.1.2	Competitividade dinâmica	24
2.1.3	Competitividade sistêmica	25
2.1.4	Fatores determinantes da competitividade	26
2.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE A CADEIA PRODUTIVA E O AMBIENTE SISTÊMICO	29
2.2.1	A Teoria dos Custo de Transação (ECT)	35
2.2.1.1	Atributos da transação	36
2.2.1.2	Pressupostos comportamentais	37
2.2.3	Estruturas de Governança	39
2.3	COORDENAÇÃO E EMPRESA LIDERANTE	43
2.4	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	45
3	CONSIDERAÇÕES SOBRE a cadeia agroindustrial da soja ...	46
3.1	A SOJA NO CONTEXTO MUNDIAL	46
3.2	A SOJA NO CONTEXTO BRASILEIRO	49
3.3	CARACTERÍSTICAS DOS SEGMENTOS DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA SOJA NO BRASIL	56
3.3.1	Indústria de insumos	57
3.3.2	Produção agrícola	58
3.3.3	Originadores	59

3.3.4	Indústria do esmagamento, refino e derivados de óleo.....	60
3.3.4	Distribuidores	61
3.3.4	Consumidores finais	61
3.4	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	62
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO	63
4.1	A LEI DE MODERNIZAÇÃO DOS PORTOS.....	63
4.2	O CONTEXTO DO PORTO DE PARANAGUÁ.....	65
4.3	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	68
4.3.1	Os participantes da pesquisa.....	69
4.3.2	A estrutura dos questionários para entrevista	70
4.4	O AMBIENTE SISTÊMICO DO PORTO: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	70
4.4.1	O ambiente organizacional	71
4.4.2	O ambiente institucional	72
4.4.3	O ambiente tecnológico	75
4.4.4	O ambiente competitivo	79
4.4.5	Estratégias individuais e desempenho.....	82
4.4.6	Coordenação, governança e empresa liderante	84
4.5	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	87
5	CONCLUSÕES	89
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A ENTREVISTA JUNTO A ADMINISTRAÇÃO DO PORTO	99
	APÊNDICE B: – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A ENTREVISTA JUNTO AOS USUÁRIOS DO PORTO.....	102
ANEXO	LEI N. 8630/1993, DISPÕE SOBRE O REGIME JURÍDICO DA EXPLORAÇÃO DOS PORTOS ORGANIZADOS E DAS INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS	104

1 INTRODUÇÃO

A partir do início da década de 1990 grandes transformações têm sido observadas. Dentre elas, a globalização financeira e econômica, a abertura de novos mercados, a consolidação de blocos econômicos a possibilidade de inserção no comércio mundial, fizeram com que a competitividade aumentasse, levando a uma reestruturação de vários setores da economia nacional. Essa reestruturação espalhou-se por diversos setores, impactando de maneira assimétrica em cada um, conforme oportunidades e imposições advindas, principalmente, do mercado internacional. Tais pressões competitivas levaram o país a se tornar um grande exportador de produtos primários, ou semi-industrializados, classificados como *commodities*¹.

Nesse novo ambiente, com um alto grau de instabilidade e imprevisibilidade, abriu-se caminho para implementar um rearranjo da sistema agroindustrial² obrigando a uma reconfiguração de mercados, uma redefinição no papel dos atores econômicos e das instituições participantes (PEROSA, 1999). Essa se tornou necessária para a adequação ao novo paradigma de concorrência.

Além da abertura do mercado, a desregulamentação de setores produtivos permitiu a entrada de novos competidores no cenário nacional principalmente por meio de aquisições e fusões. Nesse aspecto, admite-se, aqui, a inserção de novos processos produtivos, gerenciais e estratégicos, e desenvolvimento de novas técnicas de gestão, mesmo que em escalas diferenciadas. No Estado do Paraná esse processo não foi diferente, principalmente ao que se refere à estrutura portuária, particularmente a do porto de Paranaguá que será foco do presente estudo. As fusões, as aquisições e as privatizações mudaram o panorama no Estado, alterando os padrões de concorrência e de competitividade, acarretando um expressivo processo de reestruturação, também, das cadeias agroindustriais,

¹ O termo Commodity é “utilizado para indicar um tipo de produto, geralmente agrícola ou mineral, de grande importância econômica internacional porque é amplamente negociado entre importadores e exportadores” (FOLHA..., 2006)

² Neste trabalho, para uniformização da terminologia, sistema agroindustrial, cadeia produtiva, cadeia agroindustrial de grão e cadeia agroalimentar de grãos serão utilizadas como sinônimos.

sustentadas por mudanças tecnológicas, institucionais e organizacionais. Isso ampliou, por um lado, o nível de concentração e de internacionalização das operações produtivas, ainda que de forma heterogênea, tendo um impacto direto nos portos. Por outro, nota-se que em alguns segmentos da cadeia agroindustrial, dadas as assimetrias competitivas, existe uma utilização mais intensa no processo de governança e coordenação³. Desse modo, governança e coordenação teriam a sua relevância assegurada para o desenvolvimento, o estabelecimento, a consolidação e ganho de competitividade, tornando-se um dos pontos fundamentais da reestruturação produtiva.

Nesse contexto, o uso da governança e da coordenação devido à própria característica sistêmica da cadeia, pressupõe a interação de todos os seus agentes e um fluxo de informação dinâmico. Isso levaria a um ganho nos processos de gestão, associado a uma menor resistência à mudança e ao uso da tecnologia e da informação, por facilitar a difusão, compartilhamento e utilização do conhecimento entre os atores integrantes da cadeia. Desse modo, pressupõe-se que ações de coordenação e governança desenvolvidas pelo porto de Paranaguá, propiciariam ganhos de reputação e confiabilidade entre os elos da cadeia, resultando em um maior aprendizado organizacional, bem como um melhor gerenciamento da informação, suscitando a inserção competitiva e sustentabilidade no estado.

Nesse sentido, nota-se que o principal meio de acesso aos mercados externos, os portos responsáveis por 95% de todas as exportações nacionais (FLEURY, 2005), não ficaram imunes à abertura e desregulamentação, acelerada, pelo esgotamento da capacidade de investimento do estado (XAVIER, 2002). Martins e Santos (1996) ressaltam que esse quadro era agravado pelo chamado “Custo Brasil”, relacionado à ineficiência estratégica associada às imperfeições do

³ O conceito assumido nesse trabalho tem uma interface com os estudos de economia e vai além de sua aplicabilidade intraorganizacional derivada do conceito de Fayol (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRY JR., 1986), ultrapassando esse limite e se estendendo ao interorganizacional. Nesse sentido, Pondé (2000, p. 98), ressaltam que “[...] a coordenação é um processo adaptativo, gerado por mecanismos institucionais que produzem algum grau de ordem na interação entre os agentes” no intuito de incentivar comportamento desejado e conseguir monitorá-lo.

sistema tributário e a qualificação de mão-de-obra, o qual contribuiu para a redução da capacidade competitiva do país no mercado externo.

Nesse cenário, as novas demandas de concorrência introduziram a necessidade de se adotar políticas e estratégias, públicas e privadas, com a finalidade de conservação e ganho de competência competitiva. Nota-se, que essas deveriam ser sustentadas por avanços no campo tecnológico, formação de recursos humanos qualificados, integrados à habilidade de articulação e à adoção de práticas direcionadas a competição (SOUZA, 2002). Esse processo culminou com a publicação da Lei Federal n. 8630 (Anexo 1), denominada Lei de Modernização dos Portos, promulgada em 1993, no intuito de alavancar o processo de reestruturação dos portos, fixando profundas modificação na legislação em vigor até então, quebrando o monopólio sindical, inserindo o setor privado na operação portuária, entre outras medidas que serão discutidas em capítulo posterior (MONTEIRO; FIGUEIREDO, 2005).

Assim sendo, o foco desse estudo se alicerça na discussão da importância da empresa liderante⁴ na promoção da governança e coordenação para geração de produtividade, de operacionalidade e de qualidade, a partir do desenvolvimento de atributos que favoreçam a obtenção de ganhos de competitividade e disseminação da informação na cadeia.

Diante dessas considerações define-se como problema de pesquisa para este estudo a seguinte questão: Quais as possíveis implicações e desdobramentos da governança e da coordenação exercida pelo Porto de Paranaguá como empresa liderante para obtenção de competitividade sustentável na cadeia agroindustrial da soja no Paraná?

⁴ No bojo desse trabalho empresa liderante é definida como aquela capaz de promover a coordenação e governança em elos da cadeia produtiva, estabelecendo padrões e monitoramento.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar quais as possíveis implicações e desdobramentos da governança e da coordenação exercida pelo Porto de Paranaguá como empresa liderante na dinâmica operacional e competitiva da cadeia agroindustrial da soja no Paraná.

1.2.2 Objetivos específicos

- identificar, se o Porto de Paranaguá como empresa liderante colabora para geração de coordenação e de governança efetiva na cadeia agroindustrial da soja;
- compreender como o Porto de Paranaguá contribui no processo de coordenação e governança na cadeia agroindustrial da soja.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando o exposto, o presente estudo se justifica ao analisar aspectos referentes à questão da competitividade⁵ e da inserção num ambiente global. Nesse sentido a governança e coordenação exercida pela empresa liderante vem possibilitar, maior articulação entre os agentes da cadeia, desenvolvendo as condições necessárias para ganhos de competitividade gerando sustentabilidade econômica. A empresa liderante⁶ pode, ainda, desenvolver capacidades na cadeia, impedindo novos entrantes e, ao mesmo tempo, propiciando o desenvolvimento de novos mercados. Isso permitiria a expansão do processo de adequação a demanda, e valor econômico da atividade da cadeia agroindustrial para o país, propiciando ganhos operacionais e financeiros. Em relação ao mérito acadêmico, o presente estudo se justifica, por um lado, ao buscar a aproximação da governança no contexto do enfoque teórico do estudo da coordenação como ferramenta de gestão para estudo da dinâmica competitiva. Além disso, possibilita abarcar a análise da cadeia produtiva da soja por meio de uma

⁵ Neste contexto competitividade é entendida como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 18).

⁶ O conceito e definição sobre empresa liderante serão abordados no referencial teórico.

empresa facilitadora⁷ (NEVES *et al.*, 2001), segmento onde se encontram empresas que geralmente prestam serviços àquelas que se encontram no eixo central da cadeia. Permite, também, a multidisciplinaridade entre diversas áreas de estudos, notadamente, as de administração e economia.

Cabe observar que, embora a implementação da lei de modernização dos portos, provocasse uma reestruturação no sistema portuário brasileiro, isto possibilitou a existência de lacunas competitivas em função das estratégias utilizadas em cada porto, gerando assimetria competitiva. Nesse sentido, nota-se que os principais portos do país foram obrigados a focar suas estratégias em suas competências essenciais. Em relação ao Porto de Paranaguá uma de suas principais competências é servir como ponte entre os produtos agroalimentares para o mercado internacional e gerar condições de operações adequadas em termos de eficiência, eficácia e controle. Esse aspecto evidencia diferentes capacidades em termos de coordenação.

Nesse contexto, a busca da competitividade se fundamenta, principalmente na coordenação e governança, que cumpre a função de disponibilizar informações, orientar, e definir um comportamento operacional e competitivo, adequado entre os segmentos da cadeia relacionados com o mercado internacional. Sendo assim, a assimilação da coordenação implicaria em se estabelecer um agente coordenador com capacidade de identificar e implementar ações, que dependam diretamente da difusão da informação e da capacidade de monitoramento dos agentes envolvidos. Essa análise implica em se entender a dinâmica dessas ações como empresa liderante na coordenação e governança de segmentos da cadeia produtiva de grãos, visando atender e antever imposições do mercado. Neste contexto, a cadeia agroalimentar que servirá como fio condutor para análise no presente estudo, devido a sua importância econômica para o estado e para o país, será a cadeia produtiva da soja.

⁷ Para essa análise foi elaborado um esquema tendo como base o de Lazzarini e Nunes (2006) e o de Neves *et al.* (2001) demonstrado no capítulo 3.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

1.4.1 Definição da pesquisa

Em função dos objetivos constituídos, adotou-se a pesquisa qualitativa que, de acordo com Chizzotti (1991, p. 79) “a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre sujeito e objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito” e segundo Godoy se constitui na

[...] obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (1995, p. 58).

Nessa linha, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002, p. 131), ressaltam que a pesquisa qualitativa parte “do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado”.

Nesse sentido, quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, podendo ser definida como aquela em que a observação, registro, análise e a correlação dos fenômenos ou fatos ocorrem sem a manipulação das variáveis pelo pesquisador (BARROS, 1986, BARROS; LEHFELD, 1986). Cervo e Bervian (1996) assinalam que a pesquisa descritiva visa conhecer as várias situações e relações verificadas no âmbito social, político e econômico além de outras características do comportamento humano, tanto individualmente, como em grupos ou em comunidades mais complexas.

Quanto aos meios para a realização da pesquisa, o estudo de caso se mostrou mais adequado, uma vez que, segundo Yin (2001), é o mais apropriado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real em que envolve inúmeras variáveis complexas no seu inter-relacionamento. Bruyne (1991) completa que os estudos de caso rigorosos necessitam de base conceitual rigorosa conduzidos por um esquema teórico que serviu de princípio

diretor para a coleta de dados, assegurando uma melhor interpretação dos dados reunidos.

1.4.2 A coleta de dados

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de trabalho de campo que, de acordo com Chizzotti (1991), tem por objetivo agrupar e organizar um conjunto de informações a serem comprovadas. Ao coletar informações em campo pode demandar negociações antecipadas para acessar dados e informações que dependam de consentimento e da cooperação de informantes. Booth, Colomb e Williams (2000) alertam que ao ir a campo deve-se ter um propósito claro, de maneira a não proceder uma entrevista sem um objetivo definido. Nesse sentido, as informações foram coletadas por meio de questionário misto, compreendendo questões fechadas, compondo a parte de caracterização do sujeito e abertas que, conforme Alencar (1999) é composto por questões fechadas e abertas padronizadas com o intuito de se obter dados mais relevantes ao problema proposto, porém, as respostas ficam a cargo do entrevistado. Marconi e Lakatos (1999) destacam que o motivo da padronização das questões é comparar as respostas dos entrevistados, obtidas por meio de um grupo de perguntas na intenção de se compreender as diferenças entre os entrevistados. O questionário foi conduzido por entrevista focada, e foi gravada mediante autorização do entrevistado.

A coleta dos dados secundários ocorreu por meio de pesquisa documental visando agregar conhecimentos sobre as contribuições teóricas, dados e informações já existentes em materiais impressos a respeito do fato em estudo (BARROS, 1986). Cooper e Schindler (2003) caracterizam esses tipos de dados como aqueles em que há um nível de interpretação entre o fato e seu registro.

O universo pesquisado foi composto pela autoridade portuária do Porto de Paranaguá, pelos integrantes da cadeia agroindustrial que se utilizam dos seus serviços, compreendendo os distribuidores exportadores, mais precisamente de graneis sólidos, os quais mantêm uma interface direta como o porto e por um prestador de serviços para o porto. Para isso, utilizou-se uma amostra não-probabilística intencional, que compôs o corpo de dados da pesquisa, compreendendo elementos não representativos da população-alvo, em que o pesquisador, segundo o seu entender, escolhe elementos chaves para a coleta das informações

(ALENCAR, 1999, MARONI; LAKATOS, 1999). Os participantes da pesquisa compreendem os indivíduos que fornecerão as informações e dados essenciais à pesquisa (VERGARA, 1998). Nesse caso foram selecionados pessoas chaves nos segmentos escolhidos para a realização da pesquisa. Para este estudo foram selecionados: autoridade portuária, representada pelo chefe do departamento de planejamento e pelo chefe da divisão de operações do corredor exportador; gestor de mão-de-obra, representado pelo gerente operacional da associação dos trabalhadores portuários; 1 distribuidor, representado pelo gerente comercial de grãos de uma grande cooperativa da região Noroeste do Paraná; 1 exportador, representado pelo diretor de uma empresa de assessoria a pequenos, médios e grandes exportadores. As entrevistas ocorreram entre o período de novembro de 2005 e fevereiro de 2006. Após as gravações as entrevistas foram transcritas para proceder a análise de seus conteúdos e para fins comparativos, e armazenadas em meio eletrônico. Utilizou-se, ainda, da observação *in loco* para melhor compreensão do ambiente portuário.

1.4.3 Análise dos dados e credibilidade

Posteriormente a coleta de dados foi empregada a análise de conteúdo que tem como objetivo compreender criticamente os sentidos dos dados e informações coletadas, decodificando as significações explícitas ou implícitas, reduzindo o volume amplo de informações àquelas essenciais a interpretação do fenômeno pesquisado (CHIZZOTTI, 1991). Para Cooper e Schindler (2003), a análise de conteúdo é aplicada para medir o conteúdo semântico de uma comunicação, incluindo associações, contagens, interpretações entre outros. Podendo ser aplicada em documentos pessoais tais como diários, discursos, textos e outros (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Apesar do focalizar o aspecto qualitativo, o aspecto quantitativo foi aplicado, por relacionar dados que possam esclarecer pontos da questão investigada (GODOY, 1995). Nessa linha, Thiollent (1997, p.136) ressalta que “o qualitativo remete no fundo, a uma questão de semântica da linguagem com o qual são descritas as situações observadas. O quantitativo, por sua vez é voltado

para a medição. Mas medição sem conceito ou sem apreensão qualitativa dos fenômenos não faz sentido”.

Quanto aos critérios relativos a credibilidade, o método utilizado foi o de triangulação. Conforme Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2002) a triangulação pode ocorrer por meio de 2 tipos principais: de fonte – em que o pesquisador compara o relato do informante sobre fatos ocorridos com documentos do contexto, fazendo uma triangulação das fontes (e.g. comparação sobre descrição do entrevistado sobre reunião e comparação com ata da reunião); de dados – ocorre quando é feita uma comparação entre dados qualitativos e quantitativos obtidos durante a pesquisa, procedendo-se uma triangulação dos dados.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para a consecução dos objetivos propostos o estudo será estruturado em 5 capítulos incluindo essa introdução contendo a contextualização, justificativa e objetivos. Ainda na Introdução, destaca-se que a metodologia apresentada compreende o referencial teórico para a caracterização do tipo de pesquisa a ser realizada, e identifica os instrumentos a serem utilizados. A apresentação do questionário para a coleta de dados encontram-se nos Apêndices A e B.

O capítulo 2 abrange o referencial teórico reunido por meio da coleta de dados secundários e pesquisa bibliográfica e tem por objetivo alicerçar a pesquisa de campo. O capítulo 3 envolve a descrição e caracterização do sistema agroindustrial da soja, de forma sucinta, bem como a localização do porto de Paranaguá dentro da cadeia da soja, tendo como base os dados secundários coletados. O capítulo 4 apresenta o estudo de caso, as delimitações do estudo, os participantes da pesquisa e estrutura dos questionários para posterior análise e discussão dos resultados. Para tanto, foram coletados dados primários por meio de entrevistas e secundários que deram suporte ao capítulo. Por último foram apresentadas as conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros sobre o tema.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE COMPETITIVIDADE, AMBIENTE SISTÊMICO E COORDENAÇÃO

Neste capítulo são apresentados os aspectos teóricos mais relevantes necessários para a orientação, o entendimento e a análise dos objetivos propostos. Nesse sentido, o presente capítulo está estruturado, primeiramente, envolvendo a discussão sobre competitividade, em seus vários aspectos. Busca, de forma geral, relacionar suas características e particularidades no que tange ao processo de compreensão de sua obtenção no meio organizacional.

Num segundo momento são feitas considerações sobre o ambiente sistêmico, que envolve a organização. Isso é necessário para identificação dos atores e instituições operantes nesse ambiente, tomando-se como referência o modelo desenvolvido por Farina (1999) e adaptado por Souza (2003). Posteriormente são delineados os construtos relacionados à governança e à coordenação. Para encerrar, é apresentada uma conclusão abordando os principais itens tratados durante o capítulo.

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE COMPETITIVIDADE

A competitividade tem sido o foco de acirradas discussões entre estudiosos do assunto, tanto da Economia como da Administração. Jank e Nassa (2000, p. 140), chegam a afirmar que a competitividade “é um termo que não tem definição precisa”. Porter (1993) concorda com eles ao alegar que não existe um consenso sobre o significado de competitividade que reflita os diferentes níveis de análise e pontos de vistas de vários interesses. Para ele, do ponto de vista de uma empresa, por exemplo, a competitividade pode significar a capacidade de atuar em mercados internacionais com uma estratégia global, enquanto que para um país, o que importa é manter uma balança de pagamento positiva. Entretanto é preciso buscar as razões que possibilitem explicar graus de competitividade, sejam entre firma ou mesmo nações. Para tanto, Porter (1992) usou, primeiramente, o termo vantagem competitiva para mensurar a produtividade de uma empresa em comparação com os seus concorrentes. Nesse aspecto, uma empresa é denominada competitiva quando

é capaz de combinar custos baixos com a diferenciação, sendo que somente algumas pudessem conseguir. Dessa forma, a firma deve buscar superioridade em pelo menos uma dessas duas exigências. Nessa mesma linha Kennedy et al. (1997 apud THORNE, 2005) define competitividade como a habilidade de criar rentabilidade e agregar valor através de liderança em custo e diferenciação.

Prahalad e Hamel (1998) ressaltam que uma liderança derivada de posição relacionada a atributos de preço pode gerar um ganho de competitividade de curto prazo uma vez que existe a convergência competitiva. Em longo prazo a competitividade estaria relacionada a fatores como o desenvolvimento de competências essenciais, ampliando e consolidando tecnologias superiores em termos de produtos e processos o que resultaria em reais fontes de vantagens. Dessa forma, a competitividade estaria diretamente relacionada a medidas de desempenho tais como ganho de mercado (*market share*), produtividade ou rentabilidade. No entanto, Buckley et al. (1988, apud RODRIGUES; CUNHA, 2000) afirmam que diversos estudos associam resultados de várias firmas para criar tais mensuradores de desempenho sem levar em conta as peculiaridades existentes em cada país, bem como as estratégias desenvolvidas pelas empresas, pelos governos e pelos indivíduos. Nesse sentido, a competição vai muito além do que a mera competitividade entre empresas. Ou seja, qualquer conclusão sobre desempenho de uma organização deve atentar para o período sob análise bem como o fato de que com o tempo as limitações que lhe são impostas podem ser superadas. A discussão sobre competitividade, dessa forma, deve levar em consideração o nível e o contexto ao qual faz referência. Desse modo, pode-se falar em competição, em nível da organização, da indústria, em nível de país e em nível internacional.

2.1.1 Competitividade estática

Coutinho e Ferraz (1994) salientam que em relação ao tratamento conceitual, a eficiência técnica de processos produtivos e o desempenho de mercado, ainda são tratados, por grande parte dos estudiosos, como as principais características de competitividade apresentados por uma empresa, o que varia é o enfoque conceitual pela linha que examina o assunto. Para autores que privilegiam o desempenho, a

competitividade é retratada por meio da evolução da participação no mercado (JANK; NASSAR, 2000) obtida por uma empresa ou um grupo. Para aqueles que consideram a eficiência, o principal meio de obtenção de competitividade, coeficientes técnicos e produtividade são os melhores indicadores.

Contudo, Coutinho e Ferraz (1994) denotam que tal abordagem é considerada um tanto restritiva, ao focar a competitividade de forma estática, pois avalia indicadores que se comportaram até certo momento. Jank e Nassar (2000) reforçam essa idéia, ao afirmarem que indicadores de eficiência e desempenho denotam a competitividade passada, decorrente de vantagens competitivas já absorvidas pela organização.

2.1.2 Competitividade dinâmica

Evoluindo a partir do conceito de competitividade estática, eficiência e desempenho, quando observados dinamicamente, refletem os resultados obtidos de competências acumuladas, da adequação dos recursos utilizados pela empresa e das estratégias adotadas, em razão da percepção quanto aos padrões de concorrências vigentes nos mercados em que participa e ao meio ambiente econômico em que está inserida (COUTINHO; FERRAZ, 1994, JANK; NASSAR, 2000). Nesse sentido, Coutinho e Ferraz (1994, p. 18) ressaltam que a competitividade pode ser entendida como dinâmica quando se relaciona a “capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Jank e Nassar (2000) complementam essa noção ao afirmarem que para a preservação da competitividade futura, as organizações devem investir em inovações de processo e produto, marketing e recursos humanos, uma vez que estão relacionados à preservação, melhoria e renovação das vantagens competitivas dinâmicas. Os autores, ainda, consideram do ponto de vista dinâmico, que se deve levar em conta também a capacidade da firma de alterar em seu benefício os elementos que, no curto prazo, possam limitar a capacidade de agir sobre o ambiente, tais como criação de novos mercados ou segmentação de mercados já existentes.

Dessa forma, deve se considerar o ambiente sistêmico em que a organização está inserida, recebendo *inputs*, processando e devolvendo *outputs* ao ambiente (KATZ; KAHN, 1970). Além disso, deve apresentar relações de intercâmbio, recebendo muitas influências e troca de energia e de matéria com o meio, mantendo uma interação sistêmica com seu meio, sejam os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as entidades sindicais e muitos outros agentes externos, acabando por influir sobre o meio ambiente e recebendo influência dele. Desse modo a competitividade teria não só uma característica dinâmica, mas passaria também a ter uma característica sistêmica dada as suas inter-relações com o ambiente.

2.1.3 Competitividade sistêmica

Como foi visto até o presente momento, a competitividade foi tratada principalmente como a capacidade de conseguir sobreviver em ambientes hostis. Vem representar um processo de disputa ou rivalidade por prêmio ou posição, sugerindo que a obtenção de resultado é mais importante do que participar do jogo (RODRIGUES; CUNHA, 2000). Essa noção reforça o paradigma de que a organização deve formular estratégias que controlem os níveis de competição entre concorrentes. Desse modo, a competitividade consiste em conquistar, em obter vantagens, mas principalmente ultrapassar os rivais afastando-os do mercado.

Em contrapartida, Hamel e Prahalad (1994 apud RODRIGUES; CARRIERI, 2000), denotam que com o intuito de alcançar e consolidar uma situação de liderança em seu mercado de atuação, a empresa deve considerar não somente a capacidade de competir, mas também deve ser competente em estabelecer alianças, ainda que seja com os concorrentes. Aprendendo a integrar e coordenar sua cadeia produtiva, planejando e construindo sua estrutura, visando conectar a rede de fornecedores e clientes com desenvolvimento tecnológico, além de buscar aumentar sua capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações, levando a organização melhorar o preço de seus produtos e serviços e fortalecer sua posição no mercado. Nesse contexto, ações conjuntas entre competidores poderiam levar as organizações a um efeito sinérgico, possibilitando adentrar em mercado que sozinhas não conseguiriam. Do mesmo modo, as demais empresas, a jusante e a

montante, se beneficiariam do intercâmbio de relações com a firma que buscasse esse tipo de ação competitiva. Como pôde ser analisado pelo exposto anteriormente, o desempenho competitivo varia de acordo com fatores que determinam a competitividade em função das relações sistêmicas e do contexto em que a firma atua. Cabe, então, apontar alguns desses fatores.

2.1.4 Fatores determinantes da competitividade

Coutinho e Ferraz (1994) destacam que a competitividade de uma organização, setor ou país estão condicionados a um amplo conjunto de fatores (ver Figura 1) que podem ser agrupados segundo a sua natureza. De acordo com os autores são eles:

- fatores internos à firma: aqueles que estão sob a esfera de decisão da organização e através dos quais procura se distinguir dos seus competidores (estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos);
- fatores estruturais: aqueles, que mesmo não estando inteiramente controlados pela organização, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam seu ambiente competitivo; podem ser incluídas as características do mercado, a configuração da indústria, a concorrência, em termos de regras que definem condutas e estruturas empresariais;
- fatores sistêmicos: aqueles que fora do âmbito de influência da empresa, afetam as características do ambiente competitivo; podem ser: a) macroeconômicos, como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros; b) político institucionais, envolvendo políticas tributárias e tarifárias; c) regulatórios, como preservação ambiental, proteção ao consumidor; d) infra-estrutura, como energia e transporte; e) sociais, como qualificação de mão-de-obra, formação de recursos humanos, políticas educacionais; f) referentes à dimensão regional relativos a distribuição espacial da produção; e g) internacional, destacando-se as tendências, fluxos de capital, investimentos de risco e tecnologia.

