

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLÁUDIO GUSTAVO DAUDT**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS  
TERMINAIS PRIVADOS DE CONTÊINERES DA REGIÃO  
SUL DO BRASIL: CONTRIBUIÇÕES E APRENDIZADO A  
PARTIR DE UM EXEMPLO INTERNACIONAL**

**São Leopoldo**  
**2007**

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLÁUDIO GUSTAVO DAUDT**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS  
TERMINAIS PRIVADOS DE CONTÊINERES DA REGIÃO  
SUL DO BRASIL: CONTRIBUIÇÕES E APRENDIZADO A  
PARTIR DE UM EXEMPLO INTERNACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel**

**São Leopoldo**  
**2007**

**CLÁUDIO GUSTAVO DAUDT**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS TERMINAIS PRIVADOS DE  
CONTÊINERES DA REGIÃO SUL DO BRASIL: CONTRIBUIÇÕES E  
APRENDIZADO A PARTIR DE UM EXEMPLO INTERNACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 12 de junho de 2007.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva — Universidade do Vale do Rio dos Sinos — UNISINOS

---

Prof. Dr. Luciana Marques Vieira — Universidade do Vale do Rio dos Sinos — UNISINOS

---

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann — Universidade do Vale do Itajaí — UNIVALI

Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel (Orientador)

Visto e permitido a impressão  
São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
Coordenador Executivo PPG em Administração

*Dedico este trabalho ao meu amado avô Cláudio Emílio Daudt, e ao grande amigo Gabriel Justo: pessoas queridas e especiais que não puderam ver sua conclusão. Saudades.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Meu maior agradecimento vai para meus pais, Cláudio Fernando Daudt e Anelise Saenger, seres humanos no mais completo sentido da palavra. Obrigado por terem sempre me nutrido dos mais valorosos princípios morais, e por terem me mostrado que o melhor caminho para a felicidade é ter bondade no coração. Pai, obrigado pela oportunidade do Mestrado, pelo estímulo e pelo exemplo de homem e profissional que és. Mãe, de ti sempre vieram palavras de incentivo, carinho e de serenidade. Obrigado por sempre teres estado comigo. Ao meu irmão, obrigado por estar com o “mano” em todas as horas, mesmo que longe. Um agradecimento também muito especial e carinhoso à minha namorada, Mariana, que soube compreender todas as limitações ao longo deste último ano, e que me ajudou de forma decisiva na reta final deste trabalho. Um beijo especial às minhas avós Lecy Daudt e Lílian Saenger, que vão sempre estar no meu coração. Sou também grato a todos os entes queridos e amigos que sempre me estimularam ao longo desta jornada.*

*Meu agradecimento vai também para o Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel, por todas as tardes de leitura, por todos os telefonemas, por ter aberto as portas de sua casa e, principalmente, por ter acreditado em mim desde o começo. O profissionalismo e o bom-humor vão ficar de lição para toda vida! Fica, também, um profundo agradecimento para todos os ótimos professores do Mestrado da Unisinos, em especial para os Professores Cláudio Gonçalo, Cláudio Damacena, Ely Paiva e Junico. Obrigado também aos colegas do Mestrado, que foram marcantes nesta jornada, e a Ana Zilles e sua equipe, por sempre terem uma mão amiga e um sorriso para oferecer.*

*Não poderia deixar de mencionar meus antigos gestores da AGCO, Eduardo Améndola e Carlito Eckert, que à época do início das aulas do Mestrado me deram todo o suporte necessário para conciliar o trabalho na empresa com as atividades acadêmicas. Obrigado por todo o aprendizado, confiança e estímulo.*

*Fica também meu profundo agradecimento àqueles que viabilizaram uma nova etapa da minha vida, dentro da UNIVALI. Obrigado, Dinorá, pela indicação e apoio; obrigado Prof. Manoel, Prof. Romeu e Prof. Mércio por toda força, atenção e crédito dispensados. À Prof.<sup>a</sup> Jacqueline, minha gratidão pelas oportunidades de orientação. Meu muito obrigado também a Prof.<sup>a</sup> Ana Luisa, por todas as contribuições feitas a dissertação. Para todos queridos colegas professores, meu agradecimento por terem tornado minha chegada à UNIVALI tão tranqüila e harmoniosa. Meu agradecimento também vai a todos os colegas das salas 111 e 112 do bloco 23, pessoas sem as quais minha chegada à UNIVALI teria sido um caos. Obrigado, UNIVALI!!!*

*Sou imensamente grato a todos os entrevistados que tornaram possível esta dissertação. Todos foram muito importantes. Porém, fica aqui meu agradecimento especial ao Sr. Cap. David Simon, do TCP de Paranaguá, e ao amigo Alexandre Heitmann, do TECONVI de Itajaí, por toda atenção dispensada.*

*Enfim, o agradecimento deve ser feito também ao Amigo lá de cima. Mesmo com tudo o que se vê de ruim neste mundo, com certeza há alguém olhando por nós. Obrigado, Senhor, pela família, pela saúde e por todas as oportunidades.*

*Você tem de trabalhar duro para enxergar lugares que os outros não enxergam, e tem de trabalhar ainda mais duro para saber o que fazer quando estiver nesses lugares.*

*Andy Law – autor do livro Empresa Criativa*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é o de analisar as estratégias dos terminais privados de contêineres que participam da indústria de terminais da Região Sul do Brasil, a partir da identificação das principais características do ambiente externo e interno dessas empresas. A análise dá-se mediante utilização do modelo das cinco forças competitivas e das estratégias genéricas. Adicionalmente, utilizam-se conceitos sobre a estrutura de monopólio natural, de modo a viabilizar entendimento complementar sobre o ambiente de competição. O trabalho tem caráter qualitativo, e faz-se uso do estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa, que foi dividida em duas etapas. A primeira, que contou com entrevistas semi-estruturadas e estruturadas, tem como objetivo identificar as principais características do ambiente competitivo dos terminais privados da Região Sul do Brasil, assim como as estratégias adotadas pelos terminais participantes da indústria, TCP, TECONVI e TECON. Na segunda etapa, desenvolvida no Porto de Hamburgo, na Alemanha, realizaram-se entrevistas estruturadas com gestores dos terminais de contêineres HHLA e Eurogate, e com gestora da Autoridade Portuária do Porto. A meta com isto é a de se analisar as estratégias adotadas pelos terminais entrevistados, em meio à competição da indústria da Região do Mar do Norte, na Europa. Os resultados sugerem que a indústria de terminais da Região Sul conta com um ambiente de competição pouco intenso, e que se assemelha à estrutura de mercado conhecida como monopólio natural. A entrada de novos ofertantes, como PORTONAVE e Itapoá, a partir do ano de 2007, marca a consolidação do movimento de verticalização dos armadores, e a transição para um ambiente competitivo mais intenso. Nesse contexto, e em meio à regulação do poder público, terminais privados encontram poucos espaços para a adoção de estratégias de posicionamento, o que lhes conduz à busca de eficácia operacional de suas atividades. Os terminais alemães, HHLA e Eurogate contam com mais espaços estratégicos. Adicionalmente, situam-se na área de influência do Mar do Norte, na Europa, e adotam, como uma de suas estratégias, a integração de atividades, englobando, além dos serviços de carga e descarga, serviços logísticos e de transporte ferroviário de contêineres. Um escopo mais amplo de serviços, além de reduzir custos pelo compartilhamento de atividades entre as diferentes divisões, propicia aos terminais alemães melhores condições de reagir às forças competitivas da indústria, em especial a que diz respeito aos compradores. Como contribuição, este trabalho demonstra a possibilidade de sinergia entre as linhas de estudo da estratégia e de organização industrial, da Economia, para a análise de indústrias que não se enquadram como segmentos de livre mercado. Sugere-se a utilização desse conjunto teórico em trabalhos que busquem analisar competição e estratégia em outras indústrias, que também tenham sido reformuladas e que contem com algum nível de regulação governamental, como é o caso, por exemplo, da telefonia e da energia elétrica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Competição. Terminais de Contêineres. Análise do ambiente externo.

## ABSTRACT

This dissertation aims the analysis of the strategies adopted by container private terminals that are part of southern Brazilian terminals industry, taking as standpoint, the identification of the main characteristics of the external and internal environment of these firms. The analysis makes use of the theoretical Five Forces Model, as well as of the generic strategies framework. Additionally, it has been used concepts concerning the idea of natural monopolies, in order to provide further understanding around the competitive structure of the analysed industry. The research is classified as a qualitative one. Case study method has been chosen, and the whole research process is divided in two different parts. The first one, uses semi-structured and structured interviews, with the objective to identify the characteristics of the competitive environment of Southern Brazil container terminals industry, and also the strategies selected by the private terminals TCP, TECONVI and TECON. The second part of the research was developed in the Port of Hamburg, Germany, and made use of structured interviews with decisions makers of the terminals HHLA and Eurogate, and of the Hamburg Port Authority. The goal is to analyze the main adopted strategies by the interviewed terminals, located in the North Sea region, in Europe. Results point that southern Brazilian terminals industry counts with a low level competitive environment, which is very similar to the market structure known as natural monopoly. The entrance of new offers, such as PORTONAVE and Itapoá, from 2007 on, consolidates the liner shipping companies vertical integration movement, and the transition to a more intense competitive environment. Within this context, as well as in the government regulation, private terminals find few chances for positioning strategy adoption, what lead them to search the operational effectiveness of their activities. German terminals, HHLA and Eurogate, when compared to Brazilian terminals, rely on wider strategies possibilities. Additionally, these terminals are located in the North Sea range influence, in Europe, and adopt as one of their main strategies, the activities integration, reaching, beyond loading and unloading services, logistics services, as well as railways container transport. A wider scope of services, besides of reducing costs by activities allotment between different divisions, provides German terminals better conditions to react to the industry competitive forces, specially the one concerning customers. As contribution, this work shows synergy possibilities between strategy field of study and industrial organization, from Economics, to the analysis of industries that do not fit free market parameters. It is suggested the use of this theoretical mix in works that aim the analysis of strategy and competition in other industries, that had also been reformulated, as well as count with some sort of regulation degree, which is the case, for instance, of the energy and communications industry.

**KEY WORDS:** Strategy, Competition, Container Terminals, External Environment Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Pilares Teóricos da Dissertação.....	27
Figura 2 - As Cinco Forças Competitivas. ....	28
Figura 3 - Fatores determinantes do poder de Compradores e Fornecedores. ....	31
Figura 4 - Fatores Estruturais Determinantes da Rivalidade de Indústrias. ....	33
Figura 5 - Cadeia de Valor e Sistema de Valor. ....	39
Figura 6 - A Cadeia de Valor.....	40
Figura 7 - Atividades e Direcionadores de Custo e Benefício. ....	42
Figura 8 - As Três Estratégias Genéricas. ....	44
Figura 9 - Eficácia Operacional e Posicionamento Estratégico. ....	47
Figura 10 - Fases do Estudo de Casos Múltiplos. ....	55
Figura 11 - Ligação Objetivos, Referencial, Metodologia, Resultados e Conclusões. ....	56
Figura 12 - Organização do Capítulo 4. ....	59
Figura 13 - O Porto de Itajaí e a ilustração de conceitos centrais. ....	61
Figura 14 - Portos, Autoridade Portuária e Iniciativa Privada. ....	63
Figura 15 -Os conceitos de Infra-Estrutura e Superestrutura. ....	64

Figura 16 - Interação dos Terminais com demais agentes do sistema de cargas.....	79
Figura 17 - Os serviços de carga/descarga e armazenagem de um terminal. ....	81
Figura 18 - Fluxo e Percentual de receitas dos serviços dos terminais. ....	82
Figura 19 - Terminais de Contêineres da Região Sul do Brasil. ....	86
Figura 20 - Benefícios potenciais percebidos em terminais de contêineres. ....	112
Figura 21 - A eficácia operacional para terminais privados de uso-público. ....	114
Figura 22 - Localização dos terminais de contêineres do Porto de Hamburgo. ....	118
Figura 23 - Terminais Mar do Norte e entrantes da Indústria. ....	122
Figura 24 - Produtividade e Escopo de serviço dos terminais alemães. ....	129
Figura 25 - Compartilhamento de atividades e Cadeia de Valor terminais alemães. ....	133

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- Distribuição da Movimentação de Contêineres no Brasil - 2006. ....	88
Gráfico 2 - Evolução Movimentação Contêineres Terminais Região Sul.....	89
Gráfico 3 - Concentração 20 maiores armadores mundiais – 2002.....	96
Gráfico 4 - Movimentação terminais Hamburgo x Terminais Região Sul Brasil. ....	119
Gráfico 5 - Distribuição da movimentação dos portos Mar do Norte, 2005. ....	120

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais fontes de barreira à entrada. ....	29
Quadro 2 - Questões estratégicas de monopólios naturais e oligopólios. ....	35
Quadro 3 - Atividades primárias e de apoio da Cadeia de Valor. ....	41
Quadro 4 - Metodologias quantitativas de trabalhos sobre portos e terminais.....	57
Quadro 5 - Características do sistema portuário pré-1993. ....	66
Quadro 6 - Atribuições dos órgãos reguladores do sistema portuário.....	74
Quadro 7 - Consolidação informações, antes e após a Lei dos Portos. ....	77
Quadro 8 - Barreiras à entrada da indústria de terminais de contêineres. ....	90
Quadro 9 - Comparativo entre os tipos de instalações portuárias. ....	93
Quadro 10 - Principais aspectos do ambiente externo Hamburgo x Região Sul.....	126

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Relação Entrevistados: entrevistas semi-estruturadas e estruturadas.....	53
Tabela 2 - Preços Totais Médios dos Serviços Portuários para Contêineres.....	68
Tabela 3 - Movimentação de Contêineres Região Sul e Brasil – TEUs.....	87
Tabela 4 - Tarifas de armazenagem dos terminais privados da Região Sul.....	103
Tabela 5 - Hinterlândias e comércio exterior dos Portos da Região Sul.....	107
Tabela 6 - Desempenho operacional de terminais contêineres - 2005.....	111
Tabela 7- Entrantes da indústria de terminais do Mar do Norte.....	123

## LISTA DE SIGLAS

ABRATEC – Associação Brasileira dos Terminais de Uso Público

ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

AP – Autoridade Portuária

CAP – Conselho de Autoridade Portuária

CV – Cadeia de Valor

CTA – *Container Terminal Altenwerder*

CTB – *Container Terminal Burchardkai*

CTH – *Container Terminal Hamburg - Eurogate*

CTT – *Container Terminal Tollerort*

EO – eficácia operacional

HHLA – Hamburger Hafen und Logistik

HPH – Hutchingson Port Holdings

ICTSI – *International Container Terminal Services Inc.*

MHC – *Mobile Harbour Crane*

MSC – *Mediterranean Shipping Company*

OGMO – Órgão Gestor de Mão de Obra

PORTOBRAS – Empresa de Portos do Brasil S.A.

PORTONAVE – Porto de Navegantes

PR – Paraná.

RS – Rio Grande do Sul

RTG – *Rubber Tyred Gantry Crane*

SC – Santa Catarina

STS – *Ship to shore*

TCP – Terminal de Contêineres de Paranaguá

TECON – Terminal de Contêineres de Rio Grande

TECONVI – Terminal de Contêineres do Vale do Itajaí

TEU – *Twenty feet Equivalent Unit*. Contêiner padrão de 20 pés de comprimento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
1.1 Definição do Problema de Pesquisa .....	23
1.2 Objetivos.....	23
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	23
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	23
1.3 Justificativa.....	23
1.4 Delimitação do estudo .....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1 Análise do Ambiente Externo .....	28
2.1.1 <i>Barreiras à entrada</i> .....	29
2.1.2 <i>Produtos substitutos</i> .....	30
2.1.3 <i>Poder de negociação de fornecedores e compradores</i> .....	31
2.1.4 <i>Concorrência intra-indústria</i> .....	32
2.2 Estruturas de Mercado e Regulação Governamental.....	34
2.2.1 <i>Monopólio natural e oligopólio</i> .....	34
2.2.2 <i>Regulação do governo</i> .....	36
2.2.3 <i>A regulação do sistema portuário brasileiro</i> .....	38
2.3 Análise do Ambiente Interno: As Atividades como Elementos Analíticos.....	38
2.3.1 <i>Cadeia de Valor</i> .....	39

2.3.2. <i>Atividades primárias e atividades de apoio</i> .....	40
2.3.3. <i>Direcionadores de custo e benefício</i> .....	41
2.4 <i>Formulação Estratégica</i> .....	43
2.4.1 <i>Eficácia Operacional versus Estratégia</i> .....	45
2.4.2. <i>Explorando o conceito de Eficácia Operacional</i> .....	46
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>48</b>
3.1 <i>Classificação da Pesquisa, o Método e a Estratégia</i> .....	48
3.2 <i>A Metodologia no Contexto da Dissertação</i> .....	50
3.3 <i>A Coleta de Dados: Os Instrumentos de Pesquisa</i> .....	51
3.4 <i>As Fases da Pesquisa</i> .....	54
3.5 <i>A Metodologia da Dissertação à Luz de Artigos Publicados sobre o Tema</i> .....	57
<b>4 SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO: CONCEITOS E ESTRUTURA LEGAL</b>	<b>59</b>
4.1 <i>Termos e Conceitos sobre o Sistema Portuário</i> .....	60
4.2 <i>A Lei dos Portos e o Impacto no Sistema Portuário Brasileiro</i> .....	65
4.3 <i>A regulação do sistema de acordo com leis correlatas</i> .....	73
4.4 <i>A Lei dos Portos, a Regulação do Setor e a Questão da Competição</i> .....	76
<b>5 AMBIENTE EXTERNO E INTERNO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA</b> .....	<b>78</b>
5.1 <i>Análise do Ambiente Externo</i> .....	78
5.1.1 <i>Os serviços de carga / descarga e armazenagem</i> .....	80
5.1.2 <i>Distribuição das receitas dos terminais</i> .....	82
5.1.3 <i>A formação de preço com base na regulação do sistema</i> .....	83
5.1.4 <i>Os concorrentes: terminais de contêineres da Região Sul</i> .....	85
5.1.4.1 <i>Movimentação de contêineres e expansão do segmento da Região Sul</i> .....	87
5.1.4.2 <i>As barreiras à entrada do segmento</i> .....	90
5.1.4.3 <i>A questão legal dos terminais privativos versus terminais de uso-público</i> .....	92
5.1.5 <i>Armadores: Os grandes clientes dos terminais de contêineres</i> .....	95
5.1.5.1 <i>A verticalização dos armadores: o caso Maersk Sea Land</i> .....	97
5.1.6 <i>Destaques e conclusões preliminares sobre o ambiente externo</i> .....	100
5.2 <i>A Competição no Setor: Ações Estratégicas dos Terminais</i> .....	100
5.2.1 <i>Adoção de estratégias para o aumento do benefício percebido</i> .....	101

5.2.1.1	Variáveis internas e controláveis: adoção de estratégias ao alcance do terminal....	102
5.2.1.2	Variáveis externas e incontroláveis: limitações das estratégias dos terminais.....	105
5.2.2	<i>Cadeia de valor, custos e eficácia operacional dos terminais</i> .....	112
5.2.3	<i>Ambiente externo e eficácia operacional: questões conclusivas</i> .....	115
<b>6</b>	<b>O PORTO DE HAMBURGO: UM COMPARATIVO DAS PRINCIPAIS QUESTÕES RELATIVAS À ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO.....</b>	<b>116</b>
6.1	Porto de Hamburgo, Terminais de Contêineres e Indústria do Mar do Norte.....	117
6.2	Expansão de Capacidade e Entrantes da Indústria do Mar do Norte.....	121
6.3	Os Armadores Verticalizados e os Operadores Internacionais de Terminais .....	124
6.4	O Ambiente Competitivo e as Estratégias Possíveis dos Terminais Alemães .....	125
6.4.1	<i>O papel do poder público no ambiente de competição do Mar do Norte</i> .....	126
6.4.2	<i>Infra-estrutura: Variável essencial para a integração de atividades</i> .....	129
6.4.3	<i>A cadeia de valor dos terminais alemães em meio ao escopo de serviços</i> .....	131
6.5	Uma síntese sobre os terminais de contêineres de Hamburgo.....	134
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>136</b>
7.1	Sugestões para futuras pesquisas.....	141
7.2	Limitações da pesquisa.....	142
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>143</b>
	<b>ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS ESTRUTURADAS BRASIL E ALEMANHA .....</b>	<b>151</b>
	<b>ANEXO 2 - EQUIPAMENTOS DE MOVIMENTAÇÃO DE CARGAS CONTEINERIZADAS .....</b>	<b>163</b>
	<b>ANEXO 3 - MODALIDADES DE ADMINISTRAÇÃO PORTUÁRIA .....</b>	<b>165</b>
	<b>ANEXO 4 - INSTRUMENTOS LEGAIS DO SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO: SÉCULO XIX A 1993 .....</b>	<b>166</b>
	<b>ANEXO 5 – PORTOS DA REGIÃO SUL E ENTIDADES ADMINISTRADORAS ....</b>	<b>167</b>
	<b>ANEXO 6 – OS 20 MAIORES ARMADORES PELA CAPACIDADE OPERACIONAL EM TEUs.....</b>	<b>168</b>

<b>ANEXO 7 – MOVIMENTAÇÃO TOTAL TOP 5 OPERADORES INTERNACIONAIS DE TERMINAIS DE CONTÊINERES.....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO 8 – HINTERLÂNDIAS DOS PORTOS DA REGIÃO SUL DO BRASIL.....</b>	<b>170</b>
<b>ANEXO 9 – RESUMO SOBRE O PORTO DE HAMBURGO .....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXO 10 – PRINCIPAIS PORTOS MUNDO 2005 - CONTÊINERES.....</b>	<b>174</b>
<b>ANEXO 11 – ÁREA TOTAL (M<sup>2</sup>) TERMINAIS .....</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO 12 – COMPRIMENTO DE CAIS (M) E NÚMERO DE BERÇOS TERMINAIS .....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO 13 – TERMINAIS EUROGATE.....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO 14 – DISTRIBUIÇÃO DAS RECEITAS DA HHLA DE HAMBURGO – 2005... ..</b>	<b>178</b>

# 1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

O aumento do comércio internacional e do fluxo de investimentos entre países pode ser considerado um dos principais resultados da globalização econômica, que se tornou mais evidente a partir da última metade do século XX (GEREFFI, 2001; BALDWIN e MARTIN, 1990). Ao passo que tornam as economias mais dinâmicas, tanto o comércio internacional como o fluxo de investimentos, causam mudanças significativas na configuração da grande maioria das indústrias conhecidas.

A adequação a mercados em reformulação torna-se uma questão central para a sobrevivência e para a obtenção de desempenho superior de empresas. Nesse sentido, entender as forças que compõem o ambiente externo de indústrias torna-se fundamental para empresas adotarem estratégias de sucesso. Somando-se a isso a questão da competição entre empresas, tem-se uma das principais linhas de estudo da estratégia (PORTER, 1986, 1989). Outros autores (BESANKO, 2006) também ressaltam a importância do ambiente externo e do conseqüente posicionamento estratégico para o desempenho superior.

Em contraponto à concepção da estratégia de empresas com base no ambiente externo, verificou-se, nos anos 90, o surgimento de uma linha teórica que contempla a análise do ambiente interno para a adoção de estratégias e obtenção de desempenho superior. Por mais que alguns trabalhos (BARNEY, 1991; SANTOS e HEXSEL, 2005) apontem esta última como mais relevante para a competição, há o entendimento de que a estratégia pode ser concebida a partir da identificação dos principais fatores externos e internos de uma empresa, de forma conjunta (ANDREWS, 1980). O presente trabalho adota este caminho, e busca

analisar as estratégias adotadas por empresas, em meio às forças competitivas do ambiente externo, identificando, ainda, a importância do conjunto de atividades executadas internamente.

Este foco de abordagem sobre o tema estratégia pode ser utilizado para analisar indústrias em reformulação, de modo que se identifiquem os principais critérios para se competir (BESANKO, 2006). Sob esse pressuposto, utiliza-se o caso da indústria de terminais de contêineres da Região Sul do Brasil, um segmento que tem apresentado significativas modificações nos últimos tempos.

Há aproximadamente quinze anos, o Brasil encontrava-se em meio a um movimento inicial de abertura econômica, que se mostrou importante para direcionar as atenções a um dos principais sistemas que viabilizam o comércio internacional: o de portos marítimos, ou como é chamado, Sistema Portuário Brasileiro. Havia um consenso de que os portos do país não tinham como suportar um eventual aumento do fluxo de cargas. O contêiner, que já era utilizado em larga escala por países desenvolvidos, não encontrava estruturas portuárias preparadas para o seu manuseio em grande escala. Para que pudesse alterar esse cenário e seguir o padrão de portos internacionais de referência, o governo federal elaborou um conjunto de medidas para reformular o setor, que ficou conhecido com a promulgação da Lei 8.630, também chamada de Lei dos Portos.

Um dos aspectos relevantes da Lei dos Portos, no que tange às questões de estratégia e competição, diz respeito à entrada da iniciativa privada nas atividades de movimentação de cargas, que antes era realizada pelo poder público. Isso possibilitou o surgimento dos primeiros terminais especializados na movimentação de contêineres, inteiramente geridos pelo capital privado.

No entanto, somente no ano de 1997 os primeiros terminais privados iniciaram suas atividades. O começo das operações de novos terminais intensificou-se nos anos seguintes e, ao final do ano de 2006, contava-se com um total de onze terminais focados na movimentação de contêineres, em todo o país. Por mais que ainda exista movimentação de contêineres pelo poder público, mais de 93% de todo o resultado do ano de 2006 deveu-se à ação dos terminais privados (ABRATEC, 2006).

Soma-se a esta realidade, os mais de US\$ 615 milhões investidos, entre os anos de 1995 e 2006. Esses recursos, que foram inicialmente necessários para o reaparelhamento das estruturas portuárias, também indicam expectativas da parte dos investidores em relação ao futuro do segmento no país. Nessa linha, as questões de competição e estratégia ganham maiores contornos dentro do segmento, uma vez que se vislumbra, ainda, a entrada de novos terminais na Região Sul do Brasil, em especial.

Um estudo que contemple estratégias competitivas em meio a um ambiente externo reformulado, como é o caso da indústria de terminais privados do Brasil, torna-se passível de trazer contribuições. De uma forma geral, os trabalhos internacionais de Veldmann e Buckmann (2003), Hoffmann (2003), Barros (2003), Sanchez *et al* (2003) e Souza Junior, Beresford e Pettit (2003), estudam questões relacionadas a competição entre empresas privadas responsáveis pela movimentação de cargas em portos marítimos de países como Estados Unidos da América (EUA), Canadá, China, Inglaterra e Portugal. Por outro lado, trabalhos publicados em âmbito nacional, como os de Lacerda (2005) e Fleury (2005), não trazem uma ótica de análise próxima do que se entende por estratégia e competição. Essa constatação inicial sobre o perfil das estudos até então feitos no Brasil, com o que se tem no exterior, reafirma o ideal de se estudar as estratégias competitivas de terminais privados de contêineres.

Feito este entendimento inicial, o trabalho está dividido em outras seis seções. Inicialmente, faz-se um apanhado de instrumentos teóricos, que sustentem a análise do ambiente externo e interno da indústria. Em seguida, no Capítulo 3, é introduzida a metodologia utilizada no trabalho; nos capítulos 4, 5 e 6, são apresentados os resultados do estudo das indústrias da Região Sul do Brasil e da Região do Mar do Norte, na Alemanha, contraponto internacional trazido ao trabalho.

Essa contextualização, assim como a apresentação das principais partes deste trabalho, fazem-se necessárias em função do problema e dos objetivos propostos, introduzidos a seguir.

## ***1.1 Definição do Problema de Pesquisa***

Face à reformulação da indústria de terminais de contêineres, via Lei dos Portos, quais são as principais estratégias adotadas por terminais privados de contêineres da Região Sul do Brasil em meio as forças competitivas do ambiente externo?

## ***1.2 Objetivos***

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar as estratégias dos terminais privados de contêineres que participam da indústria de terminais da Região Sul do Brasil.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Apresentar as principais modificações causadas pela Lei dos Portos no sistema portuário brasileiro e que hoje têm influência sobre a ação estratégica dos terminais;
- Descrever a indústria e as estratégias adotadas por terminais de contêineres da Região Sul do Brasil;
- Comparar o ambiente externo e as estratégias adotadas pelos terminais de contêineres do Porto de Hamburgo, HHLA e Eurogate, com o que se verifica na realidade da Região Sul do Brasil.

## ***1.3 Justificativa***

Em meio a relações internacionais cada vez mais dinâmicas, indústrias voltadas para o comércio exterior ganham relevância no contexto econômico de países adeptos da abertura comercial. O estudo de estratégia, dentro do contexto das referidas indústrias, pode levar ao

apontamento de questões ligadas à administração e ao desenvolvimento de organizações, tanto para acadêmicos quanto para gestores.

Os portos, de forma específica, constituem-se em estruturas centrais para o comércio internacional de países, realizado por via marítima. Estima-se que, mais de 90% do volume total de cargas comercializadas internacionalmente entre nações passe pelos portos marítimos. As estruturas focadas na movimentação de contêineres tornam-se também relevantes, uma vez que aproximadamente 80% de todos os bens comercializados no mundo são transportados em contêineres (RIOS, MAÇADA e BECKER, 2004). Entender através de que meios os terminais de contêineres pautam suas decisões estratégicas torna-se relevante, pois se trata de um segmento recém modificado no Brasil.

Como a indústria de terminais é recente no país, não há trabalhos que contemplem terminais privados em meio a ambientes competitivos. Todos os estudos até então realizados abordam o tema sob um prisma legal, de reformulação do próprio sistema, e que não trazem a vertente da estratégia para o âmbito dos terminais. Os trabalhos de Castro (1992), Geipot (2001), Coppead (2004), Fleury (2005), Lacerda (2004, 2005), Pádua (2006) e Campos Neto (2006) são exemplos dos estudos até então existentes sobre terminais de contêineres e, de forma mais ampla, sobre portos. Isso, por si só, constitui-se em um argumento a favor da realização de um trabalho como o que se propõe com esta dissertação.

Quando buscados paralelos da indústria de terminais de contêineres em outros países, verifica-se que o estudo sob a ótica competitiva e estratégica é apropriado. Na Europa e Estados Unidos, por exemplo, trabalhos constataam a existência de indústrias portuárias com intenso nível de competição (SOUZA JUNIOR, BERESFORD e PETTIT, 2003). Na Inglaterra, onde o sistema portuário é totalmente privatizado (LACERDA, 2005), pressupõe-se elevados níveis de competição e de produtividade entre portos e terminais (CASTRO e LAMY, 1992; HOFFMANN, 2001; SOUZA JUNIOR, BERESFORD e PETTIT, 2003). Esses fatos indicam possibilidades reais para o estudo de terminais privados sob a ótica da competição, no Brasil, assim como servem de estímulo para a constatação e identificação das principais características da indústria.

Por fim, cabe mencionar a decisão a respeito do objetivo de se contrapor a realidade da indústria da Região Sul do Brasil à da Região do Mar do Norte, e de forma específica, dos terminais HHLA e Eurogate, do Porto de Hamburgo. Estudos apontam para o fato de que a

realidade da indústria de terminais de contêineres em países desenvolvidos tende a se intensificar também no grupo de países em desenvolvimento (VELASCO e LIMA, 1999; HOFFMANN, 2001). Nesse sentido, o estudo de competição e estratégia amparado na realidade de dois países, tecnologicamente e economicamente distantes, como Brasil e Alemanha, justifica-se pela possibilidade de poder trazer constatações que contribuam, tanto para gestores e profissionais do segmento de terminais, como para acadêmicos que estudam o tema.

#### ***1.4 Delimitação do estudo***

O presente trabalho limita-se ao estudo das estratégias adotadas por terminais privados de contêineres da Região Sul do Brasil, a partir do entendimento do ambiente externo da indústria. A compreensão de aspectos relacionados ao ambiente interno dos terminais limita-se às atividades executadas e seus respectivos impactos em custos e em diferenciação.

Com relação ao estudo realizado no Porto de Hamburgo, o foco está nos terminais HHLA e Eurogate, considerando-se, ainda, o âmbito da indústria de terminais do Mar do Norte, na Europa.

Ambas as análises trabalharam com informações atualizadas sobre os terminais, no que se refere ao espaço de tempo. Com exceção dos dados de movimentação de contêineres dos terminais alemães para o ano de 2006, que à época da pesquisa não haviam sido divulgados, outras informações, opiniões e constatações obtidas com as entrevistas, estão pautadas na realidade verificada ao final do ano de 2006 e início do ano de 2007.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem, como função, estabelecer os conceitos centrais para que se liguem os objetivos propostos com a metodologia de pesquisa e aos conseqüentes resultados. É fundamental que se esclareçam as bases conceituais para a discussão sobre ambiente competitivo e estratégias dentro do contexto da indústria de terminais de contêineres, da Região Sul do Brasil.

A palavra estratégia deve ser compreendida e contextualizada, a partir do entendimento dos fatores externos e internos de uma empresa. Conforme ressalta Andrews (1980), a adoção de uma estratégia dá-se, via o entendimento desses fatores, propiciando o conhecimento necessário para o estrategista, no momento da decisão.

A análise do ambiente externo pode ser entendida, a partir do modelo de análise de indústrias<sup>1</sup>, proposto por Porter (1986). A partir do modelo das cinco forças competitivas, tem-se um instrumento de validade comprovada para se verificar como está configurada a indústria de terminais de contêineres da Região Sul. Adicionalmente, as estratégias genéricas traduzem-se em uma simplificação de qual posicionamento pode ser adotado por uma determinada empresa, face às forças atuantes em seu segmento (PORTER, 1986).

O conceito de cadeia de valor (PORTER, 1989) é também utilizado com o objetivo de demonstrar como um terminal articula suas atividades internamente, de modo a lidar com as

---

<sup>1</sup> As palavras “setor”, “indústria” ou “segmento” são utilizadas dentro de um mesmo entendimento, estando sempre relacionadas aos grupos de terminais da Região Sul do Brasil, ou aos terminais da Região de Hamburgo e do Mar do Norte.

variáveis da competição do segmento. Abordam-se, ainda os temas eficácia operacional e posicionamento estratégico como pilares teóricos adicionais (PORTER, 1996).

Considerando-se que o estudo das forças competitivas e de estratégias leva em conta a livre concorrência e preços livres, mesmo que com algum grau de intervenção governamental, optou-se por complementar o referencial teórico com o entendimento da estrutura de mercado de monopólio natural.

Na Figura 1, apresenta-se a disposição dos pilares teóricos, ao longo deste capítulo. A ordem de apresentação foi concebida a partir da idéia de que, para o segmento de terminais de contêineres, seria mais lógico o entendimento de fatores externos e de regulação, em um primeiro momento, para que, então verificassem-se as ações internas possíveis das empresas, frente a isso. O último pilar traz uma síntese das estratégias genéricas e do conceito de eficácia operacional, de modo que se tenha a base conceitual necessária para o enquadramento da realidade dos terminais de contêineres.

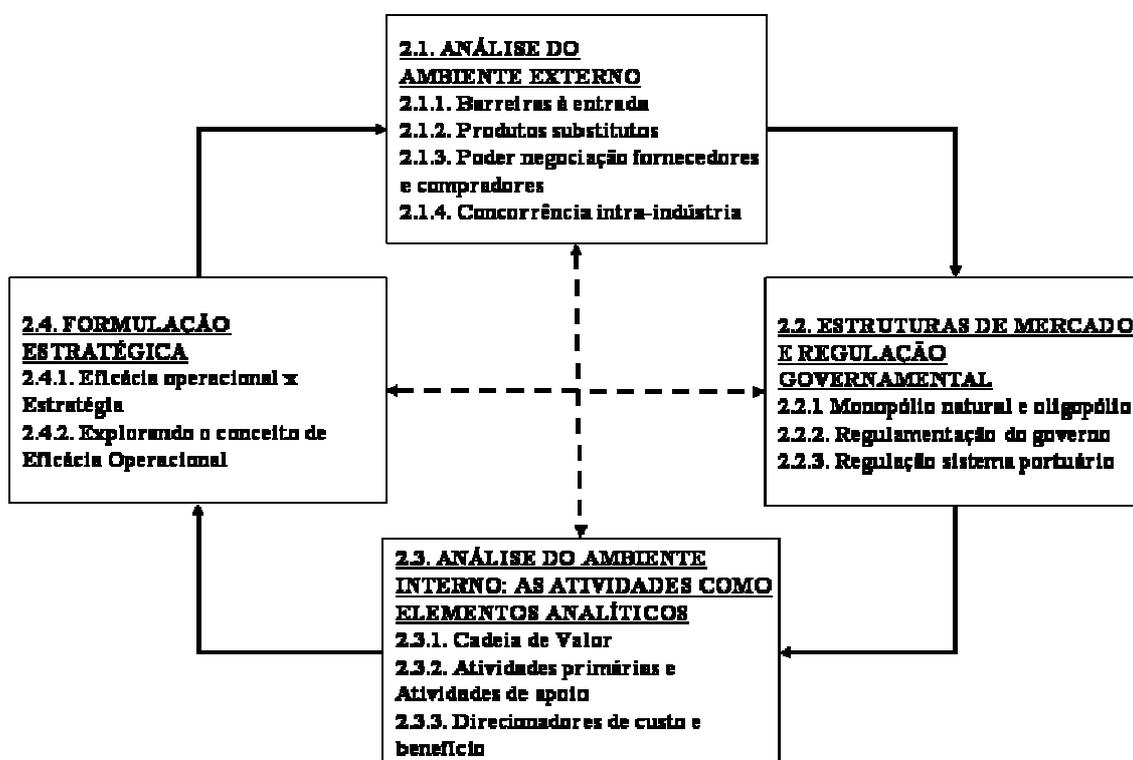


Figura 1 - Os Pilares Teóricos da Dissertação.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.1 Análise do Ambiente Externo

O modelo de análise de indústrias, proposto por Michael Porter (1986) para o entendimento do ambiente externo, baseia-se na avaliação das fontes das cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e competição intra-indústria. Essas cinco forças vêm determinar, em sentido amplo, a competição em uma determinada indústria (GHEMAWAT, 2000; MINTZBERG, 2000; BESANKO, 2006).