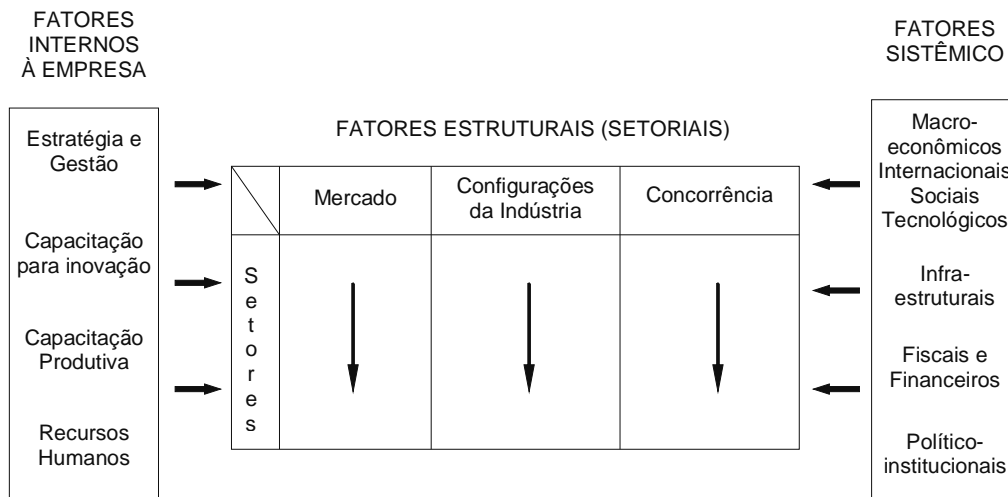


Figura 1: Determinantes da competitividade

Fonte: Coutinho e Ferraz (1994)

Nessa mesma linha, Hall (1984) observa que os fatores determinantes da competitividade da empresa pode ser analisado por meio de dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente de tarefa. Para o autor o ambiente geral representa o macro-ambiente, genérico e comum a todas as organizações. Os eventos ocorridos neste ambiente afetam diretamente ou indiretamente todas as organizações. Tal ambiente é constituído por um conjunto de fatores semelhantes para todas as empresas e podem de descritos como:

- condições tecnológicas: quando ocorre desenvolvimento tecnológico ou inovação em outras organizações que provocam profundas influências na organização, é preciso se adaptar e incorporar tal tecnologia para não perder a competitividade.
- As condições legais constituem a legislação que afeta direta e indiretamente a organização, são leis trabalhistas, fiscais, civis, de caráter comercial, etc.
- As condições políticas são decisões e definições políticas em nível federal, estadual e municipal.
- As condições econômicas constituem a conjuntura que determina o desenvolvimento ou retração econômica do país. Inflação, balança de pagamento do país, distribuição de renda interna; são problemas econômicos que não passam despercebidos pela organização.

- condições demográficas tais como a taxa de crescimento da população, raça, religião, distribuição geográfica e determinam as características do mercado atual e futuro das organizações.
- condições ecológicas, as organizações influenciam e são influenciadas pela ecologia em relação a aspectos como poluição, clima, transporte, comunicações;
- condições culturais: a própria cultura de um povo penetra nas organizações através das expectativas de seus participantes e consumidores.

O ambiente de tarefa é aquele mais próximo e imediato à organização, onde a empresa exercita suas operações e tem um grau de influência sobre essa área. É constituído por: a) os fornecedores de entrada; são fornecedores de todos os recursos para trabalhar, tais como matéria-prima, recursos financeiros e recursos humanos; b) clientes ou usuários: são consumidores das saídas da organização; c) concorrentes que podem ser tanto de recurso e como de consumidores; d) entidades reguladoras são as que fiscalizam a atuação da organização tais como sindicatos, associações de classe, órgãos regulamentares do governo regulador do consumidor (HALL, 1984).

Semelhante aos fatores apontados anteriormente Rodrigues e Cunha (2000) analisam, de maneira mais sucinta, que a competitividade deve ser considerada em função da complexidade de todos os fatores intervenientes que irão moldar o processo competitivo. Sua dinâmica e sistemicidade poderão variar de acordo com fatores como tamanho do mercado e seu nível de saturação, e o desenvolvimento econômico do país. Nesse contexto, as variáveis culturais como atitudes e hábitos dos consumidores, capacidades de utilização de tecnologias e vinculação da imagem da organização, além das variáveis políticas devem ser consideradas e entendidas como influenciadores da competitividade.

Para concluir os conceitos discutidos até aqui refletem, de maneira sintética, a diversidade de idéias subjacentes à competitividade. Como foi exposto existem autores que definem competitividade como habilidade de melhorar o desempenho econômico, outros como a geração e manutenção de vantagens competitivas e ainda há aqueles que analisam a competitividade do ponto de vista estático, dinâmico e sistêmico. De qualquer maneira o arcabouço teórico apresentado não

tem como propósito esgotar a discussão sobre o assunto, mesmo porque se deve reconhecer toda a complexidade implícita no processo de se obter competitividade. Ele serviu de base, entretanto, para se delimitar o conceito a ser empregue neste estudo. Nesse sentido, para efeito desse trabalho, a competitividade será definida como a capacidade da empresa sobreviver e crescer no mercado, considerando o seu contexto e suas inter-relações sistêmicas.

2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CADEIA PRODUTIVA E O AMBIENTE SISTÊMICO

Quando se fala de competitividade deve-se ir além da estrutura e dos fatores internos da organização e perceber que ela está inserida em um ambiente micro e macro tanto econômico, como político e social. Nesse ambiente complexo existe uma interação entre todos os agentes envolvidos, caracterizando-o como sistêmico, principalmente, devido às relações e vínculos de uma intrincada rede que forma esse ambiente (FAJNZYLBER, 1988). Nesse contexto, a organização pode tanto influenciar o ambiente como ser influenciada por ele, visando sobre tudo sobreviver e de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados (FARINA, 1999). Nessa perspectiva, compreender os diversos fatores que compõem o ambiente sistêmico torna-se preponderante no entendimento da dinâmica competitiva. Com esse intuito é utilizado modelo sistêmico ampliado para análise da agroindústria (ver Figura 2), apresentado por Farina (1999) e adaptado por Souza⁸ (2002), o qual fornece um instrumental analítico que permite um entendimento mais amplo e completo sobre o ambiente no qual a organização a ser pesquisada está inserida. Além disso, possibilita a caracterização das relações sistêmicas delineadas pela forma como a empresa em foco atua no seu mercado. É interessante ressaltar que apesar da empresa estudada não estar no eixo principal da cadeia agroindustrial⁹, a escolha desse modelo de análise aconteceu em função dos reflexos de suas ações atingirem diretamente a cadeia agroindustrial quando se fala em mercado internacional.

⁸ O autor introduz no modelo de Farina (1999) a empresa liderante como influenciador nas relações sistêmicas e agindo como catalisador das estruturas de governança e coordenação.

⁹ Como foi informado na introdução, o processo de alocação de porto na cadeia industrial será apresentado no capítulo posterior.

de coordenação e governança. Nota-se que sua dinâmica implica na consideração dos ambientes influenciadores, internos a organização e externos a coordenação e governança.

a) Ambiente organizacional

De acordo com Mintzberg (1983), o ambiente organizacional é composto por bens públicos e coletivos que dependem da ação do Estado ou de organizações privadas que, de modo geral, representam algum tipo de interesse. Jank e Nassar (2000) complementam essa idéia, ao afirmarem que tal ambiente, também é integrado por organizações que dão suporte aos negócios privados. Como exemplos podem ser citados: grandes corporações, *bureaus* públicos e privados, sindicatos, institutos de pesquisa.

b) Ambiente institucional

O ambiente institucional pode ser definido, segundo North (1990 apud SLOMP, 2003), como sendo as fronteiras impostas pela sociedade a fim de estruturar as relações políticas, econômicas e sociais entre os atores, auxiliando, deste modo, a criação de um conjunto de possíveis oportunidades e limitações que regularão o comportamento dos indivíduos em sociedade. É o ambiente institucional que define as regras do jogo competitivo, definindo a seleção das formas da organização (MACHADO, 2000). Incluem-se nesse rol os processos de regulamentação ou desregulamentação de mercados e de abertura comercial, política cambial, de investimento estrangeiro, promoção de importações e exportações, barreiras diretas e indiretas, que representam alterações institucionais que podem proporcionar à cadeia instrumentos para aumentar a sua competitividade (PORTES, 2003). Podem ainda, alterar as estratégias de crescimento e concorrência, trazendo impactos diretamente, tanto sobre a organização como sobre a cadeia ou sistema do qual ela faz parte. Desse modo, as instituições desse ambiente podem ser formais como: sistema legal, sistema político e sistema de regulamentações. E também

informais como tradições e costumes, códigos de conduta, valores e regras informais profundamente arraigados na sociedade.

c) Ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico associa-se ao padrão de tecnologia vigente e toda a sua trajetória. Esta tecnologia está ligada à capacidade de inovação que ocorre não apenas por pesquisa e desenvolvimento, mas também pelas atividades diárias de uma organização, pela utilização de produtos novos e também pela interação entre agentes propiciando a incorporação de novos processos, novos conhecimentos e novos produtos destinados a novos mercados (WAACK; TERRERAN, SILVA, 1998). Os autores ressaltam que o grau de atuação dos sistemas produtivos está associado em sua capacidade de gerir o desenvolvimento tecnológico de cada um de seus elos, e no sistema como um todo, sendo a inovação de processos e produtos a chave para a obtenção e manutenção de competitividade. As pressões, nas diversas instâncias e níveis, influenciam a dinâmica tecnológica, a qual responde alterando o padrão tecnológico em vigor ou até mesmo deslocando tecnologias tradicionais, de forma a atender as demandas em curso. Nesse sentido, os sistemas de informação tecnológica e de monitoramento de ofertas de tecnologia se tornam essenciais para identificação das alternativas tecnológicas que surgem, e que provavelmente não são facilmente visíveis por terem seus desempenhos camuflados pela tecnologia padrão. Além disso, Silva (2000) destaca que a tecnologia está associada diametralmente à inovação, estando atrelada a capacidade de aprendizagem que ocorre não apenas através de P&D, como também pela execução de atividades rotineiras (*learning by doing*), utilização de novos produtos (*learning by using*) ou através da interação entre agentes (*learning by interacting*). Para a autora, a inovação, pode ser vista como a incorporação de novos conhecimentos e novos processos ou a novos produtos, direcionado ao mercado existente ou novos mercados.

d) Ambiente competitivo

O ambiente competitivo diz respeito ao ambiente externo a firma, onde os concorrentes, os clientes e os fornecedores habitam e com os quais a empresa interage (FARINA, 1999). O ambiente interno está relacionado à ambiência sobre a qual a firma tem certo controle (COUTINHO; FERRAZ, 1994). O ambiente competitivo é moldado pelas interações entre estrutura de mercado, padrões de concorrência, características do consumidor, ciclo de vida da indústria.

A estrutura de mercado compreende o nível de concentração ou fragmentação do número de organizações que compõem tal mercado. Define ainda, os graus de diferenciação dos produtos, as economias de escala e escopo, barreiras técnicas de entrada e saída. Estes itens relacionados podem indicar a capacidade que as organizações líderes têm de coordenar e disciplinar o mercado, ou mesmo influir no padrão de concorrência (SOUZA, 2003);

Os padrões de concorrência estabelecem como a empresa irá atuar no jogo competitivo, indicando quais variáveis (preço, marca, qualidade, confiança, inovação) são mais importantes e que irão influir diretamente no mercado no qual a empresa está inserida. Desse modo, uma empresa pode ser mais competitiva em um determinado mercado, mas em outro ter um baixo desempenho devido à mudança no padrão de concorrência ou na variável determinante (FARINA, 1999). Nesse contexto, pode ocorrer a formação de grupos estratégicos, definidos por Farina (1999) como *clusters* de firmas dentro da indústria¹⁰ que utilizam o mesmo conjunto de variáveis de concorrência. Jank e Nassar (2000) observam que grupos estratégicos são considerados subconjuntos de firmas incorporados a indústria que empregam os mesmos ativos específicos e o mesmo conjunto de variáveis de concorrência.

As características do consumidor/cliente indicam a possibilidade de segmentação de mercado (SOUZA, 2003). Além disso, Batalha e Scarpelli (2005) denotam que compreender essas características é de vital importância dentro do

¹⁰ Porter (1992, p. 24) define indústria como “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”.

ambiente de atuação da organização uma vez que o consumidor poder ter um papel preponderante como agente indutor e sancionador do comportamento competitivo.

Mauad (2005) observa que o ciclo de vida da indústria envolve o início, crescimento, maturidade de declínio ou transição de determinada organização. Desse modo, o sucesso ou fracasso de uma organização está diretamente ligado a capacidade de enfrentar os diversos desafios e transpassá-los a medida em que irão se revelar a cada estágio do ciclo de vida. Nesse sentido, o ciclo de vida da organização pode se relacionar ao tempo de mercado da firma e aos impactos produzidos por ela no ambiente competitivo.

e) Estratégias individuais

Interligadas aos ambientes anteriormente citados aparecem às estratégias individuais, que dizem respeito às estratégias adotadas individualmente por cada organização para obtenção de uma vantagem competitiva em um determinado mercado. Nesse sentido, as estratégias adotadas pela organização podem ser de segmentação, preço/custo, diferenciação e inovação entre outras. Segundo Farina (1999), a escolha das estratégias competitivas individuais e a efetividade dessas estratégias no que tange a sobrevivência da empresa e ao seu crescimento no mercado, está relacionado ainda em como a organização capacita os seus recursos internos. E isso terá impacto relevante sobre do desempenho competitivo da organização, podendo influir no padrão de concorrência e no ambiente competitivo (SLOMP, 2003). Por outro lado, Farina (1999) ressalta que para as estratégias individuais sejam eficazes, torna-se imprescindível a disponibilidade de um conjunto de bens públicos e privados e sobre os quais as empresa não possui poder de decisão.

f) Desempenho

De acordo com Portes (2003), o desempenho representa o quadro de referência para avaliar o resultado das estratégias competitivas e os padrões de concorrência adotados pela organização. Esse quadro pode conter indicadores quantitativos e qualitativos ou ambos dependendo do contexto em que a empresa

esta inserida. Geralmente são de cunho quantitativo por serem mais facilmente mensuráveis (RODRIGUES; CUNHA, 2000). Esses indicadores servem para considerar a dimensão e a evolução de participação no mercado ou crescimento em vendas possibilitando a averiguação se a firma foi capaz de sobreviver e crescer, mas não garante a manutenção de qualquer situação de desempenho, seja bom ou ruim (FARINA, 1999).

2.3 GOVERNANÇA EM CADEIA PRODUTIVAS

2.3.1 A Teoria dos Custos de Transação¹¹ (ECT)

A Teoria dos Custos de Transação (ECT) surgiu dos trabalhos seminais desenvolvidos por Coase (1937 apud ARAÚJO, 2000) no esforço de explicar a existência e as fronteiras da empresa, invocando uma noção genérica de custo de transação como aquele empregado pelo mercado para obtenção de coordenação. Arrow (1969 apud MACHADO, 2002) analisa o custo de transação como aqueles diferentes dos custos de produção, constituindo os custos de movimentar sucessivamente o sistema econômico. Araújo (2000) ressalta que os custos de transação são compreendidos como os custos agregados à formulação, negociação e execução de contratos, incluindo os custos de monitorar o cumprimento do contrato. Williamson (1985) define custos de transação como aqueles relacionados aos custos *ex-ante* de coleta e processamento de informações, de negociação e estabelecimento de garantias e salvaguardas, e aos custos *ex-post* de renegociação, monitoramento, e adaptações a situações não previstas. Williamson (1985) ressalta a transação como sendo o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável, podendo ser analisada por meio uma relação contratual, na medida em que abarca compromissos entre seus atores - seja esta relação inter ou intra-firma. Dentro dessa concepção holística a transação é definida e diferenciada por três atributos básicos

¹¹ Antes de se discorrer sobre Estruturas de Governança faz-se necessário uma breve descrição sobre a teoria que lhe dá suporte.

que podem influir no desempenho competitivo da firma. Estes três atributos básicos são: frequência, incerteza e especificidade dos ativos envolvidos.

2.3.1.1 Atributos da transação

A frequência é a ocorrência de certo tipo de transação, por sua vez, é importante na medida em que pode determinar surgimento de instituições especificamente desenhadas para sua coordenação e a sua gestão. Quanto maior for a frequência de realização da transação, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições estruturadas com o intuito de gerenciá-las de modo eficaz. A regularidade nas transações, entretanto, possibilita o ganho de conhecimento para os envolvidos e amplia o estabelecimento de confiança entre os agentes reduzindo a incerteza (AZEVEDO, 1997). Um outro aspecto importante a se ressaltar, atrelado a frequência das transações, relaciona-se a possibilidade de construção de reputação entre as partes. Fajnzylber (2000 apud MACHADO, 2002) considera que a reputação se origina quando a elevada frequência da transação aumenta a quantidade de informação de uma parte sobre a outra, possibilitando o aparecimento da confiança mútua entre as partes. O valor da reputação passa a desempenhar um papel inibidor ao comportamento oportunista dos agentes em função da possibilidade da interrupção na transação acarretar na perda de ganhos futuros. Costa (2000) acrescenta que o estabelecimento da reputação está relacionado ao ganho de confiança entre os atores que estariam dispostos a correr riscos com base nas palavras, ações e decisões de outros.

A incerteza é o atributo das transações que exerce influência sobre as características das instituições na medida em que existe maior ou menor capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros, podendo estimular a criação de formas contratuais mais ou menos flexíveis que regulem o relacionamento entre as partes envolvidas na transação (HIRATUKA, 1997). North (1990 apud MACHADO, 2002) refere-se a incerteza como o desconhecimento de eventos futuros, desse modo a incerteza emergiria nas relações contratuais em razão da incompletude e assimetria nas informações.

A especificidade dos ativos envolvidos é responsável pela determinação do tipo de governança a ser realizada no ambiente econômico. Uma vez que, quanto maior for a especificidades dos ativos - ou seja, quanto maior a rigidez de seus usos e/ou usuários possíveis, mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma (governança via hierarquia) ou através de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), ao invés do emprego do mercado como meio de governança. De acordo com Machado (2002), a especificidade dos ativos pode ser mais evidente quando existe: a) especificidade geográfica, que refere-se aos locais definidos onde a transação deve ser realizada, caso contrário, o ativo perde o seu valor; b) especificidade física é representado por bens específicos para produzir determinado componente; c) especificidade do capital humano relaciona-se ao acúmulo de conhecimento específico utilizado pelo indivíduo na atividade desenvolvida ; d) ativos dedicados, envolve o investimento discreto para atender um cliente específico; e) marca, reflete a percepção do consumidor a respeito de um ativo intangível; f) especificidade temporal, descreve os ativos que estão diretamente associados ao fator tempo e perdem o seu valor se não forem utilizados em uma determinado seqüência ou período. Malone et. al. (1987 apud MACHADO, 2000) ressaltam, ainda, sobre a importância da complexidade da descrição dos produtos imbricadas aos ativos específicos, por delinear a quantidade necessária de informações para descrever os atributos de um produto em detalhes suficientes para permitir uma seleção do comprador.

A existência de ativos específicos pode alicerçar uma intensa ligação entre os agentes em virtude da continuidade da relação tornar-se uma fonte de valor adicional gerando dependência unilateral ou bilateral, que incentiva o comportamento oportunista dos envolvidos. Nesse sentido, faz-se necessário a utilização de salvaguardas contratuais para prevenir e proteger a transação de ocasionais custos *ex-post*.

2.3.1.2 Pressupostos comportamentais

Ainda no âmbito das transações, despontam dois pressupostos comportamentais que proporcionam a estrutura de apoio para o surgimento dos custos de transação e, por conseguinte, a estrutura de governança apropriada

para a realização de uma transação específica. Esses pressupostos estão relacionados as características apresentadas pelos agentes e são denominadas racionalidade limitada e oportunismo.

A racionalidade limitada, segundo Simon (1965) relaciona-se com a falta de capacidade mental de agregar informações e conhecimentos suficientes que possam prever e antecipar quaisquer conseqüências futuras resultantes de cada ação realizada. De acordo com o autor a racionalidade limitada implica que os atores econômicos não conhecem todas as soluções dos problemas, tornando-se incapazes de especificar todos os possíveis resultados e ordená-los perfeitamente conforme suas preferências. Do ponto de vista dos contratos isso significa que os atores não conseguem desenhar soluções ótimas para todas as possíveis contingências com custos baixos.

Fajnzylber (2000 apud MACHADO, 2002) salienta que a incompletude dos contratados surge das limitações impostas pela complexidade de ambiente que rodeia a decisão dos agentes, que não conseguem atingir a racionalidade total. Desse modo, surgem custos para obtenção da informação necessária para preencher a lacuna contratual advindas de contingências não previstas no momento da assinatura do contrato. Além dos custos com monitoramento e o aparato legal para redigir o contrato.

O oportunismo, segundo Williamson (1985), é a busca do auto-interesse de maneira contundente. Seriam as falsas promessas, as mentiras, o enganar, o ocultar e distorcer informações que levam ao interesse próprio. Araújo (2000) ressalta que o oportunismo constitui a propensão de tirar partido da vulnerabilidade de outro se valendo de artifícios como trapacear, mentir, sonegar informação relevante. Para Fajnzylber (2000 apud MACHADO, 2002) o oportunismo está subjacente ao reconhecimento de que os atores não apenas almejam o auto-interesse utilizando critérios baseados na retenção de informação privilegiada, rescindindo contratos *ex-post* com o intuito de apropriar-se de rendas associadas aquela transação, mesmo que, em último caso, tenha que burlar códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade. O oportunismo pode ser *ex-ante*, quando o agente se utiliza da esperteza antes de realizar a transação e *ex-post*, quando esse comportamento se dá após a realização da transação. Os indivíduos não são necessariamente oportunistas em

todas as situações, mas podem vir a sê-lo, especialmente em momentos em que ocorre assimetria de informações (BREDA; REZENDE, 2002).

Entretanto, Machado (2002) salienta que existem formas de controlar os riscos de oportunismo tanto *ex-ante* como *ex-post*. No primeiro caso, o vendedor proveria o comprador de informações confiáveis a cerca do produto tais como certificados de qualidade ou garantias. No segundo caso, seria o aumento de recursos comprometidos com o monitoramento e verificação da transação. Outra forma consiste na introdução de uma estrutura de incentivos nos contratos, concedendo premiação aos agentes pelos bons resultados adquiridos. Isso favoreceria aos agentes envolvidos possibilitando antecipar os problemas pós-contratuais. Nos dois casos, tais medidas reduziriam a quantidade de informações assimétricas e por conseqüência os custos de transação.

2.3.3 Estruturas de Governança

A interdependência dos fatores elencados anteriormente fornecerá subsídios para escolher a estrutura de governança mais adequada ao ambiente sistêmico no qual a empresa está inserida. Isso porque a governança tem como principal objetivo alinhar, de maneira circunspecta, as transações, cujas características são distintas, tendo em vista a minimização dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). De modo geral, a estrutura de governança está intimamente relacionada com o somatório dos pressupostos comportamentais, dos atributos das transações e das formas adequadas para garantir a continuidade da transação, resultando em três formas distintas de governança: a de mercado, a hierárquica e a híbrida.

A estrutura de governança via mercado é a estrutura mais encontrada. Ocorre quando as transações não são específicas ou suas especificidades são muito baixas. Nesse caso elas são realizadas por meio de relações de compra e venda simples, sendo governadas pela “lei de oferta e procura”, incluindo as transações periódicas ou as ocasionais. Nesse tipo de transação os ativos envolvidos não abarcam especificidades ou, quando isso acontece, são tão simples que o mercado pode suprir. Nesse contexto, o mercado não valoriza a freqüência na relação e dá margens ao oportunismo (PORTES, 2003). Machado (2002) observa que em função

do mercado possuir um grande número de agentes anônimos e variações de preço em cada lado da transação, promove elevados incentivos para explorar oportunidades lucrativas e deixa os agentes preparados para se adequarem as mudanças contingenciais.

A forma de governança hierárquica ocorre quando as especificidades dos ativos são sustentadas por idiosincrasias e os riscos envolvidos em relação aos custos são elevados. A estrutura de governança requerida nesse caso é a governança unificada, ou seja, a firma internalizará todos os processos da cadeia produtiva por necessitar de um maior controle administrativo, evitando atitudes oportunistas (HIRATUKA, 1997). Machado (2002) destaca que essa forma oferece aos investimentos específicos, maior proteção e fornecem mecanismos relativamente eficientes de respostas as mudanças, desde que haja uma coordenação eficaz ao processo de adaptação.

Azevedo (1996 apud ROCHA, 2002) ressalta que as formas de governança via mercado e hierárquica são diametralmente opostas e faz uma análise comparativa entre ambas. Para o autor, o mercado é mais eficiente que a hierarquia quando considera os aspectos relacionados a estrutura de informação. Em situações com custo de coleta e processamento de informação, o mercado possibilita o uso imediato dessa informação, enquanto a hierarquia necessita repassá-la as instâncias decisórias. Outro aspecto diz respeito à natureza distinta dos contratos em cada estrutura de governança. Enquanto no mercado os contratos são mais frágeis e se quebrados podem levar a intervenção de organismos legais reguladores. Na forma hierárquica a organização utiliza o seu poder de *Fiat*¹² para resolver as queixas e pendências contratuais internamente, sem o uso de instâncias judiciais, garantindo um controle das transações mais efetivo (SOUZA, 2002). Outro aspecto comparativo relevante envolve as estruturas de controle. Na governança via mercado a organização detém um grau ínfimo de controle sobre as ações dos agentes nas transações, aumentando o grau de incerteza. Na governança

¹² Pondé (1993,) observa que *Fiat* advém do latim e significa “seja” ou “faça-se”; utilizada para se atribuir uma solução de uma divergência ou conflito por meio da intervenção de uma instância superior, capaz de impor-se sobre as partes envolvidas.

hierárquica o nível de controle é elevado, entretanto isso origina um aumento dos custos de transação por necessitar de uma maior acuracidade no monitoramento interno dos agentes. Nesse sentido, surgem formas intermediárias de governança, denominadas híbridas, com a intenção de equilibrar a intensidade das transações, amenizando os efeitos mais contundentes, bem como de custos e necessidade de controle.

A governança híbrida está situada entre os dois extremos e combina elementos das duas estruturas de governança, a de mercado e a hierárquica. Ela surge quando as partes envolvidas na transação mantêm sua independência, porém estabelece uma relação de dependência bilateral em função da especificidade acentuada dos ativos envolvidos. Nesse caso, a forma estabelecida para regulamentar a relação é o contrato (SOUZA, 2002). A forma híbrida apresenta-se comumente em relações de longo prazo, mantendo-se a autonomia das partes e concedendo salvaguardas específicas a transação. Ménard (1996 apud MACHADO, 2002) salienta que a forma híbrida é uma estrutura especializada para lidar com uma dependência bilateral sem gerar a integração. Nesse sentido, a dependência bilateral possui força suficiente para demandar a coordenação, em função da especificidade dos ativos envolvidos, mas insuficiente para justificar a integração completa. Desse modo, a relação estabelece uma forte inter-relação entre os agentes. Entretanto, essa continuidade nas relações pode ocasionar dependência o que favoreceria o aparecimento de oportunismo, desde que os ativos não possam ser redirecionados a outras atividades ou que os custos envolvidos tornem impraticável o redirecionamento.

Como pode ser observado, a Teoria dos Custos de Transações, se apresenta como extremamente relevante para compreensão dos mecanismos que definem o modelo analítico proposto por Farina (1999) adaptado por Souza (2002). A presença de fatores comportamentais ambientais, associadas aos atributos das transações destacam-se como determinantes das formas de governança assumidas no contexto das transações. Desse modo, proporciona a consolidação das estruturas, em um contínuo entre mercado e hierarquia, que propiciem menores custos e a maximização da sua eficiência produtiva (SOUZA, 2002).

Entretanto, Hiratuka (1987) destaca que a interface entre os atores não está condicionada somente pela necessidade de ações governadas que levem a uma redução de custos de transação, mas também pelo imperativo de sobreviver e agregar vantagens competitivas sobre os concorrentes na luta pela valorização do capital. O autor salienta que a habilidade de expansão da firma está vinculada, geralmente, a capacidade de geração de inovação, resultante do acúmulo de competências técnicas e econômicas em sua busca de sobrevivência e crescimento.

É importante ressaltar que o construto teórico representa a estrutura do modelo apresentado por Farina (1999) e adaptado por Souza (2002). Starr (1971) ressalta que modelo é uma representação simplificada de alguma parte da realidade. Nesse sentido, nem sempre a construção de modelos, principalmente quando de sistemas extremamente complexos abrange todas as variáveis existentes no ambiente. Nesse contexto, falhas são permissíveis ao modelo uma vez que se sustenta sobre a ECT. Araújo (2000) propõe que a ECT deve relaxar alguns de seus pressupostos no qual esta assentada. O pressuposto de oportunismo como característica intrínseca e imutável do agente econômico deve ser flexibilizada e socializada, passando de constante a variável. A noção de contrato formal pode ser suprido por um misto de contratos e confiança mútua. Isso funcionaria como um complemento para garantir falhas que os mecanismos contratuais não são eficientes para cobrir. Nesse contexto, o desenvolvimento e estabilidade das relações inter-organizacionais é explicada pela existência de confiança recíproca que se constrói no desenvolvimento da relação.

Conforme Hall (1990 apud SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002) a perspectiva do custo de transação não pode dar respostas completas a todas as perguntas. Nesse contexto, Reed (1998) destaca a negligência das teorias econômicas, entre elas a ECT, em relação às lutas de poder e um exacerbado comportamento dos agentes derivados de uma estrutura de interesses. Essa perspectiva pode ser incorporada a outras perspectivas para sua complementaridade, podendo ser combinada aos modelos da ecologia das populações, dependência de recursos e contingência estrutural. Esses aspectos podem vir a ser desenvolvidos em trabalhos futuros.

2.4 COORDENAÇÃO E EMPRESA LIDERANTE

Segundo Farina (1999), quando se governa a transação tem-se como objetivo estimular um comportamento desejado e monitorá-lo concomitantemente. Todavia, a governança da transação busca incentivar o comportamento, principalmente por meio de fatores econômicos relacionados aos custos envolvidos. Humphrey e Schmitz (2001) denotam, todavia, que o comportamento da cadeia pode ser imposto por um agente externo ao sistema, advindo do ambiente institucional.

Nesse contexto, Souza e Pereira (no prelo) observam que por força de lei, padrões, determinações técnicas e normas passam a ter sua utilização como obrigatória. Teoricamente, esses parâmetros de governança acabariam sendo incorporados pelos agentes e até mesmo influenciando e alterando padrões de concorrência e em última instância, o ambiente competitivo. Os autores ressaltam que no contexto brasileiro, mesmo por força de lei, algumas ações de governança não são concretizadas, onerando o sistema econômico, financeiro e social. Nessa ótica a governança é estabelecida, porém carece de capacidade de coordenação e tem sua efetividade comprometida. A coordenação passa a ser entendida pelos autores, dessa forma, como a capacidade de gerar aderência entre os agentes da cadeia.

Nesse sentido, deve-se ir além dos custos envolvidos e compreender como se desenvolvem as relações sistêmicas. Nesse aspecto, a capacidade de competitividade das organizações se estabelece não somente pelo fortalecimento de suas características individuais, mas também por sua capacidade de articular com os demais participantes de sua cadeia de atuação. Sendo assim, é fundamental que a firma perceba as interdependências e inter-relações de sua atividade, que permanece sujeita às forças e as especificidades variáveis que envolvem as relações e transações contidas em seu interior e na sua ambiência de forma geral. A esse conjunto de fatores e ao modo como as organizações interagem com eles formam o universo das relações sistêmicas (SOUZA, 2002). Desse modo, coordenar significa, além de incentivar um comportamento desejado e ao mesmo tempo monitorá-lo, envolvem um grau de amplitude que perpassa o econômico e que procura compreender e atuar sobre relações intrínsecas dos

atores componentes da cadeia, bem como a interdependência entre as etapas produtivas. Souza e Pereira (no prelo) destacam que a coordenação gera em seus agentes uma capacidade de aderência aos ditames da governança. Ou seja, a coordenação se caracteriza por levar seus atores, segmentos ou sistemas à adoção ou cumprimentos de normas e padrões, quer por força de lei, quer pelo imperativo competitivo.

Para Dolan e Humphrey (2001) a coordenação surge quando o mercado (preço), falha em suprir as necessidades dos componentes da cadeia produtiva, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas, exigindo uma estrutura que coordene as diferentes partes da cadeia em termos de competências tecnológicas e de conhecimento de mercado. Hiratuka (1997) acrescenta que a coordenação favorece ao aprendizado e a disseminação do conhecimento em função das interfaces existente com outras firmas. Desse modo, a coordenação pode ser desempenhada, ainda, por diferentes tipos de organizações, como o estado, as organizações corporativas e as redes de cooperação, as quais representam diferentes sistemas de incentivos que influenciam as atividades dos agentes econômicos.

Segundo Azevedo (1998), a coordenação também pode surgir quando existe uma premência de integração entre os atores componentes de uma cadeia específica, sendo exercida por meio de um dos componentes da cadeia, denominada empresa liderante. Essa definirá, por um lado, como exatamente padrões específicos devem ser alcançados e, por outro, auxiliará a introdução de processos específicos de produção e procedimentos para monitoramento. Humphrey e Schmitz (2005) observam que a empresa liderante também transmite melhores práticas e possibilitam assessoria gratuita. Entretanto, exercem pressões, sobre quanto e como melhorar a apresentação, os fluxos de produção e como capacitar os trabalhadores. Storper e Harrison (1991 apud SOUZA; PEREIRA, no prelo) apontam que as estratégias adotadas pela empresa liderante determinarão as ações das empresas que estão sob sua influência. A empresa liderante pode ainda, segundo Souza (2003), gerar conhecimento e reputação entre os integrantes da cadeia, propiciando a aplicação de outros modos de governança em segmentos diferentes na cadeia.

2.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O arcabouço teórico construído até aqui estabeleceu as demarcações necessárias para a análise proposta no objetivo geral e nos específicos. Possibilitou uma breve exploração sobre o tema competitividade, abordando seus fatores e características, bem como as nuances que envolvem sua complexidade, e que serviram para definir o conceito a ser utilizado por este estudo. Esses fatores e concepções definiram como orientação analítica para este estudo o modelo sintetizado por Farina (1999) e adaptado por Souza (2002), que descreve as relações entre ambiente competitivo, estratégia e estruturas de governança e competitividade. O modelo se caracteriza como uma ferramenta adequada ao estudo da cadeia agroindustrial, dentro dos objetivos propostos, bem como estabelece orientação para, não apenas caracterizar o ambiente competitivo do porto de Paranaguá e sua inter-relação com a cadeia agroindustrial da soja, como também possibilitar estudos na busca da melhor coordenação entre o porto e a cadeia agroindustrial, considerando a influência do ambiente sistêmico e os determinantes estratégicos. Por último, tratou-se da coordenação e sobre empresa liderante. Tentou-se estabelecer uma diferenciação entre governança e coordenação, uma vez que a maioria dos autores trata os dois temas como sinônimos.

Nesse sentido, foi necessário apontar algumas idiosincrasias entre os dois termos, que possibilitou delinear contornos diferentes aos temas, proporcionando uma maior distinção entre ambos. Em relação à empresa liderante pôde-se perceber que sua estrutura se assenta sobre o nível de coordenação exercida por ela entre os agentes da cadeia.

Dessa forma, a descrição que virá no capítulo 3, visa à delimitação da importância do complexo soja¹³, principalmente grãos e farelo¹⁴, principais produtos embarcados pelo Porto de Paranaguá, no contexto mundial e nacional. Pretende-se ainda, realizar a descrição dos segmentos que compõe a cadeia agroindustrial da soja, além de situar o porto de Paranaguá nesta cadeia agroindustrial.

¹³ Conforme Hijjar (2006) os produtos do complexo soja incluem os grãos, o farelo e o óleo de soja.

¹⁴ De acordo com as informações obtidas durante a pesquisa esses são os dois principais produtos do complexo soja embarcado pelo cais público do Porto de Paranaguá.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CADEIA AGROINDUSTRIAL DA SOJA

Neste capítulo são apresentados os aspectos relevantes para caracterizar a importância do complexo soja e, por conseguinte a cadeia agroalimentar da soja no contexto mundial e nacional. Tem-se ainda como objetivo identificar os principais segmentos que compõe a cadeia agroindustrial da soja, bem como situar o Porto de Paranaguá dentro desta cadeia. Busca-se, de forma geral, relacionar suas características e particularidades no que tange ao processo de compreensão de sua atuação no meio organizacional.

3.1 A SOJA NO CONTEXTO MUNDIAL

A demanda mundial por alimentos vem crescendo a cada ano. Para Sugai et. al. (1998) isso acontece em virtude dos efeitos combinados do crescimento populacional, apesar de sua desaceleração, do crescimento da renda dos povos e da crescente urbanização da população. Os autores ainda ressaltam que, apesar do crescimento da população decair, as economias emergentes do globo progrediram economicamente a taxas mais elevada do que se poderia esperar. Na medida em que cresce o poder aquisitivo das populações de países pobres, sua alimentação tende a melhorar, pelo consumo de mais proteína animal, frutas e hortaliças. Em consequência, tem-se um aumento na procura de fatores utilizados na produção desses alimentos, como soja¹⁵ e milho entre outros. Desse modo, com a redução na taxa de crescimento populacional que se observa, mesmo em nações mais pobres, fará com que o efeito renda que pressiona a demanda por produtos agrícolas seja mais expressivo que o efeito do crescimento da população.

Nesse sentido, Bris e Braccini (2006) afirmam que o consumo de soja mundial aumentou algo em torno de 3,5%, sendo que 1,5% foi resultado do crescimento econômico da população e 1,5% foi originário das mudanças de hábitos de

¹⁵ A soja é utilizada no mundo, principalmente, como farelos protéicos para alimentação animal (VIEIRA, 2002).

consumo. Tais hábitos foram influenciados, segundo os autores, em decorrência do crescimento econômico mundial, principalmente da China, que entre 1990 e 2003 teve uma média de crescimento do PIB em torno de 9,2%, enquanto que a evolução média mundial ficou na casa dos 3,2% (BRIS; BRACCINI, 2006). Esse crescimento econômico chinês exacerbado tem pressionado os níveis mundiais de demanda por grãos, notadamente a soja.

Esses fatores contribuíram para que os principais países produtores de soja no mundo intensificassem seus esforços para suprir a demanda mundial, registrando um crescimento de 18,64% entre o período de 2001 e 2006, computados os dados preliminares de 2006 (Tabela 1),

Tabela 1: Principais países produtores de soja no período de 2001 a 2006- em milhões de toneladas

País	Ano				
	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Estados Unidos	78.672	75.010	66.778	85.013	83.999
Brasil	43.500	52.000	51.000	53.000	55.000
Argentina	30.000	35.500	33.000	39.000	40.500
China	15.410	16.510	15.394	17.400	17.200
Índia	5.400	4.000	6.800	5.850	6.300
Paraguai	3.547	4.500	3.911	4.050	4.000
Canadá	1.635	2.336	2.263	3.042	3.160
Bolívia	1.245	1.650	1.850	2.027	2.060
UE-25	1.309	888	633	786	862
Ucrânia	74	125	232	363	610
Outros	4.302	4.514	4.909	5.423	5.802
Total	185.094	197.033	186.770	215.954	219.493

* Dados preliminares

Fonte: adaptado de USDA (2006)

Como se pode observar, comparadas as Tabelas 1 e 2, nota-se que os principais produtores de soja são também os maiores exportadores, e que as exportações oscilaram na safra 2003/2004, principalmente devido a quebra ocorrida nos Estados Unidos, que entretanto permitiram que Brasil e Argentina aumentassem suas exportações (BRANDÃO; REZENDE; MARQUES, 2005). A Tabela 2 demonstra ainda, que no período de 2001 a 2006 houve um crescimento

da ordem de 22,43% nas exportações, sobrepondo o crescimento da produção, computados os dados preliminares de 2006,

Tabela 2: Principais países exportadores de soja no período de 2001 a 2006- em milhões de toneladas

País	Ano				
	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006*
Estados Unidos	28.948	28.423	24.128	30.011	24.630
Brasil	15.000	19.734	19.816	20.136	25.300
Argentina	6.004	8.714	6.926	9.312	10.100
Paraguai	2.285	2.806	2.776	2.850	2.650
Canadá	502	726	914	1.124	1.217
Uruguai	48	180	327	519	520
China	300	265	319	390	400
Ucrânia	1	7	61	36	200
Bolívia	155	130	74	140	140
Sérvia e Montenegro	10	10	60	60	60
Outros	184	202	437	214	253
Total	53.437	61.197	55.838	64.792	65.470

* Dados preliminares

Fonte: adaptado de USDA (2006)

Em relação às importações, analisando a Tabela 3 assinalá-se que no período descrito as importações cresceram 19,30% ficando abaixo do crescimento das exportações (22,43%), mas próxima ao crescimento da produção (18,64%). Entretanto cabe notar que ao analisar cada país importador, observa-se um pequeno aumento nas exportações, e em relação a União Européia, Japão e México, três dos principais importadores, ocorreram decréscimos em suas importações. Contudo, isso não é visível no caso da China que praticamente triplicou suas importações no período de 2001 a 2006, obtendo um crescimento da ordem 265%. Isso possibilitou que os níveis de crescimento nas importações mundiais se mantivessem. Nesse sentido, pode-se inferir que o crescimento exponencial nas importações chinesas está afetando o mercado mundial da soja, caminhando para um complicado nível de concentração, que impactará nos preços (BRIS; BRACCINI, 2006). Uma vez que, de acordo com dados preliminares da USDA (2006) na safra 2005/2006, a China foi responsável por 42,53% de todas as importações mundiais de soja.

Tabela 3: Principais países importadores de soja no período de 2001 a 2006 - em milhões de toneladas

País	Ano				
	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
China	10.385	21.417	16.933	25.802	27.500
UE-25	18.539	16.872	14.638	14.613	14.150
Japão	5.023	5.087	4.688	4.295	4.100
México	4.510	4.230	3.797	3.640	3.725
Taiwan	2.578	2.351	2.218	2.256	2.440
Tailândia	1.550	1.779	1.407	1.517	1.490
Indonésia	1.414	1.238	1.321	1.251	1.300
Iran	400	533	883	976	1.180
Korea	1.434	1.516	1.368	1.240	1.200
Turquia	558	756	612	1.046	890
Outros	8.124	7.388	6.419	7.084	6.671
Total	54.515	63.167	54.284	63.720	64.646

* Dados preliminares

Fonte: adaptado de USDA (2006)

De acordo com os dados apresentados até aqui e considerando-se apenas a movimentação comercial de grãos, esse mercado movimentará aproximadamente 14,2 bilhões de dólares¹⁶, somente com as exportações, ao incluírem-se nestes cálculos os demais componentes do complexo soja, esse valor duplicará, mesmo com o enfraquecimento das cotações internacionais que continuam repercutindo negativamente nos preços em relação a 2005 (AGROLINK, 2006).

3.2 A SOJA NO CONTEXTO BRASILEIRO

O primeiro registro de plantio de soja no Brasil data de 1914, no município de Santa Rosa-RS. Entretanto foi somente a partir dos anos 40 que ela adquiriu alguma importância econômica. Contudo, é a partir da década de 1960, com política de subsídios ao trigo, foi que a soja se estabeleceu como cultura

¹⁶ Cálculo realizado com base na cotação do valor em dólar da tonelada do grão comercializado na Bolsa de Chicago para o mês de Junho/2006 (ABIOVE, 2006).

economicamente importante para o país. Apesar do importante crescimento no cultivo durante os anos 1960, foi na década 1970 que a soja se firmou como a principal cultura do agronegócio brasileiro, passando de 1,5 milhões de toneladas (1970) para mais de 15 milhões de toneladas (1979). Esse crescimento ocorreu, não apenas devido ao incremento da área plantada (1,3 para 8,8 milhões de hectares), mas ao significativo ganho na produtividade (1,14 para 1,73t/ha), atribuídos as novas tecnologias disponibilizadas aos produtores (Figura 3). Sendo que mais de 80% do volume produzido na época concentrava-se na Região Sul do Brasil (TECNOLOGIAS..., 2006).

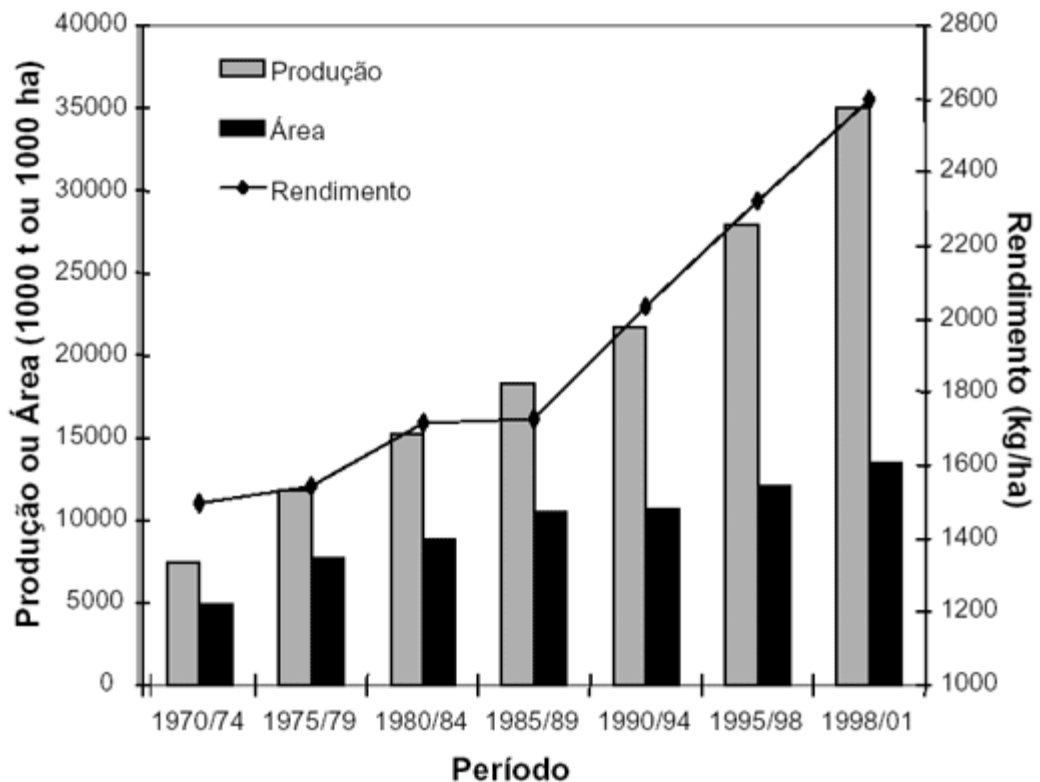


Figura 3: Evolução da soja no Brasil

Fonte: Tecnologias... (2006)

De acordo com Vieira (2002), nas décadas de 1980 e 1990, na região tropical do Brasil, repetiu-se o incremento da produção percebido nas duas décadas anteriores na Região Sul. Até 1970, menos de 2% da produção nacional de soja era colhida no centro-oeste brasileiro, a partir desta década os produtores de soja passaram a ser fortemente favorecidos por um mercado externo cuja demanda, principalmente de farelo de soja, encontrava-se em fase

de expansão (VIEIRA, 2002). Conforme a autora, a década de 1980, esse aumento da produção é claramente perceptível, passando a 20% da produção nacional, em 1990 era superior a 40%. Por isso, a lavoura da soja destacou-se entre as que mais prosperaram, nessa época, na região dos cerrados. Essa tendência e ocupação da região centro-oeste dominando o cenário nacional de produção de soja foi consolidada a partir do final da década de 1990 como pode ser demonstrado na Tabela 4. Essa transformação promoveu o Estado do Mato Grosso a líder nacional de produção e produtividade de soja.

Tabela 4: Evolução da produção de soja no Brasil no período de 1996 a 2006, por estado - em mil toneladas¹⁷

REGIÃO/UF	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05 ⁽¹⁾	2005/06 ⁽²⁾
NORTE	28,6	99,8	123,2	150,7	216,6	369,0	557,5	913,7	1.404,8	1.291,6
Roraima	-	-	-	-	-	8,4	7,2	28,8	56,0	56,0
Rondônia	8,9	14,1	26,1	35,4	76,5	89,2	123,0	177,9	222,8	283,0
Amazonas	-	-	-	-	-	1,6	5,4	5,4	8,4	5,7
Pará	-	5,5	3,3	4,9	1,5	7,3	44,2	95,0	207,0	238,1
Tocantins	19,7	80,2	93,8	110,4	138,6	262,5	377,7	606,6	910,6	708,8
NORDESTE	1.300,1	1.561,1	1.609,8	2.064,0	2.075,9	2.096,0	2.519,3	3.538,9	3.953,1	3.563,7
Maranhão	252,0	302,4	390,5	439,3	483,0	540,9	654,9	924,1	997,5	1.022,0
Piauí	35,8	57,1	68,8	100,0	142,6	91,1	308,2	396,7	554,4	552,2
Bahia	1.012,3	1.201,6	1.150,5	1.524,7	1.450,3	1.464,0	1.556,2	2.218,1	2.401,2	1.989,5
CENTRO-OESTE	10.438,1	12.889,9	13.356,1	14.945,3	17.001,9	20.395,8	23.532,5	24.613,1	28.595,3	26.796,4
Mato Grosso	5.721,3	7.150,0	7.134,4	8.456,0	9.640,8	11.636,7	12.949,4	15.008,8	17.705,1	15.877,6
Mato Grosso do Sul	2.155,8	2.281,7	2.740,1	2.323,9	3.129,6	3.278,6	4.103,8	3.324,8	3.716,4	4.375,5
Goiás	2.478,0	3.372,0	3.417,7	4.072,6	4.158,0	5.379,1	6.359,6	6.147,1	6.985,1	6.396,7
Distrito federal	83,0	86,2	63,9	92,8	73,5	101,4	119,7	132,4	188,7	146,6
SUDESTE	2.498,4	2.495,5	2.757,0	2.569,7	2.873,9	3.452,4	4.067,6	4.474,4	4.705,7	4.051,8
Minas Gerais	1.176,1	1.382,5	1.336,0	1.396,8	1.495,9	1.926,9	2.332,5	2.659,2	3.021,6	2.482,5
São Paulo	1.322,3	1.113,0	1.421,0	1.172,9	1.378,0	1.525,5	1.735,1	1.815,2	1.684,1	1.569,3
SUL	11.894,8	14.323,6	12.918,9	12.614,9	16.263,5	15.603,7	21.340,6	16.252,6	12.793,1	17.722,5
Paraná	6.565,5	7.191,0	7.723,3	7.134,4	8.623,1	9.478,0	10.971,0	10.036,5	9.541,3	9.389,1
Santa Catarina	559,7	517,0	431,2	515,5	527,2	546,5	738,5	656,7	630,0	814,8
Rio Grande do Sul	4.769,6	6.615,6	4.764,4	4.965,0	7.113,2	5.579,2	9.631,1	5.559,4	2.621,8	7.518,6
BRASIL	26.160,0	31.369,9	30.765,0	32.344,6	38.431,8	41.916,9	52.017,5	49.792,7	51.452,0	53.426,0

(1) Dados Preliminares: sujeito a mudanças.

(2) Dados Estimados: sujeito a mudanças.

Fonte: CONAB (2006)

Esse panorama de crescente ampliação na produção de soja levou o Brasil a figurar entre os principais países produtores da leguminosa, ocupando a

¹⁷ Os estados não relacionados na tabela não produzem soja.

segunda colocação no ranking de maiores produtores de soja mundial, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (USDA, 2006).

Nesse contexto, a propagação da produção da soja, em função da modernização agrícola, para outras regiões do país trouxe em seu bojo, a partir da década de 70, o interesse crescente da indústria de óleo e da demanda do mercado internacional. Nesse período, o incremento da produção associado ao esmagamento de soja colocou o Brasil como principal exportador mundial de farelo. Desse modo, o sistema agroindustrial da soja foi articulado com fluxos financeiros que passavam pelo segmento agrícola e pela indústria de esmagamento (VIEIRA, 2002).

Na década 1980, Vieira (2002) observa que a capacidade instalada para o esmagamento da soja desenvolveu-se além da produção agrícola, provocando um alto nível de capacidade ociosa da indústria esmagadora. Em contrapartida, os recursos destinados ao crédito rural, inclusive a comercialização, tornaram-se escassos e caros. Os custos de produção e de processamento foram impactados pela redução dos recursos oficiais, comprimindo as margens tanto do produtor como da indústria.

Conforme Lazzarini e Nunes (2006) esse cenário levou há uma tendência à concentração de mercado, ocasionado durante a década de 1990 e assinalado por um processo de fusões, aquisições e desinvestimentos no setor. O Grupo Bunge (controlador da Santista Alimentos) adquiriu a esmagadora do Rio Grande do Sul – Incobrasa. Em 1997 adquiriu a Ceval (área de grãos e carnes), ainda neste ano, a Coimbra-Louis Dreyfus agretou as suas indústrias as esmagadoras da Anderson Clayton que, antes, pertenciam à Gessy Lever. Em 1997 a Cargill adquiriu em três Lagoas (MS) a Matosul, expandindo a sua capacidade de esmagamento em 45,8%. Esse quadro contribui para que o nível da capacidade instalada de esmagamento e refino de soja no país passasse a se concentrar em quatro empresas: Bunge, Coimbra-Louis Dreys, Sadia, Cargil. Juntas essas empresas detinham 45,7% da capacidade de refino e 43,8% da capacidade de esmagamento. Conforme pode ser demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5: Capacidade Instalada de Esmagamento e Refino de Soja das Principais Empresas no Brasil, em 1997

Empresa	Capacidade de esmagamento		Capacidade de refino	
	t/dia	Part. (%)	t/dia	Part. (%)
Bunge	27.730	24,3	4.080	20,0
Coinbra-Louis Dreyus	8.650	7,6	600	4,0
Sadia	6.890	6,0	1.000	6,7
Cargill	6.700	5,9	1.220	8,0
Outros	64.155	56,2	8.192	54,3
Total	114.125	100,0	15.092	100,0

Fonte: Vieira (2002)

Em relação às regiões brasileiras, como pôde ser visualizado, a produção da soja se concentra no centro-oeste englobando os estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal, representado, em 2005, um montante de 55,6% de toda soja produzida no país (ver Tabela 4). Entretanto, a região sul ainda permanece como detentora da maior capacidade instalada para processamento da soja no país. Os estados do Paraná e Rio Grande do Sul, juntos foram responsáveis, em 2005, por 48,7% do esmagamento de toda a soja produzida no Brasil, conforme se pode notar na Tabela 6.

Tabela 6: Capacidade Instalada de esmagamento dos principais estados brasileiros, no período de 2001 a 2006

ESTADO	Capacidade de Esmagamento					%
	2001 (ton/dia)	2002 (ton/dia)	2003 (ton/dia)	2004 (ton/dia)	2005 (ton/dia)	
Paraná	31.500	28.650	28.950	31.765	32.115	23,4
Mato Grosso	10.820	14.500	14.500	20.600	21.000	15,3
Rio Grande do Sul	19.000	20.150	20.100	19.700	21.200	15,5
Goiás	8.660	9.060	10.320	16.920	18.500	13,2
São Paulo	14.700	12.950	14.450	14.950	15.600	11,4
Mato Grosso do Sul	7.330	6.630	6.980	7.295	8.295	6,1
Minas Gerais	5.750	6.450	6.350	6.400	6.600	4,8
Bahia	5.200	5.460	5.460	5.344	5.344	3,9
Santa Catarina	4.130	4.050	4.000	4.034	4.034	2,9
Piauí	260	260	1.760	2.360	2.360	1,7
Amazonas	-	2.000	2.000	2.000	2.000	1,5
Pernambuco	400	400	400	400	400	0,3
Ceará	200	-	-	-	-	-
TOTAL	107.950	110.560	115.270	131.768	137.098	

Fonte: Associação... (2006)

Mesmo com a ampliação da capacidade de esmagamento da oleaginosa no país, não foi suficiente para que o Brasil perdesse em 2002 a segunda posição no ranking mundial para a China em capacidade instalada de esmagamento. E em 2005 sendo superado pela Argentina, caindo para o quarto lugar no ranking (ver Tabela 7). Segundo Bris e Braccini (2006), o cenário que levou a China a se tornar o segundo maior processador de soja mundial se deve as políticas adotadas pelo governo chinês. A partir de 1999, a China parou de adquirir farelo e óleo de soja, e passou a concentrar suas compras quase que exclusivamente na soja em grão. A manobra tinha com objetivo fomentar a criação de uma indústria processadora forte e subsidiada, resultando em um incremento significativo de seu parque industrial (BRIS; BRACCINI, 2006). Isso resultou em um aumento de 70,1% em sua capacidade e esmagamento no período de 2001 a 2006, como pode ser analisado pela Tabela 7. Em relação à Argentina, Paula e Faveret Filho (2006) esclarecem que a estratégia argentina de exportar produto esmagado, foi alicerçada pelo montante de recursos investidos nos últimos anos na área industrial. Outro fator que contribuiu para ganho na capacidade de processamento foram os investimentos argentinos em logística que contribuíram para aumento da capacidade de esmagamento, da produção de farelo e óleo, uma vez que tais investimentos tiveram como base a instalação de plantas industriais junto aos portos, com visível intenção de esmagar para exportar, visando obter vantagem competitiva no cenário internacional e principalmente sobre o Brasil (PAULA; FAVERET FILHO, 2006).

Tabela 7: Capacidade instalada de esmagamento dos principais países do mundo, no período de 2001 a 2006

País	Ano				
	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006*
Estados Unidos	46,259	43,948	41,632	46,160	46,811
China	20,250	26,540	25,439	30,362	34,610
Argentina	20,859	23,526	25,021	27,313	30,400
Brasil	24,693	27,168	29,323	29,252	27,500
Outros	46,113	44,459	42,192	42,672	43,325
Total	158,174	165,641	163,607	175,759	182,646

* Dados preliminares

Fonte: adaptado de USDA (2006)

Com referência as exportações o Brasil tem se mantido em segundo lugar no ranking mundial, atrás apenas dos Estados Unidos (ver Tabela 2). Esse mercado propiciou que o país arrecadasse nos últimos 11 anos aproximadamente 70 bilhões de dólares, advindos somente com a exportação do complexo soja, conforme demonstrado pela Figura 4(A). Para melhor compreender a proporção desses números, as exportações desse produto e de seus derivados renderam ao Brasil, em 2003, a receita de US\$ 8,1 bilhões tal valor coloca o segmento soja à frente de outros segmentos exportadores, como o automobilístico, com US\$ 5 bilhões em 2003 (BRIS; BRACCINI, 2006). A dimensão da importância do complexo soja também é sentido quando analisado a sua participação no total das receitas cambiais, chegando a representar, em 2003, aproximadamente 12% de todas as divisas originadas com exportação no país (Ver Figura 4B).