Para se adequar à competição, uma empresa deve conhecer o ambiente externo, posicionando-se de forma a superar o desempenho de seus rivais. Pode vir também a escolher segmentos da indústria em que as cinco forças sejam menos severas, assim como tentar influenciar essas forças, mesmo que isso seja mais difícil de se concretizar (BESANKO, 2006; PORTER, 1986, 1989). De uma forma geral, a análise, com base nas cinco forças, possibilita avaliar as perspectivas de rentabilidade e as possibilidades de posicionamento estratégico em um determinado setor. As cinco forças são apresentadas na Figura 2, e brevemente, discutidas a seguir.

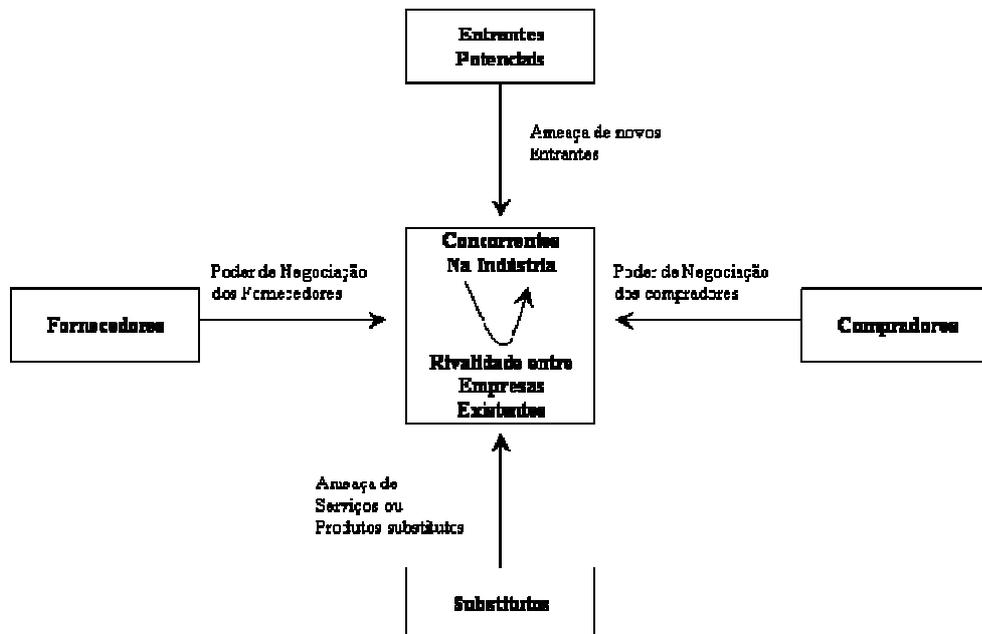


Figura 2 - As Cinco Forças Competitivas.  
Fonte: PORTER, 1986, p. 23.

### 2.1.1 Barreiras à entrada

Empresas que pretendem entrar em uma determinada indústria, trazem consigo novas capacidades e recursos<sup>2</sup>, além do intuito de se apoderarem de parcelas do mercado. Logo, constituem-se em ameaça para os competidores já estabelecidos no segmento. O nível de ameaça, depende das chamadas barreiras à entrada, e da reação dos competidores atuantes na indústria. O Quadro 1 apresenta as principais fontes de barreiras à entrada, suas descrições e seus respectivos impactos.

BARREIRA À ENTRADA	DESCRIÇÃO	IMPACTOS
<b>Economias de escala</b>	Declínios nos custos unitários de um produto, à medida que o valor absoluto por período aumenta.	Forçam empresa entrante a ingressar na indústria com grandes volumes.
<b>Diferenciação do produto</b>	Existência de empresas com marca identificada e sentimento de lealdade junto a seus clientes.	Obriga entrantes a efetuar pesados investimentos para superar vínculos estabelecidos.
<b>Necessidades de capital</b>	Indústrias que necessitam de grandes investimentos iniciais oferecem barreiras à entrada.	Força as entrantes a realizarem grandes investimentos iniciais.
<b>Desvantagens de custo independentes do tamanho</b>	Vantagens decorrentes da <i>curva de aprendizagem</i> , de tecnologia, de acesso a fontes de matéria-prima, etc.	Entrantes ficam sujeitas a vantagens obtidas previamente pelos concorrentes já estabelecidos.
<b>Política governamental</b>	Governo pode limitar ou mesmo impedir entrada em determinadas indústrias.	Atendimento de necessidades ou pré-requisitos, ou mesmo manterem-se fora da indústria.

**Quadro 1 - Principais fontes de barreira à entrada.**

Fonte: Elaborado a partir de PORTER, 1986 e PORTER, 1979.

O Quadro 1 dá a idéia de que, quanto mais altas forem as barreiras em uma determinada indústria, menor será a ameaça representada por concorrentes em potencial e vice-versa.

Das barreiras apresentadas, merecem atenção duas delas. Uma diz respeito às vantagens obtidas por meio da aprendizagem, independentemente do tamanho das empresas. O conceito de aprendizagem refere-se à idéia de que os custos unitários, em alguns setores, diminuem, à medida que aumenta a experiência ou o volume de produção acumulado de uma empresa. De acordo com Porter (1979), tal pressuposto não pode ser aplicado a todos os setores, no que tange à formulação estratégica, pois há mecanismos para se romper com esse

<sup>2</sup> De acordo com Besanko (2006, p. 377-288), “Pode-se pensar em recursos como substantivos (são coisas que as empresas ‘possuem’) e em competências como verbos (são coisas que as empresas ‘fazem’)”.

tipo de barreira, como é o caso de instalações mais eficientes e automatizadas, plantas fabris mais modernas e desenvolvimento de melhores equipamentos. Assim, entrantes podem diminuir, ou mesmo eliminar tal barreira.

Também merece atenção a barreira constituída pelas políticas governamentais. Segundo Porter (1979), o Governo pode limitar, ou mesmo impedir a entrada de novas empresas, em uma determinada indústria. No que tange ao sistema portuário brasileiro, o Governo – seja na esfera da União, Estados ou Municípios – exerce considerável força no que diz respeito à entrada ou não de novas empresas no setor. Por meio de uma legislação específica, toda indústria de terminais de contêineres é regulada e tem, no governo, um ator essencial para o estímulo maior ou menor à competição. Trabalhos como o de Sanchez *et al* (2001) mostram que, além de serem um determinante para a entrada ou não de uma empresa no segmento, as políticas públicas podem ter impactos diretos na eficiência de portos da América Latina.

Quando analisada a questão do poder público (Governo), em meio a um ambiente competitivo, podem-se encontrar duas linhas de pensamento: uma, que coloca o governo dentro do modelo das forças competitivas, como comprador ou fornecedor (PORTER, 1986); e outra, que considera a possibilidade de o governo constituir-se em uma sexta força, dadas as suas peculiaridades e influência do mesmo sobre indústrias específicas (BESANKO, 2006). A existência dessas duas visões sobre o papel do governo é importante e deve ser levada em conta, como base teórica para a análise que se sucede nos capítulos seguintes.

### **2.1.2 Produtos substitutos**

A pressão causada pela existência de produtos substitutos constitui outra força competitiva. Produtos substitutos podem reduzir os retornos potenciais de uma indústria e limitar os lucros (PORTER, 1986). Besanko (2006) amplia a concepção dessa força competitiva, tratando-a como “substitutos e complementos”, pois, segundo este autor, há produtos complementares dentro de segmentos e que podem influenciar, tanto as vendas, quanto a rentabilidade da própria indústria.

Três são os fatores importantes que devem ser levados em conta. Primeiramente, se há disponibilidade de substituto próximo (ou complemento), devem-se considerar as características de desempenho do referido produto ou serviço. No que tange a preço e valor atribuído aos bens, caso um substituto, aparentemente próximo, tenha um preço muito alto, este irá representar uma pequena ameaça. Por fim, se a elasticidade de um determinado segmento é grande, o aumento de preço dos bens conduz, invariavelmente, a uma maior procura por produtos substitutos (BESANKO, 2006).

### 2.1.3 Poder de negociação de fornecedores e compradores

As ameaças representadas tanto pelos fornecedores, como pelos compradores de uma determinada indústria, constituem outras duas forças competitivas. Conforme se pode ver pela Figura 3, há um conjunto de fatores para a identificação do grau de ameaça ligado às forças dos fornecedores e compradores. Caso os compradores de uma determinada indústria sejam poucos e comprem em grandes volumes, o grau de ameaça configura-se como elevado. Posto de outra forma, se os produtos adquiridos por estes compradores sejam diferenciados e não representem grandes parcelas das vendas de uma indústria, a ameaça será pequena. O mesmo raciocínio aplica-se quando se procura determinar o poder de negociação dos fornecedores de uma determinada indústria.

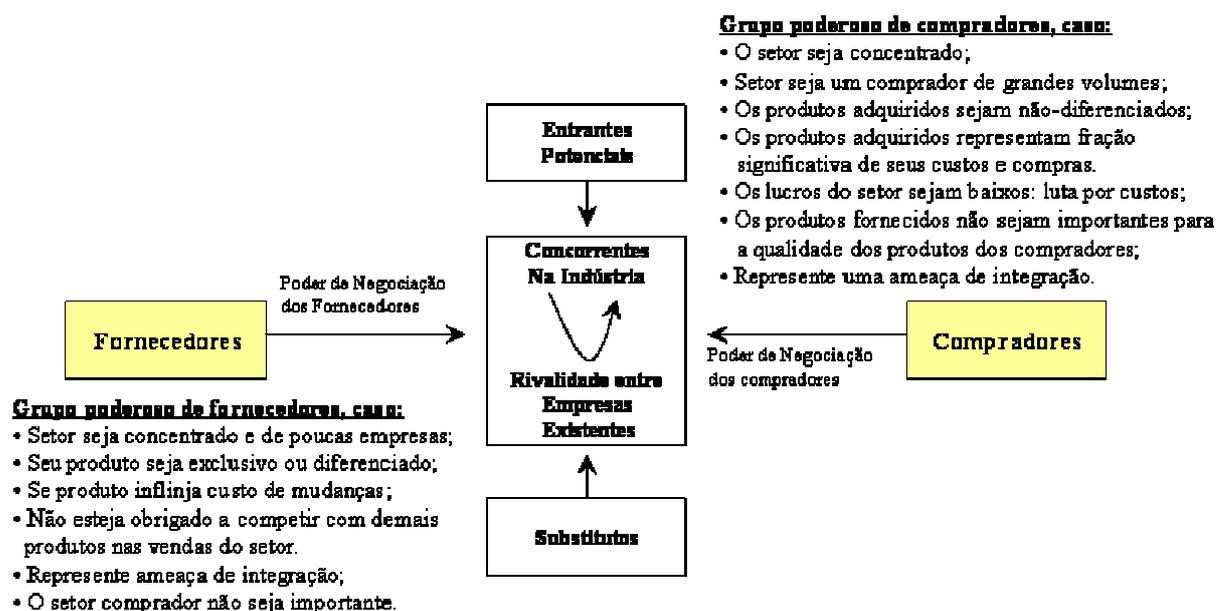


Figura 3 - Fatores determinantes do poder de Compradores e Fornecedores.

Fonte: Elaborado a partir de PORTER, 1986 e 1979 e BESANKO, 2006.

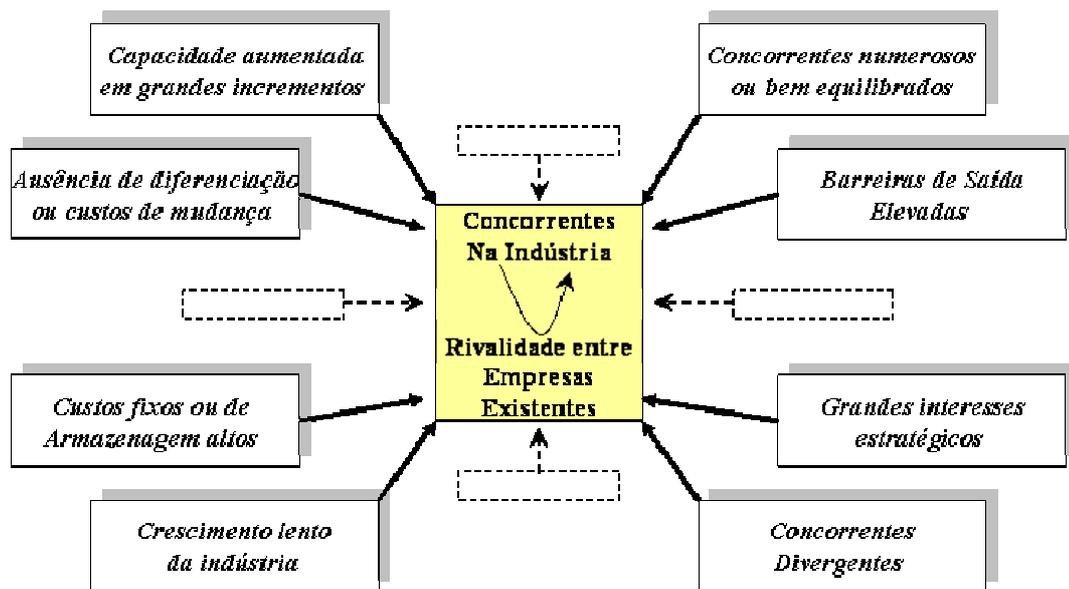
No caso de terminais de contêineres, a relação destes com seus principais clientes, os armadores (donos dos navios transportadores), é um tanto quanto relevante. Em função de suas estratégias globais, os armadores acabaram por adquirir um importante poder de barganha sobre seus parceiros comerciais. O trabalho de Souza Junior, Beresford e Pettit (2003) contribui neste sentido: segundo os autores, a concentração de serviços e ativos nas mãos de poucos armadores, resulta no aumento de seu poder de barganha. Isso acabou por viabilizar a estratégia de integração vertical dos armadores, com a compra de terminais de contêineres. Segundo os mesmos autores, a compra de terminais, por armadores é uma estratégia para que mercados sejam protegidos. Em função de tudo isso, salientam ainda que deveria haver uma política específica, com relação à propriedade de terminais, de modo que se possa garantir um mínimo de competição justa, em escala global.

Conforme sugerido por Porter (1979), há duas estratégias possíveis para lidar com o poder de barganha dos fornecedores e compradores. Uma delas consistiria na tentativa de se buscar novos compradores ou fornecedores que oferecessem menor poder de influência sobre a indústria em questão. A outra estratégia apontada giraria em torno de uma seleção dos compradores que melhor se adaptem as necessidades da indústria, mesmo que isso seja muito difícil de se conseguir. Nessa linha, Souza Junior, Beresford e Pettit (2003) dizem que a única estratégia viável, para terminais de contêineres, é a de se tornarem o mais atrativo possível, de modo que sejam escolhidos pelos armadores como um dos pontos da cadeia de transporte marítimo internacional.

#### **2.1.4 Concorrência intra-indústria**

Todas as forças, até então apresentadas, influenciam uma última delas, a partir de agora analisada, que diz respeito à rivalidade da indústria. Segundo Besanko (2006), essa força diz respeito às manobras adotadas por empresas, para obter maiores fatias de mercado, e merece atenção especial de análise. A Figura 4 apresenta os principais fatores estruturais que determinam a rivalidade de indústrias, e mostra que, por exemplo, se uma empresa situa-se em uma indústria na qual a capacidade de geração de bens finais pode ser incrementada em grandes volumes, em que há ausência de diferenciação dos produtos, custos fixos altos e um crescimento lento do mercado; esta empresa pode levar em conta, para sua decisão estratégica, a existência de um ambiente de grande competição e rivalidade. Analogamente, se

forem levados em conta os fatores apresentados à direita da Figura 4, se uma dada empresa encontra-se em um segmento no qual há poucos competidores, com baixas barreiras à saída, com a inexistência de grandes objetivos estratégicos, por parte dos competidores, e com um certo grau de convergência das opções estratégicas, esta referida empresa pode considerar a rivalidade interna da indústria como uma força de menor proporção. Vale ressaltar, no entanto, que diferentes indústrias apresentarão diferentes rivalidades internas.



**Figura 4 - Fatores Estruturais Determinantes da Rivalidade de Indústrias.**

Fonte: Elaborado, a partir de PORTER, 1986; PORTER, 1979; BESANKO, 2006.

Besanko (2006) apresenta um importante fator da rivalidade de indústrias, que vem a ser a definição geográfica dos mercados. Para o segmento de terminais portuários, a região geográfica atendida por um terminal de contêineres é muito importante. Tem-se, aí, o conceito de hinterlândia, ou seja, uma região geográfica e econômica que é atendida por um determinado terminal. Segundo Souza Junior, Beresford e Pettit (2003), com hinterlândias estendidas, portos e terminais enfrentam competição mais acirrada em regiões menores, nas quais o acesso a conexões é uma vantagem competitiva. O artigo dos autores retrata uma realidade externa, mas que pode ser tomada como referencial para este trabalho. Por fim, uma vez que se tenha um diagnóstico das forças que afetam a concorrência em uma indústria, empresas podem identificar as ameaças e oportunidades em relação ao seu ambiente externo. A intensidade das forças, depende do segmento que é analisado, e é por isso que, por vezes, se detém maior atenção a uma determinada força, em detrimento de outra. De forma complementar, torna-se relevante o entendimento de como o Poder Público pode influenciar o

ambiente competitivo e as suas respectivas forças. Para isso, faz-se uso de teorias sobre estruturas de mercado e regulação governamental, temas estes que constituem o objetivo de análise da próxima seção.

## ***2.2 Estruturas de Mercado e Regulação Governamental***

Em determinadas indústrias, há intervenção do governo, no sentido de regular o processo competitivo. Seja por questões relativas à garantia de uma oferta mínima de produtos ou serviços, seja pelo estabelecimento de preços máximos, a regulação do governo afeta a competição em setores específicos. Estruturas de mercado como monopólio e concorrência perfeita, são casos extremos e são muito difíceis de serem encontrados no mundo real. No entanto, mesmo nessas classificações providas pelo campo de estudo da microeconomia, a competição existe em maior ou menor grau (STIGLITZ e WALSH, 2003).

Para se avaliar o grau de concorrência em uma determinada indústria, a melhor forma acaba sendo perguntar sobre o que aconteceria se uma empresa aumentasse o preço de seus serviços ou produtos. Ou ainda, questionar-se o que aconteceria com a quantidade vendida por esta empresa ou pela indústria, como um todo. Pode-se dizer que, quanto menor a queda de consumo frente a um aumento, maior o poder de mercado de uma determinada empresa. São basicamente dois os fatores que condicionam a resposta da demanda frente a uma variação dos preços: (i) o número de empresas na indústria, ou de que forma a produção ou capacidade está concentrada; (ii) a diferenciação existente entre os serviços prestados pelas empresas (STIGLITZ e WALSH, 2003; BYRNS, 1996). Dentro dessa lógica, cabe fazer uma avaliação sobre duas diferentes estruturas de mercado: o oligopólio e o monopólio natural.

### **2.2.1 Monopólio natural e oligopólio**

Monopólios naturais estão ligados a limitações diversas com relação à realização de um serviço, ou produção de um bem. Há possibilidade de que a tecnologia seja um limitante à entrada de novos concorrentes, fazendo com que somente uma empresa domine como absoluta. Ou ainda, de forma resumida, um monopólio é “natural”, quando uma única firma minimiza o custo total da indústria. Nesse sentido, quaisquer tentativas de se aumentar o

número de competidores, pode levar à presença de mais de uma empresa com escalas subótimas.

Na estrutura de mercado, conhecida como oligopólio, há somente poucas firmas em um determinado segmento, de modo que cada uma se preocupa com a reação dos concorrentes a quaisquer ações tomadas (STIGLITZ e WALSH, 2003). O Quadro 2 procura sintetizar as principais informações e características sobre essas duas estruturas de mercado.

	<b>MONOPÓLIO NATURAL</b>	<b>OLIGOPÓLIO</b>
<b>Definição</b>	Mercado limitado por algum tipo de barreira, no qual somente uma empresa opera.	Poucas empresas preocupadas com as decisões estratégicas umas das outras.
<b>Exemplos</b>	Empresas de instalação de redes de transmissão de energia elétrica, ferrovias, etc.	Aviação comercial, cigarros, automóveis, etc.
<b>Questões estratégicas</b>	Considera-se protegido por saber que pode ganhar guerra de preços com entrantes cujos custos médios são relativamente mais altos.	Competir ou formar um conluio? Como barrar a entrada de concorrentes? Como rivais reagem às ações tomadas?

**Quadro 2 - Questões estratégicas de monopólios naturais e oligopólios.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de GARÓFALO e CARVALHO, 1980 e 1986; ALBUQUERQUE, 1986; BYRNS, 1996.

Como exemplos de situações de oligopólio, têm-se as indústrias de aviação comercial, cigarros e automóveis. Com relação aos monopólios naturais, tem-se o exemplo de empresas de energia elétrica, que instalam redes de transmissão em vias públicas ou, ainda, ferrovias. Com relação a este último caso, cada unidade de medida adicional de carga, ou cada passageiro transportado a mais, acabam por contribuir, via efeito escala de produção, reduzindo custos. A inclusão de um segundo competidor, poderia fazer com que houvesse a duplicação da linha férrea, trazendo prejuízos de uma forma geral.

Ambas as estruturas são passíveis de gerar prejuízos para a sociedade, uma vez que comandam ou combinam seus preços. Em função desta e de outras razões, é que existe o interesse do Poder Público em restringir as ações dessas empresas, via regulação.

### 2.2.2 Regulação do governo

Entende-se como regulação econômica o controle, a imposição e a restrição de decisões de uma determinada empresa sobre o preço, quantidade, e entrada e saída de mercado. Por vezes, pode ainda haver controle sobre outras variáveis, como é o caso da qualidade do produto, do desempenho e do investimento realizado.

Tendo esse conceito em mente, há um conjunto de justificativas para a regulação de alguns setores da economia. Especificamente sobre monopólios, uma breve análise sobre a evolução histórica da regulação pode trazer informações úteis.

Os Estados Unidos da América (EUA) acabam se tornando sempre um ponto de referência para a discussão de questões ligadas à economia como um todo, de modo que para o caso da regulação, não é diferente. Na década de 1930, a regulamentação de setores buscava a quebra de ciclos econômicos, o que é justificado em função da quebra da bolsa de valores de Nova York, em 1929. No entanto, esse controle antes voltado aos ciclos econômicos, começou a se voltar mais sobre preços e outras práticas competitivas de bancos, serviços públicos em geral, bolsa de valores, etc. (BYRNS, 1996; STIGLITZ, 2003).

Esse cenário abriu espaço para a formulação de teorias sobre regulação, dentre as quais se destaca, em um primeiro momento, a teoria do interesse público da regulamentação. Segundo essa teoria, a regulação vem no sentido de satisfazer o interesse público, ao restringir atividades econômicas prejudiciais à sociedade. No entanto, com o passar dos anos, viu-se que a regulação poderia falhar no objetivo de defender o interesse público. E, em função disso, constatações levaram a uma mudança na teoria então vigente, de modo que a teoria do interesse industrial da regulamentação surgiu. Essa teoria parte da idéia de que “a regulamentação é, freqüentemente, elaborada para servir os interesses das indústrias regulamentadas, ao invés dos interesses do público em geral” (BYRNS, 1996, p. 423).

É exatamente por isso que pode ocorrer de as empresas de uma determinada indústria buscarem a regulamentação, pois estarão, por meio disso, sendo protegidas contra entrantes e demais ameaças. A partir daí, pode-se inferir, também, que a iniciativa privada está, hoje, muito mais presente em determinados monopólios naturais do que antes. Isso se deveu, em parte, à ineficiência dos governos em proverem serviços públicos a determinados segmentos.

Uma vez que se tem um cenário de empresas privadas operando monopólios naturais, a pergunta feita pelos responsáveis pela regulação passa a ser: como fazer para que monopolistas não diminuam sua produção e aumentem seus preços? Uma das respostas encontradas é a chamada formação de preços para serviços públicos. Segundo Byrns (1996), a formação de preços é muito usada para serviços públicos, como o de gás natural, energia elétrica, serviços telefônicos e serviços regulamentados de transporte.

Deve-se entender, a partir daí, o conceito de preços que são formados em função da contratação de grandes quantidades, ou, como também pode ser colocado, o sistema de preços em bloco. Adicionalmente, a citação a seguir contempla o chamado sistema de cálculo de tarifas para serviços, ou bens de indústrias regulamentadas.

Em um sistema de preços em bloco, quanto mais você usar do produto do monopolista regulamentado, menor o preço das unidades adicionais. [...]

Todos os custos operacionais da firma, inclusive os referentes a depreciação e impostos, são então somados. Um lucro contábil razoável, obtido pela multiplicação da tarifa básica pela taxa percentual de lucro admissível, é adicionado aos custos operacionais. A base tarifária é o valor do capital ao qual se aplica a taxa de lucro. O regulamentador idealmente ajusta estruturas tarifárias, de modo que a receita total cubra todo os custos operacionais, inclusive o lucro normal (BYRNS, 1996, p. 426).

Conclui-se, que, monopólios naturais são, muitas vezes, necessários, de modo que se obtenham custos e preços reduzidos, via efeito escala, o que não poderia se verificar em um ambiente de muitos competidores. Uma vez que se tenha uma indústria regulamentada, são necessários mecanismos para garantir que a sociedade não seja prejudicada pela ação de redução de oferta e aumento de preços. Para isso, há a constituição de agências reguladoras federais e de sistemas de regulamentação específicos. O conjunto regulatório de um determinado setor faz com que instrumentos como sistema de preços em bloco e o cálculo de tarifas funcionem em prol de preços competitivos, dentro da indústria. No entanto, cabe mencionar que, por certas vezes, a regulação excessiva pode ser a causa da redução de oferta de serviços e bens, assim como pelo aumento dos custos de produção. Em função disso é que se faz necessária a utilização de leis e mecanismos coerentes com as necessidades e objetivos de uma determinada indústria.

### **2.2.3 A regulação do sistema portuário brasileiro**

O sistema portuário brasileiro pode ser considerado um segmento regulamentado, uma vez que, a partir de 1993, com a Lei 8.630, as operações portuárias foram delegadas para a iniciativa privada. Por enquanto, cabe somente fazer uma listagem das principais leis e instrumentos que serão analisados ao longo do capítulo 4, que trata, especificamente, sobre o sistema portuário brasileiro (mudanças e evolução) e as leis que o regem. São base da regulação do sistema portuário brasileiro, as seguintes leis:

- Lei 8.630/93: lei de modernização dos portos, ou simplesmente Lei dos Portos;
- Lei 8.987/95: lei das concessões;
- Lei 10.233/01: lei que criou a agência reguladora do sistema portuário, a ANTAQ;

Além das leis específicas, há demais decretos e resoluções que regem sobre questões mais específicas do sistema. Há, também, os contratos de arrendamento, celebrados entre o Poder Público e empresas arrendatárias de áreas portuárias. Todos estes elementos serão tratados, de forma conjunta, no Capítulo 4, com o objetivo de se identificar as limitações (ou não) das ações estratégicas de terminais privados de contêineres, dentro de seu ambiente competitivo.

### **2.3 *Análise do Ambiente Interno: As Atividades como Elementos Analíticos***

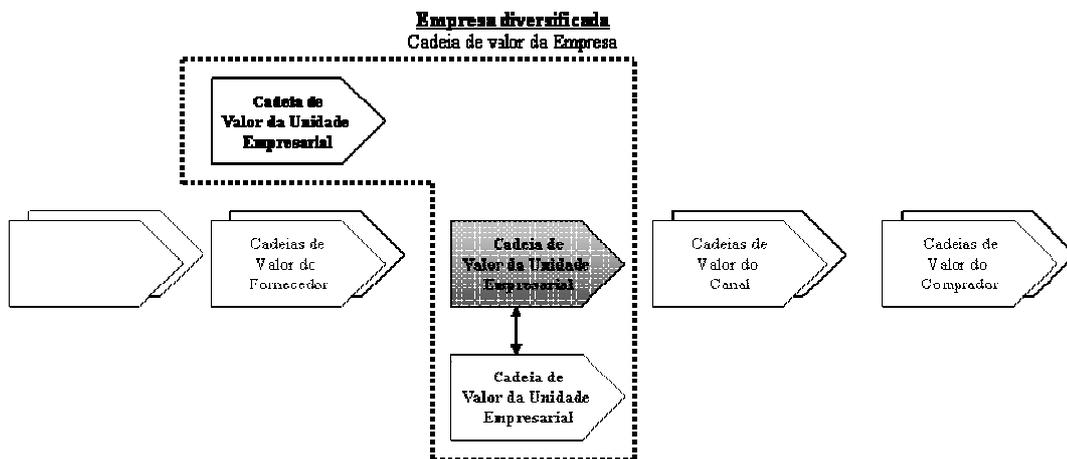
Retomando a linha de pensamento de Andrews (1971), segundo a qual a lógica de formulação de estratégias está baseada na identificação das ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo e da análise das forças e fraquezas do ambiente interno, descrever-se-á, a seguir, um conjunto de conceitos analíticos para o estudo deste último.

Em Vantagem Competitiva (1989), Porter propõe que se entenda a estratégia com base nas atividades realizadas por empresas. Para isso, sugere a utilização da cadeia de valor, como o instrumento capaz de subdividir uma empresa em atividades que, juntas, venham a entregar um produto ou serviço ao cliente final. A execução e a interação entre essas atividades podem determinar o desempenho superior de uma empresa em relação à outra.

De forma paralela, as posições assumidas, em custos e benefícios, podem tornar uma empresa mais competitiva do que outra, dentro de uma determinada indústria. O entendimento dessas posições relativas pode ser feito, também, através da cadeia de valor, que será explicada a seguir (PORTER, 1989; GHEMAWAT, 2000; BESANKO, 2006).

### 2.3.1. Cadeia de Valor

Entende-se por cadeia de valor uma forma sistemática para a análise de todas as atividades que são executadas por uma empresa e como elas interagem entre si (PORTER, 1989; GHEMAWAT, 2000). Ou, de acordo com Besanko (2006, p. 374), “A cadeia de valor caracteriza a empresa como uma coleção de atividades que criam valor, como operações de produção, *marketing*, vendas e logística, [...]”. A cadeia de valor, portanto, contribui para o entendimento das posições de custos e de diferenciação (PORTER, 1989), assim como está inserida dentro do chamado sistema de valor, que é o conjunto de cadeias de valor de fornecedores, compradores e canais, conforme é apresentado na Figura 5.



**Figura 5 - Cadeia de Valor e Sistema de Valor.**

Fonte: PORTER, 1989, p. 32.

A interação da cadeia de valor de uma empresa, com as demais cadeias de seus fornecedores e compradores, está associada diretamente ao modo como as atividades são realizadas. A execução de atividades de uma determinada empresa pode se constituir em

insumo para a execução de atividades e geração de valor de um comprador, por exemplo, o que denota a importância da ligação entre as cadeias de valor de empresas.

Para o entendimento de como os bens, serviços ou informações se movem, ao longo da cadeia vertical, e de que modo o valor é criado, as atividades estratégicas são divididas em dois grandes grupos: o de atividades primárias e o de atividades de apoio (PORTER, 1989; BESANKO, 2006), conforme se pode verificar na Figura 6.



**Figura 6 - A Cadeia de Valor.**  
Fonte: PORTER, 1989, p. 35.

### 2.3.2. Atividades primárias e atividades de apoio

As atividades de apoio podem ser consideradas como atividades que coordenam e assessoram as atividades básicas de uma empresa. Há quatro blocos principais para a classificação das atividades de apoio: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa. Pode-se destacar, dentre estes, o bloco de infra-estrutura, responsável por uma série de atividades, como é o caso de relacionamento com Governos, gerência geral e de planejamento e gestão de qualidade (PORTER, 1989).

Por outro lado, as chamadas atividades primárias são responsáveis por mover os insumos, ao longo da cadeia, de modo a se gerar valor, ao final de todo o ciclo. Há cinco

blocos, dentro do que se chama de atividades primárias, e que são descritos e analisados por meio do Quadro 3 conjuntamente com as atividades de apoio.

<b>GRUPO</b>	<b>TIPO DE ATIVIDADE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>ATIVIDADES PRIMÁRIAS</b>	Logística Interna	Recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, devolução a fornecedores, programação de frotas, etc.
	Operações	Transformação dos insumos no produto final, como trabalho de máquinas, embalagens, montagens, manutenção de equipamentos, etc.
	Logística Externa	Coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores. Ex: processamento de pedidos e programação, manuseio de materiais, etc.
	<i>Marketing e Vendas</i>	Atividades que viabilizam compra do produto por parte dos clientes, como propagandas, força de vendas, fixação de preços, etc.
	Serviço	Atividades com fins de manter ou intensificar o valor do produto, como instalação, consertos, treinamento, ajuste de produto, etc.
<b>ATIVIDADES DE APOIO</b>	Aquisições	Função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa. Incluem-se matérias-primas, máquinas, equipamentos, prédios, etc.
	Desenvolvimento de Tecnologia	<i>Know how</i> , procedimentos ou processos.
	Gerência de RH	Suporte para atividades primárias e de apoio (contratação profissionais) e para toda cadeia de valor (negociações).
	Infra-estrutura da Empresa	Gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico, gerência de qualidade e relacionamento com o governo.

**Quadro 3 - Atividades primárias e de apoio da Cadeia de Valor.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de PORTER, 1989, p. 37-40.

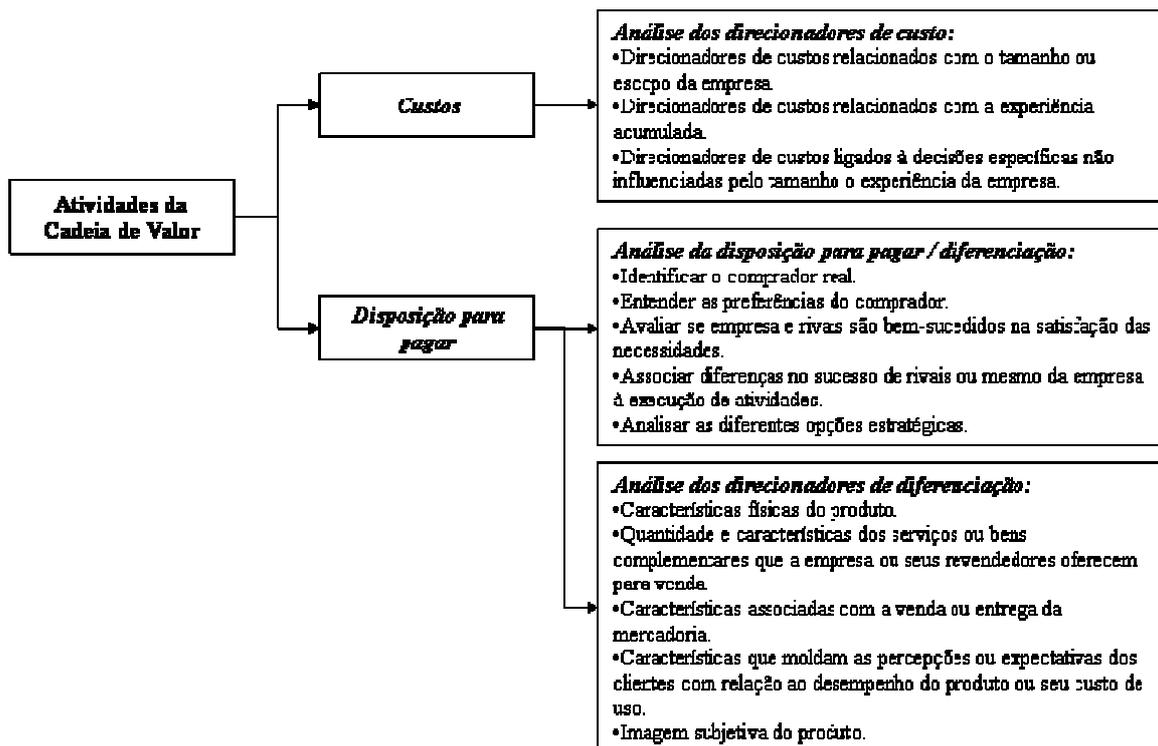
A sistemática de análise, oferecida por meio da cadeia de valor, é genérica, e deve ser adaptada para cada situação de indústria. A divisão das principais atividades, em grupos, pode ter como suporte paralelo os conceitos de direcionadores, explicados a seguir.

### **2.3.3. Direcionadores de custo e benefício**

No sentido de se aprofundar a análise da posição competitiva de uma empresa, pode-se dispor dos chamados direcionadores de custo e diferenciação das atividades. De acordo

com Besanko (2006, p. 408), “Direcionadores de custos explicam por que os custos variam de empresa para empresa” e segundo Ghemawat (2000, p. 71), “Direcionadores de custos são os fatores que fazem subir ou cair o custo de uma atividade”.

A Figura 7 apresenta uma simplificação de como deve ser compreendido o conceito de direcionadores.



**Figura 7 - Atividades e Direcionadores de Custo e Benefício.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de PORTER (1989), GHEMAWAT (2000) e BESANKO (2006).

A Figura 7 completa o conjunto de informações, relacionadas aos ambientes externo e interno, e torna viável um melhor entendimento sobre o conceito de desempenho superior, como vem se utilizando até então. A partir da execução de um conjunto de atividades em uma determinada empresa, os direcionadores de custo e benefício (ou diferenciação) servem para identificar os impactos potenciais de atividades executadas sobre o desempenho alcançado por uma empresa sobre seus rivais. O termo desempenho superior pode ser também entendido como vantagem competitiva, conforme é visto a seguir.

Tratando-se dos direcionadores, o exemplo do direcionador de custo relacionado ao tamanho de empresas, conhecido como economias de escala, serve para clarear esse

entendimento, uma vez que se mostra muito importante para o segmento de terminais de contêineres. Se, ao analisar a atividade de operações de movimentação de contêineres, um terminal verifica a importância da escala na redução de seus custos unitários, pode-se dizer que, para a atividade de operações, o volume de movimentação é um direcionador. Isso quer dizer que, para uma posição competitiva em custos, o aumento da movimentação de contêineres, levando-se em conta o tamanho do terminal, é uma ação, ou um caminho, “direcionado” pelas economias de escala.

A análise de direcionadores pode e deve ser feita, tanto dentro de uma empresa, quanto em relação aos seus competidores. Os custos específicos de concorrentes, muitas vezes, não podem ser descobertos. Podem, no entanto, ser estimados, de modo a favorecer o posicionamento estratégico de uma dada empresa.