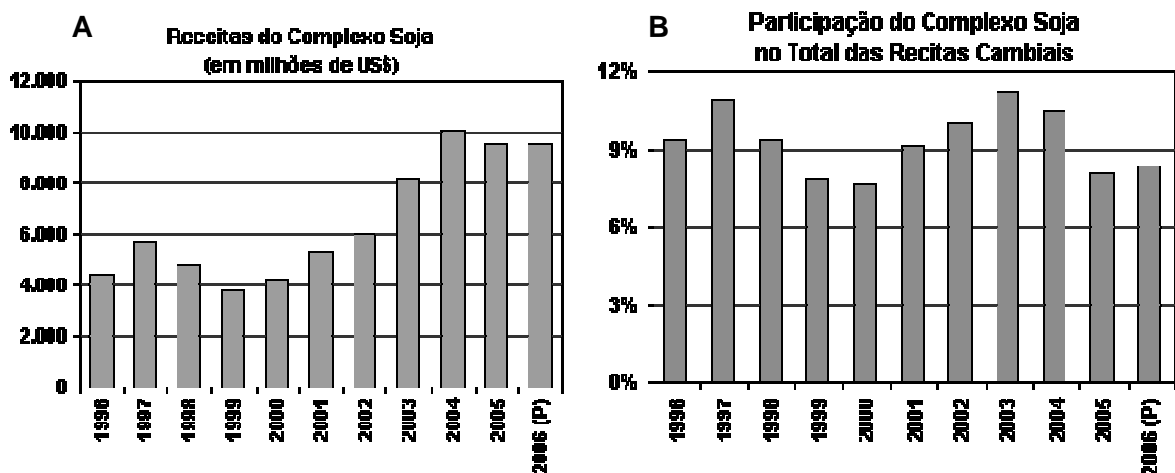


Figura 4: Exportações do complexo soja, em termos de receita e participação nas receitas totais com exportação, no período de 1996 a 2006

(P) Previsão para o ano comercial
 Fonte: SECEX (apud ASSOCIAÇÃO..., 2006)

Dadas as devidas dimensões do complexo soja para a economia mundial e nacional, se faz necessário identificar e caracterizar, de forma breve, os segmentos que compõem essa cadeia agroindustrial.

3.3 CARACTERÍSTICAS DOS SEGMENTOS DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DA SOJA NO BRASIL

Para identificar os sujeitos integrantes da cadeia agroindustrial da soja e suas características, bem como situar o Porto de Paranaguá no âmbito dessa cadeia será utilizado uma adaptação do diagrama denominado delimitação do sistema agroindustrial da soja no Brasil de Lazzarini e Nunes (2006) combinado com o esquema simplificado de uma rede agroalimentar de Neves et al. (2001). O primeiro identifica e delimita os componentes da cadeia agroindústria da soja e o segundo identifica a localização de empresas chamadas facilitadoras. Segundo Lazzarini e Nunes (2006) são empresas que não se localizam no eixo central da cadeia por não possuírem os direitos de propriedade sobre os produtos, mas mantêm uma interface direta com os principais elos da cadeia. Nesse rol se encontram operadores logísticos, transportadoras, bancos, seguradoras, certificadoras. Tal definição caracteriza o porto de Paranaguá como empresa facilitadora e o localiza dentro da cadeia. Essa mesclagem entre os dois esquemas é demonstrada na Figura 5 e a seguir inicia-se a sua caracterização.

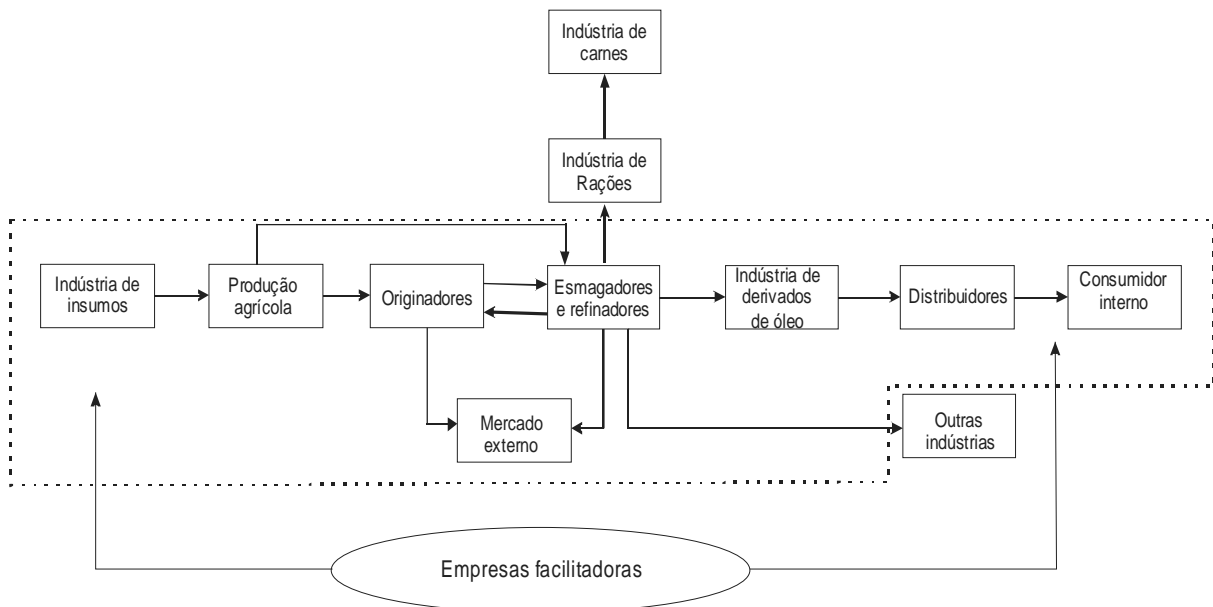


Figura 5: Esquema simplificado da cadeia agroindustrial da soja

Legenda: ----- representa o eixo principal da cadeia.

Fonte: Adaptado de Lazzarini e Nunes (2006) e Neves (2001)

3.3.1 Indústria de insumos

De acordo com Vieira (2002) este segmento é constituído pelos produtos a montante do setor de produção agrícola e são compostos de inúmeros atores, sendo os principais as indústrias de máquinas e implementos, sementes, fertilizantes e defensivos, todos com características tecnológicas específicas. Esse segmento é caracterizado por antecederem à produção de matéria-prima que é o foco da cadeia produtiva.

Lazzarini e Nunes (2006) salientam que o segmento de insumos na produção de soja é bastante heterogêneo, composto por diversas indústrias com características singulares. Um determinado grupo de indústrias – fertilizantes, defensivos e máquinas – é comum a diversos outros sistemas agroindustriais, caracterizando-se, de maneira geral, pelo domínio de tecnologias não propriamente específicas à cultura da soja. A exceção seria a indústria de defensivos direcionados a pragas e doenças dessa cultura. Neste sentido, esta indústria acaba apresentando uma dinâmica tecnológica e organizacional própria, embora esteja também atrelada a cadeia da soja.

Como exemplo desse segmento pode-se citar a indústria de sementes. Lazzarini e Nunes (1998) observam que o objetivo do produtor é aumentar sua renda, produzindo maior quantidade de soja por hectare de terra, atendendo às especificações e padrões. Nesse contexto, suas estratégias administrativas giram em torno da maximização da produtividade em peso por unidade de área plantada (kg/ha), além de resistência a doenças. Isso é repassado às indústrias de sementes que buscam produzir sementes melhoradas que maximizem a produtividade. Como resultado tem-se, nos últimos 25 anos, o crescimento da produtividade de 25% para 30%.

Lazzarini e Nunes (2006) destacam os substanciais montantes de recursos que vêm sendo investidos nesse segmento, especialmente no desenvolvimento genético da cultura, contemplando, os recursos relacionados à biotecnologia, que buscam o desenvolvimento de variedades mais resistentes, por meio, principalmente de variedades geneticamente modificadas (transgênicos).

Entretanto os autores advertem que a despeito dos ganhos esperados com o uso de materiais com genes modificados, devem-se enfatizar os entraves associados a grupos de pressão de consumidores reticentes a esta rota tecnológica, originando dificuldades na comercialização externa de materiais obtidos por biotecnologia. Isso implica em condicionar a disseminação destes materiais às barreiras impostas pelo comércio internacional, trazendo também desafios adicionais para a indústria no sentido de sinalizar e controlar o tipo de pacote genético introduzido nos produtos comercializados.

3.3.2 Produção agrícola

O segmento produtivo da cadeia da soja carece, de maneira geral, de uma estrutura adequada. Lazzarini e Nunes (1998) advertem que a falta de uma organização do segmento agrícola focada na produção de soja dificulta a elaboração de estratégias comuns a cadeia. Os segmentos mais organizados, notadamente a indústria processadora, não encontram interlocutores no segmento rural. Devido à fraca organização, a influência do segmento produtor da cadeia agroalimentar da soja na elaboração de políticas específicas tem sido limitada. Os autores destacam que uma das causas desse reduzido nível de estruturação ocorreria devido aos baixos investimentos específicos necessários, o que facilitaria a entrada e saída de produtores no mercado, acarretando um intenso oportunismo.

Em relação ao tipo de manejo de solo, Vieira (2002) observa que o plantio direto é predominante no cultivo da oleaginosa no país. A autora ainda destaca que a dimensão da propriedade rural tem aumentado, demonstrando que produções em grande escala tendem a dominar a cultura da soja, sendo desaconselhável, comercialmente sua produção em pequenas áreas. Outro fator importante a se considerar é o mercado internacional, uma vez que a maior parte da produção está voltada para esse mercado e por se tratar de uma *commodity*. Nesse contexto, o cenário mundial tem forte influência sobre as estratégias adotadas pelos agricultores.

3.3.3 Originadores

Lazzarini e Nunes (1998; 2006) denotam que tanto cooperativas, *tradings*, armazenadores e corretores tem como papel principal a “originação”¹⁸. Além disso, mantêm contato direto com o produtor no processo de aquisição, armazenamento e distribuição do produto. Essa função de “originadores” envolve também, atuação no desenvolvimento de novas áreas de plantio e novos mercados, utilizando para isso, transferência de tecnologia e crédito, abandonando a posição de simples estabelecimento de entrepostos de compra e armazenagem em regiões produtoras.

Vieira (2002) assinala a importante função das cooperativas no processo de “originação” por serem uma extensão do segmento produtivo. Esse papel é destacado principalmente na região sul, onde as cooperativas representam considerável participação na aquisição de soja nos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo. Entretanto, conforme Lazzarini e Nunes (2006) essa participação é mínima nas regiões em que o cultivo da soja é recente, como a região do cerrado. Nessa região outros grupos são mais atuantes, como por exemplo *tradings*.

Segundo Lazzarini e Nunes (1998) *tradings* são organizações que operam basicamente no mercado de *commodities*, coordenando a transferência física de produtos no mercado nacional e internacional. Atuam com produtores ou cooperativas na aquisição de matéria-prima e efetuam vendas para o mercado internacional. Podem agir ainda como prestadoras de serviço a indústria de processamento nas suas negociações internacionais.

Correteras têm como objetivo remunerar os seus serviços por meio de comissões e não obter lucros por meio de compra e venda. Prestam serviços, quando necessário, as indústrias esmagadoras e também às *tradings*, compondo lotes de matéria-prima para venda, tendo como referência produtores e/ou cooperativas (Vieira, 2002).

¹⁸ Um neologismo em que uma das funções desse segmento é coordenar o suprimento de matéria-prima na cadeia da soja.

A atividade de armazenador tem sido desenvolvida pelo Governo que, de uma forma limitada vem cedendo espaço para a iniciativa privada. Esta atividade deveria assumir uma forma mais atuante de coordenação da cadeia produtiva da soja, não se resumindo apenas a estocagem física de produtos, devendo desenvolver uma coordenação mais abrangente do fluxo de suprimentos de grãos tendo como ponto de partida os produtores (LAZZARINI; NUNES, 1998).

3.3.4 Indústria do esmagamento, refino e derivados de óleo

Conforme Lazzarini e Nunes (2006) as empresas que operam na indústria esmagamento, refino e derivados apresentam comportamentos heterogêneos, em razão dos níveis variados de integração vertical dentro da cadeia da soja. A indústria de esmagamento e refino atua principalmente com a *commodity* da soja, visando uma estratégia de liderança em custos, alicerçada em ganhos de escala (VIEIRA, 2002).

Na indústria de derivados a estratégia predominante é a de diferenciação, uma vez que os produtos são destinados para segmento de mercado sob forte influência da marca (LAZZARINI; NUNES, 2006). Nesse rol, destacam-se como derivados:

- óleos diferenciados, com baixos teores de ácidos graxos;
- as margarinas, cremes vegetais e as halvarinas (chamada margarina *light*, com menor teor de gorduras);
- as maioneses, crescendo em representatividade os produtos *light* e com condimentos, dominando as marcas tradicionais.

Conforme Lazzarini e Nunes (1998) e Vieira (2002), denotam que nesse segmento existe uma tendência crescente a concentração, tanto no esmagamento e refino, quanto nos derivados. Essa convergência se deve ao processo intenso de aquisições e fusões ocorridas durante a década de 1990, principalmente em sua segunda metade.

3.3.4 Distribuidores

De acordo com Vieira (2002) são representados pelos segmentos atacadista e varejista, sendo comuns a muitos outros sistemas agroindustriais. Efetuam a ponte entre a indústria esmagadora e de derivados de soja e os consumidores finais. Recebem ainda, indiretamente outros produtos de soja por meio da indústria de rações/carnes e de outras indústrias em geral. Conforme Lazzarini e Nunes (1998) ressaltam que os pequenos pontos de vendas tais como padarias e mercearias vêm perdendo espaço para grandes redes varejistas, como os supermercados. Essas redes pressionam as margens de lucros das indústrias processadoras, em função do seu poder de barganha. Isso acarreta dificuldades a essas indústrias na elaboração de suas estratégias.

Lazzarini e Nunes (1998) denotam a importância dos distribuidores finais, na figura do varejista, na elaboração das estratégias do sistema agroindustrial da soja. Isso ocorre devido a sua interface direta com o consumidor final, permitindo a identificação de suas exigências, propiciando adaptações em produtos e lançamentos de novos.

3.3.4 Consumidores finais

Envolvem tanto compradores industriais nas vendas externas de *tradings* e indústrias processadoras, quanto consumidores finais de derivados de óleo e carnes no mercado interno. Para fins de caracterização dos consumidores finais, os produtos do sistema agroindustrial da soja foram agrupados e relacionados a seguir (LAZZARINI; NUNES, 1998):

- *Commodities* para mercado externo: trata-se de produtos menos diferenciados e comercializados em grandes volumes no mercado internacional, destacando-se o farelo de soja, a soja em grãos e o óleo bruto e refinado. Em termos de negociação as regras de concorrência balizam-se somente em aspectos de preços.

- *Commodities* para o mercado interno: destacando-se a soja em grãos, o farelo direcionado para a indústria de rações/carnes e o óleo bruto e refinado direcionados para posterior reprocessamento.
- Produtos de maior valor agregado para o mercado interno: trata-se de produtos mais elaborados oriundos do óleo, geralmente com maior grau de diferenciação, principalmente relacionados a marca, como por exemplo margarinas, halvarinas, cremes vegetais, maioneses, molhos prontos (*salad dressings*). São produtos sustentados basicamente pelo incremento de renda do consumidor.

3.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Os dados e análises construídos neste capítulo serviram para demarcar, num primeiro momento, a importância e as dimensões econômicas do sistema agroindustrial da soja contexto mundial, movimentando valores consideráveis no mercado internacional. No contexto nacional, foi demonstrada a expressiva importância da cadeia da soja no processo de industrialização e expansão da agricultura no país. Evidenciou-se ainda, seu impacto significativo na balança de pagamentos do país, sendo um dos principais produtos da pauta de exportação e se consolidando com gerador de divisas.

Num segundo momento, procurou-se identificar e caracterizar, de forma breve, os integrantes da cadeia agroalimentar da soja, analisando e delimitando os segmentos de seu eixo principal. Além disso, conseguiu-se situar o Porto de Paranaguá dentro da cadeia, operando como empresa facilitadora. Isso foi possível por meio da adaptação dos esquemas apresentados por Lazzarini e Nunes (2006) e Neves (2001).

É importante ressaltar que as análises, descrições e considerações realizadas neste capítulo não têm como objetivo aprofundar a discussão sobre a cadeia agroindustrial da soja, mas sim balizar as discussões e análises que serão apresentadas no capítulo seguinte. Neste sentido, a cadeia da soja serviu como delimitador da atuação do porto de Paranaguá, analisado no estudo de caso do capítulo subsequente.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

No presente capítulo é apresentado o estudo de caso, bem como a análise e discussão teórica que tomaram por base os dados coletados em campo. Seu desenvolvimento visa a uma comparação com o construto relacionado no capítulo 2, sobre o modelo proposto por Farina (1999) e adaptado por Souza (2002) que possibilita uma visão sistêmica ampliada para análise de cadeias agroindustriais (ver Figura 2). Como foi visto esse modelo disponibiliza um instrumental analítico que permite uma compreensão mais ampla e completa sobre o ambiente no qual a organização pesquisada está inserida. Nesse sentido, cabe primeiramente observar as mudanças ocorridas na legislação que alterou o regime jurídico da exploração dos portos e suas instalação no país, introduzidas pela Lei n. 8630 (BRASIL, 1993). E posteriormente caracterizar a empresa foco do estudo de caso para em seguida proceder-se a apresentação, análise e discussão dos dados.

4.1 A LEI DE MODERNIZAÇÃO DOS PORTOS

Em fevereiro de 1993 foi promulgada a Lei n. 8630 (BRASIL, 1993), conhecida como Lei de Modernização dos Portos, atuando sobre as áreas do complexo portuário descritas de forma sucinta a seguir, e encontram-se detalhadas no Anexo:

- Porto organizado: compreendendo a estrutura e aparelhamento para suprir às necessidades de armazenagem, de movimentação e navegação de mercadorias, concedido ou explorado pela União, cujo tráfego e operações portuárias se submetem a jurisdição de uma autoridade portuária;
- Operação portuária: abrange a armazenagem e a movimentação de mercadorias, realizadas no porto organizado por operadores portuários, destinadas ou provenientes de transporte aquaviário;
- Operador portuário: empresa credenciada para a execução de operação portuária na área do porto organizado;
- Área do porto organizado: envolve instalações portuárias tais como: ancoradouros, docas, cais, pontes e piers de atracação e acostagem, terrenos, armazéns, edificações e vias de circulação interna, bem como pela infra-estrutura

de proteção e acesso aquaviário ao porto tais como guias-correntes, quebra-mares, eclusas, canais, bacias de evolução e áreas de fundeio que devam ser mantidas pela administração do porto.

- Instalação portuária de uso privativo: é administrada por organização de direito público ou privado, dentro ou fora da área do porto, utilizando-se de movimentação e ou armazenagem de mercadorias destinadas ou provenientes de transporte aquaviário.

Apesar de sua promulgação em 1993, Serralvo e João (2004) esclarecem que a lei passou a vigorar na prática somente em 1995, trazendo em seu bojo uma nova estrutura administrativa para o ambiente portuário, incluindo novos agentes atuantes nos portos organizados, quebrando o paradigma vigente até então. Nesse sentido, o sistema portuário brasileiro passa a ter uma estrutura administrativa composta por:

- Conselho de Autoridade Portuária (CAP), passa a ser o órgão normativo, de fomento e de debate sobre os assuntos inerentes ao funcionamento de cada porto, cabendo-lhe, dentre outras atribuições, regulamentar a sua exploração, homologar as tarifas e instituir Centros de Treinamento Profissional (MONTEIRO; FIGUEIREDO, 2004);
- Administração Portuária (AP), exercida diretamente pela União ou por organização concessionária do Porto. A autoridade portuária, deve operar em conjunto com outras autoridades que exercem funções no porto organizado (aduaneira, marítima, sanitária, de saúde e de polícia marítima). Suas atribuições envolvem, basicamente, a construção, a manutenção e a modernização de toda a infraestrutura do porto, cabendo-lhe também pré-qualificar os operadores portuários e fixar tarifas portuárias (SERRALVO; JOÃO, 2004).
- Operadores Portuários, empresas privadas pré-qualificadas que executam o embarque e desembarque de cargas ou serviços relacionados ao ambiente portuário. Antes esses operadores movimentavam somente produtos próprios. Com a Lei n. 8630 foi a eles permitido também movimentar cargas de terceiros (LUCCI; GONÇALVES, 2004);

- Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO), sua esfera de atuação envolve administrar o fornecimento da mão-de-obra do trabalho avulso no porto, emitir documentos de identificação, criar e manter um cadastro dos trabalhadores, promover treinamento, selecionar os trabalhadores para o trabalho portuário, conforme solicitado pelo operador portuário, estabelecer o número de vagas, a periodicidade e a forma para acesso ao registro do trabalhador portuário avulso (TPA), receber e repassar aos trabalhadores o valor da mão-de-obra, velar pelas condições e normas de saúde, higiene e segurança do trabalho portuário avulso, propor melhorias nas operações portuárias (BRASIL, 1993).

Nesse contexto, nota-se que a Lei n. 8630 trouxe alterações expressivas para todos os portos brasileiros. Estabeleceu, portanto, uma nova estrutura para o Sistema Portuário Nacional, anteriormente administrado apenas pela esfera pública. Lucci e Gonçalves (2004) ressaltam que os principais objetivos da Lei foram quebrar o monopólio das operações portuárias permitindo o arrendamento de áreas portuárias a organismos privados. Dinamizar e flexibilizar o uso da mão-de-obra no porto para racionalizar o ambiente de trabalho, incrementar a produtividade, estimular a participação do setor privado e dos usuários. No intuito de propiciar ganho de competitividade nas exportações. Estabeleceu ainda, as autoridades atuantes no porto organizado como: a Autoridade Portuária (administradora do porto), Aduaneira (Receita Federal), Marítima (Capitania dos Portos/ Marinha), Sanitária (ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária), de saúde (Ministério da Saúde) e a polícia marítima.

4.2 O CONTEXTO DO PORTO DE PARANAGUÁ

Em agosto de 1872, foi concedido a um grupo de empresários a possibilidade de transformar o antigo ancoradouro da cidade de Paranaguá em um porto para atendimento aos fluxos de mercadorias que se originavam da ligação ferroviária com Curitiba. Em setembro de 1889 a concessão é encerrada e as benfeitorias foram assumidas pelo governo do estado do Paraná, prevendo, inicialmente, a abertura de dois canais de acesso, a execução de 550m de cais acostável e 2.486m de cais de saneamento, além de armazéns e depósitos, de acordo com projeto elaborado pela

Inspetoria Federal de Portos, Rios e Canais, do Ministério da Viação e Obras Públicas.

A construção do porto começou em novembro de 1926, e a sua inauguração aconteceu em 17 de março de 1933. Em julho de 1947, foi criado o órgão estadual Administração do Porto de Paranaguá, modificado, em 1971, para Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA). O governo do estado recebeu o contrato de concessão em 1949, estando em vigor até o presente momento.

O porto é administrado pela autarquia estadual Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA). Está localizado na cidade de Paranaguá, no estado do Paraná, na margem sul da baía de Paranaguá. Sua área de influência comporta o estado do Paraná e parte dos estados de São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. Incluindo, ainda, o Paraguai. Suas vias de acesso compreendem as rodovias BR-277, ligando Paranaguá a Curitiba e conectando a BR-116 pelas rodovias PR-408, PR-411 e PR-410. No que tange ao modal ferroviário é servido pela Ferrovia Sul-Atlântico S/A, controlada pela América Latina Logística (ALL), malha Sul, da antiga Superintendência Regional Curitiba (SR 5), da Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSAE). O modal marítimo é servido pela barra de entrada que tem largura de 200m e profundidade de 12m. O porto possui três canais de acesso: o do Norte, o do Sudeste e o da Galheta, esse último, o principal, com 28,5km de extensão, largura variando de 150m a 200m e profundidade de 12m (MINISTÉRIO..., 2006).

Suas instalações abrigam ainda, um cais comercial, comportando pequenas embarcações de cabotagem e os supergraneleiros de até 270m de comprimento. Ao longo do cais comercial é feita a movimentação de granéis sólidos, carga geral e contêineres. Comportando simultaneamente o atendimento de até 12 navios. Dispõe do corredor de exportação com dois carregadores de grãos cada um que atendem as exportações de soja e farelo e outros grãos, através das empresas Cotriguaçu, Coamo, Centro Sul, CDL e Coimbra e do Paraguai. Conta também com um Terminal de Veículos e Contêineres – Tevecon, vem sendo implantado ao longo do tempo. O terminal deverá ter ao final da sua implantação 300.000m² de pátio (MINISTÉRIO..., 2006).

No contexto nacional o porto de Paranaguá tem se destacado, estando entre os seis maiores portos do país em movimentação granéis sólidos. Estes seis portos responderam em 1999 por 75% de todas as movimentações (exportações e importações) referentes a granéis sólidos comercializados pelo Brasil no mercado internacional. Nesse contexto, apesar de ser o sexto maior porto em movimentação tem uma participação, relativamente baixa, de 5,1% na movimentação desse tipo de carga, considerando os granéis sólidos de forma geral¹⁹. Conforme pode ser notado nos dados relacionados na Tabela 8.

Tabela 8: Quantidade de granéis sólidos movimentados (exportados e importados) pelos principais portos do país, no período de 1995 a 1999 em ton.

PORTO	1995	1996	1997	1998	1999
Itaqui(MA)	48.444.883	45.298.052	46.631.669	46.930.152	42.906.631
Tubarão(ES)	61.367.406	62.856.811	71.335.830	71.435.560	65.034.488
Ponta Ubu(ES)	9.731.880	9.785.474	9.716.136	11.076.840	12.721.085
Sepetiba(RJ)	25.254.477	23.908.074	26.573.079	26.868.362	29.726.074
Santos(SP)	14.940.694	16.678.102	18.053.696	17.640.615	19.146.958
Paranaguá(PR)	10.693.774	11.475.591	12.909.300	13.542.247	12.566.709
Outros	52.106.790	51.087.621	55.902.004	62.975.555	60.403.155
TOTAL	222.539.904	221.089.725	241.121.714	250.469.331	242.505.100

Fonte: Empresa... (2006)

Entretanto, tal recorte não traduz a realidade no que diz respeito a importância do porto de Paranaguá, quando se refere a movimentação com graneis sólidos. Isso ocorre uma vez quatro dos principais portos (Itaqui, Tubarão, Ponta Ubu e Sepetiba) apontados na Tabela 8, têm como principal movimentação minérios de ferro, enquanto que Paranaguá tem uma vocação para produtos agroindustriais. Cabe então considerar a importância do porto, especificamente sobre as exportações do complexo soja (grão e farelo), comparando-os somente em termos de exportações do complexo soja. Tal comparação tomou como base o ano 2003, em função dos dados disponibilizados por estes portos contemplarem a segregação dos graneis sólidos somente deste ano, conforme apresentado na Tabela 9 (MINISTÉRIO, 2006).

¹⁹ Compõe este mix, além das commodities agrícolas, minério de ferro, carvão, alumina entre outros.

Tabela 9: Exportações do complexo soja (grão e farelo) movimentadas pelos principais portos do país, em 2003, em ton.

Porto	Complexo soja		
	Grão	Farelo	Total
Itaqui(MA)	940.965		940.965
Tubarão(ES)	1.665.514	1.300.064	2.965.578
São Francisco do Sul(SC)	594.711	852.787	1.447.498
Rio Grande (RS)*	3.021.425	1.645.250	4.666.675
Santos(SP)	3.392.222	1.588.021	4.980.243
Paranaguá(PR)	5.931.950	5.962.04	11.893.990
Total	15.546.787	11.348.162	26.894.949

* O porto de Sepetiba e Ponta Ubu não exportaram o complexo soja, foram substituído pelo porto de Rio Grande e São Francisco do Sul por terem uma maior relevância no cenário exportador do complexo soja.

Fonte: Ministério... (2006)

Nesse contexto, ao analisar a Tabela 9, pode-se inferir sobre a relevância do Porto de Paranaguá no cenário nacional para as exportações do complexo soja, notadamente grão e farelo. Uma vez que coube ao porto 44,2% do total das exportações realizadas pelos principais portos do país, em se tratando do complexo soja. Ainda em termos comparativos, tomando-se com base os dados apresentados na Tabela 2, relacionada às exportações de soja em grão do país, verifica-se que o Porto de Paranaguá, em 2003, foi responsável direto por 30% de todas as exportações nacionais, mantendo uma importante interface entre a cadeia agroindustrial do soja e o mercado internacional.

4.3 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em função do número de agentes envolvidos e a complexidade do ambiente portuário, a pesquisa foi delimitada focando-se no Administrador Portuário. A ser representado no contexto portuário pela Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA), autarquia estadual concessionária do porto organizado. Suas competências envolvem, além do disposto na Lei n. 8630/93 (BRASIL, 1993), a administração dos silos públicos e do corredor exportador de grãos. Conta em seu quadro funcional com mais 650 servidores, estando sob a direção de um superintendente. Desse modo, procurou-se analisar e compreender as inter-relações entre a APPA e outros agentes envolvidos no contexto do porto e da cadeia agroindustrial do soja.

4.3.1 Os participantes da pesquisa

Os participantes foram selecionados conforme o nível de conhecimento e a sua capacidade de oferecer informações relevantes para se atingir os objetivos propostos pela pesquisa. Nesse sentido, foram selecionados 5 participantes para a coleta de dados da pesquisa. Para fins de padronização e melhor identificação os entrevistados foram nominados como: Entrevistado 1; Entrevistado 2; Entrevistado 3; Entrevistado 4 e Entrevistado 5. Assim distribuídos:

- dois representantes da APPA:
 - o chefe da divisão de Planejamento, em função do seu posicionamento estratégico no afluxo de informações cruciais do administrador portuário (Entrevistado 1);
 - o chefe do Corredor Exportador de Grãos, devido a sua interface com a cadeia da soja, uma vez que é através desse corredor que a soja é levada ao mercado internacional (Entrevistado 2);
- um representante ligado ao Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO), representado pelo gerente operacional da Associação dos Operadores Portuários do Corredor Exportador, selecionado em função da sua relação direta como fornecimento de mão-de-obra avulsa para a APPA (Entrevistado 3).
- uma *trading*, representado pelo seu sócio-proprietário e membro no Conselho de Autoridade Portuária (CAP), selecionado em razão de sua experiência no ambiente portuário, e sua relação direta com a APPA na utilização de serviços (Entrevistado 4);
- uma cooperativa, representada pelo seu Gerente Comercial de Grãos, selecionado devido a sua interface entre produtor e porto, bem como a sua importância no cenário nacional em termos de comercialização e exportação de soja, uma vez que esta cooperativa situa-se entre as maiores cooperativas agroindustriais do país (Entrevistado 5).

4.3.2 A estrutura dos questionários para entrevista

As entrevistas foram conduzidas por meio de questionário misto. Estruturado em sete blocos, abrangendo as principais variáveis do modelo analítico apresentado por Farina (1999) e adaptado por Souza (ver Figura 2). Desse modo, o questionário ficou composto pelos seguintes blocos: 1) Eficácia Operacional (EO), 2) Ambiente Competitivo (AC), 3. Ambiente Tecnológico (AT); 4) Ambiente Organizacional (AO); 5) Ambiente Institucional (AI); 6) Estratégias Individuais (EI) e 7) Coordenação (CO).

Foram adotados dois tipos de questionários, divididos conforme área de atuação de cada entrevistado, e seu nível de interação com a APPA, sendo distribuídos em duas categorias: 1) administração do porto, representada pelos Entrevistados 1 e 2; 2) usuários, representados pelos Entrevistados 3, 4 e 5. Foram mantidos os mesmos blocos para as duas, variando as questões em relação aos pontos de vista da administração e dos seus usuários, permitindo um cruzamento entre as informações obtidas. As entrevistas foram gravadas em mini-fitas cassetes e geraram aproximadamente 10 horas de gravação. Posteriormente elas foram transcritas, perfazendo um total de 33 páginas no formato A4, em espaçamento simples, em fonte Times New Roman, tamanho 11, e armazenadas em meio eletrônico.

4.4 O AMBIENTE SISTÊMICO DO PORTO: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Conforme o modelo tomado como referência para analisar as implicações e desdobramentos das ações do Porto de Paranaguá junto à cadeia agroindustrial da soja, passa-se a seguir a análise e discussão dos dados obtidos nas entrevistas em confrontação com a teoria proposta. Nesse sentido, tem-se como intuito compreender os diversos fatores que compõem o ambiente sistêmico do porto de Paranaguá, visualizado através da Administração do Porto de Paranaguá e Antonina e seus usuários.

4.4.1 O ambiente organizacional

O ambiente organizacional é composto por organizações públicas e privadas que representam algum tipo de interesse ou que dão suporte ao negócios privados (MINTIZBERB, 1983, JANK; NASSAR, 2000). Em relação ao porto, inúmeras organizações fazem parte do seu ambiente, podendo-se citar com principais os operadores portuários (Cotriguaçu, Coamo, Centro Sul, Coimbra), os sindicatos patronais, como Associação dos Operadores Portuário, Sindicato das Agencias de Navegação (Sindapar), o gestor de mão-de-obra como o OGMO entre outras. Além destas instituições também estão presentes no porto aquelas organizações que têm como função a fiscalização e a manutenção de padrões tais como: Aduaneira (Receita Federal), Marítima (Capitania dos Portos/ Marinha), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Ministério da Saúde, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e a polícia marítima, estas da esfera federal. Na esfera estadual ainda temos a Empresa Paranaense de Classificação de Produtos (Claspar) e o Instituto Ambiental do Paraná (IAP) entre outros. No município existe convênio firmado com a Associação Comercial para prestação de serviço. Isso corrobora a afirmação de Jank e Nassar (2000) de que o ambiente organizacional é formado também por organização que são suporte aos empreendimentos privados.

Todos os entrevistados afirmaram que existe uma interação comercial muito forte entre as organizações presentes no ambiente portuário. Notou-se que os usuários que permanecem próximos à área do porto, como o Entrevistado 3 e 4, tem uma relação e interação mais dinâmica com a APPA. Uma vez que fornecem serviços para a APPA, no caso do Entrevistado 3. O Entrevistado 4 se utiliza dos serviços prestados pela APPA intensamente, principalmente no tocante a embarque de grãos. Por se localizar distante do ambiente portuário, o Entrevistado 5, afirmou que somente dispõe dos serviços da APPA esporadicamente, uma vez que se utiliza de terminais privados para embarcar soja. Nos três casos os entrevistados demonstraram um conhecimento amplo sobre a dinâmica do ambiente do porto e da influência que as decisões do porto têm sobre seus negócios.

Quando aos representantes da APPA, o Entrevistado 1 enfatizou as parcerias realizadas com instituições públicas como a Universidade de Londrina (UEL) na gestão

de recursos humanos, e com a Universidade Federal do Paraná, em um projeto de modelagem matemática relacionado a logística. Outro ponto ressaltado pelo Entrevistado 1, foi a realização do Simpósio Internacional de Gestão Ambiental Portuária. Destacou ainda a escassez de recurso federais para investimento no porto. O Entrevistado 2 citou o importante convênio firmado com a Claspar para o processo de qualificação, controle e padronização dos grãos a serem embarcados pelo porto. Essa entidade faz a classificação geral de todos os grãos, quer sejam embarcados pela APPA, quer sejam embarcados pelos operadores privados. Quando questionado se conhecia algum outro convênio ou parceria com Institutos de pesquisa ou universidades, o Entrevistado 2 não soube responder. Isso denota uma falha interna na comunicação, uma vez que o Entrevistado 1 ressaltou a parceria realizada com a UFPr relacionado a logística e por conseguinte essa parceria ter impactos diretos sobre a área de atuação do Entrevistado 2, ou seja o corredor exportador.

De modo geral notou-se que as organizações que interagem com o porto de Paranaguá, por meio da APPA, sofrem influência direta ou indireta que, independente da distância. Isso aponta para as considerações de Farina (1999) ao ressaltar que a organização tanto pode influenciar o ambiente quanto ser influenciada por ele.

4.4.2 O ambiente institucional

O ambiente institucional abrange os limites que a sociedade impõe a fim de estruturar e criar regras que regularão as relações políticas, econômicas e sociais entre os atores envolvidos (NORTH, 1990, apud SLOMP, 2003). É esse ambiente que determina a seleção das formas de organização e define as regras do jogo competitivo (MACHADO, 2000). Estão incluídos neste ambiente o sistema legal, o sistema de regulamentações e o sistema político. Abarca também as tradições, costumes, valores e regras informais arraigados na sociedade.

De acordo com os entrevistados, esse é o ambiente mais complexo e difícil de gerenciar em função das nuances e idiosincrasias que envolvem os seus atores. As principais mudanças ocorridas, nesse ambiente, percebidas pelos entrevistados focaram-se em duas questões. A primeira em relação à Lei n. 8630/1993 (BRASIL,

1993) e a segunda sobre a suspensão do embarque de soja transgênico pelo Porto de Paranaguá²⁰.

Em relação a Lei n. 8630/1993, o Entrevistado 1 destaca a influência profunda, que ela trouxe ao ambiente portuário ao tirar do poder público a capacidade gerencial efetiva de todo o porto. Entretanto a lei manteve uma série de dispositivos a APPA para que efetivamente regule o jogo portuário que é bastante complexo. Outro ponto evidenciado pelo Entrevistado 1 se refere as sobreposições de autoridades. Isso ocorre uma vez que as tarifas portuárias arrecadadas pelo porto devem que ser submetidas previamente à autoridade federal. Por outro lado o porto é fiscalizado pelos tribunais de contas do estado, pelo fato de ser uma autarquia estadual. Além disso, o porto deve se adequar ao orçamento e a determinadas legislações do estado uma vez que é uma autarquia. Nesse sentido, o Entrevistado 1, esclarece que a sobreposição das esferas de poder impacta diretamente na gestão, pois devem sempre estar monitorando as intervenções dessas esferas que muitas vezes são conflitantes entre si. Para melhor compreensão, o Entrevistado 1 cita um exemplo: o dinheiro que é arrecado de uma tarifa portuária, ela é um dinheiro estadual ou federal? Então o município resolve tributar ISS a essa atividade, e a constituição federal diz que a APPA goza de imunidade tributária, por ser uma autarquia. O município, por sua vez, não entende isso, acha que o porto é prestador de serviço. Por outro lado a APPA é a administradora de uma estrutura portuária por uma delegação federal. O recurso que é arrecadado a União entende que é dela. Falta no ambiente portuário deixar mais clara essa questão. Essa questão sobre clareza nas regras do ambiente também é apontada pelo Entrevistado 4, segundo o qual a Lei n. 8630/1993 afirma que as operações portuárias só podem serem feitas pelo operador portuário, mas em Paranaguá existe uma autarquia que é APPA, sendo operador portuário quando lhe interessa, e deixando de ser quando não é. Nesse sentido Machado (2000) esclarece que cabe ao ambiente institucional definir as regras do jogo competitivo e estabelecer os tipos de organizações que atuarão neste ambiente. North (1990 apud SLOMP, 2003) completa que as normas impostas

²⁰ A partir de outubro de 2003, o governo do estado do Paraná sancionou uma lei que proíbe cultivo, manipulação, importação, industrialização e comercialização de organismos geneticamente modificados no Estado, ficando o porto de Paranaguá proibido embarcar soja transgênico (WEBCLIPPING, 2006). Durante a realização dessas entrevistas a lei ainda vigorava.

pela sociedade criam um conjunto de possíveis oportunidades e limitações que irão reger o comportamento dos indivíduos na sociedade.

Ainda em relação a Lei n. 8630/1993, no que se refere a gestão de mão-de-obra, existem divergências de opiniões entre usuários e a administração do porto. Os usuários acreditam que a Lei n. 8630/1993 trouxe avanços sobre a gestão de mão-de-obra, permitindo mexer em uma questão muito importante; a trabalhista. De acordo com o Entrevistado 3 e 4, anteriormente os operadores portuários eram obrigados a requisitar mão-de-obra e por vicissitudes do sistema, não tinham gestão sobre ela. Então se pagava e se recebia uma mão-de-obra nem sempre qualificada para o serviço e às vezes pagava-se e executava-se a tarefa porque não havia mão-de-obra qualificada. Não havia controle, era tudo na base do corporativismo. Com a Lei n. 8630/1993, mexeu-se nas reservas de mercado. Hoje se paga e consegue escalar, distinguir a qualificação real da mão-de-obra, ou seja, quem é operador de máquina, quem é operador de guindaste. Outro fator importante apontado pelos Entrevistados 3 e 4 relaciona-se ao controle sobre o efetivo uso dos trabalhadores portuários avulsos (TPAs). Passou-se a alocar somente a mão-de-obra qualificada e necessária para realização da atividade. Conforme o depoimento do Entrevistado 3, Isso implicou em conseguir um ganho na produtividade na ordem de 20%, além da redução nos custos administrativos. Essas ações possibilitaram ajustar os salários, adequando-os para cada função desempenhada, coisa que antes não existia. Por outro lado à introdução da Lei n. 8630/1993 criou um acúmulo acentuado de pendências judiciais que a lei não previa e as custas desses processo estão sendo transferidas aos operadores portuários.

Entretanto o Entrevistado 2, afirma que não percebeu mudanças, com a criação do órgão gestor de mão-de-obra, segundo ele a Lei n. 8630/1993 não funcionou nessa área. Ressalta que continua o “cabide de emprego”, só mudou a denominação. Uma vez que se continua trabalhando com os TPAs, se continua trabalhando com estiva, com arrumador. A diferença é que agora ao invés de fazerem as próprias escalas de trabalho e receberem por eles mesmos, existe um órgão que gerencia isso e criando em algumas circunstâncias a figura do atravessador. Nesse sentido o Entrevistado 2 ressalta que não conseguiu observar os benefícios da lei. Com a Lei a única coisa que mudou foi às nomenclaturas, mas as pessoas envolvidas continuaram. Segundo ele a solução seria eliminar os

sindicatos e os operadores portuários passassem a requisitar mão-de-obra sem a presença do órgão gestor.

Sobre a segunda questão relacionada à suspensão do embarque de soja transgênico pelo Porto de Paranaguá, todos os usuários afirmaram que tal medida impactou de maneira negativa em seus negócios, ocasionando perda de clientes no caso do Entrevistado 4; a redução de alocação de mão-de-obra no caso do Entrevistado 3; a busca de portos alternativos para comercializar a soja no caso do Entrevistado 5. Para a APPA, segundo a Entrevistado 2 não houve impactos do ponto de vista operacional, pois não foi necessário fazer nenhuma alteração logística para executar a proibição do governo, somente barrou-se a entrada de soja transgênico no porto.

A questão sobre a decisão de não embarcar soja transgênico pelo porto de Paranaguá ainda será tema de discussões quando forem analisados os itens: ambiente competitivo e estratégias individuais.

Ao se analisar o ambiente institucional percebeu-se dificuldades entre os agentes em implementar ações conjuntas. Isso denota um distanciamento entre os usuários e os agentes administrativos. O que pode ocorrer devido à falta de informações que possam dar suporte as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente portuário principalmente aquelas introduzidas pela a lei de Modernização dos Portos. Os impactos das mudanças foram sentidos, porém ainda não foram assimilados por todos os agentes afetados, deixando pontos obscuros e confusos que devem ser discutidos e se possível, revistos e revisados. Nesse sentido, a APPA deveria agir com agente de mudança aprendendo a integrar e coordenar sua cadeia produtiva visando conectar seus clientes e fornecedores e principalmente aumentar sua capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações conforme denotam Hamel e Prahalad (1994 apud RODRIGUES; CARRIERI, 2000).

4.4.3 O ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico está associado ao padrão e a trajetória da tecnologia vigente. Esta tecnologia tem como principal indutor a capacidade de

inovação que ocorre tanto por pesquisa e desenvolvimento, quanto pelas atividades diárias de uma organização. Pode ocorrer ainda, pelo emprego de produtos novos e também pela interação entre agentes propiciando a incorporação de novos processos, novos conhecimentos e novos produtos destinados a novos mercados (WAACK; TERRERAN, SILVA, 1998).

Sobre o ambiente tecnológico o Entrevistado 1 destaca que porto, por meio da APPA, vem fazendo pesados investimentos em tecnologia, utilizando-se de recursos próprios²¹. Os principais investimentos foram em tecnologia da informação (TI) com a aquisição de *hardwares*, redes de fibras ópticas, novo sistema corporativo informacional integrado. Segundo o Entrevistado 1 o sistema anterior era totalmente desarticulado e não se comunicavam. O Entrevistado 1 apontou ainda, a falta de visão estratégica na não propriedade dos códigos fontes, deixando a organização a mercê de terceiros privados em relação ao seu sistema. Com o novo sistema os códigos fontes serão enquadrados dentro do conceito de *software* livre, tornando a APPA proprietária dos seus sistemas e códigos. Ressaltou também que na construção desses novos sistemas estão sendo consultados os usuários internos que participam da idealização do programa.

O Entrevistado 1 assinalou outros investimentos realizados pelo porto, por meio da APPA. Apontou a implantação de um sistema de segurança portuária, com base em uma norma internacional, exigindo que os portos sejam certificados por essa norma. Segundo o Entrevistado 1 o porto deverá ser o primeiro em nível nacional a ter essa certificação, com data prevista de dezembro/2005. Para tanto vêm implementando todos os requisitos de segurança, seja eletrônica, de identificação de usuário e pessoal, veículos, cargas de contêineres, em tecnologias de vídeo e da informação. Isso acarretou um investimento de mais 3 milhões de reais. O Entrevistado considera a obtenção dessa certificação como estratégica, uma vez que a falta dela vai impedir que determinadas mercadorias embarcadas em portos não certificados não adentre em alguns mercados. O Entrevistado 1 apontou ainda os investimentos a serem feitos na construção do novo silo bem como as novas tecnologias a serem empregadas em sua

²¹ Todos os entrevistados foram unânimes ao afirmarem terem conhecimento sobre o porto possuir recursos próprios para investimento, o que oscilou foi o valor conforme o nível de acesso a informação, variando entre 170 e 200 milhões de reais.

construção. Lembrou também que as tecnologias empregadas na construção dos novos navios estão influenciando e impactando a estrutura do porto tanto na forma de embarcar quanto na forma de operar os navios. Nesse sentido, assinalou que estão sendo feitos investimentos para dragagem nos canais de acesso, aumento da profundidade dos berços de atracação e reformas no cais, contemplado por um projeto denominado remodelação do cais oeste. Existindo ainda um projeto que abrange a construção de um terminal público de graneis líquidos. Todos os investimentos a serem feitos com recursos próprios. Essas ações vão ao encontro das proposições feitas por Silva (2000) quando afirma que a tecnologia ainda está associada a inovação, estando conectada não apenas a capacidade de aprendizagem. Mas também pela execução de atividades rotineiras, utilização de novos produtos e através da interação entre agentes, estendendo-se a assimilação de novos conhecimentos e novos processos.

O Entrevistado 2 enfatizou o projeto de construção do novo silo, com tecnologias de ponta e automatizado. Ressaltou a capacidade de embarque da APPA²², utilizando *shiploaders* (complexo de equipamentos que levam a soja até o porão do navio). Destacou que isso envolve inclusive uso de uma correia transportadora móvel, utilizada caso uma das outras correias fixas apresentarem problema. Afirmou que as tecnologias utilizadas no porto, pela APPA, tais como correias transportadoras e elevadores para armazenagem no silo horizontal estão entre as mais modernas disponíveis no mercado. Informou que vem sendo construído um novo sistema de informação, mas não tem participado efetivamente da elaboração do sistema. Quando ao acesso a novas tecnologias os Entrevistados 1 e 2 apontaram a visita de fornecedores.

Sob a ótica dos usuários todos foram enfáticos em apontar a falta de divulgação de informações sobre aquisição e utilização de novas tecnologias, bem como sobre o andamento dos projetos a serem implementados pelo porto, por meio da APPA. O Entrevistado 4 observou que as tecnologias utilizadas pelo porto hoje não são adequadas. Com exemplo citou a moega existente no silo vertical em que os elevadores não comportam a capacidade de descarga dela, não conseguindo dar conta de subir toda a soja até o silo. Outro problema apontado pelo Entrevistado 4

²² De acordo com dados fornecidos pelo Entrevistado 2, o corredor exportador tem uma capacidade diária de embarque de em torno de 300 mil ton. dia, sendo 172 mil com grãos, e 130mil com farelo.

foi a falta de conservação do que existe, lembrando que no ano passado o porto parou²³ e não foi feita manutenção no silo. Então durante a safra aconteceram quebras constantes. O Entrevistado aponta como causa a falta de empenho profissional, a falta de empenho nas aquisições necessárias e falta de empenho administrativo. Os Entrevistado 3 e 4 apontaram também a ociosidade na capacidade de embarque do corredor exportador. Uma vez que o recorde divulgado pela APPA gira em torno de 100 mil toneladas dia, bem abaixo da sua capacidade total. Segundo Waack, Terreran e Silva (1998) a tecnologia não estaria ligada somente aos processos de inovação por pesquisa e desenvolvimento, mas também pelas atividades diárias de uma organização e pela execução de atividades rotineira como já foi assinalado Silva (2000). E que de acordo com os depoimentos dos entrevistados não vêm sendo desenvolvidas pela APPA.

Todos os usuários assinalaram a eficiência do sistema de informação da APPA, denominado *Carga online*, que acompanha o recebimento e descarregamento de grãos, registrando as informações em tempo real. Esta ação pode ser entendida, de acordo com Hamel e Prahalad (1994 apud RODRIGUES; CARRIERI, 2000), como uma tentativa da organização conectar seus clientes e fornecedores com o desenvolvimento tecnológicos, procurando melhorar seus serviços e fortalecer sua posição no mercado.

Quatro dos entrevistados afirmaram que o principal problema a ser solucionado pela APPA, relaciona-se a intempérie climática. As chuvas acarretam um gargalo na operação, pois impedem que o embarque ocorra. Nesse sentido apontam para a possibilidade uma cobertura para o embarque de granéis sólidos ou alternativas que solucionassem o problema. Essa situação confirma a análise de Waack, Terreran e Silva (1998), ao ressaltarem que as pressões, nas diversas instâncias e níveis, influenciam a dinâmica tecnológica, que responderia alterando o padrão tecnológico em vigor, ou mesmo deslocando tecnologias tradicionais visando atender demandas em curso. Nesse sentido tais pressões poderiam influenciar a APPA a investir em tecnologia para solucionar o problema.

²³ No período de sazonalidade, que vai de novembro a janeiro, a APPA pára o embarque e realiza procedimentos de manutenção, corretiva e preventiva no corredor exportador.

Com as informações obtidas junto aos entrevistados pode-se concluir que em relação a tecnologia operacional adotada pelo porto existem pontos vulneráveis na sua utilização. Apesar de a administração afirmar que as tecnologias utilizadas para embarque e descarregamento, como correias e elevadores, serem as mais modernas disponíveis no mercado. Os usuários apontaram que tais tecnologias não vêm sofrendo a sua manutenção adequadamente, acarretando quebras freqüentes. Por outro lado os elevadores mesmo sendo modernos não suprem de maneira adequada a capacidade de descarregamento das moegas. Como ponto-chave no ambiente tecnológico ocorre a falta de um aparato de disseminação eficaz na difusão das informações. A APPA carece de um sistema que tenha uma interface que estabeleça uma via de mão dupla na obtenção e divulgação de suas tecnologias, adquiridas ou utilizadas. O mesmo ocorre em relação aos seus projetos. A falta de informação causa incerteza na relação, trazendo desconfiança entre os atores envolvidos como aponta North (1990 apud MACHADO, 2002).

4.4.4 O ambiente competitivo

O ambiente competitivo envolve o ambiente externo e interno a firma. No primeiro se localizam os concorrentes, os clientes e os fornecedores com os quais a empresa interage. O segundo relaciona-se à ambiência sobre a qual a firma tem certo controle (FARINA, 1999, COUTINHO; FERRAZ, 1994). Nesse sentido, o ambiente competitivo é modelado pelas interações entre estrutura de mercado, padrões de concorrência, características do consumidor, ciclo de vida da indústria.

O grande diferencial da APPA apontado pelos entrevistados em relação aos concorrentes, está na agilidade de embarque e carregamento através de seu sistema integrado de descarga e embarque²⁴. Nesse sentido embora no aspecto tecnológico sejam apontados deficiências vinculados a operação, em termos

²⁴ No Relatório de 2005 apresentado pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (MINISTÉRIO, 2006) sobre os fatores mais importantes que motivaram a escolha do porto ou terminal, o porto de Paranaguá se destacou entre os demais portos do país pela sua rapidez no carregamento e descarga.

comparativos o porto de Paranaguá distingue-se de seus concorrentes pelo direcionamento de sua infra-estrutura ao carregamento e descarga de grãos. Foram citadas ainda as políticas de qualidade e padrões exigidos pelo porto, por meio da APPA, e executados pela Claspar. Como barreiras de entrada e saída foram apontados os altos investimentos e manutenção de infra-estrutura. Todos os entrevistados afirmaram que não existe um processo de rastreabilidade, uma vez que a APPA, não realiza segregação de grãos no silo público. Ressaltaram que a certificação é expedida pela Claspar, que classifica o grão como apto ou não para o embarque. Esse processo envolve dois procedimentos. No caso da qualidade e padronização, se o grão não atender as suas especificações ela tem a capacidade de por meio de misturas, secagem e peneiragem de efetivar a padronização e qualificação do grão. No caso da detecção de transgênico o caminhão ou vagão é lacrado e devolvido a origem. As informações expostas anteriormente definem o grau de concentração das organizações que compõe mercado, evidenciada através da capacidade de organizações líderes de coordenar e disciplinar o mercado ou mesmo influir no padrão de concorrência (SOUZA, 2003) essa situação é evidenciada na APPA.

Em relação à mão-de-obra foram evidenciados pelos Entrevistados 2 e 4 dificuldades relacionadas obtenção de trabalhadores qualificados. Com relação à infra-estrutura as melhorias ocorridas nas vias de acesso. O Entrevistado 4 demonstrou preocupação em relação a questão de energia elétrica, devido a oscilações freqüentes na rede elétrica.

Sobre as práticas adotada em relação à concorrência o Entrevistado 1 afirmou que a APPA se utiliza do *Benchmarking* que seria a comparação e aperfeiçoamento das práticas operacionais utilizadas pelo porto com as melhores práticas existentes em portos com operações semelhantes. Nesse sentido, o Entrevistado 1, ressalta que os técnicos da APPA visitam outros portos que operam com granés, para verificar como esses portos são desenhados, os tipos de equipamentos e operação que utilizam. Destaca ainda que o próprio superintendente têm feito viagens internacionais, e participado de encontros internacionais, na Europa, na América Latina e no Caribe, para discussão de novos processos e novas tecnologias portuárias. Isso é disponibilizado para os projetos da APPA e adaptados a sua realidade. Essas informações permite inferir-se que a competitividade para a

APPA é tratada como dinâmica, uma vez que refletem os resultados de competências acumuladas, da adequação dos recursos utilizados, em função de sua percepção quanto aos padrões de concorrência vigentes nos mercados e ambiente econômico que está inserida (COUTINHO; FERRAZ, 1994, JANK; NASSAR, 2000)

Por outro lado o Entrevistado 2 assinalou que não se utiliza de indicadores externos sobre como estão os outros portos. Denotou que tem conhecimento sobre uma competição entre os portos, porém desconhece os detalhes entre um porto e outro. Observou ainda que, se utiliza de indicadores internos. Adequando-se conforme a demanda, ao observar que haverá um aumento no recebimento na próxima safra, é feita uma adequação para que essa mercadoria não seja encaminhada para outro porto. Nesse contexto, a competitividade é abordada como estática por se balizar em eficiência técnica de processos produtivos e indicadores de eficiência e desempenho passado, essa é uma abordagem restritiva, pois avalia indicadores que se comportaram até certo momento (COUTINHO; FERRAZ, 1994)

Sobre a rivalidade entre os concorrentes o Entrevistado 2 observou que não perderam clientes com a transgenia apesar dos concorrentes, porto de Santos e São Francisco do Sul, embarcaram transgênico. Segundo o Entrevistado 2 não houve prejuízo, deixou-se de ganhar. Porque o comprador exigente que procura por soja convencional, ele virá para o porto de Paranaguá, pois terá a garantia de receber o produto que busca nos outros portos ele não tem essa garantia. Enquanto os outros estão embarcando os dois tipos de soja, decidimos focar em um único tipo.

Em relação a essa questão o Entrevistado 4 comenta que é preocupante. Ressalta que se verificam investimentos em outros portos. Destaca que o porto não é mais o primeiro lugar em exportações de grãos do Brasil²⁵. Santos tomou a dianteira, coisa que há 20 anos nos não acontecia. De acordo com o Entrevistado 4

²⁵ Segundo Retrospectiva... (2005) "O Porto de Paranaguá perdeu participação nos embarques da principal *commodity* do Paraná, a soja em grão. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento (MDIC), as vendas brasileiras do produto para outros países subiram 5% entre 2003 e 2005. Em Paranaguá, houve uma queda de 16,5% no mesmo período, o suficiente para que o porto perdesse para Santos a primeira colocação no ranking brasileiro da exportação de soja. O fenômeno é reflexo da quebra na safra ocorrida neste ano e do veto imposto à entrada de transgênicos nos terminais paranaenses, o que levou ao desvio de cargas para outros portos" .

a razão está, primeiro, na questão de logística, devido a falta de investimento, não na estrutura portuária, mas sim na ferroviária. Segundo, a política do transgênico que levou muitos clientes a embarcarem soja pelos portos de Santos e de São Francisco do Sul/SC.

Sobre a rivalidade entre os concorrentes Farina (1999) observa que ela depende dos padrões de concorrência que determinam como a empresa irá atuar no jogo competitivo, indicando quais variáveis (preço, marca, qualidade, confiança, inovação) são mais importantes e que terão influência direta no mercado em que a empresa está inserida. Nesse sentido, denota-se que a APPA adotou como variáveis para o jogo competitivo a qualidade e a confiança, entretanto de acordo com os entrevistados e os dados obtidos não estão sendo suficientes para manter a fidelidade dos clientes.