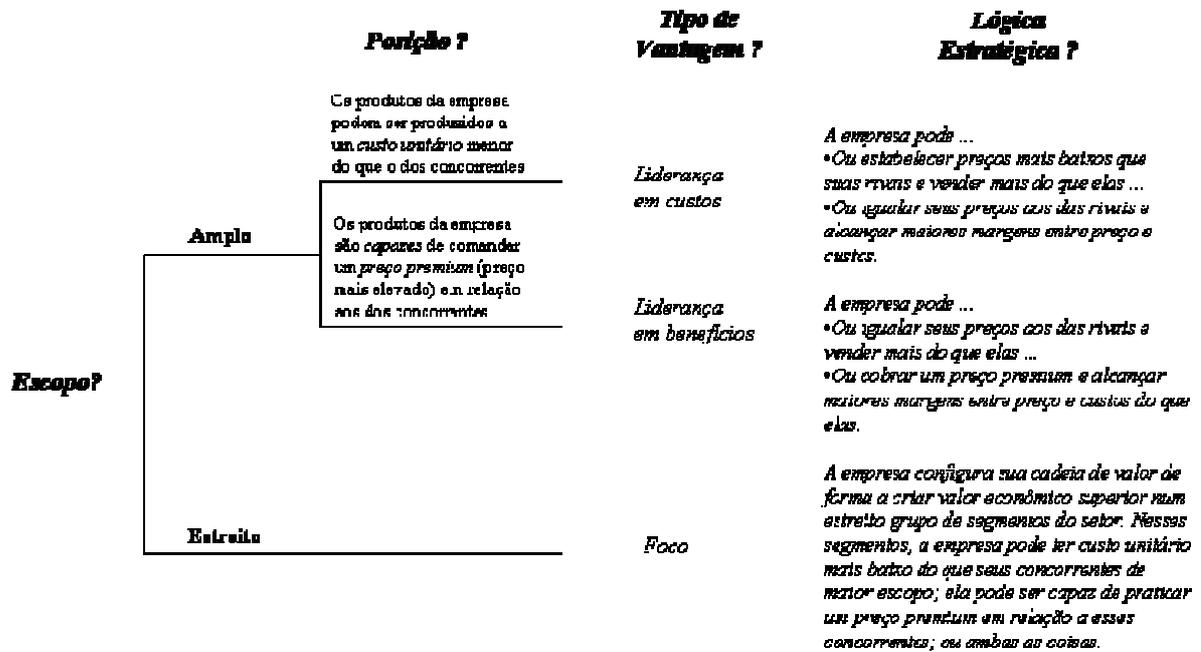
## ***2.4 Formulação Estratégica***

Visto que as empresas devem avaliar o ambiente externo que lhes envolve, bem como entender quais as atividades que lhes podem garantir superioridade em custos ou diferenciação, torna-se apropriado apresentar quais as estratégias de posicionamento possíveis para as empresas, de uma maneira geral.

Porter sugere que “A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é desenvolver estratégias que possibilitem vantagem competitiva sustentável” (PORTER, 1989, p. 9). Sobre o termo vantagem competitiva, entende-se a capacidade de uma empresa desempenhar atividades a um custo total inferior ao de seus concorrentes, ou, ainda, exercer certas atividades de uma forma exclusiva, que justifique o preço maior cobrado, em função de benefícios extras proporcionados por um serviço ou produto (PORTER, 1989; GHEMAWAT, 2000; BESANKO, 2006).

Dessa forma, estratégias devem ser formuladas para o alcance de vantagem competitiva (ou desempenho superior, como já utilizado). De maneira simples e genérica, estratégia envolve uma decisão quanto ao escopo competitivo, e quanto ao tipo de vantagem a ser perseguida, ou, ainda, pode ser entendida como um conjunto de regras que servem de base de orientação para as decisões da empresa, e que norteiam o seu comportamento (ANSOFF,

1977; ANSOFF e MACDONELL, 1991). A Figura 8 apresenta a ótica de análise de Besanko (2006) sobre as chamadas três estratégias genéricas, originalmente propostas por Porter (1989), que se constituem em uma simplificação dos caminhos possíveis para empresas em busca da vantagem competitiva.



**Figura 8 - As Três Estratégias Genéricas.**

Fonte: BESANKO, 2006, p. 383.

Conforme a Figura 8, uma empresa deve optar por um escopo amplo ou estreito, para seu posicionamento estratégico. O escopo diz respeito à posição de uma empresa quanto ao seu leque de serviços oferecidos, que, por sua vez, acaba satisfazendo e atendendo nichos específicos de mercado. Uma vez feita essa escolha, uma empresa pode buscar ou liderança em custos, ou liderança em benefícios.

A lógica estratégica da liderança em custos diz que uma empresa deve, ou estabelecer preços mais baixos que suas rivais e vender mais do que elas, ou aproximar seus preços aos das rivais e alcançar maiores margens entre preços e custos. Por outro lado, a lógica da estratégia de liderança em benefícios diz que uma companhia, ou pode igualar seus preços aos das rivais e vender mais do que elas – valendo-se do diferencial de seu produto – ou pode cobrar um preço *premium* que lhe possibilite maiores margens entre preço e custos comparativamente a suas rivais (BESANKO, 2006).

No entanto, o sucesso de estratégias de liderança, em custos ou benefícios, deve estar acompanhado do entendimento dos conceitos de proximidade e paridade. Para ilustrar isso, suponha-se uma empresa que adota uma estratégia de custo, uma vez que seu custo e seu preço de venda são bem menores que a média da indústria. Mesmo tendo esta vantagem sob a ótica de custos, a empresa acaba mantendo proximidade e paridade no que diz respeito a benefícios, de modo que a prática de preços muito baixos não comprometa o desempenho da empresa. De forma análoga, para uma empresa que adota uma estratégia de liderança em benefícios, é sugerido que haja uma proximidade e paridade em custos, de forma que os altos custos praticados não venham a comprometer a intensidade da demanda e, com isso, prejudiquem a rentabilidade da empresa.

A idéia de proximidade e paridade demonstra a inter-relação existente entre as estratégias de liderança em custo e benefícios, ou, de forma mais específica, entre as variáveis de custo e de benefício. Esta inter-relação pode ser utilizada como justificativa para a busca de benefícios e custos de forma próxima, em meio a ambientes nos quais a regulação restringe boa parte das ações estratégicas de empresas, o que será exposto nos capítulos seguintes, como característico da indústria de terminais.

#### **2.4.1 Eficácia Operacional versus Estratégia**

De acordo com Porter (1999), o desempenho superior de uma empresa é dependente, tanto da estratégia adotada, como da eficácia operacional (EO). Contrapondo-se os dois conceitos, pode-se dizer que estratégia envolve escolhas, e que eficácia operacional refere-se à busca de uma maior eficácia, a partir de recursos existentes em uma determinada empresa. Então, dentro da linha porteriana, os conceitos de estratégia e EO são entendidos de formas distintas.

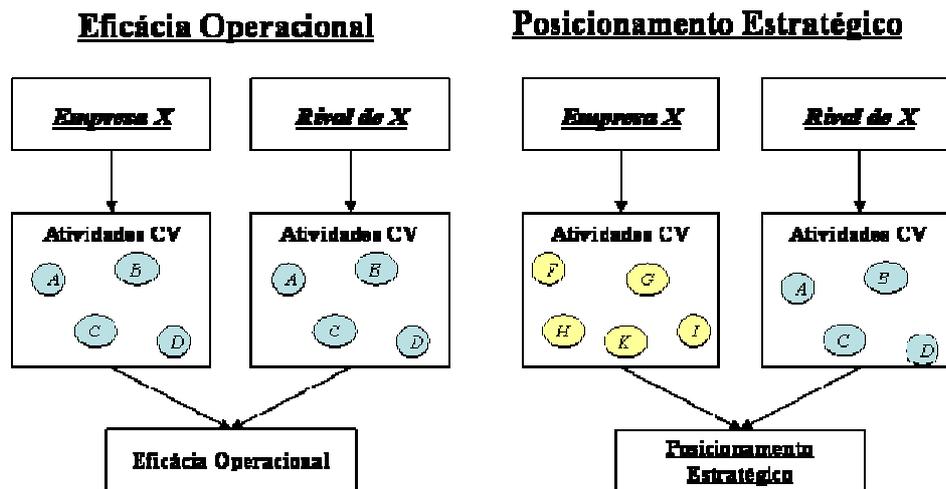
Visto sob um outro ângulo, em uma situação hipotética, na qual o ambiente externo venha a impor limitações para a adoção de estratégias, a opção pela eficácia operacional das atividades não passaria, automaticamente, a ser a estratégia propriamente dita? Mintzberg (2000) lança bases para um contraponto à ótica porteriana, colocando que EO é uma forma de estratégia para empresas, e não simplesmente a execução de atividades de forma mais eficaz.

Alguns trabalhos (BARROS, 2003; SANCHEZ *et al.*, 2003; SOUZA JUNIOR, BERESFORD e PETTIT, 2003; BARROS e ATHANASSIOU, 2004; RIOS, MAÇADA e BECKER, 2004) podem servir de base para esse contraponto, e também de sustentação para os estudos de caso da indústria de terminais da Região Sul e de Hamburgo. Basicamente, todos esses trabalhos tiveram, como parte central de suas análises, o entendimento da questão da eficiência (ou produtividade) como parte fundamental do sucesso de um terminal de contêineres. Em outras palavras, a eficiência das atividades de um terminal é tida como a forma mais plausível para o sucesso ou desempenho superior. Isso infere que a questão relativa ao posicionamento (opções estratégicas) pode não ser viável para terminais e, conforme é ressaltado por Souza Junior, Beresford e Pettit (2003), o caminho possível em termos estratégicos, venha a ser a realização de atividades de uma forma mais produtiva. Nessa linha, o termo Eficácia Operacional deve ser melhor entendido.

#### **2.4.2. Explorando o conceito de Eficácia Operacional**

Diante da impossibilidade da realização de escolhas estratégicas de posicionamento, em meio às forças competitivas de uma determinada indústria, o caminho mais plausível para uma determinada empresa, seria o de perseguir a EO de suas atividades. Caso uma empresa não esteja na fronteira da produtividade, ela poderá melhorar seus lucros utilizando as melhores práticas gerenciais disponíveis, com o propósito de aumentar o valor percebido de seus produtos sem um aumento correspondente de custos. Pode ainda, optar pela redução dos custos, sem que se altere o valor percebido, assim como pela redução de custos e aumento do valor percebido, simultaneamente.

De forma complementar, a idéia de EO deve ser concebida, tendo-se, como base, o conceito de cadeia de valor. A Figura 9 serve para ilustrar essa ligação, apresentando quais são os caminhos possíveis para uma imaginária “Empresa X” de acordo com a forma que sua cadeia de valor está configurada, comparativamente à sua concorrente “Rival de X”.



**Figura 9 - Eficácia Operacional e Posicionamento Estratégico.**  
 Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Porter, 1999.

A Figura 9 propicia a compreensão de que, se o ambiente competitivo permite que a “Empresa X” escolha uma diferente configuração de atividades de sua cadeia de valor, ela estará posicionando-se, estrategicamente de forma diferente, resultado da escolha do escopo e do tipo de vantagem competitiva a serem seguidos. Isso pode ser visto, à direita da Figura 9.

Visto de outra forma (à esquerda da Figura 9), se a “Empresa X” apresenta uma configuração de atividades de sua cadeia de valor (CV) muito semelhante àquelas de uma concorrente “Rival de X”, sua opção viável é a busca de desempenho superior pela eficácia operacional, de modo a executar, de uma melhor forma, as mesmas atividades executadas por seus concorrentes. Um dos casos emblemáticos sobre EO diz respeito à indústria da aviação civil, na qual companhias aéreas<sup>3</sup> passaram a executar suas principais atividades de forma mais eficaz, em relação à concorrência, o que lhes permitiu reduzir custos de tarifas aéreas e ganhar expressivas fatias de mercado. Esse caso pode ser tido como um paralelo distante, em relação à questão de terminais, uma vez que, em ambas as indústrias, a criação de valor (serviços) obedece a uma lógica operacional de concorrente para concorrente.

<sup>3</sup> Nos EUA, cita-se o caso da Southwest Airlines, tomado como unidade de análise para o artigo *What's strategy* de Michael Porter (1999), que aborda especificamente a questão da EO. No Brasil, pode-se citar o caso do GOL Linhas Aéreas, abordado em Binder (2002) sob a ótica da cadeia de valor e das estratégias genéricas.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo aborda a metodologia utilizada nesta dissertação. Inicialmente, é feita uma classificação do tipo da pesquisa e método. Posteriormente, é demonstrada a ligação da metodologia com as demais fases do trabalho, bem como as etapas seguidas para a coleta de dados. Por fim, são feitas considerações sobre a metodologia utilizada, comparativamente a outros trabalhos que também têm, no sistema portuário, seu foco de análise.

#### *3.1 Classificação da Pesquisa, o Método e a Estratégia*

Frente ao objetivo de se analisar as estratégias dos terminais privados de contêineres que participam da indústria de terminais da Região Sul do Brasil, adotou-se a pesquisa de caráter descritivo, no que diz respeito ao objeto de investigação. Com relação ao processo de pesquisa (método), o trabalho pode ser caracterizado como qualitativo. A estratégia de pesquisa, por sua vez, é a de estudo de casos múltiplos.

Com o **caráter descritivo** do trabalho, o propósito foi o de identificar e apresentar questões relativas à competição no segmento e como terminais privados de uso-público podem agir estrategicamente. Nessa linha, **a pesquisa descritiva** viabiliza a descrição de características ou funções de mercado, mediante um estudo pré-planejado e estruturado (DIAS, 2000; MALHOTRA, 2001; RUDIO, 2002).

Com relação **ao método**, pode-se dizer que é a “[...] ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado” (BERVIAN, 1996). O método, portanto, deve conter um tratamento científico e reflexivo e que se constitua no caminho para o conhecimento da verdade (MARCONI e LAKATOS, 1999; DIEHL e TATIM, 2004). Dado o objetivo deste trabalho, a pesquisa qualitativa traduziu-se no método mais adequado, à medida que possibilita analisar a interação de variáveis, e ajuda a compreender o processo competitivo da indústria de terminais de contêineres.

As citações a seguir trazem o entendimento e a definição do que se entende por pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa [...] se preocupa nas ciências sociais com um nível de realidade **que não pode ser quantificado**, [...] trabalha com o universo dos **significados, motivos**, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...] (MINAYO, 1994, p. 21) (Grifo nosso).

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa **podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos** [...] (RICHARDSON, 1999, p. 81) (Grifo nosso).

Uma vez que, com relação ao objeto de pesquisa, têm-se fins descritivos, e, como método, optou-se pela pesquisa qualitativa, cabe destacar a estratégia utilizada para o trabalho, quer seja a de estudo de casos múltiplos.

A **estratégia de estudo de caso** oferece condições para um “[...] entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente” (EISENHARDT, 1989, p. 534). Ou ainda, conforme Yin (2005, p. 19), “[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê””. Essa idéia sobre o que representa e para que serve o estudo de caso, vai ao encontro do que este trabalho propõe. O objetivo da dissertação pode ser entendido de outra forma e colocado como sendo: “como se dá, ou em que base ocorre a competição dentro da indústria?”. Relativamente às estratégias, o questionamento viria a ser “terminais podem elaborar estratégias para se adequarem às forças competitivas da indústria?”. Esta pergunta ainda pode ser vista da seguinte ótica: “como terminais podem elaborar estratégias competitivas para enfrentar as forças da indústria?”.

Pelo fato de o trabalho contar com a realidade do porto de Hamburgo, como um contraponto à realidade dos terminais de Região Sul, a estratégia de estudo de casos múltiplos é a que mais se enquadra. Isso porque, à medida que são apresentadas as principais questões sobre forças competitivas e adoção de estratégias relativas aos terminais brasileiros, apresentam-se, também, informações obtidas por meio da utilização do mesmo referencial teórico e método, para a realidade de Hamburgo.

Segundo Yin (2005), em algumas ciências sociais utiliza-se um conjunto de fundamentos para realizar o que se chama **de estudo comparativo, ou de casos múltiplos**. Este mesmo autor considera tanto o chamado estudo de caso clássico (único) como o estudo de caso comparativo (múltiplo), variantes dentro de uma mesma estrutura metodológica. Assim, ambos podem ser enquadrados no âmbito da estratégia de estudo de caso.

O propósito com um estudo de casos múltiplos para este trabalho, é o de se replicarem, ou mesmo compararem, os resultados mais significativos sobre a questão da competição e estratégia, em meio às forças competitivas da Região Sul do Brasil, com a realidade do Porto de Hamburgo (inserido no âmbito da Região do Mar do Norte).

### ***3.2 A Metodologia no Contexto da Dissertação***

Uma vez explicitadas as questões pontuais relativas ao tipo de pesquisa, ao método e à estratégia de estudo de casos múltiplos, busca-se o entendimento sobre questões que dizem respeito à unidade de análise dos estudos de caso, e ao espaço de tempo contemplado pelo trabalho.

Por **unidade de análise** entende-se “[...] o tipo de caso ao qual se coletam e analisam dados. [...] implica uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo” (COLLIS e HUSSEY, 2005, p.72). Considerando o fato de que o trabalho busca um comparativo entre questões centrais da realidade de competição e entre o segmento de terminais do Sul do Brasil, com a daquela verificada no Porto de Hamburgo, Alemanha, têm-se duas unidades de análise distintas.

**Unidade de análise Brasil:** após apresentação de projeto de pesquisa para banca examinadora, em janeiro de 2006, foi apontada, como unidade de análise mais adequada, o conjunto de terminais de contêineres da Região Sul do Brasil, e não os terminais, separadamente. O entendimento disto é importante: neste trabalho, ao invés de se considerar uma única empresa privada como unidade de análise, considera-se todo o segmento da Região Sul (conjunto de terminais) como tal.

**Unidade de análise Alemanha:** os terminais do Porto de Hamburgo estão inseridos na Região do Mar do Norte, na Europa. Dentro dessa região, conta-se com outros três importantes portos, o de Antuérpia, na Bélgica, Bremerhaven, na Alemanha, e Roterdã, na Holanda. Mesmo que toda a coleta de informações tenha sido feita, unicamente, no Porto de Hamburgo, a unidade de análise será considerada como o segmento de terminais de contêineres do Mar do Norte. Isso porque há entrantes no segmento que estão localizados fora do Porto de Hamburgo, mas que representam competição e concorrência para o Porto em si.

O estudo da competição e estratégia de terminais de contêineres é um fato contemporâneo, especificamente quando se fala em Brasil, pois a entrada da iniciativa privada e as principais modificações do Sistema Portuário Brasileiro ocorreram, somente depois de meados da década de 1990. A pesquisa feita obteve números e informações da década de 1990 até o final do ano de 2006. Com relação à análise das forças, a ênfase se deu em números de movimentação e acontecimentos verificados ao longo dos anos de 2004 e 2006.

Para o caso do Porto de Hamburgo, o espaço de tempo foi o mesmo, com exceção dos números do ano de 2006, que ainda não haviam sido divulgados e compilados a data das entrevistas.

### ***3.3 A Coleta de Dados: Os Instrumentos de Pesquisa***

O trabalho contou, basicamente, com três instrumentos de coleta de dados: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a realização de entrevistas com pessoas envolvidas na administração, e com as principais decisões estratégicas tomadas pelos terminais de contêineres da Região Sul e do Porto de Hamburgo.

Os autores Parra Filho e Santos (1998, p. 102, grifo nosso) afirmam que “É a **pesquisa bibliográfica** preliminar que vai fornecer todas as informações necessárias para uma seqüência, ou seja, o avanço em determinados campos do conhecimento”. Utilizaram-se artigos publicados em diversos *journals* internacionais<sup>4</sup>, assim como em órgãos, institutos e faculdades do Brasil<sup>5</sup>.

Com relação a **pesquisa documental**, obteve-se parte das as informações utilizadas nesse trabalho em material impresso de empresas relacionadas ao segmento, que não foram propositalmente feitos para a análise de competição e estratégia. Foi utilizado, ainda, outro importante instrumento de pesquisa documental, a *Internet*. Por meio dele, puderam ser obtidas diversas informações necessárias à elaboração do roteiro de entrevistas, principalmente no que se relacionou à pesquisa feita na Alemanha. Previamente à viagem até a cidade de Hamburgo, não havia formas de se obter dados e informações para a elaboração dos roteiros, a não ser via *Internet*, nos *sites* das próprias empresas entrevistadas.

Com relação as **entrevistas não-estruturadas**, Malhotra (2001) aponta que essas servem para testar um único respondente, de modo que se descubram motivações, atitudes e sensações relativas a um tópico específico. Esse tipo de entrevista pode levar muito tempo e, em função da situação em que pode vir a ocorrer, podem-se ter problemas para a gravação de perguntas e respostas (COLLIS e HUSSEY, 2005). Essa forma de entrevista foi usada, ao longo da pesquisa bibliográfica, com o intuito de se confirmar e aprofundar conhecimentos sobre o sistema portuário brasileiro.

Em um segundo momento, **entrevistas semi-estruturadas** foram utilizadas para colocar à prova constatações e fatos obtidos, ao longo da fase de revisão teórica. A entrevista semi-estruturada, parte de questionamentos básicos e, à medida que transcorre a entrevista, questões vão surgindo, a partir das respostas do entrevistado (TRIVIÑOS, 1987). Neste trabalho, foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas.

Uma vez consolidada a pesquisa bibliográfica básica, e obtidas as informações adicionais, por meio de entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas, iniciaram-se as

---

<sup>4</sup> *Journals* Internacionais especializados em portos e em terminais de contêineres (e outras cargas) como o *Journal of Business Logistics*, *Maritime Economics and Logistics*, *International Journal of Logistics Management* foram utilizados para a pesquisa bibliográfica.

<sup>5</sup> Como é o caso de artigos publicados em EnAnpads (de 2001 a 2005) e no Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ.

entrevistas estruturadas. Mesmo que, conforme Malhotra (2001), **entrevistas estruturadas** sejam usadas para pesquisas quantitativas, as entrevistas realizadas, nesta altura da pesquisa, podem ser consideradas estruturadas, uma vez que foi elaborado um roteiro de perguntas específicas para a obtenção de dados e informações que cumprissem e dessem base à consecução dos objetivos propostos. Os roteiros das entrevistas estruturadas, realizadas com os entrevistados do Brasil e da Alemanha, encontram-se no Anexo 1. A Tabela 1 apresenta informações sobre todas as entrevistas semi-estruturadas e estruturadas realizadas ao longo do processo de pesquisa.

**Tabela 1 - Relação Entrevistados: entrevistas semi-estruturadas e estruturadas.**

<b>Data</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Duração</b>	<b>Identificação</b>
<b><i>ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS</i></b>				
28.7.2006	Diretor Geral	TCP	1h40min56seg	---
24.8.2006	Diretor Comercial	Sulpartners	47min11seg	---
14.9.2006	Economista	BNDES	48min37seg	---
			<b>2h35min00seg</b>	
<b><i>ENTREVISTAS ESTRUTURADAS – ESTUDO DE CASO REGIÃO SUL - BRASIL</i></b>				
16.11.2006	Gerente de Operações	TECONVI	1h50min59seg	Gerente TECONVI
18.11.2006	Diretor Geral	TCP	1h30min45seg	Gestor TCP
28.11.2006	Superintendente	TECONVI	46min49seg	Superintendente TECONVI
09.12.2006	Membro de Conselho	TECONVI	41min03seg	Conselheiro TECONVI
12.12.2006	Gerente Comercial	TECON	1h05min39seg	Gerente TECON Rio Grande
			<b>5h54min00seg</b>	
<b><i>ENTREVISTAS ESTRUTURADAS – ESTUDO DE CASO HAMBURGO - ALEMANHA</i></b>				
22.01.2007	Gestora Departamento Comunicações	HPA	1h25min25seg	Gestora HPA
23.01.2007	Sub-Gerente Departamento de <i>Marketing</i>	HHLA	1h:29min:52seg	Gestor HHLA
24.01.2007	Gestor de Departamento de Vendas	EUROGATE	2h:15min:00seg	Comercial EUROGATE
			<b>5h10min00seg</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>11 entrevistas</b>	<b>8 empresas</b>	<b>13h39min00seg</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 1, além dos cargos dos entrevistados, apresenta informações adicionais, como a data em que foram realizadas as entrevistas, o tempo de cada uma, e identificações específicas para cada entrevistado, que serão utilizadas, para citações futuras, ao longo do trabalho.

Menciona-se, também, as quase seis horas de entrevistas estruturadas gravadas ao longo do estudo de caso dos terminais da Região Sul. Lee (1998) sugere que, durante uma

entrevista, alguma forma de registro deve ser utilizada. No caso desta dissertação, todas as entrevistas foram gravadas, e posteriormente, transcritas para análise.

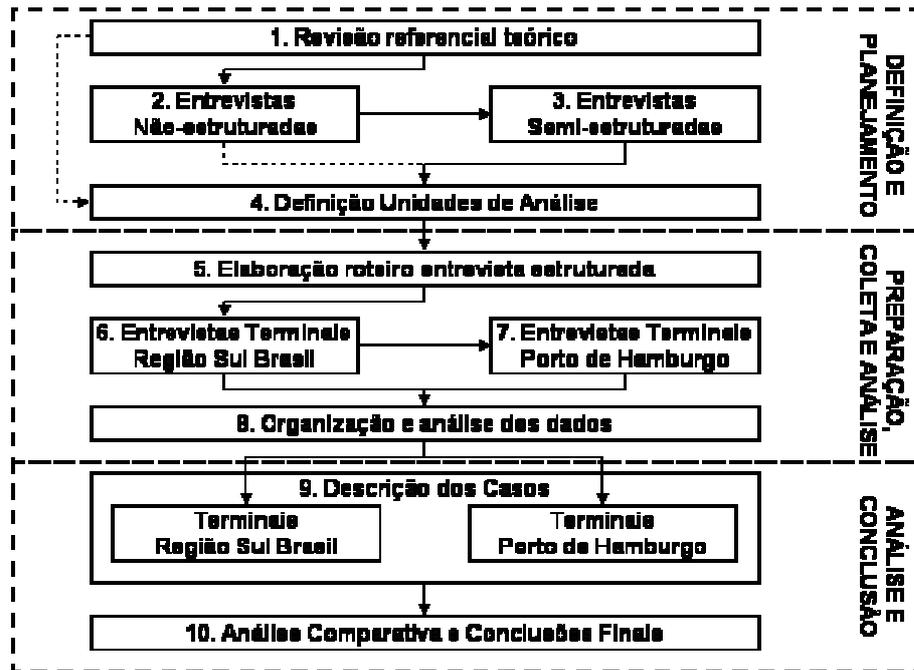
A Tabela 1 ressalta, ainda, um aspecto que deve ser enaltecido com relação a esta pesquisa: todos os dados, informações e percepções foram obtidos junto ao lado da oferta, ou seja, de quem trabalha com terminais. Isso, ao mesmo tempo em que se constitui uma limitação do processo metodológico, tornou-se necessário para delinear uma pesquisa objetiva e delimitada.

Para a **coleta de informações do ambiente de Hamburgo**, foi utilizada a *Internet*, como principal fonte de informações, em um primeiro momento. Posteriormente, ao longo do mês de janeiro de 2007, foi realizada viagem até a Alemanha, para a coleta de informações, via entrevistas diretas e pessoais. Realizou-se um total de três entrevistas estruturadas, na Alemanha. Todas elas foram conduzidas em inglês, e registradas, para posterior transcrição. Seguem informações adicionais sobre estas entrevistas.

- Hamburg Port Authority (HPA): entrevista realizada no dia 22 de janeiro de 2007, na sede administrativa da Autoridade Portuária de Hamburgo, com gestora do Departamento de Comunicações do órgão.
- Hamburg Hafen und Logistics (HHLA): maior operador de contêineres do Porto de Hamburgo, a entrevista junto a HHLA foi realizada com o sub-gerente do Departamento de Marketing e Comunicações.
- Eurogate: empresa que conta com um terminal no Porto de Hamburgo. Realizada no dia 24 de janeiro; a entrevista feita com gestor do departamento de vendas, e foi antecedida por um *tour* pelas instalações da Eurogate.

### **3.4 As Fases da Pesquisa**

As fases da pesquisa acabaram por ser previamente apresentadas, ao longo da explanação sobre os instrumentos utilizados para a coleta de dados. No entanto, considera-se apropriado que se interliguem todas essas fases com as fases de análise dos resultados e conclusão do trabalho, conforme segue na Figura 10.



**Figura 10 - Fases do Estudo de Casos Múltiplos.**

Fonte: Adaptado de Cosmos Corporation *apud* Yin (2005, p. 72).

Pode-se perceber que um primeiro bloco de ações diz respeito à definição e planejamento do trabalho. Inicialmente, optou-se pela revisão bibliográfica, para o entendimento e aprofundamento do tema. Logo em seguida, utilizou-se, como instrumento de coleta de informações, as entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas, de modo que se confirmassem e afinassem determinados conceitos. O último passo dessa etapa, constituiu-se na definição das unidades de análise do estudo de casos múltiplos.

Na etapa de preparação e coleta de dados, a primeira tarefa foi a construção do roteiro de entrevistas, que para os terminais do Brasil, foi elaborado, anteriormente, ao roteiro de entrevista dos terminais da Alemanha, de modo que se pudesse captar o maior número de informações possíveis no Brasil, e que pudessem ser precisamente questionadas e confirmadas na Alemanha. A ordem das entrevistas também obedeceu esta lógica: no Brasil, as entrevistas semi-estruturadas transcorreram entre os meses de julho e setembro de 2006, e as entrevistas estruturadas, entre novembro de dezembro de 2006. Na Alemanha, todavia, as entrevistas foram realizadas na segunda metade do mês de janeiro de 2007, o que além de ser o resultado de uma ordem cronológica preestabelecida, foi consequência de limitações relativas aos custos de deslocamento.

Por fim, a etapa de análise dos resultados e conclusões pode ser subdividida nas seguintes fases de trabalho:

- Transcrição das entrevistas, o que gerou um material de mais de 150 páginas;
- Leitura e destaque dos pontos centrais das transcrições;
- Redação dos capítulos referentes ao ambiente de competição e estratégia do Brasil e da Alemanha;
- Análise, comparação e redação das conclusões sobre o trabalho.

Uma vez feitas todas as considerações sobre a metodologia utilizada neste trabalho, a Figura 11 apresenta a relação entre objetivos da dissertação, referencial teórico e metodologia, de modo que se possa ter noção de como estes estão interligados.

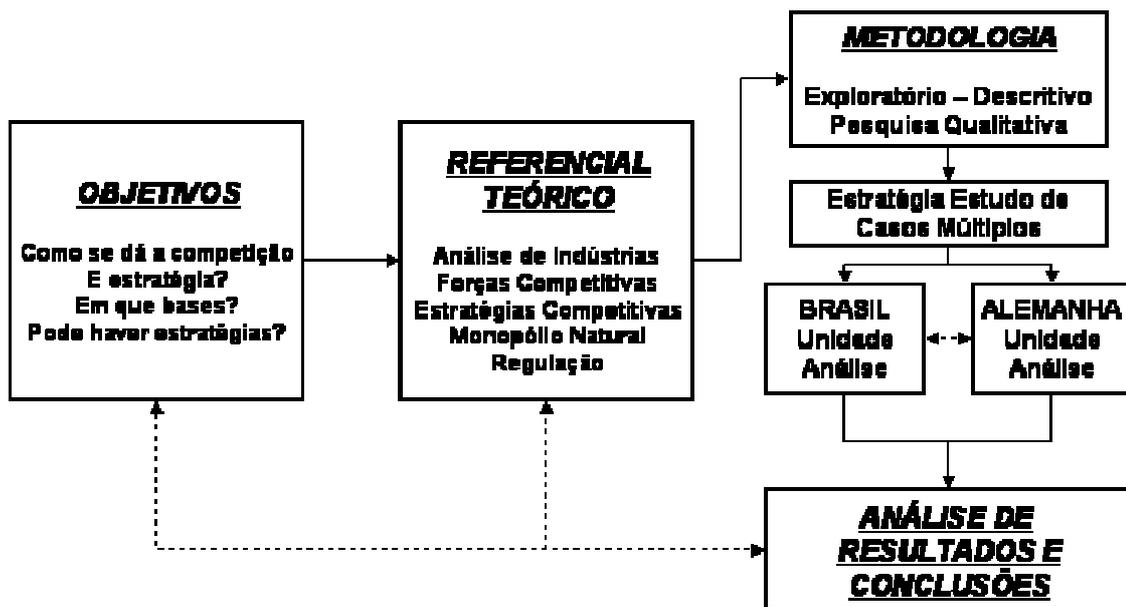


Figura 11 - Ligação Objetivos, Referencial, Metodologia, Resultados e Conclusões.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.5 A Metodologia da Dissertação à Luz de Artigos Publicados sobre o Tema

O método de estudo de caso é, freqüentemente, alvo de críticas, que, na grande maioria das vezes, identificam essa estratégia como aquela que tem o menor grau de precisão, objetividade e rigor dentre todas as existentes (YIN, 2005).

Essa seção do trabalho tem, como meta, apresentar um contraponto entre as metodologias utilizadas em determinados trabalhos sobre o tema de portos e terminais, com a metodologia utilizada neste trabalho. Pode-se ver, por meio do Quadro 4, alguns dos principais artigos pesquisados sobre o tema e que utilizaram metodologia quantitativa.

De acordo com os grifos da referida tabela, observa-se que, uma boa parte dos trabalhos científicos sobre portos e terminais, aborda o tema da eficiência, ou produtividade. Estes trabalhos utilizam metodologias quantitativas com a utilização de diversas técnicas. As exceções, com relação ao tema eficiência (produtividade), poderiam ser destacadas como sendo os trabalhos de Veldman e Buckmann (2003) e de Hoffmann (2001), que tratam da relação entre portos, como pontos escolhidos de rotas marítimas, e dos resultados da entrada da iniciativa privada no sistema portuário dos países da América Latina, respectivamente.

AUTORES	ANO	OBJETIVOS	MÉTODO	TÉCNICA
Hoffmann	2001	Resultados da participação da iniciativa privada no setor portuário na América Latina.	Quantitativo	Análise de regressão
Barros	2003	Efeito de políticas públicas e subsídios sobre a <b>eficiência dos portos</b> .	Quantitativo	DEA – Data envelopment analysis.
Sanchez <i>et al</i>	2003	Determinar custos do transporte marítimo com ênfase na <b>eficiência do nível portuário</b>	Quantitativo	PCA – principal component analysis
Veldman e Buckmann	2003	Relacionar portos como pontos de escolha de rotas marítimas	Quantitativo	Modelos logarítmicos
Barros e Athanassiou	2004	Analisar <b>eficiência em portos europeus</b> , com evidências de portos da Grécia e Portugal.	Quantitativo	DEA – Data envelopment analysis
Rios, Maçada e Becker	2004	Verificar a <b>eficiência</b> dos terminais de contêineres da América Latina	Quantitativo	DEA – Data envelopment analysis.

Quadro 4 - Metodologias quantitativas de trabalhos sobre portos e terminais.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das respectivas bibliografias.

A escolha da variável, eficiência portuária (produtividade), faz sentido dentro deste segmento, uma vez que acaba por se constituir em um diferencial de terminal para terminal, conforme será visto ao longo do trabalho. No entanto, os trabalhos realizados, até então, no Brasil, abordam um número reduzido de variáveis. Esta dissertação identifica, de forma mais abrangente, variáveis relacionadas à competição, o que se constitui em uma das contribuições do trabalho, uma vez que apresenta, de forma qualitativa, variáveis não-abordadas nos trabalhos pesquisados.

A seguir, apresenta-se, no Capítulo 4, a evolução do sistema portuário brasileiro, à luz das modificações verificadas com a Lei de Modernização dos portos. Complementarmente, serão vistas, neste mesmo capítulo, questões relativas à regulação. No Capítulo 5, analisam-se as forças competitivas do segmento de terminais da Região Sul do Brasil e as estratégias adotadas por terminais privados de uso-público. No Capítulo 6, as principais constatações obtidas, mediante análise do ambiente competitivo do Brasil, são avaliadas paralelamente ao que se verifica com os terminais de Hamburgo. Por fim, no Capítulo 7, apresentam-se as conclusões do trabalho, demais considerações, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 4 SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO: CONCEITOS E ESTRUTURA LEGAL

O presente capítulo tem como objetivo, estabelecer as bases necessárias para o entendimento do ambiente competitivo e das estratégias empregadas por terminais de contêineres na Região Sul do Brasil. Para tal, apresentam-se os principais termos e conceitos do sistema portuário brasileiro, e as modificações verificadas com a Lei de modernização dos portos. Feito isto, são apresentados os principais aspectos sobre a regulação do segmento, que também servirão como fundamentos para a análise realizada, no capítulo seguinte. A Figura 12 apresenta como está organizada a discussão dos principais temas do presente capítulo, e o fato de que as três primeiras seções servem de base para a sua parte conclusiva.

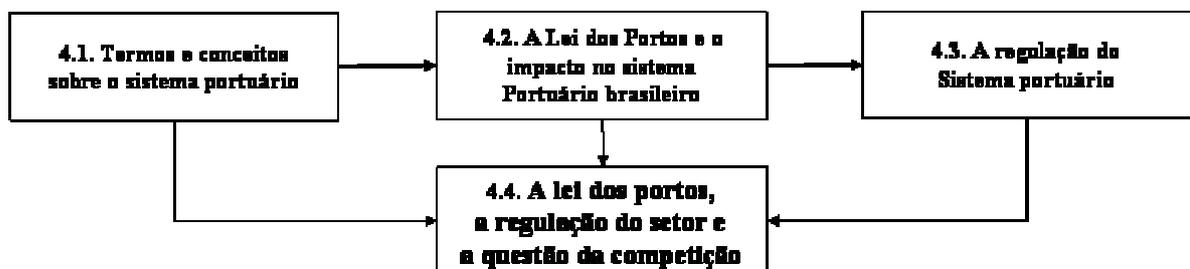


Figura 12 - Organização do Capítulo 4.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1 *Termos e Conceitos sobre o Sistema Portuário*

Algumas palavras são utilizadas, por diversas vezes, ao longo desta dissertação, e por isso, devem ser definidas de forma apropriada. Inicialmente, a palavra “porto” merece atenção. Portos, têm como função, atender à necessidade de movimentação de cargas de diversos tipos, como granéis sólidos e líquidos, carga geral e contêineres, e são considerados o principal ponto da cadeia de transporte de mercadorias, assim como importantes agentes do desenvolvimento de economias (ALDERTON, 2005). O sistema portuário brasileiro trabalha com o conceito de “porto organizado”, que diz respeito a um conjunto de instalações situadas dentro de um espaço físico delimitado. Esta delimitação de espaço é feita e garantida por força de lei para cada um dos grandes complexos portuários do país, como é o caso de Rio Grande, Itajaí, Paranaguá e Santos.