Analisando o exposto anteriormente pelos entrevistados conclui-se que a APPA carece que uma interação mais próxima com os agentes que envolvem o seu ambiente interno. Observou-se um distanciamento entre o Estratégico e o Operacional evidenciado pelos relatos dos Entrevistados 1 e 2, principalmente no que diz respeito à concorrência e sua influência no ambiente competitivo e das formas diferenciadas de se tratar a competitividade. A falta de sintonia com o mercado tem demonstrando que o porto vem perdendo competitividade.

4.4.5 Estratégias individuais e desempenho

Relacionam-se às estratégias adotadas pela organização para ganho de vantagem competitiva em um determinado mercado. Nesse sentido, as estratégias adotadas pela organização podem ser de segmentação, preço/custo, diferenciação e inovação entre outras (PORTER, 1992). A escolha dessas estratégias competitivas individuais e a efetividade delas possibilitarão a sobrevivência da empresa e o seu crescimento no mercado, dependendo ainda de como a organização capacita os seus recursos internos (FARINA, 1999).

Em relação às estratégias individuais, os entrevistados relacionaram como principal vantagem competitiva da APPA a agilidade no descarregamento e

embarque de grãos e a qualidade nos produtos (granéis) embarcados pelo porto. Em se tratando da elaboração das estratégias o Entrevistado 1 destacou que elas são elaboradas em nível de governo. O próprio governador participa intensamente desse processo junto com o superintendente, na formulação das estratégias para o porto. Na sua elaboração o Entrevistado 1 destaca que as estratégias não são tratadas de maneira isolada. Na opinião dele as estratégias vão se dando conforme o perfil da economia do estado e da zona de influência do porto, notadamente o sul do Brasil, sul do Mato Grosso, o Paraguai e Rondônia. A atividade econômica dessas regiões impacta na formulação das estratégias. Como, por exemplo, o álcool, em função das necessidades internacionais de se ter um combustível com baixa emissão de poluente, e por ser as regiões citadas anteriormente produtoras de álcool, a APPA estará licitando uma concorrência pública para a construção de um terminal de álcool. Sobre os transgênicos, o Entrevistado 1, observa que foi uma decisão estratégica em razão de dois fatores. Primeiro esbarra na questão operacional, uma vez que a APPA não tem capacidade de segregar a soja transgênica da convencional. Segundo, que o porto espera aproveitar a oportunidade relacionada ao nicho de mercado que se abre em relação à União Européia que não compra soja transgênica.

Entretanto os Entrevistados 3, 4 e 5 observam que se o porto, por meio da APPA, embarca ao mesmo tempo soja convencional, farelo e milho, por exemplo, então teria condições de segregar. Os entrevistados 4 e 5 afirmam que em relação ao nicho de mercado ele seria válido se o produtor tivesse uma remuneração diferenciada pela produção de soja convencional, o que não acontece.

Quando das capacitações internas os entrevistados evidenciaram a necessidade de investimentos em um novo silo, e na reformulação do cais oeste. Sobre os formação e impacto dos preços praticados pela APPA os Entrevistados 1 e 2 ressaltam que eles são elaborados de forma a cobrir os custos da APPA e possibilitar capacidade e investimento. Assinalam que as taxas praticadas pela APPA têm impacto mínimo sobre os custos do produto final. Os entrevistados 4 e 5 denotam que os preços praticados pelo porto, por meio da APPA, tem um efeito direto sobre seus negócios e estratégias mas principalmente sobre o produtor rural. Isso ocorre porque a soja como uma

commodity tem seu preço final fixado pelo mercado internacional. Desse modo os custos e taxas estabelecidas desse ponto para trás na cadeia, vão impactar no produtor rural.

Para fins de conclusão denota-se que a principal da estratégia adotada pela APPA, foi a de diferenciação (PORTER, 1992), ao optar por exportar somente soja convencional. Entretanto tal estratégia esbarra na sua principal concepção. Ou seja, o investimento em diferenciação deve gerar um prêmio, ou remuneração diferenciada aquele que produz. Entretanto isso não ocorre, uma vez que soja convencional e transgênico são comercializadas com o mesmo valor no mercado internacional, como já foi destacado pelos entrevistados 4 e 5. Por outro lado, o porto corre o risco de ficar sem o produto para exportar. Isso ocorreria caso os produtores migrassem para a soja transgênica se percebessem um menor custo associado na sua produção. Nesse sentido Farina (1999) destaca que a escolha das estratégias competitivas e sua efetividade permitirão a sobrevivência e o crescimento da empresa no mercado e isso terá impacto relevante no desempenho competitivo da organização, influenciando no padrão de concorrência e no ambiente competitivo (SLOMP, 2003). Nesse caso as escolhas estratégicas do porto estão influenciando no seu desempenho negativamente, uma vez que sua participação no mercado vem diminuindo.

4.4.6 Coordenação, governança e empresa liderante

A coordenação pode ser definida como a capacidade de gerar aderência dos atores da cadeia, incentivando comportamento desejado aos agentes ao mesmo tempo monitorá-lo (SOUZA, PEREIRA, no prelo). Nesse contexto a coordenação envolve um grau de amplitude que perpassa o econômico, procurando compreender e atuar sobre as relações intrínsecas dos componentes da cadeia.

A governança busca incentivar o comportamento dos agentes da cadeia, principalmente por meio de fatores econômicos relacionados aos custos envolvidos que são estabelecidos (FARINA, 1999). Nesse sentido o comportamento na cadeia pode ser imposto por um agente externo ao sistema, advindo do ambiente institucional, agindo como empresa liderante (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001). Além

disso, as estratégias adotadas pela empresa liderante delimitarão as ações dos agentes que estão sob sua influência.

Sobre a influência dos fatores sociais, tecnológicos e políticos os Entrevistados 1 e 4 destacaram o paradoxo existente entre o social e o tecnológico enfrentado pela APPA. Segundo os Entrevistados 1 e 4 isso ocorre em função do agente público ter que lidar com a questão da competitividade, mas não poder excluir a questão social. Então fica dividido em se modernizar para aumentar a competitividade e causar exclusão de mão-de-obra, ou não proceder aos ajustes tecnológicos necessários e perder competitividade. Em relação ao político o Entrevistado 1 recordou a questão de sobreposição das esferas de poder. Os entrevistados 3,4 e 5 ressaltaram que existe uma conotação política muito forte na administração da APPA e isso interfere diretamente em suas ações e no mercado. Nesse aspecto a APPA evidencia uma tentativa de coordenação tentando perceber as interdependências e inter-relações de sua atividade, que permanece sujeita as forças e as variáveis que envolvem as relações e transações contidas em seu ambiente (SOUZA, 2002), entretanto não consegue dar uma solução aos problemas.

Todos os entrevistados afirmaram que não existe nenhuma forma de contrato com o porto, apenas o pagamento de tarifas²⁶ o que denota uma relação via mercado, sendo este o regulador de preços. Entretanto tendo sendo a APPA uma estatal, o estado atua como concorrente e regulador, impedindo o abuso nos preços praticados. Os entrevistados ressaltaram também que não há nenhuma forma de monitoramento na cadeia sobre os procedimentos exigidos, apenas o controle feito pela Claspar. A questão da qualidade foi ressaltada positivamente pelos Entrevistados 4 e 5 como impactante nos procedimentos dos usuários. Ainda sobre essa questão, com exceção do Entrevistado 1, todos afirmaram que o veto ao transgênico foi a questão que mais interferiu nos procedimentos dos usuários. Sobre os papéis exercidos pela APPA, os Entrevistados 1 e 2 ressaltaram que ela tem um papel fiscalizador (autoridade portuária).

O Entrevistado 2 observa que como autoridade portuária, e por fazer essa interface com o mercado internacional, a APPA necessita de normativas e

²⁶ Para verificar a composição das tarifas públicas e privadas dos principais portos do país ver Ministério (2006), Tabela 57.

regulamentações para se adequar a esse mercado. Essa regulamentação é transferida aos usuários e segmentos da cadeia. Destaca ainda, que as normatizações aos usuários são repassadas. Então eles aceitam, acatam, colaboram e se empenham em atender o que foi normatizado, caso contrário não acontece o embarque. O Entrevistado 2 ressalta que começou recentemente um processo de conscientização procurando incentivar o usuário a verificar com está o embarque no porto, para que não ocorram as filas. Uma vez que a filas são basicamente formadas em função das condições climáticas, não há embarque com chuva. Mesmo em caso de apenas um chuvisco o embarque é interrompido. Isso gera o acúmulo de caminhões e fila. Passou-se então a realizar esse trabalho diretamente nos terminais de recebimento e só despachando o caminhão quando o navio já tivesse a liberação.

Sobre as forma de interação e articulação com o porto o Entrevistado 1 recordou que o CAP seria esse fórum para debate e articulação, porém ressaltou que vem acontecendo distorções em sua funções e disputas de poder. Segundo o Entrevistado 1 o CAP teria somente o poder de homologar determinados atos da administração. O que estava ocorrendo era que CAP interpretava homologação como atos executivos. De acordo com ele coube a APPA o ajuste dos papéis. Por outro lado os demais entrevistados assinalaram que não existe nenhuma forma de interação e articulação além da comercial. Isso ocorre segundo eles porque o porto não permite essa abertura.

Pelas informações relacionadas anteriormente Humphrey e Shimitz (2001) observam que o comportamento dos atores da cadeia pode ser imposto por um agente externo ao sistema, advindo o ambiente institucional, neste caso a APPA agiria como empresa liderante. Utilizando-se, conforme Farina (1999), da governança para estimular um comportamento desejado de seus atores. Tal comportamento seria conseguindo por força de lei, padrões, determinações técnicas e normas que passam a ser utilizadas obrigatoriamente (SOUZA; PEREIRA, no prelo). Nesse caso a APPA se utiliza da Claspar para fazer cumprir as normas, padrões e determinações baixadas por ela que impactam sobre toda a cadeia da soja. Notou-se que a APPA não desenvolve, nem tenta compreender as relações sistêmicas que Souza (2002) ressalta como a capacidade de articular-se com os demais membros de sua cadeia de atuação. Dessa forma, é essencial que a

organização perceba as inter-relações de sua atividade, que permanece sujeita às forças e as variáveis de sua ambiência como um todo. Nesse contexto o porto funcionaria como delimitador da cadeia da soja, que a montante estaria a mercê de seus atos e ações. Nesse sentido a APPA agiria como empresa liderante apenas como regulador de mercado na cadeia da soja principalmente por meio da governança. Enquanto que ações de coordenação que levam a gerar aderência entre os agentes da cadeia conforme assinalado por Souza e Pereira (no prelo) ficam relegadas a segundo plano. Como no depoimento do Entrevistado 2 sobre operações de monitoramento e conscientização para redução na formação de filas.

De forma geral conclui-se que as ações da APPA estão associadas a governança, uma vez que as determinações são impostas e fiscalizadas somente quando da entrada do produto no porto. As relações sistêmicas não são consideradas e o porto se utiliza do seu poder de *Fiat* para regulamentar e impor suas ações. Em relação à coordenação, a única atitude denotada foi o processo de articulação com os terminais de recebimento para que se evitasse o acúmulo de caminhões em direção ao porto e concomitantemente a formação de filas. Isso denota uma tentativa de gerar aderência dos caminhoneiros a tal procedimento, revertendo em benefícios mútuos. Como empresa liderante a APPA estabeleceu padrões e normas de conduta aos agentes da cadeia que impactaram diretamente em suas estratégias, principalmente em relação aos custos e operações.

4.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Ao se analisar as informações descritas anteriormente, concluí-se que as relações sistêmicas não foram levadas em consideração pela APPA na formulação de suas diretrizes estratégicas e não foram avaliadas suas implicações ao longo da cadeia da soja. Pontos críticos a cadeia da soja como o transgênico e os padrões de qualidade não tiveram estudos aprofundados sobre seus impactos junto, principalmente, ao pequeno agricultor. Observou-se, ainda, a ação positiva da APPA junto ao silo público. Ao oferecer serviços alternativos, APPA acaba por atuar como reguladora na composição dos preços das tarifas portuárias, impedindo que tais preços fiquem indexados somente ao mercado.

Ficou evidenciada, também, a falta de um canal de comunicação entre a APPA e seus usuários para divulgação de suas atividades e projetos mais relevantes. O porto, por meio da APPA, deve utilizar seu poder de *Fiat* para mobilizar ações no sentido de se revisar a Lei de Modernização dos Portos. Em nível interno a APPA demonstrou que carece de uma melhor articulação entre o operacional e o estratégico, os quais demonstraram em muitos momentos não estarem sincronizados. Deve também rever sua escolha estratégica sob pena de ficar ociosa devido à falta de soja para proceder ao embarque, uma vez que o enfoque na soja não-transgênica aponta para uma falta de sintonia estratégica com o mercado. Por fim suas ações, como empresa liderante limitou-se principalmente em ações de governança. Tais ações criaram uma via de mão única na comunicação com os demais agentes da cadeia afetados pelas decisões da APPA.

5 CONCLUSÕES

No contexto deste trabalho, considerou-se a análise do porto de Paranaguá, por meio de sua administradora, denominada Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina, bem como suas inter-relações com a cadeia agroindustrial da soja, notadamente através de seus segmentos distribuidores. Nesse sentido, apresenta-se como objetivo compreender quais as possíveis implicações e desdobramentos da governança e da coordenação exercida pelo Porto de Paranaguá como empresa liderante na dinâmica operacional e competitiva da cadeia agroindustrial da soja no Paraná.

Para esse fim construiu-se, primeiramente, um arcabouço teórico no intuito de responder aos objetivos propostos. Nesse contexto foram feitas considerações sobre a competitividade bem como suas características, nuances, delimitações e definições. Essas considerações demarcaram uma via de acesso para se apresentar o modelo analítico sintetizado para análise que cadeias agroindustriais, que permite uma descrição das relações entre os ambientes competitivos, organizacional, tecnológico e institucional, bem como as estratégias adotadas e estruturas de governança. Além disso, buscou-se no campo teórico estabelecer as idiossincrasias entre os termos governança e coordenação, a fim de elaborar uma distinção entre ambos, uma vez que são tratados por muitos autores como sinônimos. Essa distinção permitiu ainda um melhor entendimento sobre o campo de atuação da empresa liderante e suas influências entre os agentes que interagem com ela.

Posteriormente se fez necessário definir a importância econômica e social da cadeia agroindustrial da soja dentro do panorama mundial e nacional. A seguir procedeu-se a caracterização e análise dos integrantes desta cadeia, bem como o posicionamento do porto de Paranaguá atuando como empresa facilitadora, ou seja, não detendo os direitos de propriedade das mercadorias, mas interagindo com os principais segmentos da cadeia oferecendo serviço.

Quando ao ferramental metodológico, o estudo de caso se mostrou adequado para a coleta de dados e posterior análise e interpretação. A elaboração de um questionário misto permitiu combinar respostas fechadas e abertas, bem como inserir questões semelhantes, em blocos diferentes para posterior cruzamento das

respostas. Essas questões possuíam marcações distintas identificadas apenas pelo aplicador, possibilitando uma comparação entre as respostas oferecidas pelo entrevistado em blocos distintos. A gravação das entrevistas possibilitou a posterior transcrição, acarretando uma maior acuracidade na interpretação das informações e triangulações relativas à credibilidade e que possibilitaram o alcance dos objetivos propostos.

Nesse sentido, sobre o objetivo geral observou-se que as implicações e desdobramentos da governança exercida pela APPA como empresa liderante afetaram acentuadamente a dinâmica operacional e competitiva da cadeia da soja no Paraná do que as ações de coordenação. Isso ocorreu de duas maneiras. Primeiro, positivamente, com as normas e padrões estabelecidos de qualidade, que fizeram com que a cadeia da soja se adaptasse a essas normas e padrões, mas que resultaram num ganho de competitividade em termos de qualidade. Segundo, negativamente, executando como empresa liderante ações de governança que impactaram principalmente na dinâmica operacional da cadeia da soja com a proibição do embarque de transgênico. Isso ocorreu, uma vez que o produtor que optou por essa cultura foi obrigado a buscar outro porto, aumentando os seus custos com transporte, com isso reduzindo os seus ganhos ao achatar suas margens.

Por outro lado o porto perdeu em competitividade em razão de suas escolhas estratégicas, reduzindo sua participação no mercado. Em relação a coordenação a APPA como empresa liderante se mostrou ineficiente no processo de compreensão das relações sistêmicas e seus desdobramentos, uma vez que não teve a sensibilidade de entender que a organização tanto influiu como é influenciada pelo ambiente, quer positivamente ou negativamente.

Em relação aos objetivos específicos identificou-se que o porto, por meio da APPA, opera como empresa liderante e sua atuação tem efetivo impacto sobre a cadeia agroindustrial da soja. Isso vem ocorrendo principalmente através de ações de governança. Sobre as ações de coordenação, observou-se que estas ainda não fazem parte das atitudes constantes da administração do porto.

Notou-se que o processo de governança no porto ocorre basicamente por meio de estabelecimento de padrões, normas e legislações, que a APPA, como

empresa liderante, faz com que os integrantes da cadeia agroindustrial da soja cumpram. Foi possível compreender também, que a APPA carece uma articulação com os integrantes da cadeia em que ela atua, compreendendo principalmente suas inter-relações e como elas impactam diretamente sobre o produtor rural, tome-se como exemplo o caso do transgênico. Observou-se também, a dicotomia existente dentro da APPA no que se refere ao estratégico e operacional. Ressalta-se que as ações de coordenação apesar de mínimas começam a aparecer, o que pode estabelecer uma relação mais próxima entre cadeia e porto.

Neste estudo as limitações apresentadas relacionam-se a carência de trabalhos no campo acadêmico sobre portos no país e no fato de na época da pesquisa o porto estar proibido de embarcar soja transgênica, condição essa que já não perdura, e que poderia dar outros resultados ao estudo.

De posse das informações adquiridas durante o estudo e das análises proferidas tem-se como sugestões para estudos futuros, as seguintes propostas:

- estratégias para o ambiente portuário;
- a soja transgênica e seus impactos na logística portuária;
- o crescimento da cultura da soja transgênica e seu impacto no mercado internacional;
- o administrador portuário e sua interface com os operadores portuários privados;
- o tratamento da informação no ambiente do porto de Paranaguá a partir da APPA;
- estudos sobre o formalismo nas relações portuárias, confrontando o formal com o real.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais. Evolução das cotações médias 2006. Disponível em: <<http://www.abiove.com.br/prec06br.html>>. Acesso em: 2 jul. 2006.

AGROLINK. Cotações. Produto. Disponível em <http://www.agrolink.com.br/cotacoes/pg_produto.asp?p1=3508>. Acesso em: 25 jun. 2006.

ALENCAR, E. **Introdução a metodologia de pesquisa social**. Lavras, MG: Ufla, 1999.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ARAÚJO, L. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

AZEVEDO, P. F. Economia dos custos de transação. In: FARINA, Elizabeth M. M. Q. (Org.). **Competitividade: mercado, estado e organização**. São Paulo: Singular, 1997.

AZEVEDO, P. F. Integração vertical e outros arranjos: polêmica e esquecimento na defesa da concorrência. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 26., 1998, Vitória. **Anais...** Vitória, 1998. p. 1327-1344.

BARROS, A. J. P. **Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BARROS, A. J., LEHFELD, N. A. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BATALHA, M. O.; SCARPELLI, M. Gestão do agronegócio: aspectos conceituais. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos: EduFSCar, 2005.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BRANDÃO, A. S. P.; REZENDE, G. C.; MARQUES, R. W. C. Crescimento agrícola no período 1999/2004, explosão da área plantada com soja e meio ambiente no Brasil. 2005. Disponível em <<http://www.econ.puc-rio.br/PDF/seminario/2005/gervasio%20rezende.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2006.

BREDA, N. L.; REZENDE, A. A. Coordenação horizontal e vertical como fator de inclusão de agricultores familiares no mercado. In CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO UNIFENAS, 1., 2002. **Anais...**, Afelfenas, MG: Unifenas, 2002.

BRIS, A. S.; BRACCINI, A. L. Comercialização de soja: panorama atual e perspectivas no Brasil e no mundo na safra 2003/2004. **Coleção Fundamentum**, Maringá, n. 29, 2006.

BRUYNE, Paul. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CONAB. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/>>. Acesso em: 30 jun. 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, A. C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, Mi. P. (Orgs.). **Novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus; Ed. da Unicamp, 1994.

DOLAN, C. HUMPHREY, J. **Governance and trade in fresh vegetables**: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. 2001. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/DHpap2a.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2004.

EMPRESA Brasileira de Planejamento de Transportes. Disponível em: <<http://www.geipot.gov.br/anuario2000/aquaviario/tabelas>>. Acesso em: 21 jun. 2006.

FAJNZYLBBER, F. Competitividad internacional: evolución y lecciones. **Revista de la CEPAL**, n. 36, p.7-24, diciembre 1988.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M.S. et al. **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999.

FLEURY, F. P. **A Infra-estrutura e os Desafios Logísticos das Exportações Brasileiras**. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-art_infra.htm>. Acesso em: 25 set. 2005.

FOLHA DE S.PAULO. **Glossário**. Folhainvest em Ação. Disponível em <<http://emacao.folha.uol.com.br/coreout.asp?p=15&q=C&r=Commodity#33>>. Acesso em 15 jan. 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HIJJAR, M. F. **Logística, soja e comércio internacional**. Disponível em <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-art_soja.htm>. Acesso em: 15 abr. 2006.

HIRATUKA, C. Estruturas de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Neo-Schumpeteriana. São Paulo, **Revista de Economia & Empresas**, v. 4, n. 1, p. 17-32, jan./mar. 1997

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **A governança em cadeias globais de valor**. Boletim do Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural - Ministério Do Desenvolvimento Agrário, v. 87, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.nead.org.br/boletim/boletins/boletim87.htm>>. Acesso em: 10 out. 2005.

JANK, M. S.; N, A. M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneiro, 2000.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

LAZZARINI, S. G.; NUNES, R. **Competitividade do sistema agroindustrial da soja**. Disponível em <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/relatorio/ipea/vol_v_soja.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2006.

LAZZARINI, S. G.; NUNES, R. Competitividade do sistema agroindustrial da soja. In: FARINA, Elizabeth M. M. Q.; ZYLBERSTAJN, Décio. Competitividade no agrobusiness brasileiro. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998.

LEI nº 8.630, de 25 de fevereiro de 1.993, publicada no Diário Oficial da União em 26.02.93. Disponível em: <<http://www.lei.adv.br/8630-93.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2006.

LUCCI, C. R.; GONÇALVES, A. Custos de transação no Porto de Santos: uma análise de operação portuária. In SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTE PORTUÁRIO: ESTRATÉGIAS PAR INSERÇÃO GLOBAL E SUSTENTABILIDADE-SINAP, 2004, Santos. **Anais eletrônicos...** Santos: Puc Santos, 2004.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. 2002. 239f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MACHADO, R. T. M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais**. 2000. 224f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATO, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, R. S.; SANTOS, C. V. “Custo Brasil” e exportações agroindustriais: impacto do sistema portuário. **Teoria e Evidencia Econômica**, Passo Fundo, v. 4, n. 7/8, p. 23-36, mai./nov. 1996.

MAUAD, T. M. **Índice de desenvolvimento setorial: uma proposta para analisar o ciclo de vida dos setores**. 2005. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

MEGGINSON, L. C.; MOLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MINISTÉRIO dos transportes. Agência Nacional de Transportes Aquaviários. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/PortalPortos/EstatisticaAnuarios.htm>>. Acesso em: 24 jun. 2006.

MINISTÉRIO dos transportes. Agência Nacional de Transportes Aquaviários. **Relatório 2005**. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/PortalPortos/DesempenhoPortuario/2005/>>. Acesso em: 24 jun. 2006.

MINISTÉRIO dos Transportes. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/bit/inportos.htm>>. Acesso em: 2 jun. 2006.

MINTZBERG, H. **Power in and around organization**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

MONTEIRO, J.; FIGUEIREDO, J. C. O trabalhador portuário avulso do porto de Santos frente às transformações sociais trazidas pela Lei de Modernização dos Portos. In SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTE PORTUÁRIO: ESTRATÉGIAS PAR INSERÇÃO GLOBAL E SUSTENTABILIDADE-SINAP, 2004, Santos. **Anais eletrônicos...** Santos: Puc Santos, 2004.

NEVES, M. F. et al. Redes agroalimentares e marketing da carne bovina em 2010. **Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 15, n. 171, p. 7-18, jan./fev. 2001.

PAULA, S. R.; FAVERET FILHO, P. **Panorama do complexo soja**. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set804.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2006.

PEROSA, J. M. Y. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência da SAG carne bovina. WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Pensa/FEA/USP, 1999. 1 CD-ROM.

PONDÉ, J. L. S. P. S. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. Dissertação (Mestrado) -Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.

PONDÉ, J. L. S. P. S. **Processos de seleção, custos de transação e a evolução das instituições empresariais**. 2000. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTES, C. R. **Análise da dinâmica da cadeia apícola na microrregião de União da Vitória diante das novas demandas de mercado**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. (Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REED, M.. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C., NORD, W. R. (Orgs. ed. orig.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. ed. br.). **Handbook de estudo organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudo organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

RETROSTECTIVA 2005. Disponível em: <<http://www.suino.com.br/retrospec2005/comunidades.asp?comunidade=graos&mes=outubro>>. Acesso em: 29 jun. 2006.

ROCHA, M. M. da. **Integração vertical e incerteza: um estudo empírico com a indústria petroquímica nacional**. 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002

RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. Competição organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S.. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 9, n, 1, p. 32-44, 2002.

SERRALVO, F.A.; JOÃO, B. N. A modernização portuária de Santos e a cadeia logística internacional. In SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTE PORTUÁRIO: ESTRATÉGIAS PAR INSERÇÃO

GLOBAL E SUSTENTABILIDADE-SINAP, 2004, Santos. **Anais eletrônicos...** Santos: Puc Santos, 2004.

SILVA, C. M. S. Inovação e cooperação: o estado das artes no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 65-88, jun. 2000.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SLOMP, M. N. **Cadeia agroindustrial do leite**: as mudanças no ambiente competitivo e as novas demandas para o elo da produção. 2003. Dissertação (Mestrado)-, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SOUZA, J. P. **Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná**. 2002. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SOUZA, J. P. **Gestão estratégica e competitiva de cadeias produtivas globais**. Maringá, jul. 2003. [Trabalho não publicado].

SOUZA, J. P.; PEREIRA, L. B. **Conceitos de governança e coordenação**: importância no estudo de cadeias produtivas. [Trabalho no prelo].

STARR, M. K. **Management**: a modern approach. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1971.

SUGAI, Y. et al. **Projeção da Demanda Regional de Grãos no Brasil - 1996 a 2005**. Brasília, DF: Serviço de Produção de Informação – SPI, 1998.

TECNOLOGIAS de produção de soja região central do Brasil 2003. Disponível em:
<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FonteHTML/Soja/SojaCentralBrasil2003/importancia.htm>>. Acesso em; 30 jun. 2006.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo Atlas, 1997.

THORNE, F. S. Analysis of the competitiveness of cereal production in selected EU countries. In SEMINAR OF THE EAAE (EUROPEAN ASSOCIATION OF AGRICULTURAL ECONOMIST), 99th, 2005. **Anais...** Copenhagen: Denmark, 2005. Disponível em
<www.eaae2005.dk/POSTER_PAPERS/SS29_192_Thorne.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2005.

USDA. Foreign Agricultural Service. Productio, Supply & Distribution. PSD online. Disponível em < http://www.fas.usda.gov/psd/intro.asp?circ_id=2>. Acesso em: 26 maio 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, N. M. **Caracterização da cadeia produtiva da soja em Goiás**. 2002. 123 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

WAACK, R. S., TERRERAN, M. T. Gestão tecnológica em sistemas agroindustriais. In: CALDAS, R. A. et al. **Agronegócio brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade**. Brasília: CNPq, 1998.

WEBCLIPPING. Segunda Edição, 28 de out. 2003. Disponível em: <http://www.dpf.gov.br/DCS/clipping/outubro/CS_28_de_Outubro_2%5B1%5D.htm#n22237>. Acesso em: 27 jun. 2006.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: New York Press, 1985.