Cada porto organizado do país, conta com o que se chama de Autoridade Portuária (AP). A Constituição Federal de 1988 diz que o espaço de um porto organizado e a exploração das atividades portuárias são de propriedade e direito da União. Porém, estes direitos podem ser delegados aos Estados e Municípios (como de fato o são), que acabam por instituir autarquias, para a administração do porto. Essas autarquias constituem-se, nas Autoridades Portuárias de cada porto organizado.

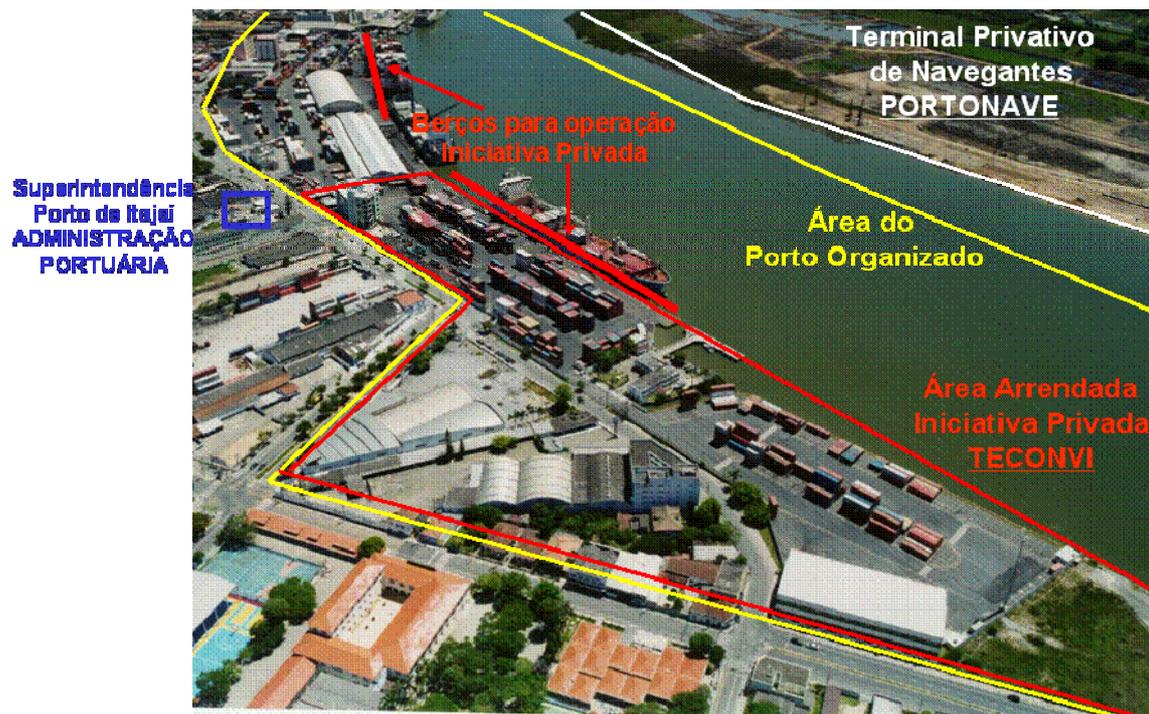
As Autoridades Portuárias são responsáveis pela exploração e regulação das atividades portuárias, manutenção, gerência e ampliação das instalações. Portanto, deve-se compreender que, quando se menciona o termo “Autoridade Portuária”, refere-se, também, ao conceito de “Administração Portuária”. As principais funções das AP’s podem ser sintetizadas, a partir da seguinte citação.

[...] promover quantitativa e qualitativamente a atividade portuária sob sua gestão, por meio de *parcerias privadas*, buscando dotá-la de um ambiente concorrencial, com preços compatíveis com a economia local e internacional, com gestão voltada para o seu cliente, e preservando, acima de tudo, o meio ambiente em que está inserida. (GEIPOT, 2001, p. 14) (Grifo nosso).

Com esta citação, cria-se a ligação necessária para o entendimento de outros dois importantes conceitos: o de “terminal portuário” e o de “iniciativa privada”.

Dentro de um porto organizado, pode haver diversos “terminais portuários”. Geralmente, terminais são focados na movimentação de cargas específicas, como é o caso de grãos (soja, milho e outros), líquidos (inflamáveis ou não) e veículos automotores. Pode haver terminais exclusivamente destinados à movimentação de contêineres. O conceito de iniciativa privada completa esse entendimento inicial, sobre os principais termos: cada porto organizado conta com uma autoridade portuária que, por sua vez, controla, regula e estabelece regras para o funcionamento de terminais localizados, dentro das limitações de um determinado porto. Após a Lei dos Portos, como será visto, terminais de contêineres passaram a ser administrados por empresas privadas, o que se traduziu no resultado dos processos de licitação para arrendamento de áreas dos portos organizados do país.

Essa lógica pode ser compreendida com base na Figura 13, que ilustra os conceitos até então abordados, tomando, como exemplo, o Porto de Itajaí, localizado no Estado de Santa Catarina.



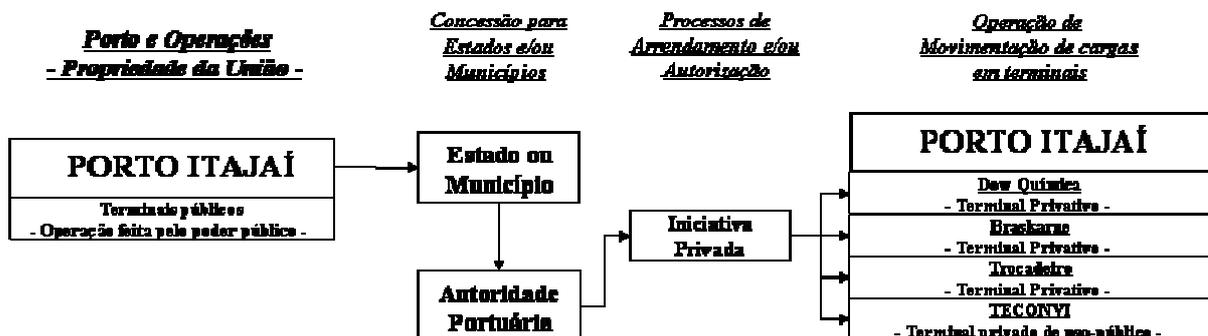
**Figura 13 - O Porto de Itajaí e a ilustração de conceitos centrais.**  
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de PORTO DE ITAJAÍ, 2006;

Verificam-se os principais termos com base na Figura 13:

- **Amarelo – o Porto Organizado:** estabelecido por lei, contempla as principais instalações do Porto de Itajaí;
- **Azul: a Autoridade Portuária:** para o caso do Porto de Itajaí, a concessão para administração do porto foi dada ao Município, que acabou criando a Superintendência do Porto de Itajaí, encarregada de sua gestão, assim como dos processos de arrendamento de áreas para movimentação de cargas específicas. Se fossem tomados outros exemplos, ver-se-iam outras AP's. O Governo do Estado do Paraná, por exemplo, tem o direito de exploração dos portos de Paranaguá e Antonina. Para tal, criou a Autoridade Portuária dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA), que tem as mesmas atribuições legais que a Superintendência do Porto de Itajaí, porém, junto à jurisdição e limites dos portos de Paranaguá e Antonina.
- **Vermelho – área arrendada à iniciativa privada:** um consórcio de empresas paranaenses foi o ganhador do processo de licitação para a operação do terminal de contêineres do Porto de Itajaí. Fundou-se, a partir de então, a empresa conhecida como Terminais de Contêineres do Vale do Itajaí (TECONVI). Nota-se, também, na Figura 13, os chamados berços de atracação, que são as estruturas, especialmente construídas para a atracação de navios. Quando empresas privadas ganham o direito de explorar atividades de movimentação de contêineres, elas acabam tendo, à sua disposição, os referidos berços de atracação para a realização de suas atividades.
- **Branco – terminal privativo de contêineres:** além de terminais privados de contêineres de uso-público (termo utilizado ao longo deste trabalho), há uma outra forma de constituição jurídica para terminais de contêineres, que é a de terminais privativos. Na Figura 13, verifica-se a área onde irá operar o Porto de Navegantes, ou a PORTONAVE, como é conhecida. Essa empresa, ao invés de obter seus direitos de operação via licitação, conquistou-os via autorização da agência reguladora do sistema, tema que será abordado de forma mais específica ao longo deste capítulo.

Dessa forma, o Sistema Portuário Brasileiro conta, hoje, com uma interação relevante entre poder público e iniciativa privada. Todo o processo que envolve a entrada de empresas

privadas, na operação de contêineres, de forma mais específica, pode ser entendido, a partir da Figura 13. Em um primeiro momento, têm-se os portos como propriedade da União, que os acaba delegando para Estados ou Municípios. Estes criam e instituem as Autoridades Portuárias, responsáveis pela Administração do Porto. Essas AP's conduzem os processos de licitação para o arrendamento de áreas dos portos organizados que lhes cabem. As empresas privadas, ganhadoras desses processos, têm, para si, o direito de exploração de terminais específicos, e acabam sendo concebidas como terminais privados de contêineres de uso-público, para o caso do presente trabalho. De forma adicional, pode haver empresas privadas encarregadas de terminais privativos, destinados para a movimentação de cargas próprias e de terceiros. A Figura 14 complementa o entendimento, a partir do caso específico do Porto de Itajaí que, além de um terminal privado de contêineres, conta com terminais privativos para a movimentação de outros tipos de carga, como é o caso das empresas Braskarne e Dow Química.

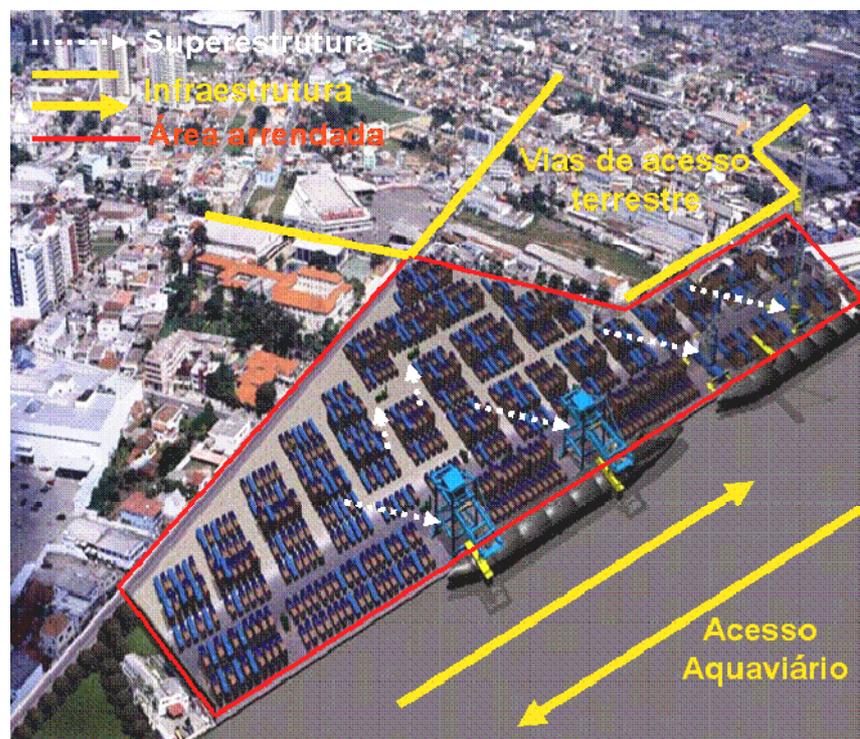


**Figura 14 - Portos, Autoridade Portuária e Iniciativa Privada.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para encerrar esta seção inicial sobre os principais termos e conceitos utilizados, faz-se uso da Figura 15, que apresenta uma projeção de como ficará a área arrendada do Porto de Itajaí, para a empresa vencedora do processo de licitação na operação de contêineres, o TECONVI. Trata-se de uma projeção, pois os investimentos e ampliações ocorrem ao longo do período de arrendamento – que geralmente, é de 25 anos – de acordo com os contratos firmados entre as AP's e os terminais.

As setas brancas pontilhadas indicam os equipamentos de movimentação de contêineres<sup>6</sup>, que são de responsabilidade das empresas arrendatárias das áreas. O conjunto de equipamentos, armazéns e demais estruturas a cargo dos terminais, são chamados de superestrutura. Por outro lado, as vias de acesso rodoviário e ferroviário, bem como o canal de acesso marítimo, compõem o que se chama de infra-estrutura (LACERDA, 2005), que, por sua vez, é de responsabilidade do poder público.



**Figura 15 -Os conceitos de Infra-Estrutura e Superestrutura.**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de TECONVI SA, 2006.

O fato de a infra-estrutura ficar a cargo do Poder Público, e da superestrutura, por conta da Iniciativa Privada, configuram o modelo de administração dos portos brasileiros como sendo o *landlord*, de acordo com tipologia internacional (HOFFMANN, 2001; ALDERTON, 2005). Esse é o modelo predominante dos portos latino-americanos, assim como do Porto de Hamburgo dos portos espanhóis. Verificam-se outras modalidades de

<sup>6</sup> O ANEXO 2 apresenta fotos de alguns equipamentos de movimentação de contêineres.

administração portuária, como a *Tool* e a *Services*, nas quais o papel e as obrigações da iniciativa privada acabam por serem diferentes do que é verificado no Brasil<sup>7</sup>.

Todos os termos, até então explicados, dizem respeito ao Sistema Portuário Brasileiro, dos dias de hoje. No entanto, houve mudanças e acontecimentos relevantes que configuraram uma transição entre um sistema quase que 100% dependente do Poder Público, para um sistema no qual há uma interação entre iniciativa privada e órgãos públicos. Essas principais modificações foram resultado da Lei de Modernização dos Portos, do ano de 1993, alvo da análise da próxima seção.

#### ***4.2 A Lei dos Portos e o Impacto no Sistema Portuário Brasileiro***

Colocado sob uma perspectiva histórica, até o ano de 1993, a evolução legal do Sistema Portuário Brasileiro demonstra que houve indefinição estratégica, com relação ao modo de como se deveria dar a exploração e administração dos portos. O elevado número de leis, decretos e medidas que foram promulgadas, desde o final do século XIX<sup>8</sup>, contribuem para essa afirmação. Esse conjunto excessivo de leis<sup>9</sup> delineou um sistema antiquado e atrasado, frente aos padrões internacionais.

O Quadro 5 propõe um ponto de análise inicial sobre as principais características do Sistema Portuário Brasileiro, pré-1993, contrapostas com os principais objetivos da Lei dos Portos. Em seguida, cada um dos tópicos é abordado com base em bibliografias sobre o tema, assim como nos resultados da pesquisa de campo da dissertação.

---

<sup>7</sup> O Anexo 3 apresenta uma tabela explicativa com as três principais modalidades de administração de portos, assim como suas respectivas definições e exemplos.

<sup>8</sup> Ver PIMENTEL, Celso Martins. UNCTAD – Monografias sobre gestión de Puertos – evolución de la legislación portuaria brasileña. Naciones Unidas, Nueva York e Genebra, 1999.

<sup>9</sup> O Anexo 4 apresenta as principais leis e decretos, desde o final do século XIX, até o ano de 1993.

<b>CARACTERÍSTICAS PRÉ-LEI DOS PORTOS (PRÉ-1993)</b>	<b>OBJETIVOS DA LEI DOS PORTOS (1993)</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arcabouço legal excessivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regulamentação objetiva sobre o sistema portuário.</li> </ul>	MINISTÉRIO TRANSPORTES, 2006 LACERDA, 2005;
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização das decisões: sistema Holding-Docas</li> </ul>	Descentralização: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administração dos portos;</li> <li>➤ Movimentação de mercadorias.</li> </ul>	CASTRO e LAMY, 1992; GEIPOT, 2001;
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos custos para movimentação.</li> <li>• Falta de investimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução dos custos de movimentação de contêineres.</li> </ul>	CASTRO e LAMY, 1992; MINISTÉRIO TRANSPORTES, 2006 FLEURY, 1998; GEIPOT, 2001;
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia defasada: baixa eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inovação tecnológica.</li> <li>➤ Aumento eficiência.</li> </ul>	LACERDA, 2005; RIOS, MAÇADA e BECKER, 2004; ABRATEC, 2006;
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monopólio de sindicatos sobre as operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Criação dos Órgãos Gestores de Mão-de-Obra (OGMO).</li> </ul>	VIEIRA, 2002; GEIPOT, 2001;
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequena participação da iniciativa privada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivar investimentos da iniciativa privada.</li> </ul>	HOFFMANN, 2001;
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa competição entre portos e intra-portos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estimular competição no setor.</li> </ul>	LIMA, 1999; LACERDA, 2005; HOFFMANN, 2001;

**Quadro 5 - Características do sistema portuário pré-1993.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das obras indicadas.

**Centralização das decisões – O sistema *holding-docas*:** sistema este formado pela PORTOBRAS e pelas Companhias Docas. A Empresa de Portos do Brasil S.A. (PORTOBRAS) foi criada em 1975, para substituir o Departamento Nacional dos Portos e Vias Navegáveis (DNPVN) e caracterizou-se por ser uma empresa pública, vinculada ao Ministério dos Transportes, com 100% de seu capital pertencente à União. Suas funções iam desde a administração e exploração dos portos, até a supervisão, orientação, controle e fiscalização das atividades portuárias, o que a caracterizava como uma empresa de cunho operacional e regulador. Para completar o sistema *holding-docas*, tinham-se as chamadas Companhias Docas, responsáveis pelo controle de portos dentro de um ou mais Estados da Federação. As Companhias Docas eram as Autoridades Portuárias da época. Essas instituições

existem, ainda, nos dias de hoje, no sistema portuário brasileiro<sup>10</sup>, porém, com funções e atribuições diferentes. O fato relevante é que o sistema composto pela PORTOBRAS e pelas Companhias Docas trazia uma exagerada complexidade administrativa (CASTRO e LAMY, 1992) e centralização das decisões (GEIPOT, 2001).

Um dos objetivos da Lei dos Portos foi o de justamente descentralizar o sistema portuário, sob dois diferentes prismas: um deles diz respeito à delegação do poder da União de explorar os portos para Estados e Municípios; o outro remete à descentralização das atividades de movimentação de cargas do Poder Público, para a Iniciativa Privada.

Quando se analisa a descentralização, pelo lado da transferência do poder de gestão e exploração da União para Estados e Municípios, pode-se dizer que houve, simultaneamente, uma clara descentralização e uma centralização do poder de decisão. Descentralização no sentido de que houve um aumento da influência das autarquias locais na gestão dos portos. Centralização, no sentido de que, ao mesmo tempo em que se descentralizou o poder de exploração, centralizou-se o poder decisório local, nas mãos das Autoridades Portuárias, em um segundo momento.

Para que se entenda isso, deve-se mencionar que, uma das várias determinações da Lei dos Portos, foi a criação dos Conselhos de Autoridade Portuária (CAP). O objetivo central do CAP é a reunião e a participação dos principais agentes do sistema portuário<sup>11</sup>, que devem deliberar sobre planejamento, aplicação de tarifas e demais assuntos, ao passo que a AP é considerada o órgão executor das decisões tomadas. No entanto, segundo a transcrição que segue, há, de fato, a centralização do poder decisório por parte das APs.

*Isso é perfeito e é extraordinária essa divisão [divisão do poder decisório entre AP e Conselho de Autoridade Portuária] e a Lei nisso é clara e afortunada, só que não funciona. Você tem que ter um conselho de administração [...] O porto tem que dar lucro para reinvestir nas suas necessidades e isso cabe ao CAP decidir. A AP é o braço executivo do CAP. A AP é o CEO e o CAP é o conselho. Só que a AP nunca entendeu e na maioria dos casos foi reticente em ceder essas atribuições ao CAP. Existe essa guerra para não perder o poder de um lado e existe também um despreparo por parte de muitos membros do CAP que defendem seus interesses muito setoriais [...] (GESTOR TCP) (Grifo nosso).*

---

<sup>10</sup> A estrutura dos portos e hidrovias brasileiros pode ser vista em Ministério Transportes, 2006.

<sup>11</sup> De acordo com a Lei dos Portos, Artigo 31, o CAP deve ser composto por quatro blocos: um bloco do poder público, outro dos operadores portuários, um bloco da classe de trabalhadores portuários e um bloco dos usuários dos serviços e afins.

Por outro lado, quando se trata da descentralização das atividades de movimentação para a iniciativa privada, pode-se afirmar que o respectivo objetivo foi alcançado. Houve um aumento expressivo da participação da iniciativa privada nas atividades de movimentação de cargas. Isso é corroborado pelos mais de US\$ 435 milhões investidos em equipamentos de movimentação e demais estruturas dentro dos portos, ao longo dos últimos cinco anos, no que diz respeito ao negócio de contêineres (ABRATEC, 2006). Complementarmente, Hoffmann (2001) aponta que o arrendamento<sup>12</sup> de áreas dos portos, para a iniciativa privada, contribui para as necessidades gerais de reforma da economia. Demais autores (LACERDA, 2004; VELASCO e LIMA, 1999; SOUZA JUNIOR, BERESFORD e PETTIT, 2003; RIOS, MAÇADA e BECKER, 2004) reforçam a importância da iniciativa privada nas operações portuárias, à medida que há um direcionamento de caráter muito mais comercial e profissional para os clientes.

**Altos custos de movimentação:** o sistema *holding-docas* tinha impactos negativos também sobre o custo de movimentação de contêineres. A cobrança centralizada dos serviços gerava altos custos para movimentação de cargas, e a ausência de recursos<sup>13</sup> também fazia parte do panorama do sistema portuário (CASTRO e LAMY, 1992). A configuração do sistema, após a Lei dos Portos, viabilizou a diminuição dos custos de movimentação de contêineres (LACERDA, 2005; RIOS, MAÇADA e BECKER, 2004), conforme se verifica com base na Tabela 2.

**Tabela 2 - Preços Totais Médios dos Serviços Portuários para Contêineres.**

PORTO	1997		2000		Variação 1997/2000	
	R\$	US\$	R\$	US\$	R\$	US\$
Paranaguá	440,85	408,95	350,09	181,36	-20,59%	-55,65%
Rio Grande (*)	418,17	387,91	330,13	171,04	-21,05%	-55,91%

(\*) valores referentes à empresa TECON.

Fonte: modificado, a partir de GEIPOT (2001, p. 69).

<sup>12</sup> O termo “privatização” é utilizado, no presente trabalho, para descrever o processo de arrendamento de terminais de contêineres do sistema portuário brasileiro, após 1993. Apesar da ampla utilização do conceito, isso não se aplica para o caso brasileiro, pois, em nenhum momento, foram vendidos ativos localizados dentro de portos organizados. O que houve foram processos de arrendamento de áreas, e não a venda de ativos, como se verificou na telefonia, ao longo da década de 1990.

<sup>13</sup> O mecanismo de geração de receitas, para este sistema, era viabilizado pela chamada Taxa de Melhoramento dos Portos (TMP), que serviu de 1958 a 1981, como sua principal fonte de receita. No entanto, com o advento do Decreto-Lei no. 1.754/79, a TMP começou a ser desvinculada do sistema portuário, sendo totalmente desligada, a partir de 1982 (CASTRO e LAMY, 1992). Posteriormente, foi cobrado o Adicional da Tarifa Portuária (ATP) até o ano de 1996 (GEIPOT, 2001).

Com a saída do Poder Público da operação e movimentação de mercadorias, e a entrada da Iniciativa Privada, a cobrança dos serviços foi facilitada. Uma nova tarifa, chamada THC, ou *Terminal Handling Charge*, acabou por facilitar o fluxo monetário, entre os participantes do sistema. Apesar da nomenclatura, a THC é uma tarifa cobrada diretamente dos importadores e exportadores. Essa cobrança é feita pelos armadores<sup>14</sup> que, na verdade, são aqueles que repassam os custos de movimentação de contêineres em terra, atividade esta, de responsabilidade dos terminais de contêineres.

De uma forma geral, a simplificação da cobrança, pelos serviços, após a Lei dos Portos, acabou por facilitar a negociação e o trabalho dos armadores e terminais. Antes da Lei, esses armadores tinham seus custos compostos por uma variedade de tarifas, cobradas por diferentes agentes do sistema. Atualmente, o armador estabelece uma negociação direta com os terminais de contêineres, e pode-se ver que essa mudança contribuiu para o sistema como um todo, de acordo com a transcrição seguinte.

*Na realidade, antes se tinha uma caixa preta. Era muito difícil você compor um custo para se programar, etc. Eram muitos [órgãos] intervenientes, várias tabelas e hoje a coisa está bem mais simples. São menos tabelas, o armador sabe o que exatamente vai ser pago pois tem contratos fechados com o operador portuário, que por sua vez tem valores fechados com a mão-de-obra. Então ficou uma cadeia mais simples. O sistema de tarifas foi desburocratizado. [...] Os arrendamentos quebraram muito esta histórica estrutura de tarifas. (GERENTE TECONVI).*

**Baixa eficiência e tecnologia:** concomitantemente ao problema dos altos custos, verificava-se baixa produtividade na movimentação de mercadorias, explicada pelo baixo grau de tecnologia empregada no segmento (ABRATEC, 2006; LACERDA, 2005; RIOS, MAÇADA e BECKER, 2004). Ambos os problemas foram solucionados.

Mediante investimentos em equipamentos, foi possível aumentar a movimentação de contêineres, por hora, de 8, para 45 unidades, em média (RIOS, MAÇADA e BECKER, 2004). Alguns terminais, como é o caso de Santos Brasil (Santos – SP), já estão próximos da marca de 60 contêineres por hora, uma média comparável aos padrões internacionais. Este aumento de eficiência (produtividade) está ligado à tecnologia trazida com os equipamentos adquiridos, rompendo, dessa forma, o problema de baixo grau de tecnologia utilizada.

---

<sup>14</sup> Os proprietários de navios que fazem o transporte de contêineres e outros tipos de carga são chamados de armadores, dentro do sistema portuário. Os armadores constituem-se nos principais clientes de terminais privados de contêineres de uso-público. Essa relação será aprofundada no Capítulo 5.

**Regulamentação objetiva sobre o sistema portuário:** Lacerda (2005) aponta que o objetivo de reduzir a complexidade do sistema não foi inteiramente alcançado, em função de uma lei confusa. No entanto, a realidade é a de que o grande problema reside na não implementação da Lei em sua totalidade. As transcrições a seguir contribuem para este entendimento.

*Bem, eu vejo aspectos positivos e negativos com referência a Lei dos Portos. [...] positivos na possibilidade da abertura para a iniciativa privada, arrendamento, investimento. [...] Agora, com relação à mão-de-obra é um longo caminho.* (GERENTE TECONVI)

*O que deu para sentir [...] é que ela está totalmente vamos dizer assim, desatualizada. Ela tem que ser revista urgentemente. Tem muita coisa que precisa ser adequada principalmente porque tem esse novo modelo de operação que é o de Navegantes.* (SUPERINTENDENTE TECONVI)

*Ela não é indefinida. Falta ela ser regulamentada e adotada na sua plenitude. Como todas as leis no Brasil, não se faz, não se implementa e não se regulamenta. O que se faz então é que se aplica em detalhes, em retalhos [...]* (CONSELHEIRO TECONVI).

*Eu acho que ela tem um problema de implementação, justamente por ela ser em certos pontos dúbia, né? . . . por deixar algumas lacunas [...]* (GERENTE TECON Rio Grande)

*Digamos que é uma característica brasileira (a indefinição). Essa lei pode ser interpretada de diversas formas [...] Ela não foi regulamentada e por exemplo, tudo o que tem a ver com CAP não foi regulamentado. [...] Estamos dando voltas e voltas e isso cria uma insegurança jurídica.* (GESTOR TCP)

**Monopólio de sindicatos sobre a operação:** o Sistema Portuário Brasileiro também se caracterizava por ter uma força sindical forte e atuante, considerada, por alguns autores, como um legítimo monopólio, no que tange ao fornecimento de mão-de-obra para as operações portuárias (VIEIRA, 2002; GEIPOT, 2001). Historicamente, empresas ligadas à atividade portuária devem contratar trabalhadores vinculados a sindicatos. Conforme Alderton (2005), questões relacionadas à mão-de-obra são quase as mesmas na grande maioria dos portos, ao redor do globo, e requerem, basicamente, um mesmo padrão de negociação<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Em Alderton (2005) pode-se verificar a influência e o poder da mão-de-obra sindicalizada, em alguns portos do mundo, dos quais se destacam os portos do Reino Unido. Data-se de 1872, a criação do primeiro sindicato de mão-de-obra portuária do Reino Unido, e, de 1889 a primeira greve geral, que durou pouco mais de um mês.

No Brasil, os terminais privados de contêineres de uso-público estão ligados, por força de lei, à contratação de trabalhadores vinculados a sindicatos. De modo a romper com a força exercida pelos sindicatos de mão-de-obra, a Lei dos Portos definiu a criação de Órgãos Gestores de Mão de Obra (OGMO). Os OGMOs passaram a ser responsáveis pela gestão dos trabalhadores portuários e pela intermediação da sua contratação, por parte dos operadores portuários. No entanto, Hoffmann (2001) aponta que foi o Brasil, o único país da América Latina, que encontrou, na questão da mão-de-obra, o maior problema para a modernização dos portos.

Levando-se em conta a percepção da indústria, apesar de haver o reconhecimento de que existiu uma redução significativa do número de paralisações do trabalho portuário por parte dos sindicatos, a situação ainda é considerada crítica. Com relação a isso, podem ser relacionados os seguintes aspectos:

- O processo de negociação e de redução do número de trabalhadores é lento;
- Os sindicatos trabalham com uma visão imediatista, sem considerar o longo prazo;
- O trabalhador portuário, em função de seus altos rendimentos garantidos pelos sindicatos, acaba por aumentar, consideravelmente, os custos de operação. Os maiores salários pagos, ao longo do ano de 2000, no Porto de Santos, para trabalhadores dos sindicatos dos estivadores, conferentes e consertadores, foram de, respectivamente, R\$ 9.009,52, R\$ 17.391,43 e R\$ 5.793,03 (GEIPOT, 2001, p. 24).

**Participação da iniciativa privada e a questão da competição no setor:** alguns autores (LIMA, 1999; LACERDA, 2005; HOFFMANN, 2001; GEIPOT, 2001) estabelecem que a participação da iniciativa privada, nas operações portuárias, era quase que inexistente, antes da Lei dos Portos. No entanto, no ano de 1997, foram realizados os primeiros processos de arrendamentos de terminais de contêineres de uso público (Rio Grande, Santos e Rio de Janeiro) no Brasil (BNDES, 1998). A partir desse movimento inicial, mais terminais foram arrendados e, com isso, mais empresas privadas entraram no segmento.

Constatou-se que, pelo fato de a administração e operação de contêineres ter sido feita pela PORTOBRAS<sup>16</sup>, até 1990, e pelas autarquias, até o início dos processos de arrendamento, a questão relativa a um possível ambiente de competição, entre portos, era bastante improvável.

Frente ao crescimento do comércio internacional e a importância adquirida pelo contêiner, na movimentação de cargas (LACERDA, 2004; VELASCO e LIMA, 1999; SOUZA JUNIOR, BERESFORD e PETTIT, 2003), o sistema portuário, tal como se encontrava até 1993, havia se tornado um entrave para o desenvolvimento do país. Alguns números corroboram isso: de 1975 para 1988, a movimentação de contêineres em TEU's<sup>17</sup> saltou de 57 mil, para 697 mil unidades, ao ano, representando uma evolução de 21%, ao ano, na movimentação (CASTRO e LAMY, 1992). Esses números, no entanto, eram todos realizados pelo Poder Público, o que abre margens para o entendimento de que a operação portuária era um monopólio do Governo, até aquele momento.

Uma vez viabilizada a entrada da iniciativa privada na movimentação de contêineres, via Lei dos Portos, o então cenário de não-competição entre portos passou a merecer maior atenção e análise. A questão da indústria de terminais de contêineres, e se há ou não competição no segmento será explorada, no próximo capítulo. O que cabe, até esse ponto do trabalho, é o entendimento de que todas essas mudanças, propiciadas via Lei dos Portos, instauraram uma nova configuração de sistema portuário, que se mostrou mais dinâmica e eficiente. De forma complementar, todos os setores administrados pelo governo e que passam por processos de privatização ou arrendamento para a iniciativa privada, acabam sendo regulados, de uma forma ou outra. A regulação do governo interfere, diretamente, no funcionamento de indústrias e na configuração das forças competitivas. Para o segmento de terminais de contêineres, isso não é diferente: deve-se averiguar de que formas o governo estende seu poder de influência sobre a indústria, e como isso tem impacto no estímulo à competição entre portos e, conseqüentemente, entre terminais. Esse é exatamente o objetivo da próxima seção.

---

<sup>16</sup> A PORTOBRAS foi dissolvida, em 12 de abril de 1990, via Lei No. 8.029.

<sup>17</sup> Segundo Keedi e Mendonça (2000, p. 50), “Os *containers* são modulares, e os de 20’ (vinte pés) são considerados como um módulo, sendo denominados TEU – *Twenty Feet Equivalent Unit* – unidade de vinte pés ou equivalente, e são considerados o padrão para a definição de tamanho de navio porta-*container*.”

### 4.3 *A regulação do sistema de acordo com leis correlatas*

Basicamente, há três leis que regem o funcionamento do segmento de terminais de contêineres, no Brasil:

- **Lei 8.630**: como já visto, a Lei dos Portos reformulou o sistema portuário e atribuiu as tarefas que competem aos órgãos públicos e às empresas privadas;
- **Lei 8.987**, de 13 de fevereiro de 1995: conhecida como a Lei de Concessões, estabeleceu, dentre muitos aspectos, as políticas e limitantes para a formação de preços, dentro de segmentos, cujas atividades foram concedidas para a iniciativa privada;
- **Lei 10.233**, de 06 de junho de 2001: criou a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), agência reguladora do sistema.

Analisando-se o conteúdo dessas três leis, pode-se dizer que há duas esferas de influência regulatória no sistema portuário brasileiro:

- **Esfera local**: representada por órgãos como a Receita Federal e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), também chamados de órgãos intervenientes, que interagem e podem interferir no processo de transporte de mercadorias. Tem-se, como parte dessa esfera, o Conselho de Autoridade Portuária (CAP) e a Autoridade Portuária (AP).
- **Esfera Federal**: destaca-se a União na qualidade de proprietária das áreas dos portos organizados e a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (GEIPOT, 2001), parte da administração federal indireta e submetida ao Ministério dos Transportes.

O entendimento dessa divisão do poder de regulação sobre o sistema portuário brasileiro pode ser ampliado, com base no Quadro 6, que apresenta uma síntese das atribuições e funções dos órgãos reguladores, aos quais os terminais de contêineres estão ligados.

	ÓRGÃOS REGULADORES	ATRIBUIÇÕES / FUNÇÕES
ESFERA FEDERAL	UNIÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proprietária das vias navegáveis e mar territorial;</li> <li>• Explorar direta ou indiretamente<sup>18</sup> serviços de transporte ferroviário e aquaviário entre portos e fronteiras</li> <li>• <b>Autorizar novos entrantes</b> no sistema.</li> <li>• <b>Autorizar reajustes de tarifas</b>, quando necessárias.</li> <li>• <b>Estimular a competição.</b></li> </ul>
	ANTAQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar <b>liberdade de escolha</b> dos transportes aquáticos e terrestres;</li> <li>• Reprimir fatos e ações que configurem ou possam configurar <b>competição imperfeita</b> ou infrações de ordem econômica;</li> <li>• <b>Fomentar competição entre operadores portuários.</b></li> <li>• Supervisionar a gerência dos arrendamentos e das decisões, quanto à exploração comercial dos portos;</li> <li>• Supervisionar e fiscalizar atividades do sistema portuário;</li> </ul>
ESFERA LOCAL	AP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-qualificação de operadores portuários.</li> <li>• Fiscalização e execução de obras de construção, reforma ou ampliação.</li> <li>• <b>Estabelecer e fiscalizar contrato de arrendamento com empresas privadas.</b></li> </ul>
	CAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de <b>normas que garantam a defesa da concorrência.</b></li> <li>• <b>Estímulo à competitividade.</b></li> <li>• <b>Homologar valores de tarifas portuárias.</b></li> <li>• Desenvolvimento de mecanismos de atração de cargas.</li> </ul>

**Quadro 6 - Atribuições dos órgãos reguladores do sistema portuário.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das Leis no. 8.630 e no. 10.233

De uma forma geral, verifica-se que, termos relacionados à idéia de competição são freqüentemente conectados às funções básicas dos órgãos reguladores. “Estimular a competição”, “assegurar liberdade de escolha”, “reprimir competição imperfeita” e “fomentar competição entre operadores portuários” são algumas das atribuições dos órgãos públicos reguladores. No entanto, a pergunta que surge, levando-se em conta essas funções, e as modificações viabilizadas com a Lei dos Portos é: em um primeiro momento, houve, de fato, o objetivo por parte do Poder Público de instaurar um ambiente competitivo no segmento de terminais de contêineres? Ou todos os esforços de reformulação do sistema estariam voltados, inicialmente, para o ganho de eficiência (produtividade), das instalações portuárias do país? As informações, até então apresentadas, lançam as bases necessárias sobre a questão da

<sup>18</sup> O Porto de Imbituba (SC) é o único caso de concessão da administração de um porto para uma empresa privada no Brasil, via Decreto No. 7.842 de 13/9/1941. A concessão vai até o ano de 2012.

regulação, para que se realize a análise da indústria de terminais de contêineres, mas não são suficientes para o entendimento do papel da competição, no contexto do sistema.

No entanto, podem ser feitas algumas constatações sobre a questão dos órgãos reguladores e como eles interagem com os terminais privados de contêineres. Primeiramente, cabe mencionar que a Agência Reguladora do Segmento, a ANTAQ, acabou por assumir um papel de “segundo plano” na regulação do sistema portuário. Apesar de suas importantes atribuições previstas em lei, o tímido desempenho da ANTAQ, com relação às questões de supervisão de contratos de arrendamento entre APs e terminais, por exemplo, faz com que o papel das próprias Autoridades Portuárias acabe se tornando de maior relevância no contexto. Nessa linha, as APs acabaram por assumir o “primeiro plano” da regulação do segmento, causando impactos, significativamente maiores, no dia-a-dia dos terminais e, por conseguinte, no ambiente e nas forças competitivas do setor. Isso se comprova por meio da interferência política das APs, nas ações estratégicas dos terminais, conforme a percepção da indústria, e de acordo com as citações a seguir destacadas.

*[...] o relacionamento do TECON com o poder público está OK. As pessoas que estão lá conhecem o que estão fazendo. Historicamente, geralmente são ex-funcionários do porto, ligados à área. No entanto, como é um manejo político, são pessoas que chegam com os novos governos e não conhecem de cara o negócio. [...] Isso não tem sido um grande problema, no entanto. Não é a mesma coisa que nem em Paranaguá, por exemplo (GERENTE TECON Rio Grande).*

*[...] No Paraná é absolutamente negativa. Ela desincentiva, bloqueia, atrapalha quaisquer melhorias do nosso ambiente empresarial e do uso do próprio porto. Eu sei que outras autoridades portuárias estão mais entrosadas e que com menos ou mesmos recursos, se viram. [...] Está faltando um pouco de bom-senso (GESTOR TCP).*

*Eu não vejo com bons olhos (a influência política das AP's sobre terminais). [...] é político. Se um governo dura quatro anos, no primeiro eles vão tentar entender alguma coisa e no último vão arrumar as gavetas. Então, essa ilusão de tentar achar que o setor público é eficiente, efetivo ou eficaz, é mesmo só ilusão (CONSELHEIRO TECONVI).*

Verifica-se a diferença que pode haver entre o relacionamento de terminais e APs de um porto para outro. As contribuições obtidas, a partir da pesquisa demonstram que o cenário é relativamente mais favorável, no Porto de Rio Grande, comparativamente aos outros portos. Todavia, essa constatação, relativa ao ambiente político, serve, por enquanto, para o entendimento de que a regulação do setor público vai, muitas vezes, além do que é colocado

em lei. Por fim, cabe mencionar quais os principais aspectos que devem ser tidos, como base, para a compreensão da regulação sobre o sistema portuário, tendo-se, como referência, as informações do Quadro 6. Feito isso, parte-se para a seção conclusiva, do presente capítulo.

- O poder público é quem autoriza a entrada de novos terminais de contêineres no respectivo segmento;
- Os contratos de arrendamento celebrados entre terminais privados de uso-público e Autoridades Portuárias estabelecem as obrigações e direitos das empresas arrendatárias e são diferentes de porto para porto;
- As APs fiscalizam o cumprimento do contrato de arrendamento, por parte dos terminais privados. Em teoria, a ANTAQ constitui-se no órgão que tem, como atribuição, a verificação dessa interação legal entre APs e terminais.
- Os preços dos serviços dos terminais de contêineres devem passar pela homologação do Conselho de Autoridade Portuária competente.

#### ***4.4 A Lei dos Portos, a Regulação do Setor e a Questão da Competição***

Fez-se, até então, ao longo do presente capítulo, uma síntese dos principais termos e conceitos utilizados no sistema portuário brasileiro, e que são também adotados para esta dissertação. Adicionalmente, apresentaram-se as principais modificações causadas pela Lei dos Portos no sistema portuário brasileiro, e que, hoje, têm influência sobre a ação estratégica dos terminais.

Constatou-se que a Lei dos Portos veio ao encontro das necessidades do país, em reformular e modernizar seu sistema portuário, bem como propiciou a oportunidade da entrada da iniciativa privada no setor. Os processos de arrendamento de áreas dos portos organizados do país para empresas privadas foram acompanhados de leis que firmaram as principais bases para a questão regulatória do sistema. A regulação, por sua vez, implica em questões centrais para o ambiente competitivo de indústrias.

Isso tudo pode se tornar importante quando se questiona a respeito da competição, no segmento de terminais. Em um primeiro momento, há indicativos de que a operação de terminais, feita pela iniciativa privada, foi, de fato, a responsável pelas melhorias verificadas no sistema. No entanto, as constatações iniciais apontam que as melhorias foram oriundas de uma melhor alocação de investimentos e uso do capital, ao invés de um resultado direto do estímulo à competição entre terminais. Como dito, as informações, até então apresentadas, não são suficientes para corroborar essa linha de análise, mas, por outro lado, o conjunto de informações contidas no presente capítulo, é necessário para que se conceba o papel da competição no segmento, e quais são os espaços possíveis e as estratégias viáveis para os terminais, será abordado no próximo capítulo.

O Quadro 7 encerra o presente capítulo, apresentando as principais modificações do sistema portuário brasileiro, após a promulgação da Lei dos Portos.

	<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>
<b>Modelo de Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tool</i> – governo encarregado tanto da infra como da superestrutura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Landlord</i> – governo com a infraestrutura e iniciativa privada com a superestrutura.</li> </ul>
<b>Movimentação de cargas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feita pelo governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feita pela iniciativa privada.</li> </ul>
<b>Ofertantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos operadores portuários.</li> <li>• Governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminais de uso público.</li> <li>• Terminais privativos.</li> </ul>
<b>Regulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizada no governo federal (PORTOBRAS).</li> <li>• Centralizado em autarquias – companhias docas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANTAQ – regulação federal.</li> <li>• AP – regulação local.</li> <li>• CAP – conselho local.</li> </ul>
<b>Composição custos de Movimentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas tarifas públicas compunham os preços finais aos armadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desburocratização da cobrança. Armadores tratam diretamente com terminais.</li> </ul>
<b>Mão-de-obra Sindicatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação direta com contratantes.</li> <li>• Fortíssimo poder de influência dentro do sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do OGMO.</li> <li>• Negociação intermediada.</li> <li>• Redução do poder de sindicatos.</li> </ul>

**Quadro 7 - Consolidação informações, antes e após a Lei dos Portos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **5 AMBIENTE EXTERNO E INTERNO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Neste capítulo, procura-se atender ao objetivo específico de se descrever a indústria de terminais privados de contêineres da Região Sul do Brasil, que, implicitamente, abrange o propósito de se identificarem as estratégias competitivas adotadas pelos terminais. Para tal, realiza-se uma análise das forças competitivas do segmento de terminais, assim como as formas para poder se destacar diante dos principais aspectos competitivos da indústria. De forma complementar, levam-se em conta as informações apresentadas no capítulo 4, de modo a mostrar como se dá a ação estratégica dos terminais em função das limitações impostas pela regulação do governo.

### ***5.1 Análise do Ambiente Externo***

O ponto de partida para o entendimento das principais estratégias empregadas por terminais de contêineres passa pela compreensão das forças competitivas que configuram o ambiente externo da indústria. Nesta linha, a Figura 16 traz uma exemplificação do sistema de transporte marítimo internacional de cargas, do qual fazem parte os terminais.

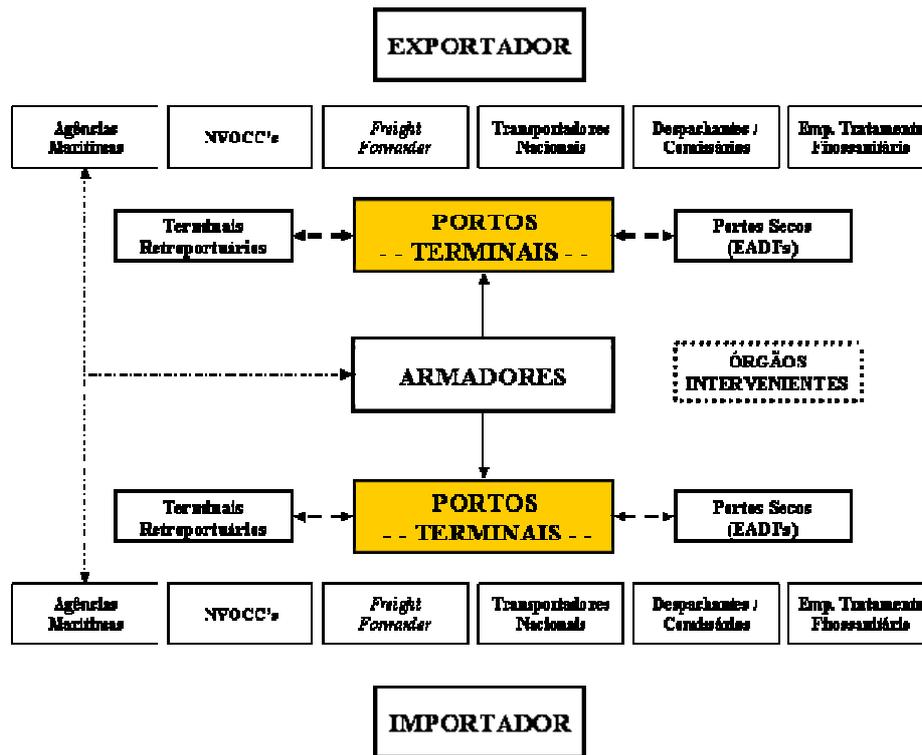


Figura 16 - Interação dos Terminais com demais agentes do sistema de cargas.  
Fonte: DAUDT e PHONLOR, 2005.

Na Figura 16, os terminais de contêineres aparecem como parte de um grande sistema, dentro do qual estão diversos outros agentes. Os terminais constituem-se em um dos vários elos da cadeia de transporte marítimo internacional e estabelecem um relacionamento de maior relevância com os armadores e os órgãos intervenientes. Os armadores são as empresas proprietárias dos navios e que realizam o transporte de contêineres, e constituem-se em uma importante força competitiva, no ambiente externo dos terminais. Já, como exemplo de órgãos intervenientes, têm-se a Autoridade Portuária e demais autoridades, como é o caso da Receita Federal, da ANVISA e da Marinha.

Outros agentes, como transportadores nacionais, comissários de despacho, NVOCCs<sup>19</sup> e *Freight Forwarders*<sup>20</sup>, constituem-se também em importantes elos na cadeia de transporte e também estabelecem relações comerciais com os terminais de contêineres. No entanto, como

<sup>19</sup>Do inglês, *Non-Vessel Operating Common Carrier*, ou transportadora não proprietária de navios. Adquire espaços em navios de armadores e comercializa estes a terceiros. Costuma ter contratos com armadores para quantidades mínimas e máximas de contêineres (VIEIRA, 2001; KEEDI e MENDONÇA, 2000).

<sup>20</sup>Transitários de carga, ou empresas prestadoras de serviços habilitadas a gerenciar todas as etapas da operação logística para uma empresa exportadora / importadora (VIEIRA, 2001; KEEDI e MENDONÇA, 2000).

os armadores constituem-se na principal fonte de receita dos terminais, a importância da relação comercial armador-terminal acaba sobrepujando-se às demais.

### **5.1.1 Os serviços de carga / descarga e armazenagem**

Os principais serviços prestados pelos terminais privados de contêineres da Região Sul do Brasil podem ser considerados como sendo (i) carga e descarga de contêineres e (ii) armazenagem. De uma forma geral, a maneira como são concebidos os serviços prestados por terminais de contêineres, obedece a uma mesma ordem operacional, em portos de todo o mundo, o que traz uma noção de dificuldade na diferenciação do serviço.

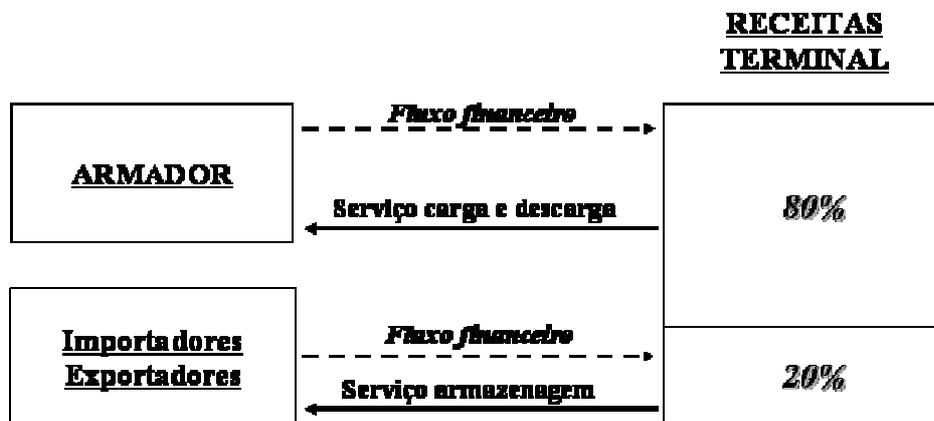
A Figura 17 apresenta, de forma ilustrativa, as duas principais atividades dos terminais brasileiros. Trata-se de uma simplificação da operação de um terminal para um contêiner de importação: em um primeiro momento, após a atracação de um navio, iniciam -se as atividades de descarga desse contêiner. Equipamentos de movimentação retiram o contêiner de dentro do navio, disponibilizando-o, em terra, para que veículos preparados para o seu manuseio possam aloca-lo dentro da área do terminal. Dependendo dos trâmites legais para a liberação do contêiner, junto aos órgãos intervenientes, o contêiner pode permanecer ou não dentro do terminal, compondo, aí, outra receita, que é a de armazenagem. Pode-se ver, na parte de baixo da Figura 17, uma divisão ilustrativa entre os processos de descarga e armazenagem. O terminal encerra sua participação, tão logo o contêiner esteja liberado e deixe suas dependências.



### 5.1.2 Distribuição das receitas dos terminais

Os principais clientes dos terminais, no Brasil, são os armadores e os importadores e exportadores. De um lado, terminais realizam receitas, por meio da carga e descarga de navios de armadores; por outro, auferem receitas provenientes do que é pago por importadores e exportadores referente à armazenagem.

A realidade das relações comerciais entre armadores e terminais e entre importadores / exportadores e terminais no Brasil confere uma característica específica da divisão das receitas entre as duas principais atividades. A Figura 18 demonstra exatamente isto.



**Figura 18 - Fluxo e Percentual de receitas dos serviços dos terminais.**

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se verificar que a principal fonte de receita para um terminal é aquela que se origina da chamada operação do navio, ou, simplesmente, carga e descarga. Esse serviço representa, em média, 80% da receita dos terminais, à medida que o serviço de armazenagem fica com os 20% restantes. Será visto, ao longo da seção 5.2., do presente capítulo, de que forma a prestação do serviço de operação de navios e de armazenagem pode se constituir em diferencial para um terminal de contêineres. A próxima seção, no entanto, abordará como se dá a formação do preço desses serviços para os clientes dos terminais, de acordo com a regulação do poder público.

### 5.1.3 A formação de preço com base na regulação do sistema

Com relação ao serviço de armazenagem, que é ofertado para importadores e exportadores, a formação dos preços é dada de acordo com os contratos de arrendamento estabelecidos entre os terminais e suas respectivas AP's. Nestes contratos, são firmadas as diretrizes com relação à permanência de contêineres de exportação e importação nas dependências dos terminais. Geralmente, contêineres destinados à exportação ganham o direito de permanecer, alguns dias antes de seus embarques, sem custo algum. Por outro lado, contêineres oriundos de importação, freqüentemente, têm custos adicionais relativos à armazenagem. As premissas de cada um dos terminais relativamente à política de armazenagem podem se tornar fonte de diferenciação dentro do ambiente competitivo, como será abordado mais adiante.

Com relação aos serviços de operação de navios, verificou-se, no Capítulo 4, que a esfera de regulação local (CAPs e APs) é responsável pela fiscalização dos contratos de arrendamento, assim como pela homologação de tarifas dos serviços prestados pelos terminais arrendatários. De forma adicional, a lei 8.987 retrata, em seu artigo 9º, que contratos estabelecidos entre poder público e arrendatários podem prever mecanismos de revisão de tarifas, de modo que se mantenha o equilíbrio econômico-financeiro do negócio. Esse conjunto de funções atribuídas em lei, para a esfera de regulação local, faz com que os preços dos serviços de terminais de contêineres passem por um processo de formulação específico. Em linhas gerais, os preços que são cobrados junto aos principais clientes dos terminais – os armadores – passam pelas seguintes etapas:

- Dentro do sistema portuário há o que se chama de *Box rate*, que é o preço total para a movimentação de um contêiner padrão, tanto para a carga, quanto para a descarga;
- Os terminais de contêineres propõem, junto aos Conselhos de Autoridade Portuária, um *Box rate* máximo a ser cobrado dos armadores, para um período de dois ou três anos, em média. Para tal, apresentam sua estrutura total de custos, com depreciação, impostos, investimentos previstos, etc.

- O CAP realiza a avaliação em conjunto com demais membros e também com a Autoridade Portuária e, de acordo com a parecer, ratifica, ou não, o preço proposto pelo terminal.

Esse critério de formação de preços alinha-se com o que se tem em termos de teorias sobre regulação econômica, pois o regulador busca estabelecer um teto máximo para a cobrança do serviço, protegendo os clientes de preços demasiadamente elevados, assim como de um nível de oferta insuficiente para a demanda corrente.

Dado o referido contexto, resta aos terminais a realização de suas atividades a custos menores do que os projetados e homologados via regulação da esfera local. De fato, uma vez estabelecido o teto máximo do *Box rate* para um determinado terminal, a negociação de valores, junto aos armadores, tende a se colocar abaixo do preço de referência. A negociação, de uma forma geral, dá-se como qualquer outra negociação de preços entre duas empresas, e a chamada janela de atracação é um pré-requisito muito importante. Por janela de atracação entende-se um espaço vago em um berço de atracação, durante um determinado período de tempo. Havendo espaços disponíveis, iniciam-se negociações entre armadores interessados em estabelecer linhas marítimas<sup>21</sup> e os respectivos terminais de contêineres.

Portanto, poder-se-ia dizer que a primeira etapa da formação de preços se dá por meio de regulação da esfera local, quando se estabelece um teto máximo para a cobrança do *Box rate*. A segunda etapa da formação de preços ocorreria, portanto, via negociações diretas de janelas de atracação entre armadores e terminais, na qual a realização de atividades, a custos menores, se torna-se fundamental para a busca de desempenho superior dos terminais. Para esta segunda etapa de formação de preços, há basicamente três fatores-chave que influenciam na negociação dos valores.

- O volume-meta de movimentação proposto pelo armador para um ano;
- A representatividade da movimentação de um armador, quando se trata de um cliente já estabelecido no terminal;
- A capacidade instalada utilizada do terminal, medida pela ocupação das janelas de atracação disponíveis.

---

<sup>21</sup> Uma linha marítima pode ser entendida, a partir da mesma lógica de uma linha aérea, ou seja, é composta por escalas em portos, nos quais serão descarregados e carregados contêineres.

Grandes armadores já estabelecidos em um terminal têm vantagens na negociação dos preços, ou seja, os preços são melhores para aqueles que operam maiores volumes. A variável “tamanho” é fundamental para o estabelecimento de preços.

A capacidade instalada é outro aspecto marcante da indústria brasileira de terminais de contêineres, pois, geralmente, acaba tendo impactos nos preços finais de uma dada empresa. Para o caso dos terminais de contêineres, esse efeito é controlado pela regulação do Governo. Em função disso, o fato de os terminais estarem próximos da utilização total de sua capacidade, não significa um aumento desproporcional nos preços. Por outro lado, a capacidade instalada funciona como uma “balança” da distribuição do poder de negociação entre armadores e terminais.

Uma vez fechada a negociação de uma linha marítima a ser operada em uma janela de atracação específica, e acordados os volumes projetados de movimentação, é estabelecido um contrato de prestação de serviços entre armadores e terminais. Geralmente, estes contratos têm prazo de um ano e, em função de seu caráter confidencial, foi inviabilizada a comparação de tarifas entre um armador e outro, com relação aos terminais estudados. A seguir, serão apresentados os principais terminais da Região Sul do país.

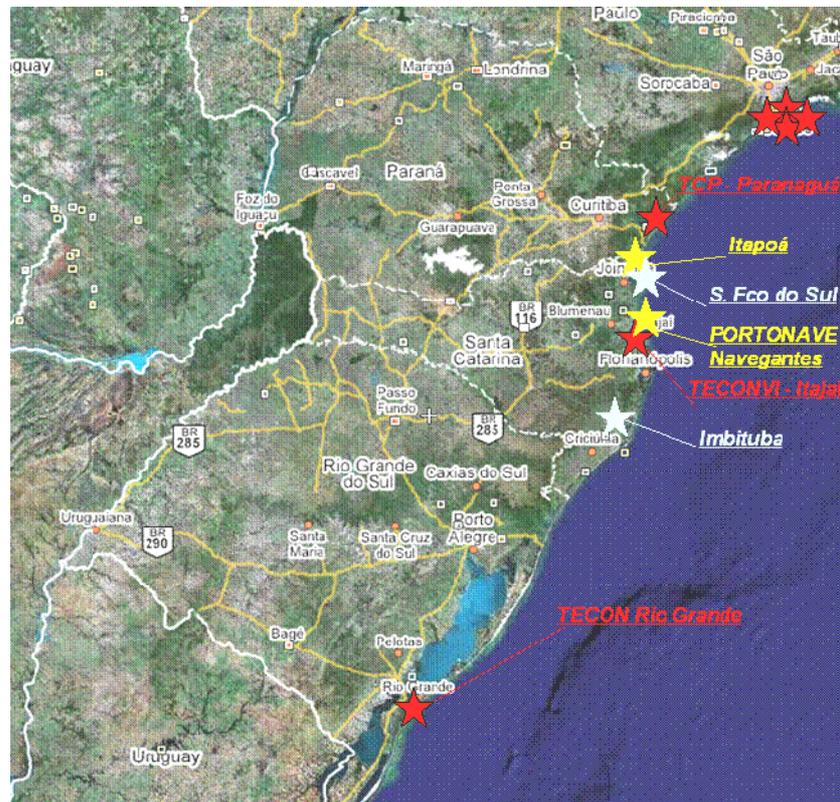
#### **5.1.4 Os concorrentes: terminais de contêineres da Região Sul**

De um total de onze portos existentes na Região Sul<sup>22</sup>, somente cinco movimentam contêineres a um volume superior a 30.000 TEU's. Três deles – Rio Grande, Itajaí e Paranaguá – contam com terminais privados de contêineres de uso-público, que ganharam o direito da exploração de operações de contêineres, via processo de licitação e contrato de arrendamento, como já explanado no capítulo 4. O porto de São Francisco do Sul ainda não realizou processo de licitação para o arrendamento de áreas, e a operação de contêineres é realizada, legalmente, pelo Poder Público ou operadores portuários, por ele contratados. O porto de Imbituba opera um volume muito baixo de contêineres. No entanto, com a previsão de realização do processo de arrendamento para a iniciativa privada, já no primeiro semestre de 2007, esse porto tem perspectivas de aumentos significativos em sua movimentação. Para efeitos de análise, os portos de Imbituba e de São Francisco do Sul são considerados como

---

<sup>22</sup> O Anexo 5 apresenta os portos da Região Sul, a respectiva entidade administradora e o tipo de concessão.

portos nos quais não há operação de contêineres pela iniciativa privada. Além dos terminais privados de contêineres de uso-público, identificados pela cor vermelha, na Figura 19, são também apontados os portos de São Francisco do Sul e Imbituba, assim como os terminais entrantes, do segmento da Região Sul, PORTONAVE e Itapoá.



**Figura 19 - Terminais de Contêineres da Região Sul do Brasil.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Wikimapia, 2007.

A apresentação dos principais terminais operantes, na Região Sul, assim como os entrantes do segmento abre espaço para a análise dos números sobre movimentação e das barreiras à entrada do segmento. Adicionalmente, tendo-se esses aspectos em vista, viabiliza-se o entendimento da questão que gira em torno das demandas sobre terminais privados de uso-público e terminais privativos de contêineres. Esses assuntos serão discutidos nas próximas subseções.

### 5.1.4.1 Movimentação de contêineres e expansão do segmento da Região Sul

Dada a padronização internacional do contêiner, como instrumento de transporte de cargas, o TEU torna-se, automaticamente, a unidade utilizada para se verificar a participação de terminais na movimentação total de um país, ou em relação a outros terminais. A movimentação da Região Sul do Brasil é apresentada em conjunto com a movimentação total do país, na Tabela 3.

**Tabela 3 - Movimentação de Contêineres Região Sul e Brasil – TEUs.**

	<b>2004</b>	<b>% total</b>	<b>2005</b>	<b>% total</b>	<b>2006</b>	<b>% total</b>
TCP – Paranaguá	364.806	7,22%	414.241	8,20%	488.428	7,21%
TECONVI – Itajaí	564.012	11,17%	642.968	12,73%	687.508	10,16%
TECON – Rio Grande	612.058	12,12%	670.319	13,27%	614.732	9,08%
São Francisco do Sul (1)	275.514	5,46%	239.881	4,75%	290.000	4,28%
Imbituba (1)	0	0%	0	0%	31.000	0,46%
<b>TOTAL REGIÃO SUL</b>	<b>1.816.390</b>	<b>35,97%</b>	<b>1.967.409</b>	<b>33,51%</b>	<b>2.111.668</b>	<b>31,20%</b>
Santos –SP (1)	1.882.838	37,28%	2.267.921	38,63%	2.610.000	38,56%
Demais portos (1)	1.350.608	26,75%	1.634.401	27,84%	2.047.000	30,24%
<b>TOTAL BRASIL TEU</b>	<b>5.049.836</b>	<b>100,00</b>	<b>5.869.731</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.768.668</b>	<b>100,00%</b>

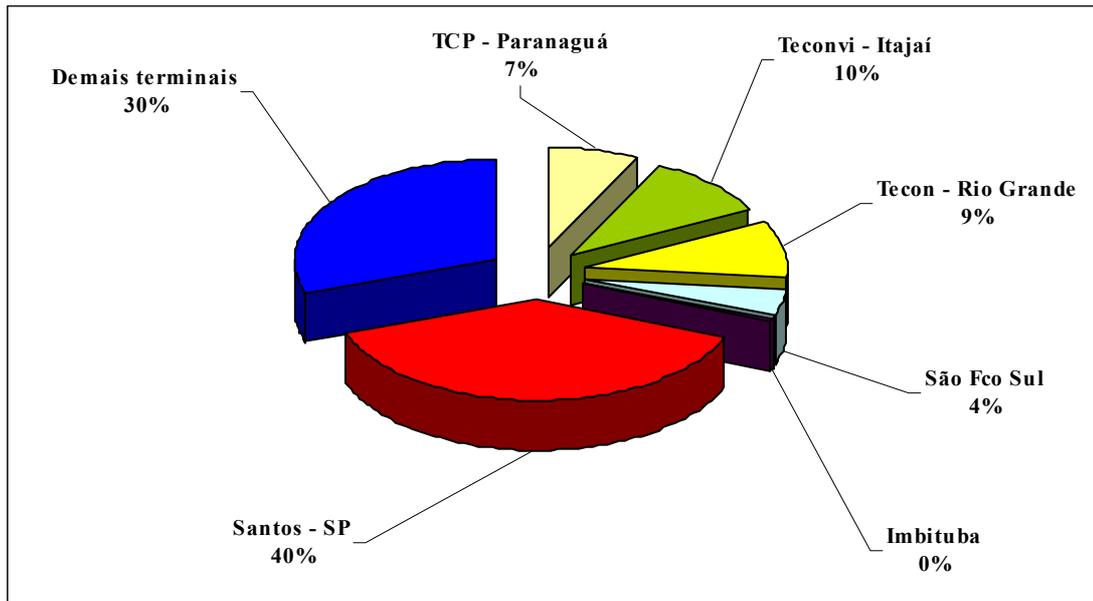
(1) números estimados para o ano de 2006.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de diversas fontes.

Percebe-se que a Região Sul representou mais de 31% da movimentação total do país. No entanto, somente o porto de Santos (que conta com três terminais de contêineres operantes<sup>23</sup>) representa quase 40% da movimentação do Brasil. Somando-se à movimentação desse porto, com o total da Região Sul, tem-se, aproximadamente 70% de todos os contêineres movimentados no país. Deve-se ressaltar, porém, que, de 2004 para 2006, os demais terminais que operam contêineres apresentaram um incremento significativo na participação do total geral.

Quando analisados de forma isolada, os três terminais privados de contêineres de uso-público da Região Sul representaram uma fatia de mais de 26% da movimentação total do país, no ano de 2006, conforme visualizado por meio do Gráfico 1.

<sup>23</sup> Santos Brasil, Tecondi e Libra T-37.



**Gráfico 1- Distribuição da Movimentação de Contêineres no Brasil - 2006.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de TCP (2007), TECONVI SA (2007), TECON RIO GRANDE (2007), DATAMAR (2007), e de dados obtidos com entrevistas do estudo de caso

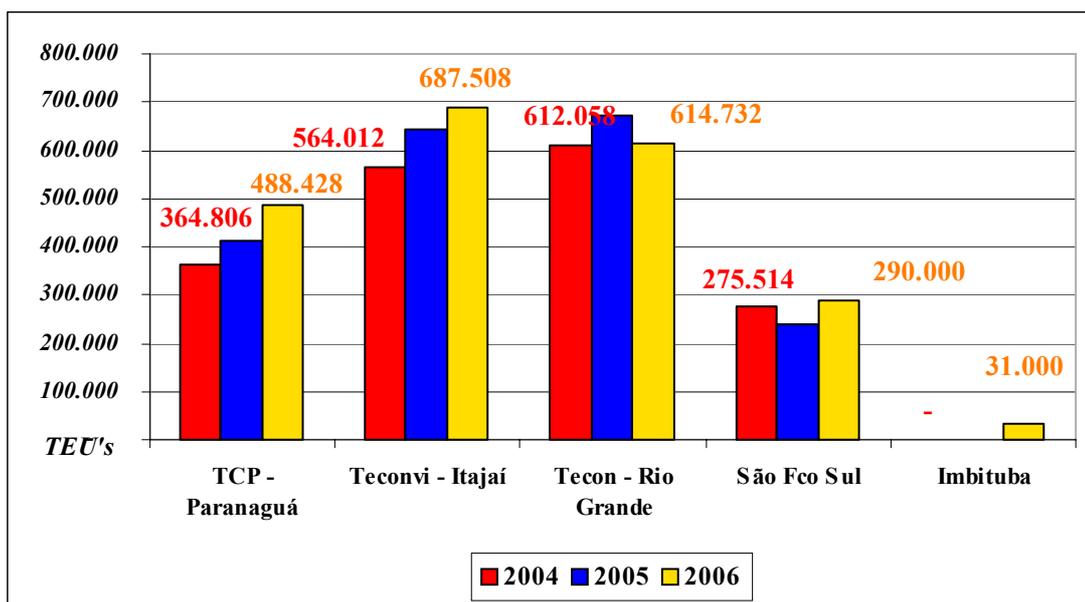
Essa análise prévia sobre a distribuição da movimentação de contêineres no Brasil, permite que se façam as seguintes considerações:

- Há um grande e incontestável *player*, que é o porto de Santos, com quase 40% da movimentação total do país;
- Há cinco portos na Região Sul, cujos terminais de contêineres perfazem 31% do movimento do país;
- Há outros 18 portos e seus respectivos terminais de contêineres, que representam 30% da movimentação do país.

Quando analisadas as taxas de expansão de movimentação, verifica-se que, entre os anos de 2004 e 2006, o Brasil como um todo apresentou uma expansão média de 15,5% ao ano. O TCP de Paranaguá, por exemplo, foi o terminal que mais acompanhou as taxas de crescimento da indústria, com expansão de 13%, de 2004, para 2005, e de 17,9%, de 2005 para 2006. O TECONVI, de 2004 para 2005, acompanhou a indústria, com uma variação de 14%. De 2005 para 2006, ficou com 6,9% de expansão. O TECON Rio Grande foi o terminal que apresentou a evolução mais tímida: de 2004 para 2005, cresceu, aproximadamente, 10%, ao passo que, de 2005 para 2006, diminuiu em 8,3% sua movimentação total. A evolução dos

últimos três anos fez com que o TECON Rio Grande perdesse a segunda posição nacional em movimentação de contêineres para o terminal de Santa Catarina, TECONVI.

O Porto de São Francisco do Sul não apresentou consistência em seu crescimento no negócio de contêineres, ao longo dos três anos analisados, e, em 2006, ultrapassou, em poucas unidades, o que foi realizado em 2004. Imbituba iniciou suas operações com contêineres, somente no ano de 2006, e apresentou uma baixa representatividade sobre o total. Estes números podem ser visualizados, a partir do Gráfico 2.



**Gráfico 2 - Evolução Movimentação Contêineres Terminais Região Sul.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de TCP (2007), TECONVI SA (2007), TECON RIO GRANDE (2007), DATAMAR (2007), e de dados obtidos com entrevistas do estudo de caso

As informações contidas no Gráfico 2 apresentaram as movimentações dos terminais operantes na Região Sul. No entanto, conforme já colocado, há dois entrantes do segmento de terminais portuários na Região Sul, ambos localizados no Estado de Santa Catarina. Com o intuito de se continuar com a análise do ambiente externo, cabe mencionar quais as principais barreiras que os novos ofertantes enfrentam para fazer parte do segmento de terminais.

### 5.1.4.2 As barreiras à entrada do segmento

Está prevista para o primeiro semestre de 2007 a inauguração do terminal de contêineres de Navegantes, no Estado de Santa Catarina, conhecido como PORTONAVE. Para o ano de 2008, está previsto o início dos trabalhos do terminal de Itapoá. Ambos os terminais constituem iniciativas relevantes para o ambiente competitivo da Região Sul, pois estarão incorporando capacidade de movimentação de contêineres ao sistema portuário. Esta capacidade adicional está estimada em mais de 1,37 milhões de TEUs, até o final do ano de 2009, quando a maior parte dos investimentos terá sido realizada (REVISTA PORTUÁRIA, 2007).

A viabilização de terminais de contêineres requer investimentos iniciais em ativos fixos muito elevados, de forma que se atenda a uma das necessidades da indústria que são as chamadas economias de escala. É fundamental que terminais façam uso da redução dos custos unitários à medida que as quantidades movimentadas aumentam, ainda mais quando se trata de uma indústria cujos principais clientes (os armadores) utilizam, cada vez mais, navios maiores e mais modernos. O Quadro 8 apresenta uma listagem dos principais tipos de barreiras à entrada do segmento de terminais de contêineres, evidenciando a necessidade de capital e as economias de escala como duas barreiras fundamentais.

TIPO DE BARREIRA	DESCRIÇÃO DA BARREIRA
Necessidade de capital	Ambos os terminais de Navegantes e Itapoá têm, como investimento inicial, a cifra de US\$ 100 milhões.
Economias de escala	Aliados aos grandes investimentos, há a necessidade de se trabalhar com escala, de modo que se reduzam custos unitários de operação.
Aprendizagem	O <i>know how</i> é atribuído como peça-chave para os terminais e pode contribuir para o sucesso ou fracasso de um entrante no segmento.
Política governamental	Caracterizada pelo conjunto de leis que regulamentam o setor e pelos órgãos públicos responsáveis pela regulação.
Barreiras ambientais e naturais	Barreiras ambientais e naturais são consideradas chave no processo de entrada na indústria. IBAMA e órgãos estaduais costumam retardar de forma considerável, projetos que se localizem em áreas verdes. O terminal de Itapoá sofreu, severamente, com restrições de órgãos ambientais. Ainda no final do ano de 2006 sobravam dúvidas sobre a viabilidade ambiental do projeto.

**Quadro 8 - Barreiras à entrada da indústria de terminais de contêineres.**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas do estudo de caso

De forma complementar, o Quadro 8 apresenta outras barreiras à entrada do segmento, como é o caso do conhecimento necessário para a operação de terminais. Mais que equipamentos e estrutura física, terminais também necessitam de mão-de-obra e conhecimento acumulado para o início dos trabalhos e para o alcance de resultados satisfatórios na movimentação de contêineres. O que prova essa constatação é a busca da PORTONAVE por profissionais já treinados e experientes, às vésperas do início das atividades. Alguns dos funcionários contatados fazem parte do corpo de colaboradores do TECONVI, terminal vizinho e concorrente da PORTONAVE.

Além de altos investimentos, busca por economias de escala e necessidade de *know how* para as operações, os terminais entrantes devem lidar, também, com a questão das barreiras naturais e ambientais. O caso emblemático relativo a estas barreiras é o do terminal privativo de Itapoá que, até o final de 2006, esperava por decisões judiciais para a liberação da construção de vias de acesso e demais obras civis.

Apresenta-se ainda como barreira à entrada, a política governamental, uma vez que são os órgãos públicos reguladores das esferas local e federal que autorizam e conduzem os processos de entrada de novos terminais. Essa barreira merece atenção quando se remete à questão da existência de competição no sistema, como havia sido levantado, ao final do Capítulo 4.

A análise do material gerado com as entrevistas do estudo de caso demonstra que, em um primeiro momento, o objetivo real da “privatização” das operações de terminais de contêineres foi o de tornar os investimentos mais eficientes, por meio da gestão da iniciativa privada. Mesmo que os órgãos reguladores tenham, sob sua esfera de incumbências, o estímulo à competição no sistema, pode-se dizer que a competição não funcionou como um estímulo direto ao aumento de eficiência (produtividade) e melhoramento do sistema de um modo geral. No entanto, quando se leva em conta a questão da entrada de novos terminais, sob a configuração jurídica de terminais privativos, pode-se trabalhar com a hipótese de que a competição começa de forma mais efetiva a fazer parte do ambiente externo dos terminais privados de uso-público.

Os terminais privativos, que se constituem nos principais entrantes do segmento da Região Sul, apresentam certas diferenças com relação aos terminais privados de uso-público já estabelecidos. Essas diferenças são verificadas, já a partir da forma como os terminais

privativos conquistam o direito de operar contêineres e vão até as obrigações que eles mesmos têm com os órgãos reguladores.

#### **5.1.4.3 A questão legal dos terminais privativos versus terminais de uso-público**

Conforme já mencionado, terminais privados de uso-público, hoje operantes na Região Sul, conquistaram seus direitos de operação, via processos de licitação e conseqüentes contratos de arrendamento, celebrados com suas respectivas AP's. Terminais privativos, por outro lado, foram concebidos, inicialmente, com o propósito de que grandes empresas pudessem movimentar cargas próprias, por meio de terminais exclusivos. Exemplos disto podem ser verificados com o terminal da Gerdau S. A., em Salvador (BA), cuja principal movimentação é de manganês e carvão coque, e com o terminal da Companhia Vale do Rio Doce, em Vitória (ES), que movimenta, basicamente, minério de ferro e soja (MINISTERIO TRANSPORTES, 2006).