XAVIER, M. E. **A modernização dos portos**. 2002. Disponível em: <http://www.univap.br/biblioteca/hp_dez_2002/Revisada%20dez%202002/022.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneiro, 2000.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A ENTREVISTA JUNTO A ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

OBS. As questões a serem respondidas devem levar em consideração somente a cadeia agroindustrial, especificamente aquelas relacionadas a granéis sólidos (soja)

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome Fantasia: _____
 Razão Social: _____
 Endereço: _____
 Cidade: _____
 Fone/Fax: _____
 E-mail: _____
 Ramo de atividade da empresa: _____
 Número de funcionários _____
 Nome do responsável: _____
 Função: _____

1. Eficácia Operacional (EO)

- 1.1 Quais as formas de transporte utilizadas tanto para o recebimento de graneis, quanto para a armazenagem e carregamento? (AT)
- 1.2 Qual é a capacidade de armazenagem do porto em termo de granéis sólidos e líquidos?
- 1.3 Qual é a capacidade e embarque diária do porto?
- 1.4 Qual é a capacidade de recebimento diário do porto?
- 1.5 Quais as principais vias de acesso utilizadas para recebimento de granéis pelo porto
- 1.6 Quais as principais deficiências operacionais são identificadas na estrutura do porto?
- 1.7 Quais os tipos de manutenção são realizados na área de recebimento, armazenagem, carregamento ou atracagem no porto?
- 1.8 Que investimentos o porto vem fazendo para melhoria operacional?
- 1.9 Existem projetos de ampliação de capitação, armazenagem, carregamento ou atracagem em desenvolvimento?
- 1.10 Quais as ações desenvolvidas visando o controle e a garantia da qualidade?
- 1.11 Quais ações são adotadas durante os períodos de sazonalidade?
- 1.12 Como a empresa identifica as mudanças no comportamento do consumidor? (EIN)

2. Ambiente Competitivo (AC)

- 2.1 Como está a qualificação da mão-de-obra e sua disponibilidade?
- 2.2 Que benefícios são oferecidos à mão-de-obra?
- 2.3 Como avalia a provisão de infra-estrutura física e serviços na região (energia, estradas, telecomunicações, assistência)?
- 2.4 Existe preocupação com a rastreabilidade (informação ao consumidor) no processo de execução do serviço? Existe perspectiva quanto à questão? É quanto à certificação?
- 2.5 Quais os determinantes para o sucesso competitivo na atividade portuária?
- 2.6 Que indicadores o porto utiliza para avaliar o seu desempenho no setor?

2.7 Barreiras de entradas e saídas

- 2.7.1 Que aspectos do porto favorecem o recebimento de graneis?
- 2.7.2 Qual a necessidade de investimento em tecnologia para se manter no mercado:
 - () baixo. Porque? _____
 - () médio. Porque? _____
 - () alto. Porque? _____
 - () outros: _____
- 2.7.3 Quais as facilidades disponíveis para a manutenção da atividade portuária:
 - () apoio do governo
 - () nível de conhecimento
 - () linhas de crédito
 - () outros: _____

2.7.4 Quais as dificuldades encontradas para se manter no setor portuário relativo ao recebimento armazenamento e embarque de graneis?

- () mão-de-obra () disponibilidade de navios e containeres
 () necessidade de capital () conhecimento
 () tecnologia
 () outros: _____

2.7.5 Como está a capacitação tecnológica do porto em relação a concorrência?

2.8 Rivalidade entre os concorrentes existentes

2.8.1 Qual o nível de competição com outros portos na área de graneis:

- () baixo. Porque? _____
 () médio. Porque? _____
 () alto. Porque? _____
 () outros: _____

3. Ambiente Tecnológico (AT)

3.1 A empresa é adepta e aberta à adoção de novas tecnologias?

3.2 Que tecnologias são utilizadas para a melhoria da eficácia do porto?

3.3 Quais os tipos de tecnologias utilizadas pelo porto? E quais estão disponíveis? (EI)

3.4 Quais dessas tecnologias influenciam na obtenção de desempenho?

3.5 É contínuo o investimento em tecnologias?

3.6. Como a tecnologia influencia o desempenho do porto?

6.7 Como o porto tem acesso às tecnologias disponíveis:

- () feiras e eventos () visita de fornecedores
 () informativos () imitação da concorrência
 () outros: _____

3.8 Quais as novas tendências no campo tecnológico?

3.9 O porto utiliza algum sistema de informação?

4.6. Ambiente Organizacional (AO)

4.1 Quais são as associações ou entidades de classe que colaboram de alguma forma no fornecimento de informações ou apoio aos serviços prestado pelo porto?

4.2 Existe algum fornecedor de insumo com atributos específicos? De que modo essa relação acontece? (CO)

4.3 Realiza atividade de pesquisa e desenvolvimento ou algum tipo de interação em parceria ou convênio com Institutos de Pesquisa ou Universidades ou outras instituições? Se sim, qual(is)? Não, por que?

4.4 Em quais atividades acontece a parceria? (na logística, na administração central) (CO)

4.5 Existe alguma forma de apoio institucional (assistências de entidades governamentais)? Como?

4.6 Quais são as instituições, públicas ou privadas, utilizadas para financiamento?

4.7 Existe algum órgão governamental ou privado que promovem a capacitação e/ou atendem as necessidades de mão-de-obra qualificada? (CO)

4.8 Quais as formas de obtenção de informações e avanços tecnológicos: (AT)

- () Feiras e congressos () Revistas especializadas
 () concorrentes () Visita de representantes
 () Consultores () Laboratórios próprios de P&D
 () Outras. Quais? _____

5. Ambiente Institucional (AI)

5.1 Como a legislação influencia estrutura e estratégia do porto? Qual o impacto na dinâmica operacional?

5.2 São identificadas mudanças no comportamento do consumidor que estão influenciando as atividades do porto? (CO)

5.3 Como você avalia a implantação da lei de modernização dos portos?

5.4 Que benefícios ela trouxe? Que problemas ela ocasionou?

5.5 Como o porto transfere as informações aos usuários? (que mecanismos utilizam)

6. Estratégias individuais (EI)

- 6.1 Existem ações ou esforços que o diferencie dos demais portos? Quais?
- 6.2 Como e por quem são elaboradas as estratégias da empresa? Qual a referência básica para a elaboração de tais estratégias?
- 6.3 O que é mais importante para manter a capacidade competitiva da empresa?
- 6.4 Quais são os mecanismos de controle de custos adotados? Como funcionam?
- 6.5 Existe algum tipo de objetivo ou meta definida? Qual(is)? Geralmente essas são atingidas?
- 6.6 Quais são as saídas que o porto utiliza para enfrentar os problemas no ambiente portuário?
- 6.7 Existe algum projeto ou alguma idéia identificada para melhorar a atuação do porto?
- 6.8 Quais os fatores que mais influenciam na formação de preço do serviço portuário?
- () governo () investimentos em tecnologia
- () barreiras sanitárias e de qualidades () fornecedores de insumos
- () compradores () produtos substitutos
- () concorrência () outros: _____
- 6.9 Como os preços praticados pelo porto influenciam o ambiente competitivo (ACO)
- 6.10 O que o porto poderia fazer para oferecer um serviço de melhor qualidade?

7 Coordenação (CO) (

- 7.1 Como o porto trabalha de forma geral, o relacionamento com os exportadores e importadores em termos de fiscalização e legislação?
- 7.2 Alguns dos usuários do porto são capazes de influenciar em alguma decisão? Como? (EI)
- 7.3 Atitudes de outros portos são capazes de influenciar nas decisões da empresa? Como? (EI)
- 7.4 Fatores sociais, políticos e tecnológicos influenciam nas tomadas decisões? Como? E a legislação ou fiscalização ? (AI/AT)
- 7.6 Que atitudes tomadas pelo porto já influenciaram e podem influenciar outros elos da cadeia agroindustrial?
- 7.5 Existe alguma forma de interação com universidades, institutos de pesquisas, associações, etc? Como se procede?
- 7.7 Como se dá a relação com os exportadores? Existe alguma forma de contrato?
- 7.8 Qual segmento apresenta maior poder na cadeia?
- 7.9 Existe alguma forma de articulação com as empresas que utilizam o serviço do porto? Em caso positivo, como se procede?
- 7.10 Existe alguma forma de articulação com outros portos? Em caso positivo, como se procede? (CO)
- 7.11 Existe alguma forma de articulação com algum elo específicos da cadeia agroindustrial (distribuidores, fornecedores de insumos, consumidores)? Em caso positivo, como se procede? (CO)
- 7.12 Quais os padrões estabelecidos pelo porto que impactaram nos procedimentos dos usuários? Quando foi obrigatório e quando foi recomendado?
- 7.13 Como o porto monitora estas ações? (EO)
- 7.14 Gostaria de acrescentar alguma opinião ou informação relevante no que diz respeito à empresa ou aos usuários do porto?

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A ENTREVISTA JUNTO AOS USUÁRIOS DO PORTO

OBS. As questões a serem respondidas devem levar em consideração somente a cadeia agroindustrial, especificamente aquelas relacionadas a graneis sólidos (soja)

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome Fantasia: _____
 Razão Social: _____
 Endereço: _____
 Cidade: _____
 Fone/Fax: _____
 E-mail: _____
 Ramo de atividade da empresa: _____
 Número de funcionários: _____
 Nome do responsável: _____
 Função: _____

1. Eficácia Operacional (EO)

- 1.1 As formas de transporte utilizadas, pelo porto, tanto para o recebimento de graneis, quanto para a armazenagem e carregamento são adequadas? (AT)
- 1.2 A capacidade de armazenagem do porto em termo de graneis sólidos e líquidos é satisfatória?
- 1.3 A capacidade e embarque diária do porto corresponde as expectativas?
- 1.4 As principais vias de acesso utilizadas para recebimento de graneis pelo porto são apropriadas?
- 1.5 Quais as principais deficiências operacionais você pode identificar na estrutura do porto?
- 1.6 Os tipos de manutenção realizados na área de recebimento, armazenagem, carregamento ou atracação no porto são suficientes para a o bom funcionamento do porto?
- 1.7 Os investimentos que porto vem fazendo para melhoria operacional são perceptíveis ao usuário?
- 1.8 Que melhorias você acredita que devem ser feitas no porto para melhorar o serviço?
- 1.9 As ações desenvolvidas, pelo porto, visando o controle e a garantia da qualidade são eficazes?
- 1.10 As opiniões e sugestões oferecidas pelos usuários são recebidas e aplicadas pela administração do porto? (EIN)
- 1.11 Em sua opinião, considerando os graneis, quais são as principais vantagens oferecidas pelo porto em termos recebimento, armazenagem, carregamento ou atracação?

2. Ambiente Competitivo (AC)

- 2.7 A qualificação da mão-de-obra e a disponibilidade são suficientes para atendimento dos usuários do porto?
- 2.8 Como você avalia a provisão de infra-estrutura física e serviços na região em relação ao porto (energia, estradas, telecomunicações, assistência)?
- 2.9 Quando a rastreabilidade, existe alguma preocupação, evidenciada pelo porto, no processo de execução do serviço? Como as informações são colhidas?
- 2.10 Em sua opinião esse processo é eficaz?
- 2.11 Existe a exigência de certificação?

2.6 Barreiras de entradas e saídas (na área do porto na área do porto e operacional)

- 2.6.1 Que aspectos do porto favorecem o recebimento de graneis?
- 2.6.2 Em sua opinião os investimentos em tecnologia realizados pelo porto são: (AT)
 () baixo () médio () alto Porque?

2.7 Rivalidade entre os concorrentes existentes

- 2.8.2 Qual o nível de competição com outros portos na área de graneis?
- 2.8.3 Você utiliza o serviço de outros portos?
- 2.8.4 O que influencia sua decisão no momento de contratar um serviço portuário? (preço, logística, agilidade no desembarço)
- 2.8.5 Em termos comparativos, quais vantagens e desvantagens o porto de Paranaguá oferece em relação aos concorrentes?

3. Ambiente Tecnológico (AT)

- 3.2 Você considera o porto uma empresa adepta e aberta à adoção de novas tecnologias?
- 3.2 Você nota um investimento contínuo, pelo porto, em tecnologias?
- 3.3 O porto faz divulgação das tecnologias a das adquiridas e das utilizadas e a serem adquiridas?
- 3.4 Você acompanha de algum modo, os avanços tecnológicos nesta área?
- 3.5 Como está a capacitação tecnológica do porto em relação a concorrência? (AC)
- 3.5 Em sua opinião as tecnologias utilizadas são suficientes para o porto operar com eficácia? O que poderia ser melhorado? O que não funciona? (EI)
- 3.6 Quais dessas tecnologias influenciam na obtenção de desempenho?
- 3.7 O sistema de informação utilizado pelo porto é adequado? Que vantagens e desvantagens você observa?

4.6. Ambiente Organizacional (AO)

- 4.1 Você nota associações ou entidades de classe que colaboram de alguma forma no fornecimento de informações ou apoio aos serviços prestado pelo porto?
- 4.2 Você já atuou de alguma forma em parceria com o porto? Em que projeto? Como isso aconteceu? (CO)
- 4.3 Em quais atividades acontece a parceria? (na logística, na administração central) (CO)
- 4.4 Em sua opinião a mão-de-obra utilizada é qualificada para tender as necessidades do porto? (CO)

5. Ambiente Institucional (AI)

- 5.1 Como a legislação aplicada pelo porto influencia estrutura e estratégia da sua empresa? Qual o impacto na dinâmica operacional?
- 5.3 Como você avalia a implantação da lei de modernização dos portos?
- 5.4 Que benefícios ela trouxe? Que problemas ela ocasionou?
- 5.5 Como o porto transfere as informações aos usuários? (que mecanismos utilizam)

6. Estratégias individuais (EI)

- 6.1 Em sua opinião, as ações ou esforços implementados pelo porto o diferencia dos demais portos? Que ações são essas?
- 6.2 As saídas que o porto utiliza para enfrentar os problemas no ambiente portuário então surtindo efeito?
- 6.3 Quais os fatores, você acredita, que mais influenciam na formação de preço do serviço portuário?
- () governo () investimentos em tecnologia
- () barreiras sanitárias e de qualidades () fornecedores de insumos
- () compradores () produtos substitutos
- () concorrência () outros: _____
- 6.4 Como os preços e ações praticados pelo porto influenciam as estratégias adotadas pela empresa (AC)
- 6.5 Existe algum projeto ou alguma idéia identificada, que você gostaria de ressaltar, para melhorar a atuação do porto e oferecer um serviço de melhor qualidade?

7 Coordenação (CO) (

- 7.1 Como o porto trabalha, de forma geral, o relacionamento com os exportadores em termos de fiscalização e legislação? As informações e instruções são facilmente recebidas e entendidas?
- 7.2 Em sua opinião, alguns dos usuários são capazes de influenciar em alguma decisão do porto? Como? (EI)
- 7.3 Que atitudes tomadas pelo porto já influenciaram e podem influenciar a sua empresa direta ou indiretamente?
- 7.4 Como se dá a relação da empresa com o porto? Existe alguma forma de contrato?
- 7.5 Existe alguma forma de articulação com as empresas que utilizam o serviço do porto? Em caso positivo, como se procede?
- 7.7 Quais os padrões estabelecidos pelo porto que impactaram nos procedimentos dos usuários? Quando foi obrigatório e quando foi recomendado?
- 7.8 Como o porto monitora estas ações? Existe algum acompanhamento junto aos usuários durante o período de adaptação ou implantação de tais ações? (EO)
- 7.9 Você identifica ações ou planos de longo prazo sendo implementados pela administração do porto?
- 7.10 Gostaria de acrescentar alguma opinião ou informação relevante no que diz respeito à empresa ou aos usuários do porto?

ANEXO: LEI N. 8630/1993, DISPÕE SOBRE O REGIME JURÍDICO DA EXPLORAÇÃO DOS PORTOS ORGANIZADOS E DAS INSTALAÇÕES PORTUÁRIAS

LEI Nº 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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

CAPÍTULO I

Da Exploração do Porto e das Operações Portuárias

Art. 1º Cabe à União explorar, diretamente ou mediante concessão, o porto organizado.

§ 1º Para os efeitos desta lei, consideram-se:

I - Porto organizado: o construído e aparelhado para atender às necessidades da navegação e da movimentação e armazenagem de mercadorias, concedido ou explorado pela União, cujo tráfego e operações portuárias estejam sob a jurisdição de uma autoridade portuária;

II - Operação portuária: a de movimentação e armazenagem de mercadorias destinadas ou provenientes de transporte aquaviário, realizada no porto organizado por operadores portuários;

III - Operador portuário: a pessoa jurídica pré-qualificada para a execução de operação portuária na área do porto organizado;

IV - Área do porto organizado: a compreendida pelas instalações portuárias, quais sejam, ancoradouros, docas, cais, pontes e piers de atracação e acostagem, terrenos, armazéns, edificações e vias de circulação interna, bem como pela infra-estrutura de proteção e acesso aquaviário ao porto tais como guias-correntes, quebra-mares, eclusas, canais, bacias de evolução e áreas de fundeio que devam ser mantidas pela Administração do Porto, referida na Seção II do Capítulo VI desta lei.

V - Instalação portuária de uso privativo: a explorada por pessoa jurídica de direito público ou privado, dentro ou fora da área do porto, utilizada na movimentação e ou armazenagem de mercadorias destinadas ou provenientes de transporte aquaviário .

§ 2º A concessão do porto organizado será sempre precedida de licitação realizada de acordo com a lei que regulamenta o regime de concessão e permissão de serviços públicos.

Art. 2º A prestação de serviços por operadores portuários e a construção, total ou parcial, conservação, reforma, ampliação, melhoramento e exploração de instalações portuárias, dentro dos limites da área do porto organizado, serão realizadas nos termos desta lei.

Art. 3º Exercem suas funções no porto organizado, de forma integrada e harmônica, a Administração do Porto, denominada autoridade portuária, e as autoridades aduaneira, marítima, sanitária, de saúde e de polícia marítima.

CAPÍTULO II

Das Instalações Portuárias

Art. 4º Fica assegurado ao interessado o direito de construir, reformar, ampliar, melhorar, arrendar e explorar instalação portuária, dependendo:

I - de contrato de arrendamento, celebrado com a União no caso de exploração direta, ou com sua concessionária, sempre através de licitação, quando localizada dentro dos limites da área do porto organizado;

II - de autorização do ministério competente, quando se tratar de terminal de uso privativo, desde que fora da área do porto organizado, ou quando o interessado for titular do domínio útil do terreno, mesmo que situado dentro da área do porto organizado.

§ 1º A celebração do contrato e a autorização a que se referem os incisos I e II deste artigo devem ser precedidas de consulta à autoridade aduaneira e ao poder público municipal e de aprovação do Relatório de Impacto sobre o Meio Ambiente (Rima).

§ 2º A exploração da instalação portuária de que trata este artigo far-se-á sob uma das seguintes modalidades:

I - uso público;

II - uso privativo:

a) exclusivo, para movimentação de carga própria;

b) misto, para movimentação de carga própria e de terceiros.

§ 3º A exploração de instalação portuária de uso público fica restrita à área do porto organizado.

§ 4º São cláusulas essenciais no contrato a que se refere o inciso I do caput deste artigo, as relativas:

I - ao objeto, à área de prestação do serviço e ao prazo;

II - ao modo, forma e condições da exploração do serviço, com a indicação, quando for o caso, de padrões de qualidade e de metas e prazos para o seu aperfeiçoamento;

III - aos critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros definidores da qualidade do serviço;

IV - ao valor do contrato, nele compreendida a remuneração pelo uso da infra-estrutura a ser utilizada ou posta à disposição da referida instalação, inclusive a de proteção e acesso aquaviário;

V - à obrigação de execução das obras de construção, reforma, ampliação e melhoramento, com a fixação dos respectivos cronogramas de execução físico e financeiro;

VI - aos direitos e deveres dos usuários, com as obrigações correlatas do contratado e as sanções respectivas;

VII - à reversão de bens aplicados no serviço;

VIII - aos direitos, garantias e obrigações do contratante e do contratado, inclusive, quando for o caso, os relacionados com as previsíveis necessidades de futuras suplementações, alterações e expansões do serviço e conseqüente modernização, aperfeiçoamento e ampliação das instalações;

IX - à forma de fiscalização das instalações, dos equipamentos e dos métodos e práticas de execução dos serviços;

X - às garantias para adequada execução do contrato;

XI - ao início, término e, se for o caso, às condições de prorrogação do contrato, que poderá ser feita uma única vez, por prazo máximo igual ao originalmente contratado, desde que prevista no edital de licitação e que o prazo total, incluído o da prorrogação, não exceda a cinquenta anos;

XII - à responsabilidade do titular da instalação portuária pela inexecução ou deficiente execução dos

serviços;

XIII - às hipóteses de extinção do contrato;

XIV - à obrigatoriedade de prestação de informações de interesse da Administração do Porto e das demais autoridades no porto, inclusive as de interesse específico da Defesa Nacional, para efeitos de mobilização;

XV - à adoção e ao cumprimento das medidas necessárias à fiscalização aduaneira de mercadorias, veículos e pessoas;

XVI - ao acesso, pelas autoridades do porto, às instalações portuárias;

XVII - às penalidades contratuais e sua forma de aplicação;

XVIII - ao foro.

§ 5º O disposto no inciso VI do parágrafo anterior somente se aplica aos contratos para exploração de instalação portuária de uso público.

§ 6º Os investimentos realizados pela arrendatária de instalação portuária localizada em terreno da União localizado na área do porto organizado reverterão à União, observado o disposto na lei que regulamenta o regime de concessão e permissão de serviços públicos.

Art. 5º O interessado na construção e exploração de instalação portuária dentro dos limites da área do porto organizado deve requerer à Administração do Porto a abertura da respectiva licitação.

§ 1º Indeferido o requerimento a que se refere o caput deste artigo cabe recurso, no prazo de quinze dias, ao Conselho de Autoridade Portuária de que trata a Seção I do Capítulo VI desta lei.

§ 2º Mantido o indeferimento cabe recurso, no prazo de quinze dias, ao ministério competente.

§ 3º Na hipótese de o requerimento ou recurso não ser decidido nos prazos de trinta dias e sessenta dias, respectivamente, fica facultado ao interessado, a qualquer tempo, considerá-lo indeferido, para fins de apresentação do recurso a que aludem os parágrafos anteriores.

Art. 6º Para os fins do disposto no inciso II do art. 4º desta lei, considera-se autorização a delegação, por ato unilateral, feita pela União a pessoa jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.

§ 1º A autorização de que trata este artigo será formalizada mediante contrato de adesão, que conterá as cláusulas a que se referem os incisos I, II, III, V, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XV, XVI, XVII e XVIII do § 4º do art. 4º desta lei.

§ 2º Os contratos para movimentação de cargas de terceiros reger-se-ão, exclusivamente, pelas normas de direito privado, sem participação ou responsabilidade do poder público.

§ 3º As instalações de que trata o caput deste artigo ficarão sujeitas à fiscalização das autoridades aduaneira, marítima, sanitária, de saúde e de polícia marítima.

Art. 7º (Vetado)

CAPÍTULO III

Do Operador Portuário

Art. 8º Cabe aos operadores portuários a realização das operações portuárias previstas nesta lei.

§ 1º É dispensável a intervenção de operadores portuários nas operações portuárias:

I - que, por seus métodos de manipulação, suas características de automação ou mecanização, não

requeiram a utilização de mão-de-obra ou possam ser executadas exclusivamente pela própria tripulação das embarcações;

II - de embarcações empregadas:

- a) na execução de obras de serviços públicos nas vias aquáticas do País, seja diretamente pelos poderes públicos, seja por intermédio de concessionários ou empreiteiros;
- b) no transporte de gêneros de pequena lavoura e da pesca, para abastecer mercados de âmbito municipal;
- c) na navegação interior e auxiliar;
- d) no transporte de mercadorias líquidas a granel;
- e) no transporte de mercadorias sólidas a granel, quando a carga ou descarga for feita por aparelhos mecânicos automáticos, salvo quanto aos serviços de recheio, quando necessários;

III - relativas à movimentação de:

- a) cargas em área sobre controle militar, quando realizadas por pessoal militar ou vinculado à organização militar;
- b) materiais pelos estaleiros de construção e reparação naval;
- c) peças sobressalentes, material de bordo, mantimentos e abastecimento de embarcações;

IV - relativas ao abastecimento de aguada, combustíveis e lubrificantes à navegação.

§ 2º Caso o interessado entenda necessário a utilização de mão-de-obra complementar para execução das operações referidas no parágrafo anterior deve requisitá-la ao órgão gestor de mão-de-obra .

Art. 9º A pré-qualificação do operador portuário será efetuada junto à Administração do Porto, na forma de norma publicada pelo Conselho de Autoridade Portuária com exigências claras e objetivas.

§ 1º As normas de pré-qualificação referidas no caput deste artigo devem obedecer aos princípios da legalidade, moralidade e igualdade de oportunidade.

§ 2º A Administração do Porto terá trinta dias, contados do pedido do interessado, para decidir.

§ 3º Considera-se pré-qualificada como operador a Administração do Porto.

Art. 10. A atividade de operador portuário obedece às normas do regulamento do porto.

Art. 11. O operador portuário responde perante:

I - a Administração do Porto, pelos danos culposamente causados à infra-estrutura, às instalações e ao equipamento de que a mesma seja a titular ou que, sendo de propriedade de terceiro, se encontre a seu serviço ou sob sua guarda;

II - o proprietário ou consignatário da mercadoria, pelas perdas e danos que ocorrerem durante as operações que realizar ou em decorrência delas;

III - o armador, pelas avarias provocadas na embarcação ou na mercadoria dada a transporte;

IV - o trabalhador portuário, pela remuneração dos serviços prestados e respectivos encargos;

V - o órgão local de gestão de mão-de-obra do trabalho avulso, pelas contribuições não recolhidas;

VI - os órgãos competentes, pelo recolhimento dos tributos incidentes sobre o trabalho portuário avulso.

Art. 12. O operador portuário é responsável, perante a autoridade aduaneira, pelas mercadorias sujeitas a controle aduaneiro, no período em que essas lhe estejam confiadas ou quando tenha controle ou uso exclusivo de área do porto onde se acham depositadas ou devam transitar.

Art. 13. Quando as mercadorias a que se referem o inciso II do art. 11 e o artigo anterior desta lei estiverem em área controlada pela Administração do Porto e após o seu recebimento, conforme definido pelo regulamento de exploração do porto, a responsabilidade cabe à Administração do Porto.

Art. 14. O disposto nos artigos anteriores não prejudica a aplicação das demais normas legais referentes ao transporte marítimo, inclusive as decorrentes de convenções internacionais ratificadas, enquanto vincularem internacionalmente a República Federativa do Brasil.

Art. 15. O serviço de movimentação de carga a bordo da embarcação deve ser executado de acordo com a instrução de seu comandante ou de seus prepostos, que serão responsáveis pela arrumação ou retirada da carga no que se refere à segurança da embarcação, quer no porto, quer em viagem.

Art. 16. O operador portuário é titular e responsável pela direção e coordenação das operações portuárias que efetuar.

Art. 17. Fica permitido às cooperativas formadas por trabalhadores portuários avulsos, registrados de acordo com esta lei, se estabelecerem como operadores portuários para a exploração de instalações portuárias, dentro ou fora dos limites da área do porto organizado.

CAPÍTULO IV

Da Gestão de Mão-de-Obra do Trabalho Portuário Avulso

Art. 18. Os operadores portuários, devem constituir, em cada porto organizado, um órgão de gestão de mão-de-obra do trabalho portuário, tendo como finalidade:

I - administrar o fornecimento da mão-de-obra do trabalhador portuário e do trabalhador portuário-avulso;

II - manter, com exclusividade, o cadastro do trabalhador portuário e o registro do trabalhador portuário avulso;

III - promover o treinamento e a habilitação profissional do trabalhador portuário, inscrevendo-o no cadastro;

IV - selecionar e registrar o trabalhador portuário avulso;

V - estabelecer o número de vagas, a forma e a periodicidade para acesso ao registro do trabalhador portuário avulso;

VI - expedir os documentos de identificação do trabalhador portuário;

VII - arrecadar e repassar, aos respectivos beneficiários, os valores devidos pelos operadores portuários, relativos à remuneração do trabalhador portuário avulso e aos correspondentes encargos fiscais, sociais e previdenciários.

Parágrafo único. No caso de vir a ser celebrado contrato, acordo, ou convenção coletiva de trabalho entre trabalhadores e tomadores de serviços, este precederá o órgão gestor a que se refere o caput deste artigo e dispensará a sua intervenção nas relações entre capital e trabalho no porto.

Art. 19. Compete ao órgão de gestão de mão-de-obra do trabalho portuário avulso:

I - aplicar, quando couber, normas disciplinares previstas em lei, contrato, convenção ou acordo coletivo de trabalho, no caso de transgressão disciplinar, as seguintes penalidades:

- a) repreensão verbal ou por escrito;
- b) suspensão do registro pelo período de dez a trinta dias;
- c) cancelamento do registro;

II - promover a formação profissional e o treinamento multifuncional do trabalhador portuário, bem assim programas de realocação e de incentivo ao cancelamento do registro e de antecipação de aposentadoria;

III - arrecadar e repassar, aos respectivos beneficiários, contribuições destinadas a incentivar o cancelamento do registro e a aposentadoria voluntária;

IV - arrecadar as contribuições destinadas ao custeio do órgão;

V - zelar pelas normas de saúde, higiene e segurança no trabalho portuário avulso;

VI - submeter à Administração do Porto e ao respectivo Conselho de Autoridade Portuária propostas que visem à melhoria da operação portuária e à valorização econômica do porto.

§ 1º O órgão não responde pelos prejuízos causados pelos trabalhadores portuários avulsos aos tomadores dos seus serviços ou a terceiros.

§ 2º O órgão responde, solidariamente com os operadores portuários, pela remuneração devida ao trabalhador portuário avulso .

§ 3º O órgão pode exigir dos operadores portuários, para atender a requisição de trabalhadores portuários avulsos, prévia garantia dos respectivos pagamentos.