São as autorizações da agência reguladora do sistema (ANTAQ) que garantem a empresas (públicas ou privadas) os direitos de operação de terminais privativos. Estas autorizações não são precedidas de licitação, como ocorre com os terminais privados de uso-público. Com o passar do tempo, autorizou-se empresas proprietárias de terminais privativos a movimentarem cargas de terceiros. É exatamente desse espaço que fizeram, ou farão uso os terminais entrantes da Região Sul.

O principal aspecto que traz a questão da competição de forma mais relevante para a discussão, diz respeito à localização dos terminais privativos. As autorizações da ANTAQ podem ser concedidas a terminais privativos, dentro ou fora das áreas dos portos organizados. Como já visto, as APs têm jurisdição dentro das áreas dos portos organizados. É exatamente nesse aspecto que surgem as principais diferenças quanto às obrigações dos terminais privativos e dos terminais privados de uso-público.

O Quadro 9 apresenta as diferenças com relação às formas de obtenção dos direitos de exploração das atividades portuárias, assim como os demais aspectos abordados logo a seguir.

<b>ÓRGÃO AUTORIDADE DEVER</b>	<b>DENTRO DA ÁREA DO PORTO ORGANIZADO</b>	<b>FORA DA ÁREA DO PORTO ORGANIZADO</b>
	<b>INSTALAÇÕES DE USO PÚBLICO</b>	<b>INSTALAÇÕES DE USO PRIVATIVO</b>
Forma de concessão Para exploração	Arrendamento precedido de licitação pública	Autorização da União sem licitação prévia.
	Ex: TECONVI (SC) TECON (RS) TCP (PR)	Ex: ITAPOÁ (SC) PORTONAVE (SC)
Autoridade Portuária	Submetida	Submetida apenas na utilização de infra-estrutura
CAP	Submetida	Não submetida.
OGMO	Submetida	Submetida apenas quando utilizar mão-de-obra avulsa.

**Quadro 9 - Comparativo entre os tipos de instalações portuárias.**

Fonte: modificado, a partir de GEIPOT, 2001, p. 55.

Verifica-se, com base no Quadro 9, que as instalações de uso privativo contam com uma série de “vantagens” quando comparadas aos terminais privados de uso-público. Uma delas diz respeito à questão da submissão a AP mais próxima: caso um terminal privativo esteja localizado fora da área de um porto organizado, ele não está sujeito às mesmas obrigações que os terminais privados de uso-público estão; com exceção de questões relativas à infra-estrutura de acesso comum, como é o caso do canal de acesso marítimo. Isso causa impactos significativos com relação aos custos de uma e outra modalidade jurídica: terminais privados de uso-público pagam tarifas à AP, para cada contêiner movimentado. Um terminal privativo, eventualmente fora da área do porto organizado, não estaria submetido a essas mesmas obrigações.

De forma complementar, terminais privativos, localizados fora da área de um porto organizado, não estão sujeitos às decisões e deliberações do Conselho de Autoridade Portuária mais próximo, ao contrário dos terminais privados de uso-público, que devem submeter preços para homologação do referido conselho. Com relação à mão-de-obra sindicalizada, os terminais privativos situados fora de portos organizados, também não estão sujeitos à contratação de mão-de-obra intermediada pelos Órgãos Gestores de Mão-de-Obra, os OGMOs. Isso causa impactos consideráveis nos custos com mão-de-obra entre uma modalidade e outra de terminal. Terminais privados de uso-público acabam tendo que contratar trabalhadores portuários, via OGMOs, o que eleva, consideravelmente, os custos com mão-de-obra. Terminais privativos, por sua vez, estão “livres” para a contratação de

trabalhadores, em um mercado de trabalho muito maior e mais acessível, em termos de salários. Em outras palavras, a força de lei que obriga terminais privados de uso-público a contratarem seus funcionários via OGMOs, não vale para terminais privativos, localizados fora da área de portos organizados.

As transcrições a seguir sustentam o fato de que a mão-de-obra é um dos temas mais discutidos e preocupantes com relação à competição entre terminais de uso-público e terminais privativos. Essa preocupação não é em vão, uma vez que, para os terminais privados de uso-público, os sindicatos de mão de obra e o trabalhador portuário, em última análise, são os principais fornecedores, compondo uma força relevante na indústria.

*O terminal de uso público se força a trabalhar com mão de obra avulsa, sindical, que eu diria que é o custo mais impactante na base de cálculo. O de uso privativo você possui uma liberdade maior de atuação, mas o produto final me parece não estar sendo diferente. (GERENTE TECONVI).*

*Nos moldes de hoje, quase como desleal, mas a gente espera que exista [a competição][...] eu não sou a favor também de buscar com que o modelo de uso privativo seja destruído, pois é um modelo que é bom. Mas com a nossa realidade, é necessário que haja um equilíbrio (SUPERINTENDENTE TECONVI).*

*De uma forma muito desigual [a competição] [...] nós temos um terminal de uso privativo sem a utilização de mão de obra avulsa, um terminal de uso público com utilização de mão de obra avulsa. Nós temos um diferencial entre 10 e 12 % no custo operacional de um terminal e que pode tornar a competição desleal (CONSELHEIRO TECONVI).*

Tendo esses depoimentos que comprovam a importância da questão relativa à mão-de-obra e da competição entre as duas modalidades, conclui-se esta seção com a seguinte constatação : se no primeiro momento da reformulação do sistema portuário a competição não foi relevante para a busca de eficiência (produtividade) e melhorias, o momento que caracteriza a entrada de novos ofertantes como terminais privativos, marca o início de uma nova configuração da indústria, dentro da qual questões relativas a benefícios e custos devem ser bem avaliadas para a adaptação às forças atuantes do segmento.

Somado ao fato de que os entrantes da Região Sul são terminais privativos, tem-se que os investidores, por trás desses terminais, são os principais clientes de terminais de contêineres, ou seja, os armadores. Isso se traduz em um movimento claro de verticalização das atividades, e que traz importantes impactos para a indústria da Região Sul.

### 5.1.5 Armadores: Os grandes clientes dos terminais de contêineres

Mesmo que importadores e exportadores sejam os grandes clientes de todos os agentes do sistema de transporte marítimo internacional, no caso dos terminais de contêineres, o cliente direto mais importante é o armador. A força competitiva constituída pelos armadores demanda uma análise apropriada.

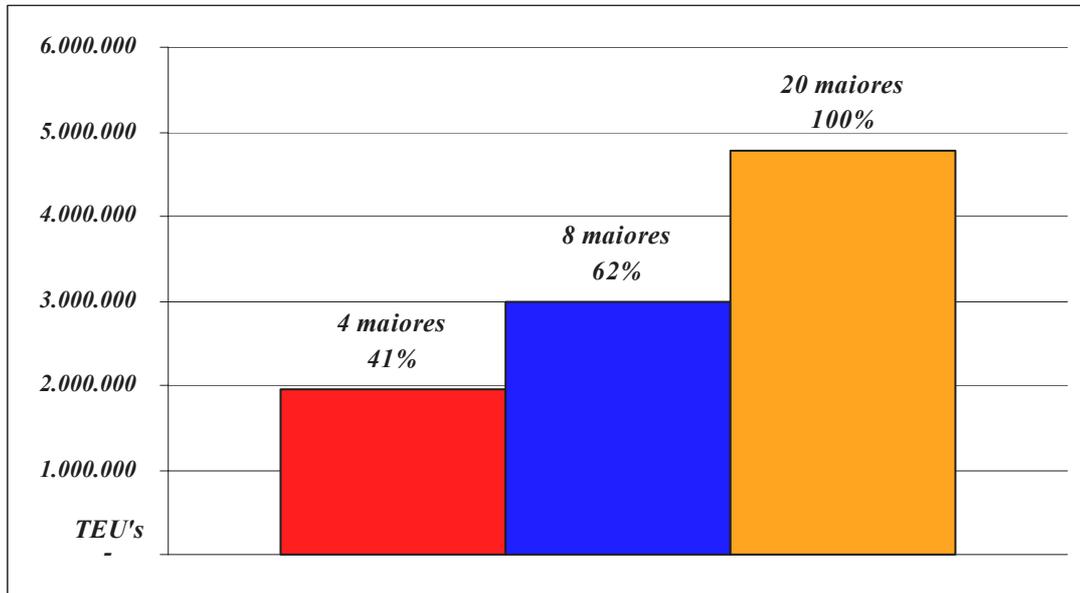
Cabe, inicialmente, dizer que são armadores aqueles que interligam diferentes países e continentes, e, em função disso, adotam, como uma de suas principais estratégias, o fornecimento de serviços em escala global. Esse papel central, dentro do sistema de transporte marítimo internacional, fez com que os armadores acabassem se desenvolvendo e ganhando proporções relativamente maiores que seus pares.

Abordar-se-ão, nos parágrafos seguintes, aspectos centrais a respeito de armadores, e que influenciam o ambiente externo dos terminais de contêineres da Região Sul, como é o caso da (i) concentração do segmento de armadores; (ii) da estratégia de compra e concentração de grandes volumes em determinados terminais e da (iii) ameaça de integração, via compra de terminais de contêineres.

Ano a ano, a concentração se acentua, quando são analisados os principais armadores mundiais. Segundo Souza Junior, Beresford e Pettit (2003), os 20 maiores armadores do mundo detinham 26% da capacidade total de espaços para contêineres, em 1980. Em 1992, esse número saltou para 41,6%, e, em 1998, para 53%. Ao final de 2001, esse percentual chegou a mais de 60%. Em 2006, os 25 maiores armadores representaram mais de 80% da capacidade mundial de contêineres em navios (PORT OF HAMBURG, 2006). O Gráfico 3 mostra o total de espaços existentes detidos pelos 20 maiores armadores do mundo, no ano de 2002. Verifica-se que os quatro maiores armadores concentraram 41% deste total de espaços, à medida que os oito maiores concentraram 62%. Essa informação colabora para firmar o entendimento sobre a concentração do segmento de armadores<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Pode-se ver no Anexo 6 o quanto cada um dos vinte maiores armadores deteve de espaços para contêineres, ao longo dos anos de 2000 e 2001.



**Gráfico 3 - Concentração 20 maiores armadores mundiais – 2002.**

Fonte: elaborado, a partir de Souza Junir, Beresford e Pettit, 2003, p. 397.

Como parte da estratégia de armadores é comum a concentração da movimentação de cargas em terminais específicos. O resultado disso é a compra de serviços, juntos aos terminais de contêineres em uma grande escala. Os terminais privados de uso-público, da Região Sul, trabalham com mais de 20 armadores diferentes, cada. No entanto, para o caso específico de Itajaí, por exemplo, mais de 50% da receita é gerada por quatro armadores, ao passo que, somente um deles, corresponde aos 35% do total do faturamento.

Estes dados conectam-se ao fato de que os grandes armadores mundiais têm também, como parte de suas estratégias, a verticalização das atividades, por meio da compra de terminais de contêineres. O movimento de verticalização de armadores é mais comum na Europa e nos Estados Unidos, por exemplo, mas chegou, recentemente, ao contexto da Região Sul do Brasil, por meio da aquisição de 50% do TECONVI de Itajaí, pelo maior armador da atualidade, a Maersk-Sea Land. Esse caso é utilizado para melhor expor como a força competitiva, constituída pelos armadores é importante para o ambiente externo dos terminais, conforme segue na próxima subseção.

### 5.1.5.1 A verticalização dos armadores: o caso *Maersk Sea Land*

Uma situação emblemática sobre a força competitiva, relativa aos compradores, pode ser vislumbrada com base no caso do grupo dinamarquês AP Moller–Maersk, que opera tanto navios, quanto terminais portuários dedicados. Esse grupo começou suas atividades no segmento de navegação, no ano de 1904, de modo que, com a evolução dos instrumentais de transporte de carga, lançou aos mares seu primeiro navio porta-contêiner, no ano de 1972. Ainda no final da década de 1970, e começo da de 1980, iniciou suas atividades como operador de terminais de contêineres (MAERSK, 2006).

Com relação à empresa de navegação – Maersk Sea Land – os dados presentes no *site* oficial da empresa dão conta que, ao final do ano de 2006, havia mais de 35.000 funcionários fazendo parte do quadro da empresa, presentes em mais de 125 países. Somam-se a esses números, os 325 escritórios em todo o mundo, juntamente com os 1.400.000 contêineres próprios, que correm o mundo, transportando mercadorias. Para se ter idéia, com sua frota de mais de 500 navios, a Maersk Sea Land realizou mais de 46.000 atracções em portos de todo o mundo ao longo do ano de 2006, o que equivale a uma atracção a cada doze minutos (MAERSK, 2006).

Com relação à operação de terminais portuários, o nome do “braço” do grupo AP Moller-Maersk é APM Terminals. Pode-se verificar no *site* a descrição de que a APM Terminals é operacionalmente independente do segmento de navegação (Maersk Sea Land), do grupo AP Moller-Maersk, o que explica o fato de que diferentes armadores trabalham com terminais da APM. Essa empresa conta com 18.000 empregados, que trabalham nos 41 terminais de contêineres, espalhados por 24 países, em cinco continentes. Atualmente, movimenta mais de 37 milhões de TEUs ao ano (APM TERMINALS, 2006). A APM Terminals, por sua vez, é um dos exemplos mais claros de integração vertical, dentro do sistema de transporte marítimo internacional.

A história desse grupo de navegação e de terminais acabou por assemelhar-se a dos portos e terminais de contêineres da Região Sul do Brasil, fornecendo, assim, o caso mais clássico de integração vertical de armadores no país, bem como uma alteração significativa do ambiente competitivo da Região. Ao final do ano de 2005, a APM Terminals adquiriu 50% do

capital do TECONVI, de Itajaí, o que se traduziu no primeiro caso de compra de um terminal de contêineres por um grupo armador, na Região.

Conforme mencionado anteriormente, os dois entrantes do segmento de terminais de contêineres da Região Sul possuem em sua composição acionária grandes armadores mundiais, como é o caso da *Mediterranean Shipping Company* (MSC), no empreendimento da PORTONAVE, em Navegantes; e da Hamburg Süd, nos investimentos do terminal de Itapoá, na cidade que leva o mesmo nome.

Sob a ótica da análise do ambiente externo, a competição ganha maior relevância no contexto, uma vez que se têm grandes armadores iniciando terminais de contêineres, sob a configuração jurídica de terminais privativos. Adicionalmente, pode-se dizer que surge uma nova categoria de competidor, chamada de armadores verticalizados. O questionamento que surge, a partir dessas considerações, é: qual a razão, sob uma ótica estratégica, que justifique o movimento de verticalização?

Segundo a percepção da indústria, para o caso do Brasil, os armadores estão buscando a resolução de problemas operacionais, hoje existentes nos terminais de contêineres. Por problemas operacionais, pode-se entender a falta de janelas de atracação nos principais terminais de contêineres do Brasil, o que inviabiliza o estabelecimento de linhas marítimas, de acordo com os interesses e necessidades dos armadores. Como forma de contornar esse tipo de problema, os armadores passaram a dar início à construção (ou compra) de terminais de contêineres no Brasil, o que pode também ser entendido como uma estratégia de “demarcação de terras” de um mercado potencialmente atrativo.

Sob o prisma da competição, os armadores verticalizados trazem consigo anos de experiências em outros mercados do mundo, assim como novos investimentos em maquinários e técnicas de operação. Além disso, trazem também a possibilidade do estabelecimento de contratos globais, com demais empresas do setor, uma vez que são considerados independentes das empresas de navegação da qual se originaram.

O início do processo de verticalização marca, portanto, um momento importante para a competição entre terminais, à medida que os terminais de grandes armadores passaram a configurar uma nova modalidade de concorrência, ou como poderia se sugerir, um concorrente de “portas abertas com o mundo”, dada a possibilidade de negociação de

contratos mundiais com outros armadores, assim como a condução de operações dedicadas para seus próprios navios. Por fim, mas de forma não menos importante, vale destacar que terminais não verticalizados por armadores, como é o caso do TCP e do TECON Rio Grande, também possuem conexões internacionais e origens sólidas junto a grupos internacionais. Os processos de arrendamento fizeram com que houvesse um interessante movimento de união entre grupos estrangeiros e empresas brasileiras para a operação dos terminais privados de uso-público.

No caso do TCP de Paranaguá, por exemplo, o grupo vencedor da licitação era composto por empresas do ramo de construção do Brasil, e por empresas ligadas a negócios de navegação e terminais da Espanha, e que, por sua vez, ainda são acionistas do terminal (TCP, 2007). No caso do TECON Rio Grande, o consórcio vencedor da licitação era composto pela Fator Projetos e Assessoria Ltda., pela Serveng Civilsan S. A. e pela Wilson, Sons de Administração e Comércio Ltda. Atualmente, só esta última empresa compõe o quadro de acionistas do terminal.

Cabe ressaltar ainda que, além de terminais verticalizados, ligados a armadores, há também uma segunda categoria de concorrentes, no segmento de terminais portuários de contêineres: os operadores internacionais de terminais de contêineres. Essas empresas têm, na operação de terminais de contêineres, sua atividade principal, de modo que, na grande maioria dos casos, a origem delas não está ligada a empresas de navegação, como é o caso da Dubai Ports ou da Eurogate, a principal operadora de terminais da Europa. No Brasil, há somente o caso do terminal privado de uso-público de Suape, que pertence a um desses grupos internacionais, chamado ICTSI, ou *International Container Terminal Services Inc.* O Anexo 7 apresenta a movimentação dos principais operadores internacionais de contêineres, incluindo-se, também, os armadores verticalizados, para o ano de 2006. Segundo Alderton (2005), por volta de 2008, as quatro maiores companhias operadoras de terminais do mundo controlarão mais de um terço da capacidade total de contêineres do planeta, o que prova, por si só, a sua importância.

### **5.1.6 Destaques e conclusões preliminares sobre o ambiente externo**

As informações trazidas com a análise do ambiente externo do segmento de terminais de contêineres da Região Sul do Brasil, permitem que sejam feitas algumas considerações preliminares.

Uma delas diz respeito ao indicativo de que a “privatização” do segmento, no primeiro momento, veio em busca de um melhor aproveitamento dos investimentos e do capital, e que a competição não foi o eixo central das melhorias verificadas dentro da indústria. A questão regulatória encaixa-se nessa lógica, pois, mediante mecanismos de regulação de preços e de entrada de novos competidores, garantiu-se um número limitado de ofertantes, o que se alinha com a concepção de uma estrutura de monopólio natural.

Todavia, a partir do momento marcado pela entrada de terminais privados, a competição passa a exercer um outro papel, mais decisivo e relevante para a tomada de decisões estratégicas dos terminais. Para os terminais privados de uso-público, em especial, a entrada de competidores munidos de “vantagens”, com relação a custos de mão-de-obra, por exemplo, representa uma modificação relevante das forças competitivas que compõem o ambiente externo.

Nessa linha, a próxima seção do trabalho apresenta como os terminais podem se tornar atrativos, sob os olhares dos armadores, e como se pode agir, estrategicamente, em meio as principais variáveis competitivas.

## **5.2 *A Competição no Setor: Ações Estratégicas dos Terminais***

Após uma análise sobre as principais forças que caracterizam o ambiente externo, procuram-se identificar, nesta seção, as principais ações estratégicas adotadas pelos terminais de contêineres da Região Sul do Brasil.

### 5.2.1 Adoção de estratégias para o aumento do benefício percebido

A presente seção apresenta quais são os principais atributos percebidos como benefícios pelos principais clientes dos terminais, os armadores, e quais são os espaços possíveis para que os terminais manipulem essas variáveis. Como já foi dito, o preço é regulado por órgãos públicos. No entanto, terminais podem propiciar alguns benefícios que aumentem a sua demanda por serviços.

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo indicam que há dois grupos distintos de variáveis que têm impactos na percepção do benefício de produtividade, e que, conseqüentemente, balizam a adoção de estratégias por parte dos terminais. Esses grupos remetem ao que nesse trabalho julgou-se apropriado chamar de (i) **variáveis internas e controláveis** e (ii) **variáveis externas e incontroláveis**.

Antes mesmo da definição desses grupos, deve-se definir o termo produtividade, que vem sendo acompanhado da palavra eficiência, ao longo desse trabalho. Dada a ordem estabelecida para a apresentação dos resultados, optou-se por deixar a definição de produtividade para esta etapa do trabalho, considerando-se sua estreita ligação com as variáveis que podem ou não ter impacto na percepção de benefícios por parte dos armadores.

A definição da palavra produtividade consta como sendo “a taxa a qual um trabalhador, uma companhia ou um país produz bens, e a quantidade produzida, comparada a quanto tempo, trabalho ou dinheiro necessários para a produção dos mesmos” (HORNBY, 2000, p. 1010). Para a palavra eficiência, a definição encontrada foi: “a qualidade em se fazer algo sem desperdício de tempo ou dinheiro; meios de se gastar menos tempo ou dinheiro ou de economizar em tempo ou dinheiro” (HORNBY, 2000, p. 402). Para o presente trabalho, ambas as definições podem ser usadas para definir o benefício procurado por armadores, uma vez que relacionam a taxa de produção (ou movimentação de contêineres) com o tempo necessário para a obtenção de resultados. A partir de então, portanto, o termo utilizado é “produtividade” e diz respeito ao número de contêineres movimentados (produção) por hora (tempo) em terminais de contêineres.

Ampliando o entendimento da palavra, pode-se dizer que a produtividade de terminais de contêineres, na movimentação de cargas de navios, é de suma importância para a

produtividade dos próprios armadores. Além de ser uma questão diretamente ligada a benefícios em potencial, a produtividade de um terminal também tem importância para os custos dos armadores, uma vez que, na qualidade de insumo, as atividades da cadeia de valor de um terminal têm impactos significativos na cadeia de valor de armadores. Visto de uma outra forma, pode-se dizer que armadores compram produtividade junto aos terminais.

Em alguns trabalhos (SANCHEZ *et al.* 2003; RIOS, MAÇADA e BECKER, 2004; BARROS e ATHANASSIOU, 2004) a palavra eficiência é utilizada como o resultado da interação de diversos aspectos relacionados a terminais ou portos, de uma maneira geral. O trabalho quantitativo de Rios, Maçada e Becker (2004), em especial, procurou medir a eficiência dos terminais de contêineres do Mercosul (*output* como sendo a movimentação total em TEUs) com base em quatro variáveis características dos terminais (número de funcionários, número de guindastes, área útil do terminal e número de berços de atracação). A presente dissertação, ao avaliar os benefícios, custos e estratégias possíveis para os terminais privados de uso-público, procura, de forma qualitativa, colocar a produtividade de um terminal, como sendo o resultado da interação dos dois conjuntos de variáveis, anteriormente citados.

A seguir, apresentam-se os grupos de variáveis mencionados, assim como as estratégias dos terminais face a estes.

#### **5.2.1.1 Variáveis internas e controláveis: adoção de estratégias ao alcance do terminal**

Há um total de quatro variáveis que compõem o grupo das variáveis internas e controláveis, e que, por sua vez, têm impactos no benefício de produtividade para os armadores. Essas variáveis são apresentadas, a seguir, de forma separada.

- **Area útil dos terminais e armazenagem:** o espaço disponível para a movimentação e armazenagem de contêineres é fundamental para a produtividade dos terminais. No entanto, os contratos de arrendamento e o volume de investimentos são fundamentais para a manipulação dessa variável, e, por vezes, acabam por restringi-la. Isto porque, nos contratos de arrendamento, são previstas as áreas máximas a serem utilizadas pelos terminais, assim como os critérios para a cobrança do serviço de armazenagem. Estas

variáveis podem ser diferentes de um terminal para o outro, levando-se em conta os diferentes contratos de arrendamento, assinados pelos terminais, e suas APs. Especificamente com relação à armazenagem, os critérios estabelecidos nos contratos de arrendamento tornam-se grandes fontes de diferenciação, entre um terminal e outro. A Tabela 4 apresenta o exemplo de um contêiner de importação, cuja carga total soma um valor de cem mil reais CIF<sup>25</sup>, assim como as tarifas de armazenagem de cada um dos terminais da Região Sul. Verifica-se que, dependendo dos períodos de armazenagem, os terminais podem se tornar diferenciados entre si, em função dos valores.

**Tabela 4 - Tarifas de armazenagem dos terminais privados da Região Sul.**

	<b>TECON Rio Grande</b>	<b>TECONVI</b>	<b>TCP</b>
<i>Exportação</i>	15 dias livres	10 dias livres	14 dias livres
<i>Importação</i>	1º. Período 15 dias → 0,41% CIF 2º. Período 15 dias: → 0,82% CIF 3º. Período 15 dias: → 1,23% CIF	Primeiros 10 dias: → 0,26% CIF A partir do 11º. dia: → 0,11% CIF / dia.	10 dias livres 1 a 30 dias: 0,0438% CIF / dia.
<b>TOTAL 12 DIAS</b>	<b>R\$ 410,00</b>	<b>R\$ 480,00</b>	<b>R\$ 525,60</b>
<b>TOTAL 24 DIAS</b>	<b>R\$ 1.230,00</b>	<b>R\$ 1.800,00</b>	<b>R\$ 1.051,00</b>

Fonte: TECONVI SA, 2007; TECON RIO GRANDE, 2007; TCP, 2007.

De forma prática, quando se fala em área útil dos terminais e armazenagem, as ações possíveis dos terminais podem ser: (i) o investimento de recursos necessários para a ampliação das áreas de acordo com os contratos de arrendamento, e (ii) acordos comerciais diretos com proprietários de carga para a armazenagem de contêineres, fugindo, assim, das amarras estabelecidas nos contratos de arrendamento.

- **Equipamentos:** Souza Junior, Beresford e Pettit (2003) e Lacerda (2005) argumentam que são consideravelmente elevados os custos fixos de terminais, resultado de altos investimentos iniciais em equipamentos para movimentação, e de sistemas de informação. No caso dos terminais brasileiros, além da área útil, os contratos de arrendamento também prevêem volumes de movimentação mínimos, ao longo dos anos do arrendamento. Pode-se entender o cumprimento de movimentações mínimas como um resultado, tanto da área útil do terminal, como dos equipamentos utilizados e adquiridos. De fato, a experiência

<sup>25</sup> *Incoterm* que engloba valores da mercadoria embarcada, seguro e frete.

brasileira foi ao encontro do que argumentam os autores anteriormente citados, ou seja, os terminais da Região Sul tiveram que realizar investimentos elevados para alavancar níveis satisfatórios de movimentação. Dessa forma, terminais podem optar por equipamentos mais modernos do que os previstos em seus contratos de arrendamento, desde que tenham recursos suficientes para essas aquisições. Em síntese, essa é a única ação estratégica possível quando se trata da variável “equipamentos”.

- **Mão-de-obra:** é o terceiro, e não menos importante aspecto competitivo, que influi na produtividade de um terminal. A mão-de-obra traduz-se em uma das poucas variáveis sobre a qual pode haver uma ação estratégica mais flexível, por parte dos terminais. Tal afirmação pode ganhar uma conotação paradoxal, uma vez que já foi comentado que reside na mão-de-obra uma das forças competitivas mais relevantes do ambiente externo de terminais. No entanto, mesmo que haja obrigação específica que impõe a contratação de mão-de-obra sindicalizada, cabe, aos terminais, prover o treinamento e condições apropriadas para o trabalho de seus funcionários. Logo, recrutamento, treinamento e atualizações são ações que cabem, única e exclusivamente, ao terminal, em parceria com seus respectivos OGMOs. Áreas apropriadas e equipamentos modernos acabam não sendo inteiramente aproveitados se não houver capacitação do pessoal empregado. A transcrição a seguir traz um ponto de vista importante sobre a mão-de-obra como variável relevante para a percepção de benefício com relação a um terminal.

*Equipamento por equipamento eles [a concorrência] podem ter os mesmos em um terminal e outro. O nosso pessoal é fundamental para buscar alguma vantagem, para se sobressair a gente tem que ter alguma coisa que o outro não possa ter, a forma de trabalhar. Na minha visão, o material humano ainda é muito importante.*  
(SUPERINTENDENTE TECONVI)

- **Planejamento e sistemas de informação específicos:** o planejamento das operações de carga e descarga de navios, a organização dos pátios de armazenagem de contêineres destinados à exportação e aqueles procedentes de importação, assim como os sistemas que auxiliam nessas atividades, são fundamentais para o melhor andamento dos trabalhos durante a operação de um navio. Essas atividades, que precedem a operação de um navio, tornam-se fundamentais para o alcance de altos índices de produtividade. Cabe, estritamente aos terminais, a execução das atividades de planejamento da melhor forma possível, assim como a compra (ou desenvolvimento) de *softwares* específicos que garantam os controles necessários sobre as operações de carga, descarga e armazenagem. O modo como

as operações centrais de um terminal são executadas, acompanhadas ou não de sistemas de TI adequados, acabam por se tornar elementos determinantes e centrais para a obtenção do benefício de produtividade.

### 5.2.1.2 Variáveis externas e incontroláveis: limitações das estratégias dos terminais

Após o entendimento das principais variáveis que podem ter impacto na produtividade e das maneiras que os terminais podem manipular as mesmas no sentido de criarem benefícios percebidos, cabe, agora, fazer menção a outros atributos também percebidos por armadores, como é o caso da localização, da infra-estrutura de acesso, do ambiente político e da retro-área secundária.

Essas variáveis são alocadas no grupo das variáveis externas e incontroláveis, pois têm, como elementos determinantes, as políticas econômicas do Governo, ou, de outra forma, os direcionamentos políticos adotados pelos gestores das Autoridades Portuárias (indicações políticas de governos de Estados ou Municípios). De forma adicional, questões relativas a mercados, que circundam e estão fora do raio de ação dos terminais, são, também, consideradas como elementos determinantes.

**Localização e hinterlândia:** o ponto de partida para o entendimento do benefício percebido de um terminal, a partir das variáveis externas e incontroláveis, deve passar pela compreensão do conceito de *hinterland* ou, simplesmente, hinterlândia. A palavra hinterlândia diz respeito ao mercado natural de um porto, e está diretamente relacionada com outro fator importante, que é a localização. Souza Junior, Beresford e Pettit (2003) e Sanchez *et al* (2003), incluem, em seus trabalhos, a localização como uma variável relevante ao entendimento do sistema portuário. A ação estratégica de escolha da localização de um terminal não é viável, pois há fatores naturais que determinam a escolha do local, como canais de acesso marítimo e calado, por exemplo. As localizações dos portos onde se situam os terminais analisados foram escolhas feitas por governos estaduais e pelo governo federal, antes mesmo da própria Lei dos Portos, que deixou a cargo da iniciativa privada as operações de movimentação.

A Tabela 5<sup>26</sup> apresenta as hinterlândias dos portos da Região Sul, assim como o volume de comércio exterior (importação + exportação) operado pelo porto, e quanto esse volume representou, sobre o comércio exterior marítimo total, do respectivo Estado. Os dados apresentados referem-se a números consolidados dos portos, e não somente ao que foi exportado ou importado, via terminais de contêineres.

Percebe-se que os portos de Itajaí e Paranaguá apresentam uma região geográfica de alcance, consideravelmente maior que a do porto de Rio Grande, que depende, em demasiado, da economia gaúcha. Isso se prova pela participação do porto de Paranaguá no comércio marítimo internacional total dos Estados do MT, MS e de SC. Isso também é provado pela participação do porto de Itajaí, nas exportações dos três Estados da Região Sul do país.

Em 2006, houve redução das exportações gaúchas, o que, em parte, pode justificar o fato de que a movimentação de contêineres tenha caído 7,5% até outubro do mesmo ano (NETMARINHA, 2006). Nota-se, também, que são os portos de Paranaguá e Rio Grande que mais dependem das economias locais, tendo operado, respectivamente, 68,51% e 63,45% do total do comércio exterior, via marítima, de seus Estados.

---

<sup>26</sup> Para melhor ilustrar as informações dessa tabela, pode-se fazer uso do Anexo 8, que apresenta mapas com as hinterlândias primárias, secundárias e terciárias.

Tabela 5 - Hinterlândias e comércio exterior dos Portos da Região Sul.

PORTO	HINTERLÂNDIA	VOLUME COMÉRCIO EXTERIOR (US\$ FOB mil) 2006	% DO TOTAL COMÉRCIO EXTERIOR DO ESTADO
ITAJAÍ	<b><u>PRIMÁRIA</u></b> Santa Catarina	US\$ 4.482.637	57,9% de SC
	<b><u>SECUNDÁRIA</u></b> Paraná	US\$ 943.493	7,16% do PR
	Rio Grande do Sul	US\$ 786.375	5,16% do RS
	São Paulo	US\$ 262.283	0,47% de SP
	<b><u>TOTAL</u></b>	<b>US\$ 6.474.788</b>	
PARANAGUÁ	<b><u>PRIMÁRIA</u></b> Paraná	US\$ 9.026.514	68,51% do PR
	Mato Grosso	US\$ 1.140.360	26,14% do MT
	Mato Grosso do Sul	US\$ 370.524	32,75% do MS
	<b><u>SECUNDÁRIA</u></b> Santa Catarina	US\$ 479.261	6,19% de SC
São Paulo	US\$ 981.046	1,75% de SP	
Rio Grande do Sul	US\$ 168.599	1,11% do RS	
	<b><u>TOTAL</u></b>	<b>US\$ 12.166.304</b>	
RIO GRANDE	<b><u>PRIMÁRIA</u></b> Rio Grande do Sul	US\$ 9.678.643	63,45% do RS
	<b><u>SECUNDÁRIA</u></b> São Paulo	US\$ 155.192	0,28% de SP
	<b><u>TOTAL</u></b>	<b>US\$ 9.833.835</b>	
SÃO FRANCISCO DO SUL	<b><u>PRIMÁRIA</u></b> Santa Catarina	US\$ 1.772.539	22,89% de SC
	Paraná	US\$ 1.952.950	14,82% do PR
	<b><u>SECUNDÁRIA</u></b> São Paulo	US\$ 61.278	0,11 % de SP
	Mato Grosso	US\$ 547.415	12,55% do MT
Mato Grosso do Sul	US\$ 74.064	6,55% do MS	
	<b><u>TOTAL</u></b>	<b>US\$ 4.408.246</b>	

Fonte: CAMPOS NETO (2006, p. 39) e atualizado a partir de MDIC (2006).

Os dados contidos na Tabela 5 indicam a existência do que Veldmann e Buckmann (2003) chamam de *overlaps* de hinterlândias, ou o atendimento de uma mesma região geográfica, por mais de um porto. Isso implica na possibilidade de disputa por cargas entre terminais de contêineres de uma mesma região. Os critérios “localização” e “hinterlândias” são, portanto, fundamentais para a percepção de benefício, por parte dos armadores, que, por sua vez, buscam o estabelecimento de linhas marítimas rentáveis, e que atendam a regiões economicamente fortes. As citações que seguem dão sustentação à idéia de como é fundamental a localização de um terminal, em uma região economicamente relevante, além

disso, proporcionam um breve entendimento de como fica distribuída a importância de armadores e *hinterlands* para a atração e conquista de cargas.

*[É] Necessário primeiro estar dentro de um mercado forte, um mercado exportador e se possível, importador, em condições de atrair esses armadores em função das cargas destes locais. (SUPERINTENDENTE TECONVI).*

*Primeiro lugar a carga. [...] É um dilema muito forte. Mas na minha opinião, o armador é também muito forte. Se ele quiser, ele faz o mercado, mas ele não vai fazer nada absurdo, claro. Ele vai ponderar. (GERENTE TECON)*

Mesmo que terminais não tenham como manipular nem as regiões econômicas, nem as suas próprias localizações, eles podem estabelecer ações comerciais, no sentido de negociar o embarque de cargas, junto a armadores, exportadores e importadores. Um caso que ilustra bem essa situação é o dos importadores e exportadores, localizados ao norte do Estado do RS. Segundo o gerente entrevistado do TECON Rio Grande, essa região tem importância especial para a empresa, pois, a partir dela, importadores e exportadores podem fazer uso, tanto do terminal de contêineres de Imbituba, como do terminal de Itajaí. Dessa forma, a ação do departamento comercial do TECON, Rio Grande, é dirigida, especialmente, às empresas localizadas na região geográfica em questão, buscando-se, com isso, um alinhamento entre o contato com os armadores e o contato direto com os proprietários de cargas (importadores e exportadores).

**Infra-estrutura de acesso:** é também considerada fundamental para a percepção de benefícios, pois facilita e torna mais econômico o transporte de cargas para terminais, assim como de seus destinos específicos. A exemplo da *hinterlândia* e da localização, a infraestrutura é um aspecto competitivo que não está ao alcance das ações estratégicas dos terminais. O que justifica isso, é o fato de que o modelo de gestão do sistema portuário brasileiro (*landlord*) estabelece que, a infraestrutura de acesso, fica a cargo do poder público.

Hoffmann (2001) e Lacerda (2003) abordam a questão da infraestrutura por meio do termo “transportes intermodais”, que diz respeito aos tipos de transporte com os quais um terminal pode estar conectado para o transporte de suas cargas. Os principais modais que podem “alimentar” terminais de contêineres são o ferroviário, o rodoviário e o hidroviário.

Um caso que exemplifica a realidade brasileira é o da MRS Logística (concessionária que opera malha ferroviária nos Estados de MG, RJ e SP), que, recentemente, anunciou a

construção de um terminal multiuso no porto de Santos, com a finalidade de aumentar o volume de transporte de contêineres sobre trilhos (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2007). Nota-se que a decisão da conexão do porto, com linhas férreas, não cabe aos terminais, mas, sim, às empresas concessionárias das ferrovias. No entanto, terminais de contêineres podem buscar a ligação de suas estruturas com concessionárias de ferrovias, por meio de negociações institucionais e comerciais. Como exemplos de sucesso, têm-se o transporte de contêineres refrigerados de armazéns, localizados em Canoas, para o TECON Rio Grande, assim como o fato da reativação da linha férrea até a empresa Terminais Portuários da Ponta do Felix, localizada em Antonina (PR), que viabilizou o transporte de tarugos de aço da Gerdau para exportação. Este último exemplo não diz respeito a terminais de contêineres, mas pode ser usado para demonstrar como a ação conjunta entre terminais, ferrovias e exportadores pode ter êxito.

**Retro-área secundária:** terminais de contêineres como TECONVI, TCP e TECON podem ter o que se chama de retro-área primária, ou seja, a área disponível para a movimentação e armazenamento de cargas. No entanto, nos arredores de um porto e de seus terminais, pode existir, o que se chama de terminais retro-portuários, que se constituem em espaços físicos de terceiros, destinados também à armazenagem e movimentação de contêineres. A relação entre terminais de contêineres e terminais retro-portuários foi ilustrada na Figura 16, presente neste mesmo capítulo.

Como parte do sistema de transporte marítimo internacional, os terminais retro-portuários são concebidos como “pulmões” de portos e seus respectivos terminais, pois, segundo Wanke, Fleury e Hijjar (2005), são fundamentais para viabilizar um maior fluxo de entrada e saída de contêineres. Portanto, os terminais retro-portuários, que constituem a chamada retro-área secundária, podem ser entendidos como diferenciais de um determinado terminal, à medida que podem viabilizar um maior volume de movimentação para terminais de contêineres.

Relativo a isso, tem-se o caso do TECONVI, que atende a uma hinterlândia rica em empresas de processamento e exportação de carnes, como é o caso dos grupos Sadia e Perdigão. Estima-se que exista uma capacidade superior a 120.000 toneladas de armazenagem estática, para carnes congeladas, na região do porto de Itajaí. Adiciona-se a isso os mais de 3.000 pontos de energia elétrica, para contêineres refrigerados, existentes na região. Sob a ótica de benefício, portanto, a retro-área constitui-se em um relevante aspecto competitivo do

TECONVI. No entanto, a retro-área secundária não está sob a influência das decisões estratégicas de terminais de contêineres. Pelo fato de os terminais retro-portuários serem propriedade de terceiros – e não dos terminais de contêineres – pode-se dizer que, esse aspecto, gira em torno de questões de mercado, de regiões específicas. Todavia, deve-se ponderar que os terminais têm a possibilidade de construir câmaras frigoríficas, ou estruturas que comportem a armazenagem de cargas frigorificadas, por exemplo. Isto, no entanto, uma vez mais, está ligado a questões previstas em contratos de arrendamento e à área útil do terminal.

**Ambiente político:** ao longo do Capítulo 4, abordou-se a importante questão do relacionamento político entre Autoridades Portuárias e terminais privados de contêineres. Lacerda (2003) ressalta esse fator como fundamental, dentro do sistema. O que se pode verificar, na indústria da Região Sul, é a marcante diferença que existe entre cada ambiente político: de um lado, tem-se, no RS, uma relação positiva entre a Superintendência do Porto de Rio Grande e o TECON Rio Grande. De forma contrária, no Estado do Paraná, a relação entre a Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA) e TCP é considerada crítica. Em situação menos complicada, conforme atribuído pela indústria, tem-se a relação política entre a Superintendência do Porto de Itajaí e TECONVI.

O ambiente político deve ser entendido como a combinação de uma série de fatores, em torno da relação entre AP e terminal privado de uso-público. Essa combinação, pelo fato de ser diferente de porto para porto, torna-se mais um aspecto competitivo dos terminais, no que tange à percepção de benefício. Isso porque, em ambientes políticos favoráveis, trâmites legais como a liberação de mercadorias, junto à Receita Federal e à fiscalização de cargas pela ANVISA, podem se dar de forma mais rápida, favorecendo exportadores e importadores, assim como o fluxo de contêineres de um dado terminal. Cabe aos terminais, estabelecer um relacionamento próximo às APs, de forma a tornar seus respectivos ambientes políticos os mais benéficos possíveis, para a atração de armadores e, também, de exportadores e importadores.

Uma vez expostos os dois conjuntos de variáveis que podem ter impacto no benefício de produtividade percebido por armadores, assim como apresentadas as principais ações estratégicas possíveis para os terminais, faz-se uso da Tabela 6 que apresenta informações relativas ao desempenho operacional de terminais privados de uso-público. Observa-se que há uma clara relação entre a quantidade de contêineres movimentados por hora em um

determinado terminal, com o número de navios operados, e o total absoluto de contêineres movimentados em um ano. À medida que um terminal opera mais contêineres por hora, torna-se possível um período total mais curto de operação de um navio, o que, além de viabilizar um maior número de atracções ao ano, tem impactos diretos nos custos operacionais e na produtividade de armadores.

**Tabela 6 - Desempenho operacional de terminais contêineres - 2005.**

<b>PORTO / TERMINAL</b>	<b>MOVIMENTOS POR HORA (PRODUTIVIDADE)</b>	<b>FREQUÊNCIA NAVIOS / ANO</b>	<b>QUANTIDADE MOVIMENTADA (UNIDADES)</b>
Santos / TECON	28,2	698	492.172
Rio Grande / TECON	29,6	751	302.940
Itajaí / TECONVI	19,4	586	290.386
Paranaguá / TCP	26,6	661	213.528

Fonte: Modificado a partir de PADUA e SERRA, 2006.

O que se percebe com isso, é que terminais privados de uso-público devem agir no sentido de manipular as principais variáveis que giram em torno da entrega de produtividade para os armadores. A Figura 20 é apresentada como o resultado da análise feita nesta seção do trabalho, e apresenta, além das variáveis já abordadas, os chamados elementos determinantes que influenciam a ação estratégica dos terminais. Tanto os grupos de variáveis como os elementos determinantes acabam por conduzir ao que se chamou, até então, de benefício de produtividade.

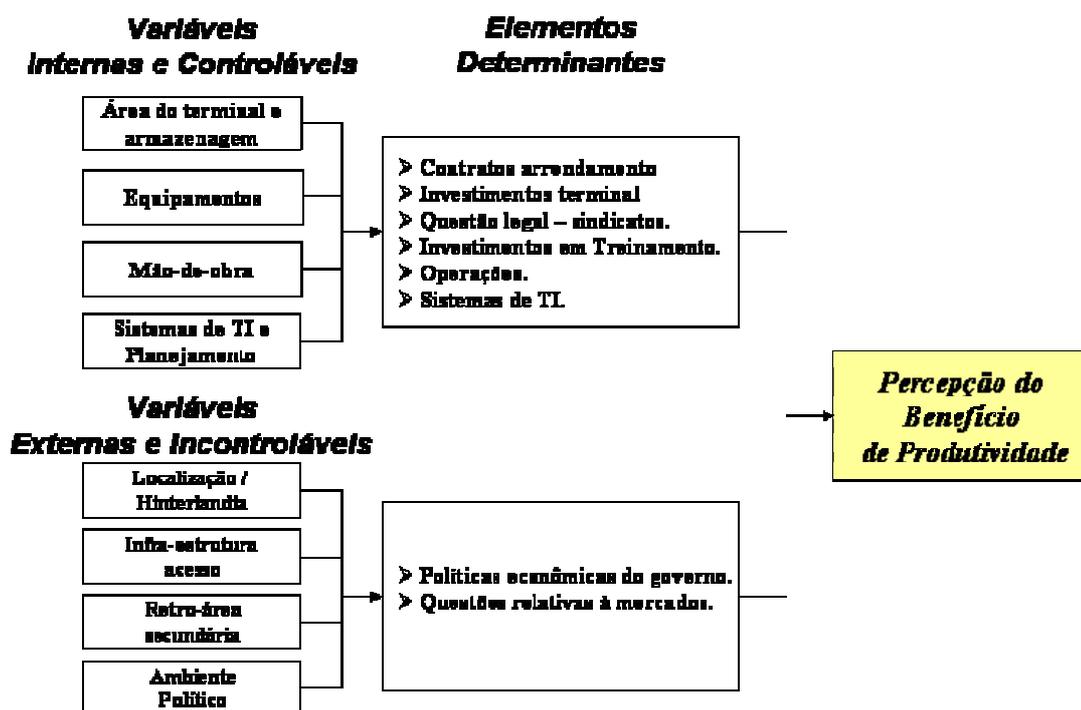


Figura 20 - Benefícios potenciais percebidos em terminais de contêineres.  
 Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 20 tem como objetivo demonstrar, de forma gráfica, os principais resultados da pesquisa de campo com relação às estratégias possíveis dos terminais privados de uso-público da Região Sul do Brasil. Adicionalmente, a referida figura contribui para o entendimento de que as estratégias possíveis para os terminais são reduzidas, quando se fala em benefício percebido de produtividade. Logo, para um desempenho superior, dentro da indústria, os terminais acabam, invariavelmente, sendo conduzidos para a análise específica de seus custos, gerados a partir da execução das principais atividades da cadeia de valor.

### 5.2.2 Cadeia de valor, custos e eficácia operacional dos terminais

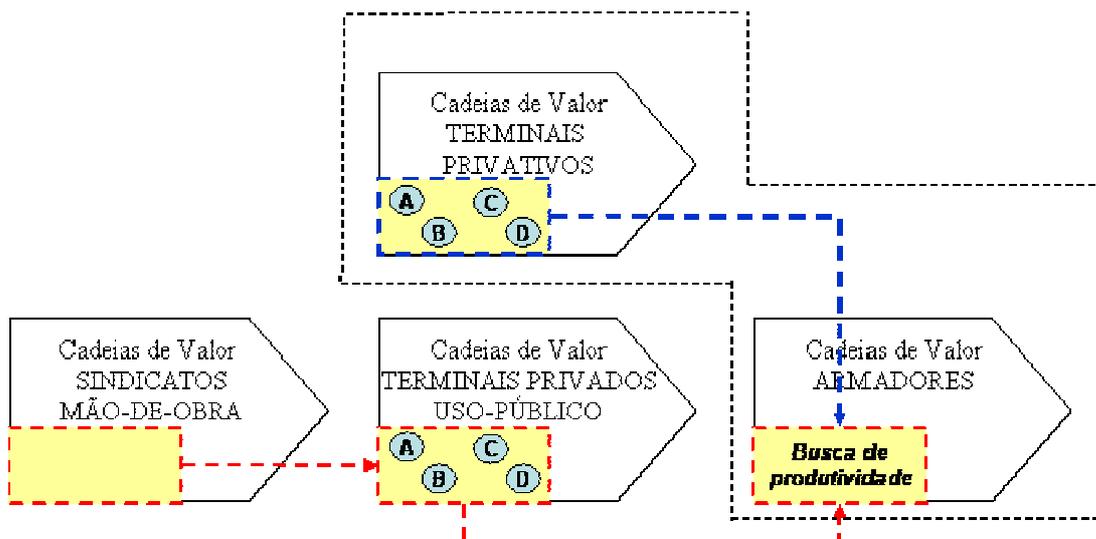
O fato de terminais encontrarem pouco espaço para a ação estratégica, em meio às principais variáveis que determinam o benefício produtividade, quer por questões regulatórias, quer por questões de política econômica e de mercado, faz com que haja um direcionamento para questões de ordem interna, como é o caso do custo das principais atividades da cadeia de valor.

As mesmas variáveis que podem moldar a percepção do benefício de produtividade de um terminal, podem também ser analisadas sob a ótica da cadeia de valor. A produtividade pode ser vista como o resultado de um conjunto de variáveis que permeiam diversas atividades, ao longo da cadeia de valor, e isso se faz verdade quando se leva em conta que atividades que fazem uso da área do terminal, de equipamentos, de mão-de-obra e de sistemas de TI, são exatamente as atividades de logística interna, operações e logística externa. Essas atividades podem vir a possibilitar um melhor desempenho do armador, pois influem diretamente no tempo em que um navio de um armador fica atracado, em operação de carga e descarga.

Além do pouco espaço para influenciar as principais variáveis que conduzem ao benefício de produtividade, os terminais também não têm como configurar suas cadeias de valor, de forma diferente da concorrência. Já foi dito que os serviços de terminais de contêineres obedecem a uma mesma lógica operacional, e, por isso, apresentam dificuldades para a obtenção de diferenciação frente à concorrência. Por essa razão, há, também, limitações com relação à configuração da cadeia de valor. Nesse sentido, o caminho viável, para terminais, acaba se aproximando muito do que se entende por Eficácia Operacional.

Essa constatação sobre a realidade da indústria de terminais de contêineres torna-se ainda mais importante em meio às principais modificações das forças competitivas, como é o caso da entrada de terminais privados, o que, em última análise, caracteriza a verticalização das atividades no setor, conforme já visto. Os terminais privados, por contarem com certas “vantagens”, em termos de custo, uma vez que não são obrigados a contratar mão-de-obra sindicalizada, podem vir a executar o mesmo leque de atividades que terminais privados de uso-público, só que a custos menores. Portanto, isso faz com que a questão da eficácia operacional, para os terminais privados de uso-público, torne-se ainda mais relevante, à medida que é necessária a execução de atividades, a custos cada vez mais baixos, e de forma mais eficaz, de modo que se garanta o benefício de produtividade para armadores e, por conseguinte, cargas e linhas marítimas sejam mantidas.

Essa linha de raciocínio pode ser visualizada, com base na Figura 21, que sintetiza as principais idéias que giram em torno da eficácia operacional, aplicada ao caso dos terminais privados de uso-público.



**Figura 21 - A eficácia operacional para terminais privados de uso-público.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 21 demonstra a cadeia de valor dos terminais privados de uso-público, que necessitam executar suas principais atividades (logística interna, operações e logística externa) levando em conta as variáveis controláveis e incontroláveis, assim como a regulação do governo e a legislação do sistema que, dentre outras coisas, obriga a contratação de mão-de-obra sindicalizada. Em contrapartida, demonstra-se também a cadeia de valor dos terminais privativos, que representam o movimento de verticalização de grandes armadores. Esses terminais, ao contrário dos privados de uso-público<sup>27</sup>, não estão atrelados a sindicatos, o que lhe confere custos menores de operação. O cerne da questão de eficácia operacional pode ser completado com o fato de que, as duas modalidades de terminais, executam, basicamente, as mesmas atividades, em função do perfil do serviço. Esses argumentos, quando considerados de forma conjunta, conduzem à idéia de que a estratégia possível para terminais privados de uso-público é, de fato, a eficácia operacional.

<sup>27</sup> Para os quatro primeiros meses do ano de 2007, o TCP de Paranaguá, isoladamente, foi o responsável por 22,5% do total de pagamentos realizados aos funcionários ligados ao OGMO do porto. Operadores logísticos de carga geral representaram 36%, a medida que operadores de fertilizantes pagaram 27,8% do total dos salários. Os operadores de graneis representaram somente 7,4% das receitas do OGMO. Estas informações demonstram o peso da ligação entre terminais de uso-público e sindicatos de mão-de-obra.

### **5.2.3 Ambiente externo e eficácia operacional: questões conclusivas**

Realizada a análise do ambiente externo do segmento de terminais de contêineres da Região Sul, assim como analisadas as questões que limitam a ação estratégica dos terminais, os resultados levam ao entendimento de que o caminho viável para essas empresas é o da eficácia operacional.

Quando tomado o trabalho de Souza Junior, Beresford e Pettit (2003), que sintetiza a estratégia possível de terminais, como sendo a de realizar suas principais atividades da forma mais produtiva possível, verifica-se um alinhamento com a concepção de que eficácia operacional, para alguns autores (MINTZBERG, 2000), é também estratégia. Tomadas essas duas linhas de entendimento, em conjunto com os resultados preliminares desta dissertação, verifica-se que, a eficácia operacional se traduz em um tipo de estratégia para os terminais privados de uso-público, face às forças do ambiente externo e às limitações impostas pelo Poder Público, via regulação.

Todavia, essas conclusões preliminares podem ser enriquecidas e providas de mais embasamento, via o comparativo com o estudo de caso da realidade dos terminais de Hamburgo, o que será feito, a seguir, no último capítulo da dissertação.

## **6 O PORTO DE HAMBURGO: UM COMPARATIVO DAS PRINCIPAIS QUESTÕES RELATIVAS À ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO**

No Brasil, uma lacuna, freqüentemente deixada em trabalhos acadêmicos que estudam indústrias presentes em nível global, diz respeito à realização de comparativos com situações internacionais. Para este trabalho, julgou-se apropriado trazer a realidade da indústria de terminais de um país reconhecido por seu progresso técnico e produtivo, no caso, a Alemanha. Com isso, o intuito é o de melhor avaliar a situação da indústria de terminais brasileiros, tomando-se exemplos e constatações da realidade alemã.

Nesse sentido, toma-se o Porto de Hamburgo e os terminais de contêineres, nele inseridos, como principais pontos de referência. Mesmo que algumas importantes ressalvas tenham que ser feitas, no que diz respeito à realidade econômica de Brasil e Alemanha, o comparativo pode se constituir em um importante indicativo para os caminhos a serem tomados, tanto pelos terminais de contêineres brasileiros, como pelos órgãos reguladores.

Desta forma, este capítulo apresenta os principais aspectos competitivos e estratégicos dos terminais do Porto de Hamburgo em contraponto aos constatados no Capítulo 5. Constam ainda, no Anexo 9, informações adicionais sobre o Porto de Hamburgo que, embora relevantes para entender a indústria, não se encaixam no ponto que aqui se discute.

## **6.1 Porto de Hamburgo, Terminais de Contêineres e Indústria do Mar do Norte**

O Porto de Hamburgo leva o nome da cidade alemã, onde está localizado, e fica distante, aproximadamente, 290 quilômetros da capital do país, Berlin. Essa região da Alemanha situa-se em uma área do Continente Europeu, conhecida como Mar do Norte, da qual também fazem parte, países como Holanda, Bélgica e outros.

Considerado como propriedade da cidade-estado de Hamburgo, o Porto está submetido, legalmente, ao Senado de Hamburgo. Assim como os portos organizados do Brasil e os terminais neles inseridos estão vinculados a uma Autoridade Portuária, o Porto de Hamburgo é também submetido a uma AP, no caso, a *Hamburg Port Authority* (HPA), ou Autoridade Portuária do Porto de Hamburgo.

Como é característico de grandes portos, o Porto de Hamburgo movimenta diversos tipos de cargas, dentre as quais se destacam os granéis sólidos (café e carvão, principalmente), granéis líquidos (combustíveis e óleos), veículos automotores e contêineres. No entanto, a carga que mais ganha espaço e que mais impulsiona o crescimento do complexo portuário de Hamburgo, é aquela transportada por meio de contêineres. De 1997 a 2004, a quantidade de contêineres movimentados no porto mais que dobrou, e a estimativa, para o ano de 2015, é de que, 79% da carga total movimentada, seja feita, via contêineres (PORT OF HAMBURG, 2006). Isso ressalta a importância do contêiner como instrumento de transporte, bem como a relevância que os terminais de contêineres têm, para a realidade de Hamburgo.

Em virtude disso, Hamburgo figura entre os dez maiores portos na movimentação de contêineres, em todo o mundo 28, tendo movimentado mais de 8,08 milhões de TEU's, no ano de 2005, e ocupado a oitava posição (HAMBURG PORT AUTHORITY, 2006). Informações adicionais dão conta de que Hamburgo irá expandir sua movimentação de contêineres, a uma taxa de 9% ano, até 2015, o que lhe possibilitará movimentar mais de 18 milhões de TEUs.

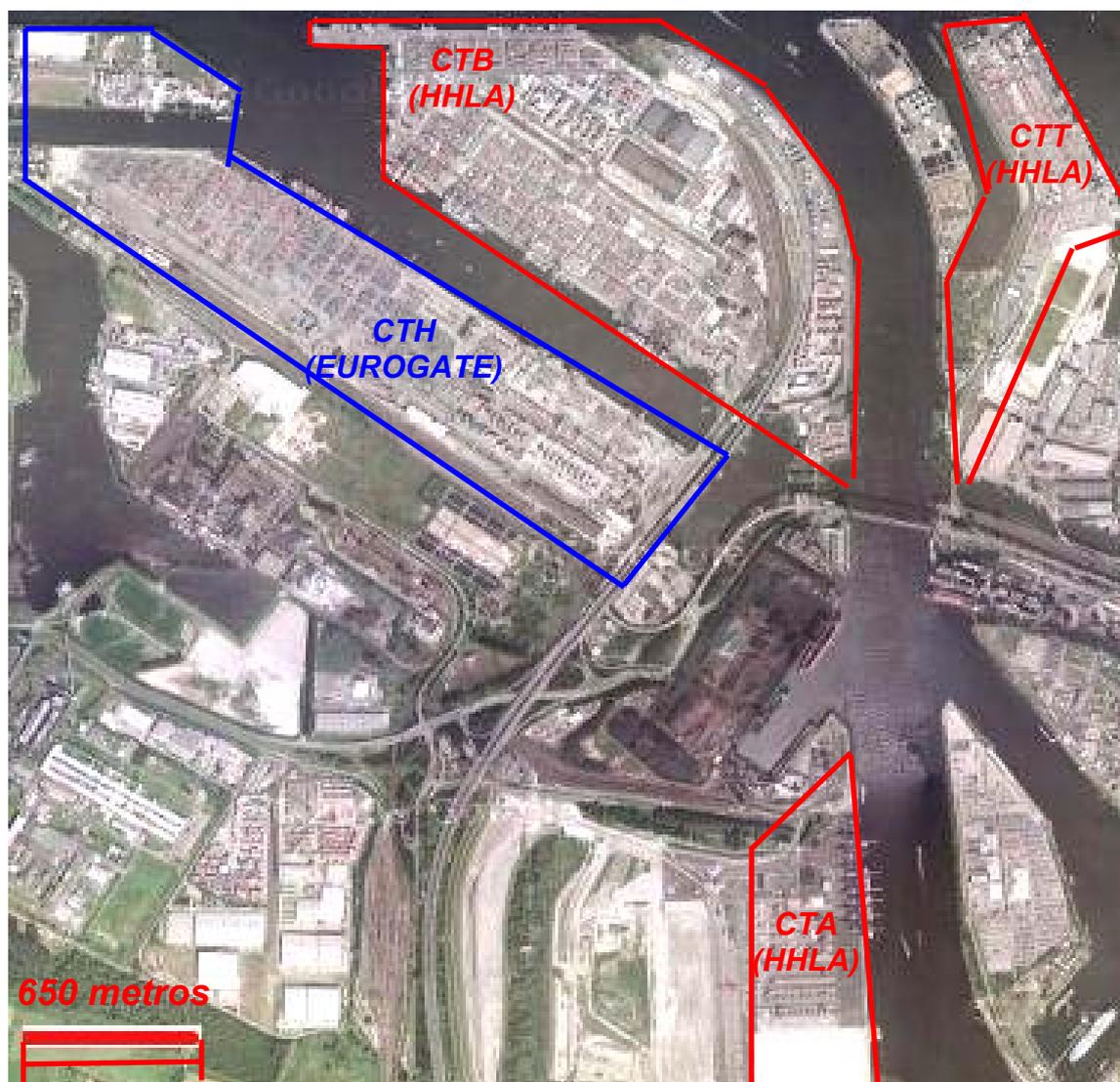
Até o final do ano de 2006, a movimentação de contêineres, no Porto de Hamburgo, era realizada por quatro terminais de contêineres, situados em diferentes localidades do Porto.

---

<sup>28</sup> O porto que mais movimentou contêineres, em 2005, foi o de Singapura, com mais de 23,1 milhões de TEUs. O Anexo 10 apresenta uma tabela, com os 20 maiores portos de contêineres do mundo, para o ano de 2005.

Três desses terminais são 100% da empresa pertencente à Cidade-Estado de Hamburgo, conhecida como Hamburger Hafen und Logistik (HHLA). Seus terminais têm os seguintes nomes: Altenwerder (CTA), Burchardkai (CTB) e Tollerort (CTT). O quarto terminal operante em Hamburgo pertence à operadora internacional de terminais de contêineres, Eurogate, e leva o nome de Eurogate Container Terminal Hamburg (CTH).

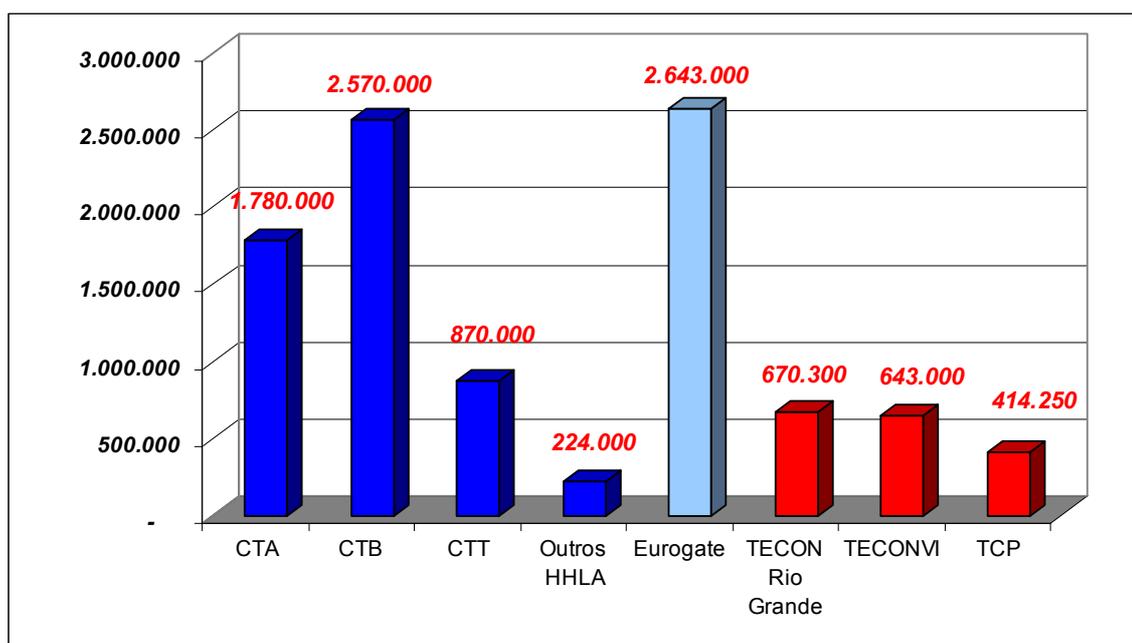
A Figura 22 apresenta uma foto de satélite do Porto de Hamburgo, na qual podem ser vistos os terminais de contêineres das duas empresas citadas. A separação existente entre as estruturas de cada um dos terminais faz com que todos eles tenham berços de atracação exclusivos e, por isso, sejam operacionalmente independentes.



**Figura 22 - Localização dos terminais de contêineres do Porto de Hamburgo.**  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Wikipedia (2007).

A Figura 22 transmite uma idéia do tamanho das estruturas dos terminais alemães. Comparativamente aos terminais brasileiros, os terminais de Hamburgo contam com mais área útil para movimentação e armazenagem, além de mais berços de atracação. Os Anexos 11 e 12 trazem comparações entre as áreas, comprimentos de cais e números de berços de atracação dos terminais brasileiros e alemães.

A diferença, em termos de estrutura dos terminais, é também verificada pelos números de movimentação. Juntos, os quatro terminais do Porto de Hamburgo movimentaram mais de 8,08 milhões de TEUs, em 2005, enquanto que todos os portos brasileiros movimentaram 5,86 milhões de TEUs, ou 72,6% do total do Porto Alemão. O Gráfico 4 apresenta as movimentações dos terminais alemães e dos terminais privados de uso-público da Região Sul do Brasil, para o ano de 2005.



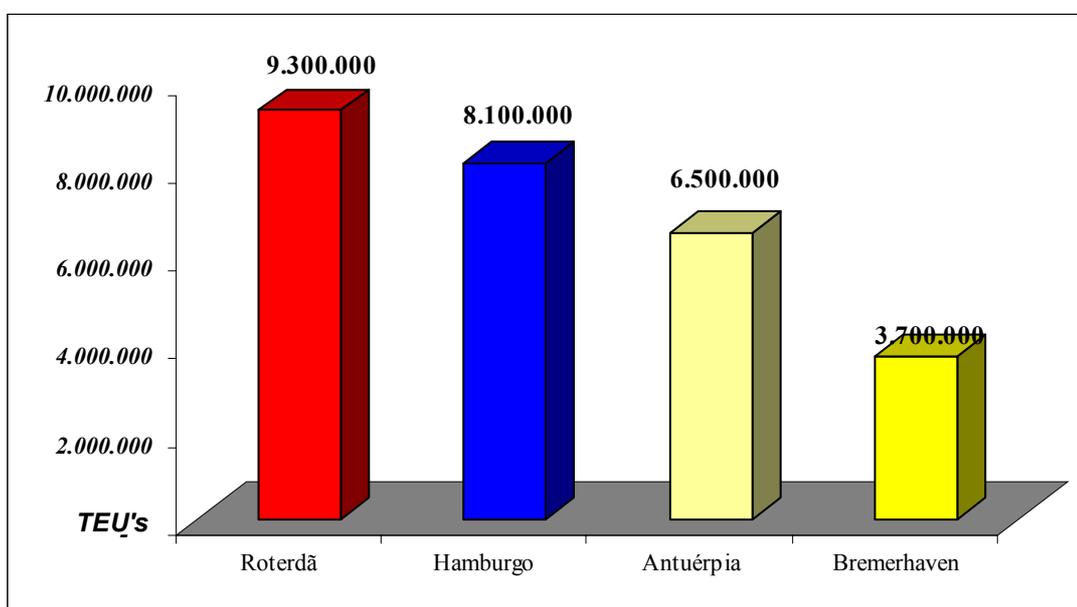
**Gráfico 4 - Movimentação terminais Hamburgo x Terminais Região Sul Brasil.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de HHLA (2006), HAMBURG PORT AUTHORITY (2006), EUROGATE (2006) e de dados obtidos via entrevistas do estudo de caso.

Pelo Gráfico 4, constata-se a grande distância existente entre os volumes operados dos terminais brasileiros e alemães. Essa diferença pode ser explicada pelo inúmero conjunto de variáveis que vão, desde questões macroeconômicas até questões específicas de infraestrutura dos terminais. No entanto, há de se ressaltar a área geográfica (hinterlândia) que o Porto de Hamburgo atende, rica em produção e em comércio internacional. Além da

Alemanha, o Porto de Hamburgo movimenta cargas de países, localizados em seus arredores, como é o caso da Bélgica, Holanda, Polônia e outros. Essa região da qual se originam e se destinam as cargas de Hamburgo é conhecida como Mar do Norte.

Juntamente com o Porto de Hamburgo, outros importantes complexos portuários da região compõem o que, neste trabalho, chama-se de indústria de terminais de contêineres do Mar do Norte. Segundo a *Hamburg Port Authority* (2006), são os portos de Hamburgo, Antuérpia (Bélgica), Bremerhaven (Alemanha) e Roterdã (Holanda) que constituem a área de influência do Mar do Norte. De forma ilustrativa, o Gráfico 5 apresenta a movimentação consolidada destes portos, para o ano de 2005.



**Gráfico 5 - Distribuição da movimentação dos portos Mar do Norte, 2005.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de HHLA (2006), HAMBURG PORT AUTHORITY (2006), EUROGATE (2006), ANTWERP GATEWAY (2007), PORT OF ROTTERDAM (2007), PORT OF HAMBURG (2006) e de dados obtidos via entrevistas do estudo de caso.

O Gráfico 5 aponta que, ao final do ano de 2005, esses quatro portos e seus respectivos terminais haviam movimentado mais de 27,5 milhões de TEU's. Dentro disso, verifica-se a relevância do Porto de Hamburgo e seus terminais, sobre o total da área de influência. Isso se assemelha ao que ocorre no Brasil, quando se analisa a ótica da concentração da movimentação de contêineres. Somente a HHLA foi responsável por mais de 19% do total. Se forem analisadas as quantidades movimentadas pelas empresas HHLA e

Eurogate conjuntamente (terminais de Hamburgo e de Bremerhaven), o percentual sobe para mais de 42% da movimentação do Mar do Norte.

Além do aspecto da concentração, cabe mencionar que a velocidade de crescimento da movimentação do Porto de Hamburgo é também expressiva. Enquanto a movimentação global de contêineres se expandiu, a taxa de 11% de 2004 para 2005, o Porto de Hamburgo expandiu em 14,7%, enquanto que, somente a HHLA, cresceu mais de 15%.

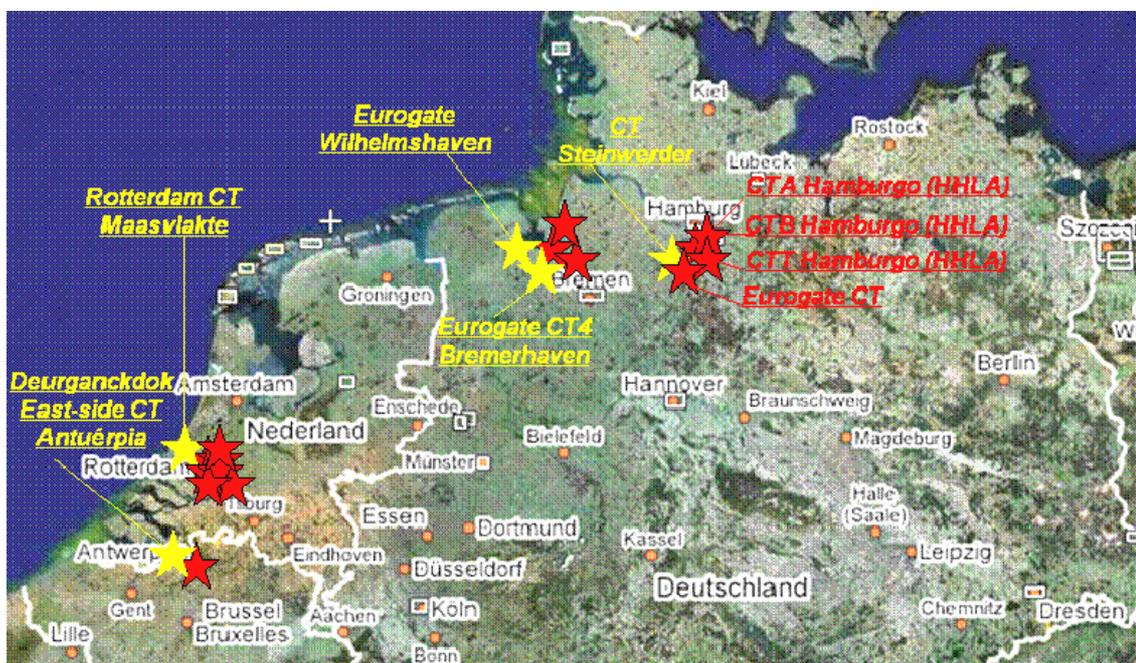
Essas informações gerais sobre os terminais do Porto de Hamburgo e dos outros principais portos do Mar do Norte permitem que se avance para um entendimento mais aprofundado da indústria e das forças competitivas que circundam o porto alemão estudado. Na seção seguinte, ampliar-se-á a análise sobre a indústria do Mar do Norte, considerando-se tanto os principais terminais que detêm planos de ampliação de suas capacidades, como novos terminais que entrarão em funcionamento dentro desta área de influência.

## **6.2 *Expansão de Capacidade e Entrantes da Indústria do Mar do Norte***

O fato de que no Porto de Hamburgo operam duas empresas distintas na movimentação de contêineres, já se constitui, em outra constatação relevante com relação à realidade brasileira: enquanto em Hamburgo há a possibilidade de competição intra-porto entre terminais, na Região Sul não há nenhum porto que conte com mais de uma empresa operadora de terminais. Com isso, pode-se dizer que, na Região do Mar do Norte, além de haver competição entre-portos (Hamburgo *versus* Antuérpia, por exemplo), há também a competição intra-portos (HHLA *versus* Eurogate). Isto serve como indicativo de que o Porto de Hamburgo localiza-se em uma área em que o ambiente competitivo é mais intenso do que aquele verificado na Região Sul do Brasil.

Para estender essa análise, a Figura 23 apresenta uma foto de satélite da Região do Mar do norte, onde podem ser encontrados os principais portos que movimentam contêineres. Podem ser observados, por meio das estrelas vermelhas, os terminais já operantes da região, dentre os quais são destacados os terminais de Hamburgo. Verifica-se, que no Porto de Bremerhaven há três terminais operando contêineres, o que caracteriza um ambiente de competição intra-portos. De forma similar, o Porto de Roterdã conta com mais de seis

terminais operantes, sendo caracterizado como um ambiente de competição intra-porto. De forma complementar, as estrelas amarelas apresentam os principais projetos de novos terminais de contêineres da Região.



**Figura 23 - Terminais Mar do Norte e entrantes da Indústria.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Wikimapia, 2007.

Como mencionado, as estrelas amarelas representam novos terminais, dentro da Região do Mar do Norte. Com relação a isso, deve ser feita uma constatação importante com relação ao Brasil e Alemanha: enquanto os terminais brasileiros consideram como entrantes da indústria somente os novos empreendimentos, os terminais alemães consideram como entrantes tanto os novos empreendimentos, como a expansão de capacidade de terminais já operantes. A Tabela 7 complementa o conjunto de informações contidas na Figura 23, apresentando, tanto os terminais que estão expandindo suas capacidades, como os novos empreendimentos da Região do Mar do Norte.

**Tabela 7- Entrantes da indústria de terminais do Mar do Norte.**

<b>Novos Terminais</b>	<b>Porto</b>	<b>Capacidade (TEUs)</b>	<b>Início</b>
Eurogate Container Terminal CT 4	Bremerhaven	2.600.000	2008
Eurogate Container Terminal Wilhelmshaven	JaderWeser (Wilhelmshaven)	2.700.000	2010
Container Terminal Steinwerder	Hamburgo	3.000.000	2011/2012
Rotterdam Container Terminal	Rotterdam (Maasvlakte)	300.000	2007
Deurganckdok East-side Container Terminal	Antuérpia	3.500.000	2010
<b>Ampliações Terminais</b>	<b>Porto</b>	<b>Capacidade (TEUs)</b>	<b>Início</b>
Eurogate Container Terminal Hamburgo	Hamburgo	n/d	2008
Container Terminal Burchardkai	Hamburgo	2.400.000	2008/2009
<b>TOTAL AMPLIAÇÃO E NOVOS TERMINAIS</b>		<b>14.500.000</b>	

Fonte: PORT OF ROTTERDAM, 2007; PORT OF HAMBURG, 2006; ANTWERP GATEWAY, 2007; WIKIMAPIA, 2007.