Art. 20. O exercício das atribuições previstas nos arts. 18 e 19 desta lei, pelo órgão de gestão de mão-de-obra do trabalho portuário avulso, não implica vínculo empregatício com trabalhador portuário avulso.

Art. 21. O órgão de gestão de mão-de-obra pode ceder trabalhador portuário avulso em caráter permanente, ao operador portuário.

Art. 22. A gestão da mão-de-obra do trabalho portuário avulso deve observar as normas do contrato, convenção ou acordo coletivo de trabalho.

Art. 23. Deve ser constituída, no âmbito do órgão de gestão de mão-de-obra, Comissão Paritária para solucionar litígios decorrentes da aplicação das normas a que se referem os arts. 18, 19 e 21 desta lei.

§ 1º Em caso de impasse, as partes devem recorrer à arbitragem de ofertas finais.

§ 2º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência de qualquer das partes.

§ 3º Os árbitros devem ser escolhidos de comum acordo entre as partes e o laudo arbitral proferido para solução da pendência possui força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 24. O órgão de gestão de mão-de-obra terá, obrigatoriamente, um Conselho de Supervisão e uma Diretoria Executiva.

§ 1º O Conselho de Supervisão será composto por três membros titulares e respectivos suplentes, sendo cada um dos seus membros e respectivos suplentes indicados por cada um dos blocos a que se referem os incisos II a IV do art. 31 desta lei, e terá por competência:

- I - deliberar sobre a matéria contida no inciso V do art. 18 desta lei;
- II - baixar as normas a que se refere o art. 28 desta lei;

III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis do organismo, solicitar informações sobre quaisquer atos praticados pelos diretores ou seus prepostos.

§ 2º A Diretoria Executiva será composta por um ou mais diretores, designados e destituíveis, a qualquer tempo, pelo bloco dos prestadores de serviços portuários a que se refere o inciso II do art. 31 desta lei, cujo prazo de gestão não será superior a três anos, permitida a redesignação.

§ 3º Os membros do Conselho de Supervisão, até o máximo de 1/3 (um terço), poderão ser designados para cargos de diretores.

§ 4º No silêncio do estatuto ou contrato social, competirá a qualquer diretor a representação do organismo e a prática dos atos necessários ao seu funcionamento regular.

Art. 25. O órgão de gestão de mão-de-obra é reputado de utilidade pública e não pode ter fins lucrativos, sendo-lhe vedada a prestação de serviços a terceiros ou o exercício de qualquer atividade não vinculada à gestão de mão-de-obra.

CAPÍTULO V

Do Trabalho Portuário

Art. 26. O trabalho portuário de capatazia, estiva, conferência de carga, conserto de carga, bloco e vigilância de embarcações, nos portos organizados, será realizado por trabalhadores portuários com vínculo empregatício a prazo indeterminado e por trabalhadores portuários avulsos.

Parágrafo único. A contratação de trabalhadores portuários de estiva, conferência de carga, conserto de carga e vigilância de embarcações com vínculo empregatício a prazo indeterminado será feita, exclusivamente, dentre os trabalhadores portuários avulsos registrados.

Art. 27. O órgão de gestão de mão-de-obra:

I - organizará e manterá cadastro de trabalhadores portuários habilitados ao desempenho das atividades referidas no artigo anterior;

II - organizará e manterá o registro dos trabalhadores portuários avulsos.

§ 1º A inscrição no cadastro do trabalhador portuário dependerá, exclusivamente, de prévia habilitação profissional do trabalhador interessado, mediante treinamento realizado em entidade indicada pelo órgão de gestão de mão-de-obra.

§ 2º O ingresso no registro do trabalhador portuário avulso depende de prévia seleção e respectiva inscrição no cadastro de que trata o inciso I deste artigo, obedecidas a disponibilidade de vagas e a ordem cronológica de inscrição no cadastro.

§ 3º A inscrição no cadastro e o registro do trabalhador portuário extingue-se por morte, aposentadoria ou cancelamento.

Art. 28. A seleção e o registro do trabalhador portuário avulso serão feitos pelo órgão de gestão de mão-de-obra avulsa, de acordo com as normas que forem estabelecidas em contrato, convenção ou acordo coletivo de trabalho.

Art. 29. A remuneração, a definição das funções, a composição dos termos e as demais condições do trabalho avulso serão objeto de negociação entre as entidades representativas dos trabalhadores portuários avulsos e dos operadores portuários.

CAPÍTULO VI

Da Administração do Porto Organizado

SEÇÃO I

Do Conselho de Autoridade Portuária

Art. 30. Será instituído, em cada porto organizado ou no âmbito de cada concessão, um Conselho de Autoridade Portuária.

§ 1º Compete ao Conselho de Autoridade Portuária:

- I - baixar o regulamento de exploração;
- II - homologar o horário de funcionamento do porto;
- III - opinar sobre a proposta de orçamento do porto;
- IV - promover a racionalização e a otimização do uso das instalações portuárias;
- V - fomentar a ação industrial e comercial do porto;
- VI - zelar pelo cumprimento das normas de defesa da concorrência;
- VII - desenvolver mecanismos para atração de cargas;
- VIII - homologar os valores das tarifas portuárias;
- IX - manifestar-se sobre os programas de obras, aquisições e melhoramentos da infra-estrutura portuária;
- X - aprovar o plano de desenvolvimento e zoneamento do porto;
- XI - promover estudos objetivando compatibilizar o plano de desenvolvimento do porto com os programas federais, estaduais e municipais de transporte em suas diversas modalidades;
- XII - assegurar o cumprimento das normas de proteção ao meio ambiente;
- XIII - estimular a competitividade;
- XIV - indicar um membro da classe empresarial e outro da classe trabalhadora para compor o conselho de administração ou órgão equivalente da concessionária do porto, se entidade sob controle estatal;
- XV - baixar seu regimento interno;
- XVI - pronunciar-se sobre outros assuntos de interesse do porto.

§ 2º Compete, ainda, ao Conselho de Autoridade Portuária estabelecer normas visando o aumento da produtividade e a redução dos custos das operações portuárias, especialmente as de contêineres e do sistema roll-on-roll-off.

§ 3º O representante dos trabalhadores a que se refere o inciso XIII do § 1º deste artigo será indicado pelo respectivo sindicato de trabalhadores em capatazia com vínculo empregatício a prazo indeterminado.

Art. 31. O Conselho de Autoridade Portuária será constituído pelos seguintes blocos de membros titulares e respectivos suplentes:

- I - bloco do poder público, sendo:
 - a) um representante do Governo Federal, que será o Presidente do Conselho;
 - b) um representante do Estado onde se localiza o porto;
 - c) um representante dos Municípios onde se localiza o porto ou os portos organizados abrangidos pela concessão;

II - bloco dos operadores portuários, sendo:

- a) um representante da Administração do Porto;
- b) um representante dos armadores;
- c) um representante dos titulares de instalações portuárias privadas localizadas dentro dos limites da área do porto;
- d) um representante dos demais operadores portuários;

III - bloco da classe dos trabalhadores portuários, sendo:

- a) dois representantes dos trabalhadores portuários avulsos;
- b) dois representantes dos demais trabalhadores portuários;

IV - bloco dos usuários dos serviços portuários e afins, sendo:

- a) dois representantes dos exportadores e importadores de mercadorias;
- b) dois representantes dos proprietários e consignatários de mercadorias;
- c) um representante dos terminais retroportuários.

§ 1º Para os efeitos do disposto neste artigo, os membros do Conselho serão indicados:

I - pelo ministério competente, Governadores de Estado e Prefeitos Municipais, no caso do inciso I do caput deste artigo;

II - pelas entidades de classe das respectivas categorias profissionais e econômicas, nos casos dos incisos II e III do caput deste artigo;

III - pela Associação de Comércio Exterior (AEB), no caso do inciso IV, alínea a do caput deste artigo;

IV - pelas associações comerciais locais, no caso do inciso IV, alínea b do caput deste artigo.

§ 2º Os membros do conselho serão designados pelo ministério competente para um mandato de dois anos, podendo ser reconduzidos por igual ou iguais períodos.

§ 3º Os membros do conselho não serão remunerados, considerando-se de relevante interesse público os serviços prestados.

§ 4º As deliberações do conselho serão tomadas de acordo com as seguintes regras:

- I - cada bloco terá direito a um voto;
- II - o presidente do conselho terá voto de qualidade.

§ 5º As deliberações do conselho serão baixadas em ato do seu presidente

Art. 32. Os Conselhos de Autoridade Portuária (CAPs) instituirão Centros de Treinamento Profissional destinados à formação e aperfeiçoamento de pessoal para o desempenho de cargos e o exercício de funções e ocupações peculiares às operações portuárias e suas atividades correlatas.

SEÇÃO II

Da Administração do Porto Organizado

Art. 33. A Administração do Porto é exercida diretamente pela União ou pela entidade concessionária do porto organizado.

§ 1º Compete à Administração do Porto, dentro dos limites da área do porto:

I - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos do serviço e as cláusulas do contrato de concessão;

II - assegurar, ao comércio e à navegação, o gozo das vantagens decorrentes do melhoramento e aparelhamento do porto;

III - pré-qualificar os operadores portuários;

IV - fixar os valores e arrecadar a tarifa portuária;

V - prestar apoio técnico e administrativo ao Conselho de Autoridade Portuária e ao órgão de gestão de mão-de-obra;

VI - fiscalizar a execução ou executar as obras de construção, reforma, ampliação, melhoramento e conservação das instalações portuárias, nelas compreendida a infra-estrutura de proteção e de acesso aquaviário ao porto;

VII - fiscalizar as operações portuárias, zelando para que os serviços se realizem com regularidade, eficiência, segurança e respeito ao meio ambiente;

VIII - adotar as medidas solicitadas pelas demais autoridades no porto, no âmbito das respectivas competências;

IX - organizar e regulamentar a guarda portuária, a fim de prover a vigilância e segurança do porto;

X - promover a remoção de embarcações ou cascos de embarcações que possam prejudicar a navegação das embarcações que acessam o porto;

XI - autorizar, previamente ouvidas as demais autoridades do porto, a entrada e a saída, inclusive a atracação e desatracação, o fundeio e o tráfego de embarcação na área do porto, bem assim a movimentação de carga da referida embarcação, ressalvada a intervenção da autoridade marítima na movimentação considerada prioritária em situações de assistência e salvamento de embarcação;

XII - suspender operações portuárias que prejudiquem o bom funcionamento do porto, ressalvados os aspectos de interesse da autoridade marítima responsável pela segurança do tráfego aquaviário;

XIII - lavrar autos de infração e instaurar processos administrativos, aplicando as penalidades previstas em lei, ressalvados os aspectos legais de competência da União, de forma supletiva, para os fatos que serão investigados e julgados conjuntamente;

XIV - desincumbir-se dos trabalhos e exercer outras atribuições que lhes forem cometidas pelo Conselho de Autoridade Portuária;

XV - estabelecer o horário de funcionamento no porto, bem como as jornadas de trabalho no cais de uso público.

§ 2º O disposto no inciso XI do parágrafo anterior não se aplica à embarcação militar que não esteja praticando comércio.

§ 3º A autoridade marítima responsável pela segurança do tráfego pode intervir para assegurar ou garantir aos navios da Marinha do Brasil a prioridade para atracação no porto.

§ 4º Para efeito do disposto no inciso XI deste artigo, as autoridades no porto devem criar mecanismo permanente de coordenação e integração das respectivas funções, com a finalidade de agilizar a fiscalização e a liberação das pessoas, embarcações e mercadorias.

§ 5º Cabe à Administração do Porto, sob coordenação:

I - da autoridade marítima:

- a) estabelecer, manter e operar o balizamento do canal de acesso e da bacia de evolução do porto;
- b) delimitar as áreas de fundeadouro, de fundeio para carga e descarga, de inspeção sanitária e de polícia marítima, bem assim as destinadas a plataformas e demais embarcações especiais, navios de guerra e submarinos, navios em reparo ou aguardando atracação e navios com cargas inflamáveis ou explosivas;
- c) estabelecer e divulgar o calado máximo de operação dos navios, em função dos levantamentos batimétricos efetuados sob sua responsabilidade;
- d) estabelecer e divulgar o porte bruto máximo e as dimensões máximas dos navios que irão trafegar, em função das limitações e características físicas do cais do porto;

II - da autoridade aduaneira:

- a) delimitar a área de alfandegamento do porto;
- b) organizar e sinalizar os fluxos de mercadorias, veículos, unidades de cargas e de pessoas, na área do porto.

Art. 34. É facultado o arrendamento, pela Administração do Porto, sempre através de licitação, de terrenos e instalações portuárias localizadas dentro da área do porto, para utilização não afeta às operações portuárias, desde que previamente consultada a administração aduaneira.

SEÇÃO III

Da Administração Aduaneira nos Portos Organizados

Art. 35. A administração aduaneira, nos portos organizados, será exercida nos termos da legislação específica.

Parágrafo único. A entrada ou saída de mercadorias procedentes ou destinadas ao exterior, somente poderá efetuar-se em portos ou terminais alfandegados.

Art. 36. Compete ao Ministério da Fazenda, por intermédio das repartições aduaneiras:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação que regula a entrada, a permanência e a saída de quaisquer bens ou mercadorias do País;

II - fiscalizar a entrada, a permanência, a movimentação e a saída de pessoas, veículos, unidades de carga e mercadorias, sem prejuízo das atribuições das outras autoridades no porto;

III - exercer a vigilância aduaneira e promover a repressão ao contrabando, ao descaminho e ao tráfico de drogas, sem prejuízo das atribuições de outros órgãos;

IV - arrecadar os tributos incidentes sobre o comércio exterior;

V - proceder ao despacho aduaneiro na importação e na exportação;

VI - apurar responsabilidade tributária decorrente de avaria, quebra ou falta de mercadorias, em volumes sujeitos a controle aduaneiro;

VII - proceder à apreensão de mercadoria em situação irregular, nos termos da legislação fiscal aplicável;

VIII - autorizar a remoção de mercadorias da área do porto para outros locais, alfandegados ou não, nos casos e na forma prevista na legislação aduaneira;

IX - administrar a aplicação, às mercadorias importadas ou a exportar, de regimes suspensivos, exonerativos ou devolutivos de tributos;

X - assegurar, no plano aduaneiro, o cumprimento de tratados, acordos ou convenções internacionais;

XI - zelar pela observância da legislação aduaneira e pela defesa dos interesses fazendários nacionais.

§ 1º O alfandegamento de portos organizados, pátios, armazéns, terminais e outros locais destinados à movimentação e armazenagem de mercadorias importadas ou destinadas à exportação, será efetuado após o cumprimento dos requisitos previstos na legislação específica.

§ 2º No exercício de suas atribuições, a autoridade aduaneira terá livre acesso a quaisquer dependências do porto e às embarcações atracadas ou não, bem como aos locais onde se encontrem mercadorias procedentes do exterior ou a ele destinadas, podendo, quando julgar necessário, requisitar papéis, livros e outros documentos, inclusive, quando necessário, o apoio de força pública federal, estadual ou municipal.

CAPÍTULO VII

Das Infrações e Penalidades

Art. 37. Constitui infração toda a ação ou omissão, voluntária ou involuntária, que importe:

I - na realização de operações portuárias com infringência ao disposto nesta lei ou com inobservância dos regulamentos do porto;

II - na recusa, por parte do órgão de gestão de mão-de-obra, da distribuição de trabalhadores a qualquer operador portuário, de forma não justificada;

III - na utilização de terrenos, área, equipamentos e instalações localizadas na área do porto, com desvio de finalidade ou com desrespeito à lei ou aos regulamentos.

§ 1º Os regulamentos do porto não poderão definir infração ou cominar penalidade que não esteja autorizada ou prevista em lei.

§ 2º Responde pela infração, conjunta ou isoladamente, qualquer pessoa física ou jurídica que, intervindo na operação portuária, concorra para a sua prática ou dela se beneficie.

Art. 38. As infrações estão sujeitas às seguintes penas, aplicáveis separada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade da falta:

I - advertência;

II - multa, de 100 (cem) até 20.000 (vinte mil) Unidades Fiscais de Referência (Ufir);

III - proibição de ingresso na área do porto por período de trinta a cento e oitenta dias;

IV - suspensão da atividade de operador portuário, pelo período de trinta a cento e oitenta dias;

V - cancelamento do credenciamento do operador portuário .

Art. 39. Compete à Administração do Porto:

I - determinar a pena ou as penas aplicáveis ao infrator ou a quem deva responder pela infração, nos termos da lei;

II - fixar a quantidade da pena, respeitados os limites legais.

Art. 40. Apurando-se, no mesmo processo, a prática de duas ou mais infrações pela mesma pessoa física ou jurídica, aplicam-se, cumulativamente, as penas a elas cominadas, se as infrações não forem idênticas.

§ 1º Quando se tratar de infração continuada em relação à qual tenham sido lavrados diversos autos ou representações, serão eles reunidos em um só processo, para imposição da pena.

§ 2º Considerar-se-ão continuadas as infrações quando se tratar de repetição de falta ainda não apurada ou que seja objeto do processo, de cuja instauração o infrator não tenha conhecimento, por meio de intimação.

Art. 41. Da decisão da Administração do Porto que aplicar a penalidade caberá recurso voluntário, no prazo de trinta dias contados da intimação, para o Conselho de Autoridade Portuária, independentemente de garantia de instância.

Art. 42. Na falta de pagamento de multa no prazo de trinta dias a partir da ciência, pelo infrator, da decisão final que impuser a penalidade, terá lugar o processo de execução.

Art. 43. As importâncias pecuniárias resultantes da aplicação das multas previstas nesta lei reverterão para a Administração do Porto.

Art. 44. A aplicação das penalidades previstas nesta lei, e seu cumprimento, não prejudica, em caso algum, a aplicação das penas cominadas para o mesmo fato pela legislação aplicável.

CAPÍTULO VIII

Das Disposições Finais

Art. 45. O operador portuário não poderá locar ou tomar mão-de-obra sob o regime de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974).

Art. 46. (Vetado)

CAPÍTULO IX

Das Disposições Transitórias

Art. 47. É fixado o prazo de noventa dias contados da publicação desta lei para a constituição dos órgãos locais de gestão de mão-de-obra do trabalho portuário avulso.

Parágrafo único. Enquanto não forem constituídos os referidos órgãos, suas competências serão exercidas pela respectiva Administração do Porto.

Art. 48. Os atuais contratos de exploração de terminais ou embarcadores de uso privativo deverão ser adaptados, no prazo de até cento e oitenta dias, às disposições desta lei, assegurado aos titulares o direito de opção por qualquer das formas de exploração previstas no inciso II do § 2º do art. 4º desta lei.

Art. 49. Na falta de contrato, convenção ou acordo coletivo de trabalho, deverá ser criado o órgão gestor a que se refere o art. 18 desta lei no nonagésimo dia a contar da publicação desta lei.

Art. 50. Fica o Poder Executivo autorizado a desmembrar as atuais concessões para exploração de portos.

Art. 51. As administrações dos portos organizados devem adotar estruturas de tarifas adequadas aos respectivos sistemas operacionais, em substituição ao modelo tarifário previsto no Decreto nº 24.508, de 29 de junho de 1934, e suas alterações.

Parágrafo único. As novas estruturas tarifárias deverão ser submetidas à apreciação dos respectivos Conselhos de Autoridade Portuária, dentro do prazo de sessenta dias.

Art. 52. A alíquota do Adicional de Tarifa Portuária (ATP) (Lei nº 7.700, de 21 de dezembro de 1988), é reduzida para:

I - em 1993, 40% (quarenta por cento);

II - em 1994, 30% (trinta por cento);

III - em 1995, 20% (vinte por cento);

§ 1º A partir do exercício de 1993, os recursos do ATP serão aplicados no porto organizado que lhes deu origem, nos seguintes percentuais:

I - 30% (trinta por cento) em 1993;

II - 40% (quarenta por cento) em 1994;

III - 50% (cinquenta por cento) em 1995;

IV - 60% (sessenta por cento) em 1996;

V - 70% (setenta por cento) a partir do exercício de 1997.

§ 2º O ATP não incide sobre operações portuárias realizadas com mercadorias movimentadas em instalações portuárias localizadas fora da área do porto organizado.

Art. 53. O Poder Executivo promoverá, no prazo de cento e oitenta dias, a adaptação das atuais concessões, permissões e autorizações às disposições desta lei.

Art. 54. É assegurada a inscrição no cadastro de que trata o inciso I do art. 27 desta lei aos atuais integrantes de forças supletivas que, matriculados, credenciados ou registrados, complementam o trabalho dos efetivos.

Art. 55. É assegurado o registro de que trata o inciso II do art. 27 desta lei aos atuais trabalhadores portuários avulsos matriculados, até 31 de dezembro de 1990, na forma da lei, junto aos órgãos competentes, desde que estejam comprovadamente exercendo a atividade em caráter efetivo desde aquela data.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não abrange os trabalhadores portuários aposentados.

Art. 56. É facultado aos titulares de instalações portuárias de uso privativo a contratação de trabalhadores a prazo indeterminado, observado o disposto no contrato, convenção ou acordo coletivo de trabalho das respectivas categorias econômicas preponderantes.

Parágrafo único. Para os efeitos do disposto neste artigo, as atuais instalações portuárias de uso privativo devem manter, em caráter permanente, a atual proporção entre trabalhadores com vínculo empregatício e trabalhadores avulsos.

Art. 57. No prazo de cinco anos contados a partir da publicação desta lei, a prestação de serviços por trabalhadores portuários deve buscar, progressivamente, a multifuncionalidade do trabalho, visando adequá-lo aos modernos processos de manipulação de cargas e aumentar a sua produtividade.

§ 1º Os contratos, as convenções e os acordos coletivos de trabalho deverão estabelecer os processos de implantação progressiva da multifuncionalidade do trabalho portuário de que trata o caput deste artigo.

§ 2º Para os efeitos do disposto neste artigo a multifuncionalidade deve abranger as atividades de capatazia, estiva, conferência de carga, conserto de carga, vigilância de embarcações e bloco.

§ 3º Considera-se:

I - Capatazia: a atividade de movimentação de mercadorias nas instalações de uso público, 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: a 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 das mesmas, quando realizados com equipamentos de bordo;

III - Conferência de carga: a 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: o 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: a 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;

VI - Bloco: a atividade de limpeza e conservação de embarcações mercantes e de seus tanques, incluindo batimento de ferrugem, pintura, reparos de pequena monta e serviços correlatos .

Art. 58. Fica facultado aos trabalhadores avulsos, registrados em decorrência do disposto no art. 55 desta lei, requererem ao organismo local de gestão de mão-de-obra, no prazo de até 1 (um) ano contado do início da vigência do adicional a que se refere o art. 61, o cancelamento do respectivo registro profissional.

Parágrafo único. O Poder Executivo poderá antecipar o início do prazo estabelecido neste artigo.

Art. 59. É assegurada aos trabalhadores portuários avulsos que requeiram o cancelamento do registro nos termos do artigo anterior:

I - indenização correspondente a Cr\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de cruzeiros), a ser paga de acordo com as disponibilidades do fundo previsto no art. 64 desta lei;

II - o saque do saldo de suas contas vinculadas do FGTS, de que dispõe a Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990.

§ 1º O valor da indenização de que trata o inciso I deste artigo será corrigido monetariamente, a partir de julho de 1992, pela variação mensal do Índice de Reajuste do Salário Mínimo (IRSM), publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

§ 2º O cancelamento do registro somente surtirá efeito a partir do recebimento pelo trabalhador portuário avulso, da indenização .

§ 3º A indenização de que trata este artigo é isenta de tributos da competência da União.

Art. 60. O trabalhador portuário avulso que tenha requerido o cancelamento do registro nos termos do art. 58 desta lei para constituir sociedade comercial cujo objeto seja o exercício da atividade de operador portuário, terá direito à complementação de sua indenização, no valor correspondente a Cr\$ 12.000.000,00 (doze milhões de cruzeiros), corrigidos na forma do disposto no § 1º do artigo anterior, mediante prévia comprovação da subscrição de capital mínimo equivalente ao valor total a que faça jus.

Art. 61. É criado o Adicional de Indenização do Trabalhador Portuário Avulso (AITP) destinado a atender aos encargos de indenização pelo cancelamento do registro do trabalhador portuário avulso, nos termos desta lei.

Parágrafo único. O AITP terá vigência pelo período de 4 (quatro) anos, contados do início do exercício financeiro seguinte ao da publicação desta lei.

Art. 62. O AITP é um adicional ao custo das operações de carga e descarga realizadas com mercadorias importadas ou exportadas, objeto do comércio na navegação de longo curso.

Art. 63. O adicional incide nas operações de embarque e desembarque de mercadorias importadas ou exportadas por navegação de longo curso, à razão de 0,7 (sete décimos) de Ufir por tonelada de granel sólido, 1,0 (uma) de Ufir por tonelada de granel líquido e 0,6 (seis décimos) de Ufir por tonelada de carga geral, solta ou unitizada.

Art. 64. São isentas do AITP as operações realizadas com mercadorias movimentadas no comércio interno, objeto de transporte fluvial, lacustre e de cabotagem.

Parágrafo único. Para os efeitos deste artigo, considera-se transporte fluvial, lacustre e de cabotagem a ligação que tem origem e destino em porto brasileiro.

Art. 65. O AITP será recolhido pelos operadores, portuários responsáveis pela carga ou descarga das mercadorias até dez dias após a entrada da embarcação no porto de carga ou descarga em agência do Banco do Brasil S.A., na praça de localização do porto.

§ 1º Dentro do prazo previsto neste artigo, os operadores portuários deverão apresentar à Receita Federal o comprovante do recolhimento do AITP.

§ 2º O atraso no recolhimento do AITP importará na inscrição do débito em Dívida Ativa, para efeito de cobrança executiva, nos termos da legislação em vigor.

§ 3º Na cobrança executiva a dívida fica sujeita à correção monetária, juros de mora de 1% (um por cento) ao mês e multa de 20% (vinte por cento) sobre a importância devida.

§ 4º Os órgãos da Receita Federal não darão seguimento a despachos de mercadorias importadas ou exportadas, sem comprovação do pagamento do AITP.

Art. 66. O produto da arrecadação do AITP será recolhido ao fundo de que trata o art. 67 desta lei.

Art. 67. É criado o Fundo de Indenização do Trabalhador Portuário Avulso (FITP), de natureza contábil, destinado a prover recursos para indenização do cancelamento do registro do trabalhador portuário avulso, de que trata esta lei.

§ 1º São recursos do fundo:

I - o produto da arrecadação do AITP;

II - (vetado);

III - o produto do retorno das suas aplicações financeiras;

IV - a reversão dos saldos anuais não aplicados.

§ 2º Os recursos disponíveis do fundo poderão ser aplicados em títulos públicos federais ou em outras operações aprovadas pelo Ministro da Fazenda.

§ 3º O fundo terá como gestor o Banco do Brasil S.A.

Art. 68. Para os efeitos previstos nesta lei, os órgãos locais de gestão de mão-de-obra informarão ao gestor do fundo o nome e a qualificação do beneficiário da indenização, bem assim a data do requerimento a que se refere o art. 58 desta lei.

Art. 69. As administrações dos portos organizados estabelecerão planos de incentivo financeiro para o desligamento voluntário de seus empregados, visando o ajustamento de seus quadros às medidas previstas nesta lei.

Art. 70. É assegurado aos atuais trabalhadores portuários em capatazia com vínculo empregatício a prazo indeterminado a inscrição no registro a que se refere o inciso II do art. 27 desta lei, em qualquer dos órgãos locais de gestão de mão-de-obra, a sua livre escolha, no caso de demissão sem justa causa.

Art. 71. O registro de que trata o inciso II do caput do art. 27 desta lei abrange os atuais trabalhadores integrantes dos sindicatos de operários avulsos em capatazia, bem como a atual categoria de arrumadores.

Art. 72. (Vetado)

Art. 73. O BNDES, por intermédio do Finame, financiará, com prioridade, os equipamentos portuários.

Art. 74. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 75. Ficam revogados, no prazo de cento e oitenta dias contado da publicação desta lei, os arts. 254 a 292 e o inciso VIII do art. 544 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Art. 76. Ficam revogados, também os Decretos nºs 24.324, de 1º de junho de 1934, 24.447, de 22 de junho de 1934, 24.508, de 29 de junho de 1934, 24.511, de 29 de junho de 1934, e 24.599, de 6 de julho de 1934; os Decretos-Leis nºs 6.460, de 2 de maio de 1944 e 8.439, de 24 de dezembro de 1945; as Leis nºs 1.561, de 21 de fevereiro de 1952, 2.162, de 4 de janeiro de 1954, 2.191, de 5 de março de 1954 e 4.127, de 27 de agosto de 1962; os Decretos-Leis nºs 3, de 27 de janeiro de 1966, 5, de 4 de abril de 1966 e 83, de 26 de dezembro de 1966; a Lei nº 5.480, de 10 de agosto de 1968; os incisos VI e VII do art. 1º do Decreto-Lei nº 1.143, de 30 de dezembro de 1970; as Leis nºs 6.222, de 10 de julho de 1975 e 6.914, de 27 de maio de 1981, bem como as demais disposições em contrário.