A Tabela 7 permite constatar que a indústria do Mar do Norte conta com uma considerável quantidade de entrantes, para os próximos quatro anos. A estimativa é de que a capacidade adicional de movimentação fique em, aproximadamente, 14.500.000 TEUs, o equivalente a 52% da movimentação total da Região, em 2005. A percepção da indústria frente a esses dados é a de que haverá um incremento da competição por cargas e armadores na Região.

Estas informações sobre o número de terminais operantes nos portos do Mar do Norte, sobre os entrantes e a capacidade adicional daí advinda, permitem que se passe para um outro estágio da análise, no qual são analisados os tipos de empresas que operam no ambiente competitivo do Mar do Norte.

### 6.3 *Os Armadores Verticalizados e os Operadores Internacionais de Terminais*

Enquanto na Região Sul do Brasil, há somente um armador verticalizado operando no Porto de Itajaí, na Região do Mar do Norte observa-se um movimento mais intenso de verticalização, em quase todos os Portos. Possivelmente, isso pode servir como um indicativo da tendência futura da indústria de terminais do Brasil. Além disso, há também empresas concebidas como operadores internacionais de terminais de contêineres, como é o caso da Eurogate<sup>29</sup>.

Uma breve análise sobre a propriedade dos principais terminais de Hamburgo e dos portos do Mar do Norte sugere um estágio mais avançado da indústria alemã:

- **Porto de Bremerhaven:** conta com três terminais de contêineres, sendo um deles 100% propriedade da Eurogate. Os outros dois terminais traduzem-se em uniões estratégicas entre a própria Eurogate e dois armadores verticalizados, a saber, a APM Terminals (Grupo AP-Moller Maersk) e MSC, segundo maior armador mundial.
- **Porto de Roterdã:** conta com um dos maiores operadores internacionais de terminais de contêineres, a PSA, que tem, sob sua operação, o terminal Hesse-Noord Natie. Também na Holanda, tem-se outro grande operador internacional, a HPH, que opera três terminais em Maasvlakte.
- **Porto de Hamburgo:** conforme visto, conta com um grande operador internacional de terminais, que é a Eurogate.

Especificamente sobre o Porto de Hamburgo, pode-se comentar a respeito da privatização da principal empresa operadora de terminais, HHLA, cuja propriedade é da Cidade-Estado de Hamburgo. A previsão é de que, no primeiro semestre de 2007, 59,9% das cotas da empresa sejam vendidas. Para a indústria, isso está sendo considerado como um “grande portão de entrada” para o Porto de Hamburgo, e há, a percepção de que grandes operadores internacionais de terminais de contêineres estejam interessados e sejam favoritos

---

<sup>29</sup> O Anexo 13 apresenta uma tabela com todos os terminais operados pela Eurogate, na Europa, assim como as movimentações realizadas, para o ano de 2005.

para a compra da empresa. Isto pode fazer com que não um, mas dois operadores internacionais de terminais<sup>30</sup>, estejam presentes em Hamburgo.

Além desse ambiente competitivo mais intenso, concebido a partir de uma maior presença de armadores verticalizados e operadores internacionais de terminais, deve-se observar que, dentro do Porto de Hamburgo, há somente uma modalidade jurídica de terminais de contêineres, ao contrário do Brasil, que tem tanto terminais privados de uso-público, quanto terminais que entram, sob a modalidade de terminais privativos. Todos os terminais de Hamburgo têm suas operações garantidas, via contratos de *leasing*, estabelecidos com a Autoridade Portuária. Isso traz uma diferença considerável quando se contrapõe à realidade do Sistema Portuário Alemão com o Sistema Portuário Brasileiro. Indubitavelmente, isso faz com que, em Hamburgo, todos os terminais tenham que lidar com o mesmo padrão de forças competitivas, ao contrário do que se verifica no Brasil, conforme visto no Capítulo 5.

Finalizando esta seção do trabalho, cabe salientiar que, a força competitiva representada pelos armadores, aparece de forma mais expressiva, dentro da realidade de Hamburgo e dos portos do Mar do Norte em geral, quando comparado à Região Sul do Brasil. No entanto, deve-se ponderar que os armadores, em função de suas estratégias globais de prestação de serviços, acabam sendo, de fato, relevantes, tanto para a realidade brasileira, como para a realidade alemã, uma vez que a integração representa uma ameaça competitiva. Tendo isso em vista, verifica-se uma vez mais que há uma diferença marcante no estágio de evolução da indústria da Região Sul e do Mar do Norte, o que passa uma visão de um ambiente competitivo mais desenvolvido na Europa, do que no Brasil, em que a questão estratégica pode ser vista de outras formas.

#### **6.4 O Ambiente Competitivo e as Estratégias Possíveis dos Terminais Alemães**

As dimensões apresentadas sobre a realidade do ambiente externo dos terminais de Hamburgo em contraponto às da Região Sul do Brasil, são apresentas no Quadro 10, de forma simplificada.

---

<sup>30</sup> O Anexo 7 apresenta a movimentação dos cinco principais operadores internacionais de terminais de contêineres, no mundo e na Europa.

	<b>TERMINAIS DO PORTO DE HAMBURGO</b>	<b>TERMINAIS REGIÃO SUL</b>
<b>Movimentação 2005</b>	8.088.000 TEUs	1.727.550 TEUs
<b>Número de terminais</b>	4	3
<b>Tipo de competição</b>	Intra-porto Entre-portos	Entre-portos
<b>Capacidade adicional com novos terminais</b>	12.100.000 TEUs (1)	1.370.000 TEUs
<b>Tipos de empresas operantes</b>	Terminais “de função”; Armadores verticalizados (1); Operadores Internacionais de Terminais de Contêineres;	Terminais “de função”; Armadores verticalizados;
<b>Armadores</b>	Relevantes no contexto.	Relevantes no contexto.

(1) considera a região do Mar do Norte.

**Quadro 10 - Principais aspectos do ambiente externo Hamburgo x Região Sul.**

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa.

Entendidos esses principais aspectos, parte-se, agora, para uma análise mais específica do que é importante aos terminais do Porto de Hamburgo, no que se refere à armadores, importadores e exportadores, ou, em última análise, para a entrega de benefícios. O ponto central da questão é que, ao contrário do Brasil, em que o benefício de produtividade é o único que pode ser entregue por terminais, em Hamburgo, pode-se ter, também, o benefício do escopo de serviços. Para o entendimento de que, em Hamburgo, os clientes de terminais buscam tanto produtividade, quanto escopo de serviços, deve-se ter em vista dois aspectos fundamentais, que marcam as diferenças entre as duas realidades: (i) o papel de órgãos públicos, na regulação das atividades portuárias e a (ii) integração de atividades realizadas pelos terminais de contêineres. Esses dois elementos centrais produzem um arranjo, significativamente distinto, das principais variáveis que proporcionam benefícios para os armadores, como será visto a seguir.

#### **6.4.1 O papel do poder público no ambiente de competição do Mar do Norte**

Uma das questões centrais, com relação ao ambiente competitivo da Região Sul do Brasil, é a que diz respeito à regulação dos preços e à influência do ambiente político na percepção de benefícios de produtividade. Conforme visto, a regulação, tanto da esfera

Federal como da esfera local do sistema portuário brasileiro, faz com que a ação estratégica de terminais brasileiros de contêineres seja limitada, tornando a redução de custos e a conseqüente busca de eficácia operacional o caminho viável para essas empresas.

Por outro lado, a situação vigente no Porto de Hamburgo – e no sistema portuário alemão, de um modo geral – em que o poder de regulação pública é menor, abre espaço para determinadas estratégias. Isso pode ser entendido, a partir da compreensão do sistema portuário alemão.

Os portos alemães são de propriedade e responsabilidade das cidades-estados (ou Estados) nas quais estão situados. Apesar de haver uma lei nacional (*Harbour Law*) que estabelece o que faz parte de cada um dos portos alemães (o que seria semelhante à idéia de porto organizado no Brasil), a administração e gestão de recursos é feita de forma regional, por meio das Autoridades Portuárias locais, bem como pelos Senados das Cidades-Estados alemães. Um dos momentos marcantes do Sistema Portuário de Hamburgo, ocorreu na década de 1970, quando houve uma profunda reforma legal e física do Porto de Hamburgo. Até a referida década, a empresa estatal HHLA era tanto a Autoridade Portuária como o operador portuário do complexo, de modo que, por meio das reformulações feitas, criou-se a Autoridade Portuária de Hamburgo, que passou a fiscalizar e regular as atividades daquela estatal. De forma mais direta, destaca-se que o monopólio das operações portuárias do Estado, que foi quebrado, na década de 1990, no Brasil, foi desarticulado, na década de 1970, na Alemanha.

Outro fato que se agrega à idéia de gestão regional do Porto de Hamburgo é o que diz respeito à inexistência de um órgão regulador federal, como se tem no Brasil (ANTAQ). Por mais que, atualmente, em função da Comunidade Européia, haja uma ação de alinhamento entre as políticas portuárias dos países membros, a administração e influência do Poder Público alemão se dá de forma estritamente regional. Soma-se a isso o fato de a AP do Porto de Hamburgo ter-se tornado independente do Senado da cidade, em outubro de 2005. Essa mudança propiciou à AP de Hamburgo a chance de buscar financiamentos, de forma independente, junto a bancos comerciais, o que tem viabilizado maior velocidade na realização de investimentos em infra-estrutura, segundo a percepção dos terminais, e da própria AP. Em síntese, os investimentos realizados no Porto de Hamburgo não estão unicamente atrelados aos recursos do governo regional, podendo contar, ainda, com recursos extras, captados pela AP, no mercado financeiro.

Essas informações permitem considerar que a AP, de Hamburgo, goza de maior liberdade para a gestão e aplicação de recursos, mas não explicam como de fato o Poder Público atua, junto aos terminais e ao ambiente competitivo. Para isso, devem-se entender como questões relativas à formação de preços e ao relacionamento da AP, com os terminais, estão configuradas.

A citação abaixo, demonstra que, em momento algum do processo de formação de preços, há a interferência e fiscalização da AP, do porto de Hamburgo.

*We have no idea of what HHLA charges or Eurogate charges their costumers. The competition is taking care of that. [...] In Germany it is not allowed to interfere in the actions of the companies, except for some special cases. It is not the case of the port system (GESTORA HPA).*

Pode-se perceber que a competição entre os terminais do Porto de Hamburgo e entre esses e seus competidores do Mar do Norte, aparece como principal regulador dos preços praticados. Nesse quesito, portanto, as realidades brasileira e alemã são bastante diferentes. Isso pode ser considerado como mais um argumento a favor do entendimento de que o ambiente competitivo verificado em Hamburgo, é relativamente mais intenso do que aquele verificado na Região Sul e no sistema portuário brasileiro, como um todo.

Adicionalmente, deve-se fazer menção à questão da influência do Poder Público nas atividades dos terminais de contêineres de Hamburgo. Conforme visto, no Brasil, o chamado “ambiente político” se constitui em uma importante variável na escolha do armador, que pondera questões relativas à interação entre órgãos públicos (Receita Federal, ANVISA e AP), para a definição de suas linhas marítimas. Em Hamburgo, a variável “ambiente político” pode ser considerada neutra, pois há a percepção dos terminais de que a AP cumpre com seu propósito de promover e incentivar a atividade portuária. Área útil, compra de equipamentos, treinamento de mão-de-obra, planejamento e sistemas de TI são variáveis que acabam sendo mais facilmente manejadas, em função da neutralidade do “ambiente político”, ampliando-se, assim, os espaços para a adoção de estratégias. Há, portanto, um consenso dos terminais alemães de que as ações da AP viabilizam maior rapidez e eficiência na aplicação de recursos para a melhoria, expansão e adequação de estruturas, o que causa impactos positivos, na produtividade percebida por armadores.

A Figura 24 apresenta as explanações feitas sobre a neutralidade da variável “poder público” e como isso influencia, positivamente, às demais variáveis fundamentais para a entrega de produtividade.

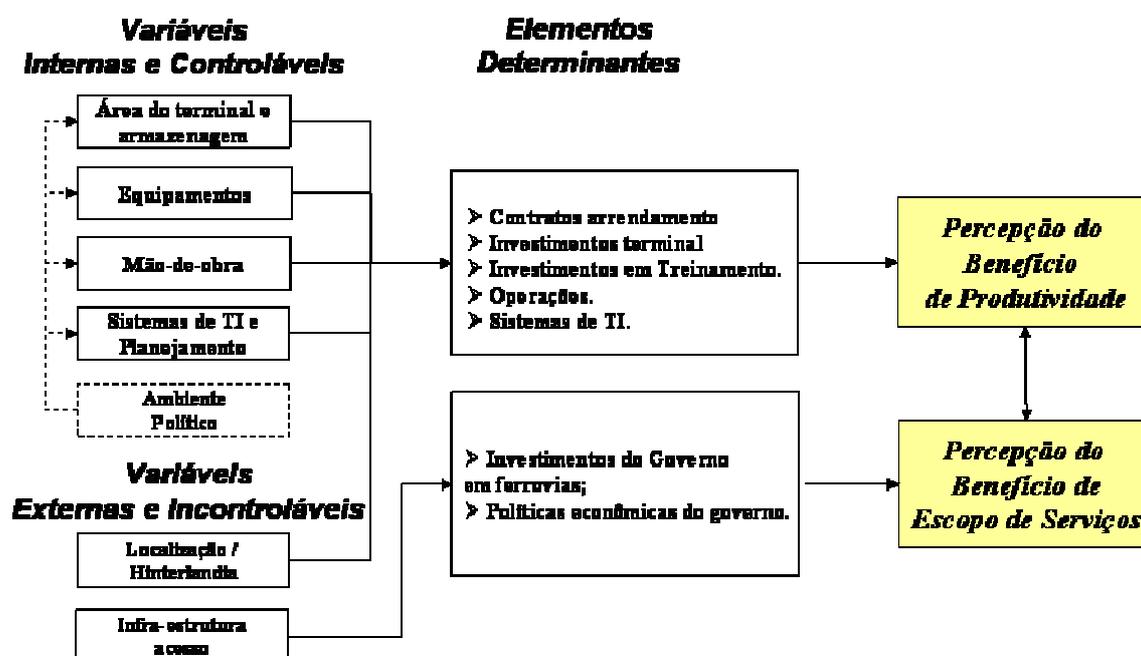


Figura 24 - Produtividade e Escopo de serviço dos terminais alemães.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que a Figura 24 segue o mesmo padrão, quando é comparada à Figura 20, do Capítulo 5, que apresentou as variáveis fundamentais para a entrega do benefício de produtividade, por parte dos terminais brasileiros. No entanto, além da questão do “ambiente político”, já mencionada, a Figura 24 contempla a questão relativa ao escopo de serviços dos terminais alemães, que se traduz em importante diferença, com relação aos terminais brasileiros, conforme será abordado a seguir.

#### 6.4.2 Infra-estrutura: Variável essencial para a integração de atividades

Enquanto os terminais brasileiros têm como atividades fundamentais a carga e descarga de contêineres, os terminais alemães contam com mais atividades, dentro de seu leque de serviços. Além de serviços para operação de navios, os terminais da Alemanha

contam com suas próprias empresas de serviços logísticos (conserto de contêineres, armazenagem, consolidação de cargas etc.) e de transporte intermodal. Isso modifica, de forma relevante, a constituição das receitas de um terminal<sup>31</sup>, mas, de forma mais significativa ainda, os espaços possíveis para a ação estratégica dos terminais.

A Figura 24 demonstra que são duas as formas de benefícios percebidos em um terminal: a produtividade, resultado da interação de um conjunto de variáveis e elementos determinantes, e o benefício de escopo de serviços, obtido, principalmente, pela forma como terminais interagem com a variável infra-estrutura de acesso. Deve-se entender pelo termo “benefício de escopo de serviços” a possibilidade que um terminal tem de realizar os serviços de carga e descarga de um contêiner, de armazenagem e de entrega na hinterlândia de destino. Para viabilizar a entrega de contêineres, os terminais alemães contam com uma interação diferenciada, com a variável infra-estrutura, quando comparados aos terminais brasileiros. Nesse contexto, o transporte ferroviário é central, para o entendimento do benefício de escopo de serviços dos terminais alemães e, de forma mais específica, para a compreensão da variável “infra-estrutura”.

A gestão do sistema ferroviário alemão não é muito distinta do que se verifica no Brasil. A diferença mais marcante diz respeito ao fato de que, no Brasil, as malhas ferroviárias passaram a ser operadas por empresas arrendatárias e que, na Alemanha, tanto a construção, quanto a administração das malhas, cabe a uma empresa estatal, a Deutsche Bahn Netz. Enquanto no Brasil, os terminais devem “costurar” parcerias com as empresas arrendatárias para o transporte de contêineres sobre trilhos<sup>32</sup>, na Alemanha, os terminais de contêineres acabaram constituindo subsidiárias e *joint ventures*, com demais empresas de logística para o transporte de contêineres em ferrovias. Essas subsidiárias dos terminais não são responsáveis pela construção de trilhos que, por sua vez, cabe à empresa estatal, mas ficam a cargo da compra de locomotivas, vagões e da construção de entrepostos para o carregamento e descarregamento de contêineres dos vagões que os transportam. Um exemplo disso pode ser dado, com base no caso da Eurogate, que tem uma subsidiária de transporte ferroviário, localizada em Hamburgo. Com 15 locomotivas e mais de 280 vagões, essa subsidiária da Eurogate faz a ligação dos terminais de contêineres de Hamburgo e

---

<sup>31</sup> O Anexo 14 apresenta a receita das principais divisões da HHLA, para o ano de 2005.

<sup>32</sup> Não é descartada a hipótese de que terminais de contêineres comprem o direito de operação de ferrovias, como uma estratégia de integração. No entanto, dada a realidade do segmento de terminais e de ferrovias, considera-se, neste trabalho, bastante improvável a compra de ferrovias por parte de terminais. Como única estratégia possível, tem-se, portanto, o estabelecimento de parcerias com arrendatários de ferrovias.

Bremerhaven (ambos na Alemanha) com as principais hinterlândias atendidas. Além de equipamentos ferroviários, essa subsidiária conta com sessenta caminhões para o subsequente transporte rodoviário de contêineres.

Verifica-se que há uma verdadeira integração de atividades desde o descarregamento de um contêiner de um navio, até a entrega ao seu destino final. Sob a ótica estratégica, oferecer integração de serviços é uma forma que empresas como Eurogate e HHLA encontram para consolidar seus espaços estratégicos, bem como para interagir com forças competitivas expressivas, como é o caso dos armadores. Considerando-se que o Poder Público aparece uma vez mais como facilitador das ações dos terminais de contêineres, ao viabilizar infra-estrutura ferroviária, a ação estratégica dos terminais pode, de fato, ser ampliada. Isso porque, cabe aos terminais, decidirem por quais rotas serão transportadas as maiores quantidades de contêineres sobre trilhos, e quais os países em potencial para o oferecimento desse serviço. A direção dessas ações estratégicas funciona como um elemento central da diferenciação entre um e outro terminal.

Portanto, como visto, a variável “infra-estrutura” é uma variável externa e incontrollável, e que, potencialmente, pode oferecer aos terminais, uma grande chance de diferenciação de seus serviços. No caso, essa variável depende dos investimentos e da política econômica do Governo Alemão, que determinam as possibilidades que os terminais têm para agregar e diferenciar seu leque de serviços.

Adicionalmente, os benefícios de produtividade e de escopo de serviços aparecem interligados, ao final da Figura 24, pois ambas são importantes para a atração de armadores.

#### **6.4.3 A cadeia de valor dos terminais alemães em meio ao escopo de serviços**

A partir do entendimento de que os terminais alemães realizam uma maior gama de serviços, deve-se verificar como fica a questão da sua cadeia de valor, e, conseqüentemente, do comportamento dos custos. Antes dessa análise, faz-se uma breve consideração sobre as variáveis “localização e hinterlândia” e “mão-de-obra”.

Relativamente a questões de localização e hinterlândia, pode-se dizer que esta variável apresenta uma mesma lógica, tanto no Brasil, quanto na Alemanha. O fato é que regiões

econômicas são incontroláveis, e cabe aos terminais, a ação comercial junto aos principais mercados atendidos pelos portos, onde estão localizados. Adicionalmente, com relação à questão da mão-de-obra, a diferença é marcante entre a Região Sul do Brasil e Hamburgo. Enquanto no porto desta cidade, há somente um sindicato de trabalhadores, no Brasil tem-se uma vasta gama de entidades de classe. Isso resulta, em menor custo de mão-de-obra quando comparado ao Brasil, o que permite, aos terminais alemães, maior benefício de produtividade. Também de forma complementar, cabe mencionar que a variável “retro-área”, considerada como parte necessária para a entrega do benefício de produtividade, dentro do ambiente dos terminais de Região Sul, não aparece como variável central para o ambiente competitivo de Hamburgo, pois as áreas dos terminais contemplam todas as necessidades de armazenagem de contêineres, conforme a própria percepção dos terminais locais.

Ressaltadas essas questões, retoma-se à questão central da cadeia de valor dos terminais alemães. As empresas HHLA e Eurogate, ao ampliarem seu escopo de serviços, estão reduzindo seus custos, pelo compartilhamento de atividades da cadeia de valor. No Brasil, redução de custos, por eficácia operacional, é o único caminho para enfrentar novos entrantes e ter desempenho superior. Na Alemanha, os custos dos terminais são também relevantes, mas passam a ser analisados de uma forma mais ampla, a partir da integração de atividades dos terminais.

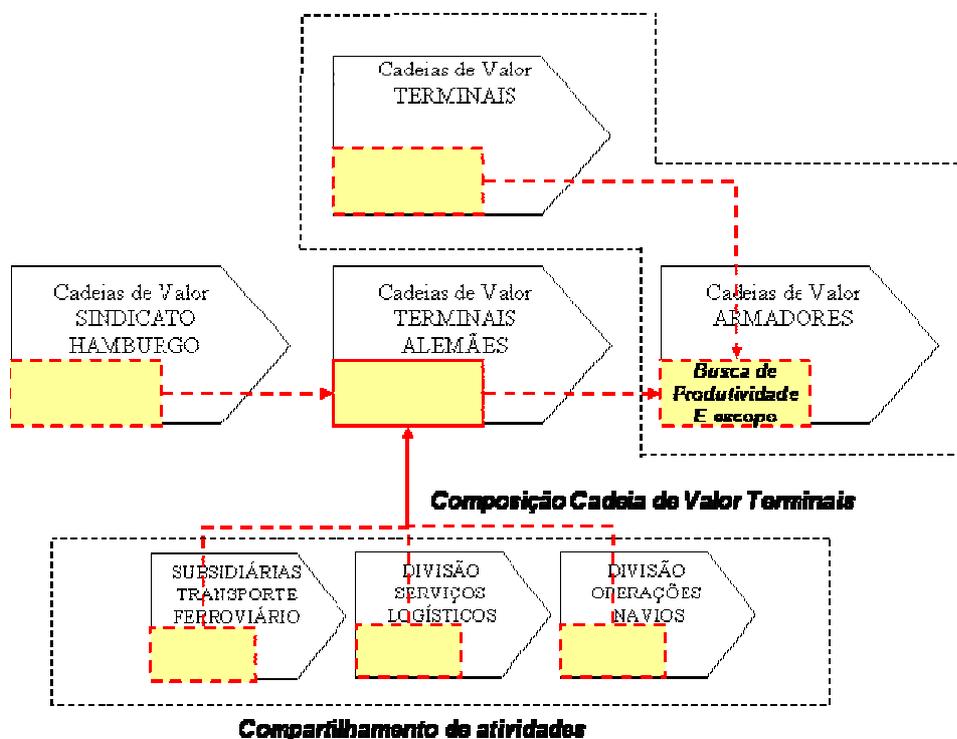
De uma forma geral, a estratégia de integração de atividades, em função das economias e vantagens que proporciona, acaba se constituindo em uma estratégia de custos, quase que automaticamente. Verifica-se, com base na estrutura física dos terminais e demais informações, que as principais economias advindas da integração de atividades são:

- **Economias de operações combinadas:** na Eurogate, as operações de carregamento de vagões com contêineres são realizadas muito próximas ao local de carga e descarga de navios, o que viabiliza reduções significativas dos custos de transporte de contêineres;
- **Economias de controle e coordenação internos:** ao contar com seus três terminais localizados uns próximos aos outros, a HHLA tem como controlar e coordenar as atividades de transporte intermodal, de maneira mais eficiente. De forma complementar, há somente um departamento comercial, para os três terminais da empresa que, operacionalmente, funcionam de forma independente. A

existência de somente um departamento comercial faz com que acordos com armadores sejam otimizados, em função da produtividade dos navios que são operados, e das instalações de cada um dos terminais.

- **Compensação do poder de negociação:** pelo fato de os terminais alemães serem produtivos na movimentação de contêineres e “amarrarem”, uma boa parte da cadeia de transporte de contêineres, acabam trazendo para si maiores diferenciais e instrumentos para negociação e atração de armadores. Esse poder propiciado pela integração de atividades é relevante quando se leva em conta a força que armadores detém, bem como a própria concentração do setor.

Pode-se dizer que essas economias são advindas de uma nova configuração da cadeia de valor. No Brasil, as atividades primárias de logística de entrada, operações e de logística de saída, constituem todo o processo de carga e descarga de um contêiner. De forma diferente, essas mesmas atividades primárias para os terminais de Hamburgo podem ser entendidas, a partir da interação de diversas outras atividades, das diferentes divisões de serviços. A Figura 25 apresenta uma ilustração do desenvolvimento até então feito.



**Figura 25 - Compartilhamento de atividades e Cadeia de Valor terminais alemães.**  
Fonte: Elaborado pelo autor

### **6.5 *Uma síntese sobre os terminais de contêineres de Hamburgo***

Ao longo desse capítulo, foi possível delinear as características básicas sobre o ambiente que envolve a ação dos terminais de contêineres do Porto de Hamburgo. De um lado, informações relativas às quantidades de contêineres movimentados, contextualizaram a diferença marcante que existe entre as realidades macroeconômicas do Brasil e da Alemanha. A apresentação de números sobre a capacidade adicional de movimentação proporcionada pela entrada de novos ofertantes na Região do Mar do Norte, também ressalta as diferenças de tamanho das economias. Por outro lado, a análise de aspectos mais ligados a questões de competição e estratégia, mostrou que se pode tomar a realidade do Porto de Hamburgo como uma situação emblemática para o entendimento do problema da competição e da adoção de estratégias, em setores relevantes, e nos quais, possa, eventualmente, haver regulação do Poder Público.

A realidade do Porto de Hamburgo se mostra mais intensa e dinâmica do que a realidade dos terminais de Região Sul, o que se justifica, pelo avançado grau de verticalização das atividades, por parte de grandes armadores no cenário do Mar do Norte; enquanto que no Brasil, somente a partir de 2005, pôde-se contar com um movimento claro de verticalização (caso da compra de 50% do TECONVI de Itajaí, pela APM Terminals do Grupo AP-Moller Maersk). Aliado a isso, tem-se a constatação de que a regulação governamental é bem mais favorável para o estabelecimento de um espaço estratégico propício para a tomada de decisão dos terminais alemães. Na realidade, o papel da AP, do Porto de Hamburgo, destaca-se em função de sua maior liberdade para captação de recursos e de seu papel, estritamente planejador e promotor de melhorias de infra-estrutura.

Esse ambiente dinâmico, aliado a questões mais favoráveis no que tange à regulação e influência do poder público, faz com que os terminais alemães disponham de mais instrumentos para a busca de benefícios de produtividade. De forma complementar, a estratégia de integração de atividades, por parte das empresas HHLA e Eurogate, é viabilizada pelas condições de um ambiente político-regulador eficiente, e proporciona aos terminais instrumentos de redução de custos dos serviços por meio de economias advindas da integração.

Diante disso, o estudo da realidade dos terminais do Porto de Hamburgo oferece possibilidades para um melhor entendimento das questões relativas à evolução e ao acirramento da competição entre terminais da Região Sul, bem como das estratégias por eles empregadas. Tendo-se isso em vista, parte-se para as principais conclusões e considerações finais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar as estratégias empregadas por terminais privados de contêineres da Região Sul do Brasil, em meio ao ambiente externo determinado pelas principais forças competitivas. De modo a contribuir com a análise, realizou-se estudo paralelo da situação dos terminais operantes no Porto de Hamburgo, na Alemanha. As constatações feitas ao longo dos Capítulos 4, 5 e 6, são sintetizadas a seguir, de modo que se possa apresentar as principais reflexões, contribuições e sugestões para futuros trabalhos.

Relativo a estratégias de posicionamento, verificou-se que um dos únicos caminhos possíveis para os terminais da Região Sul do Brasil, seria o de constituir suas estruturas dentro do que se entende por *hub* terminal, ou seja, um ponto logístico concentrador de cargas do sistema de transporte marítimo. Terminais do tipo *hub*, em função do volume de cargas que têm condições de movimentar, tornam-se mais atrativos para armadores em função das economias de escala que podem proporcionar. No entanto, a análise da indústria demonstrou que este caminho tem poucas possibilidades de ser implementado, uma vez que há um conjunto de aspectos que interagem e causam impactos nas decisões dos terminais quanto a benefícios e custos.

Terminais de contêineres buscam entregar o benefício de produtividade para armadores, seus principais clientes, e que representam, em média, 80% do total de suas receitas. O benefício de produtividade constitui-se na principal maneira que um terminal

dispõe para aumentar sua demanda e, conseqüentemente, obter desempenho superior na indústria. Todavia, as principais decisões relativas a benefícios e custos estão atreladas a variáveis centrais, divididas, neste trabalho, em (i) variáveis internas e controláveis e (ii) variáveis externas e incontroláveis. O entendimento de como terminais podem ou não manipular estes respectivos conjuntos de variáveis, levou à constatação de que há pouco espaço para a formulação de estratégias de posicionamento. O fato de os serviços de carga e descarga obedecerem a uma mesma lógica operacional em todo o mundo, se adiciona à idéia de que há poucos espaços para diferenciação entre terminais.

A constatação de que são limitados os espaços estratégicos ganha maior sustentação quando se avaliam os impactos da regulação governamental sobre o ambiente competitivo da indústria. Na realidade, a regulação do poder público é responsável por limitações sobre as ações estratégicas dos terminais, dentre as quais destaca-se a formação de preços dos serviços prestados. Terminais acabam tendo que prover seus serviços a valores inferiores aos limites pré-estabelecidos pelo processo de formação de preços da indústria, o que pressupõe um direcionamento para a análise de custos em prol da determinação de critérios competitivos que garantam desempenho superior.

O entendimento de que a busca de desempenho superior de terminais passa pela redução de custos, conduz a uma das reflexões centrais sobre os resultados obtidos com o presente trabalho. Inicialmente, a utilização do modelo teórico de análise de indústrias, pressupôs a existência de livre concorrência dentro do segmento, e que os terminais teriam a seu dispor uma grande parte dos instrumentos de planejamento estratégico. Conforme o processo de pesquisa avançou, verificou-se a existência de um padrão de competição distinto. De forma paradoxal, a regulação do poder público impõe limitações em termos de ações estratégicas, mas garante uma melhor utilização do capital e ganhos de produtividade. As constatações das principais modificações do sistema portuário brasileiro, em conjunto com a análise da indústria, do Capítulo 5, viabilizaram o entendimento de que a meta inicial com a reformulação da indústria não era a de aumentar a eficiência via competição, mas sim, garantir ganhos de produtividade mediante um ambiente competitivo de poucos ofertantes.

Ao controlar o número de participantes do segmento, o Poder Público garantiu a viabilidade econômica dos terminais por meio de uma estrutura de mercado muito semelhante ao que se entende por monopólio natural. Nessa linha, a análise da indústria sob a vertente microeconômica, possibilitou constatar que a competição, tal como é suposta em modelos de

livre mercado, não se verificou na indústria de terminais privados de contêineres, pelo menos até o início do movimento de verticalização de grandes armadores.

As forças competitivas representadas pelos entrantes e pelos compradores da indústria da Região Sul, podem ser entendidas de forma conjunta, assim como concebidas como o “divisor de águas” do ambiente de competição e estratégia do segmento. Isso deve-se ao fato de que os entrantes da indústria da Região Sul – PORTONAVE e Itapoá – são, na verdade, terminais de contêineres ligados a grandes armadores mundiais, como é o caso da MSC e da Hamburg Süd. Isso caracteriza o movimento de verticalização dos armadores no segmento de terminais de contêineres, que foi iniciado, no Brasil, com a compra de 50% do TECONVI, de Itajaí, pela APM Terminals, do grupo AP-Moller Maersk.

De forma adicional, os entrantes configuram-se como terminais privativos de usuário, uma modalidade jurídica que conta com vantagens na contratação de mão-de-obra, assim como com maiores espaços estratégicos possíveis para a tomada de decisões. Este movimento é citado anteriormente como o “divisor de águas” dentro da análise do ambiente competitivo, pois faz com que terminais já operantes enfrentem uma maior concorrência de terminais privativos, que são concebidos com vantagens em termos de custos.

Nesse sentido, a entrada de terminais privativos ligados a armadores, faz com que se quebre a lógica de entendimento da indústria a partir do conceito de monopólio natural. Um maior número de ofertantes na indústria, aumenta a capacidade de movimentação de todo o sistema, demonstrando também um provável enfraquecimento das barreiras à entrada, impostas pela regulação do poder público. A idéia, portanto, é de que o movimento de verticalização marca um ponto de referência no segmento, a partir do qual a competição tende a se tornar mais intensa entre os participantes.

Vistos esses aspectos sob a lógica estratégica, terminais privados de contêineres de uso-público, limitados em grande parte de suas ações estratégicas, e pressionados pela entrada de novos competidores, acabam tendo que buscar soluções para competir em meio a um ambiente externo reformulado. O entendimento das principais atividades internas dos terminais, assim como dos custos, confirma-se como a alternativa mais viável para esses terminais. Nesse contexto, verificou-se que a busca de eficácia operacional acaba se traduzindo como o caminho estratégico viável para os terminais, dadas as limitações impostas pela regulação, assim como os mesmos padrões operacionais, entre um terminal e outro, para

a prestação do serviço de carga e descarga, o que torna semelhante a cadeia de valor dos participantes da indústria.

O contraponto da realidade competitiva da indústria da Região Sul com a dos terminais HHLA e Eurogate, foi feito com o propósito de aprendizado, pois mercados globais exigem eficiência global. Os resultados obtidos apontam que os terminais alemães, HHLA e Eurogate, estão inseridos em um ambiente competitivo relativamente mais intenso e dinâmico, e que oferece maiores possibilidades em termos de adoção de estratégias.

Ressaltam-se dois aspectos centrais sobre a realidade dos terminais do Porto de Hamburgo: (i) o fato de que a regulação e a influência do poder público tornam a competição livre em termos de formação de preços e adoção de estratégias; (ii) de forma complementar, tem-se a adoção de estratégias de integração, que viabiliza redução de custos via compartilhamento de atividades. Essa estratégia ainda proporciona um maior poder de ação dos terminais ao longo do sistema de transporte marítimo internacional, face ao poder exercido por armadores verticalizados, mais presentes e atuantes no contexto da Região do Mar do Norte.

Como contribuição, o estudo da situação dos terminais HHLA e Eurogate, proporciona o entendimento da competição entre terminais de contêineres, tomando-se como base um ambiente externo característico para a utilização do modelo de análise de indústrias, que, por sua vez, pressupõe condições de livre mercado. As constatações sobre o papel do poder público, assim como das estratégias empregadas para a diferenciação dos terminais, podem ser tidas como eventuais paralelos para questões envolvendo a realidade brasileira.

Nessa linha, o presente trabalho traz algumas questões para reflexão em termos teóricos. Inicialmente, cabe mencionar a questão da eficácia operacional como estratégia para os terminais de contêineres da Região Sul do Brasil, que, de forma mais ampla, encontra tanto adeptos (MINTZBERG, 2000) quanto contrários a esta idéia (PORTER, 1999). De forma complementar, abre-se espaço para o questionamento sobre o verdadeiro papel do Poder Público dentro do modelo das cinco forças competitivas, quando o pressuposto de livre mercado não é verificado. A linha mais clássica (PORTER, 1986) apresenta o governo (ou Poder Público) como parte do modelo das cinco forças, a medida que, outros autores (BESANKO, 2006) advogam-no como uma sexta força.

Os trabalhos de Sanchez *et al.* (2001) e de Souza Junior, Beresford e Pettit (2003), pelo fato de abordarem aspectos relativos à terminais de contêineres em economias em desenvolvimento, podem contribuir para a reflexão sobre o papel do poder público, e da eficácia operacional como estratégia, em indústrias nas quais o pressuposto de livre mercado não é atendido.

No entanto, pode-se colocar como principal contribuição desse trabalho, a tentativa de unir-se a linha teórica de administração estratégica aos pressupostos da economia, para identificarem-se os principais aspectos em torno da competição e da adoção de estratégias, em um segmento que não conta com todas as premissas necessárias para classificá-lo como livre mercado. A utilização da ótica de análise do ambiente externo, em paralelo com o entendimento da estrutura de monopólio natural e de critérios de regulação, permitiu sinergias úteis para se analisar de forma mais adequada as principais forças competitivas que moldam o cenário de decisão dos terminais privados de contêineres da Região Sul. A possibilidade da realização de um contraponto com um exemplo internacional, além de preencher uma lacuna deixada em alguns trabalhos científicos, permitiu constatações sobre competição e estratégia a partir dos mesmos pilares teóricos. Estas constatações, obtidas a partir de uma realidade emblemática, além de trazerem prováveis contribuições para discussões acadêmicas, agregam exemplos fundamentais para a questão relativa aos desafios do Sistema Portuário Brasileiro.

Dentre os exemplos mais marcantes da realidade do Porto de Hamburgo, pode-se dar atenção especial à questão da interação entre o Poder Público (Autoridade Portuária) com a Iniciativa Privada (terminais). No contexto de Hamburgo, a Autoridade Portuária funciona, exclusivamente, como um órgão planejador e fomentador do desenvolvimento das atividades portuárias, assim como de atividades que contemplem o meio ambiente e o relacionamento com a Cidade-Estado de Hamburgo. Os terminais HHLA e Eurogate, concebem a Autoridade Portuária de Hamburgo como um ponto de referência para diversas questões envolvendo diretamente os resultados de suas empresas, e enxergam-na como uma aliada para os desafios de aumentar volumes de movimentação e incrementar a qualidade dos serviços prestados.

De forma contrária, na Região Sul do Brasil, a relação percebida entre os terminais privados e suas respectivas Autoridades Portuárias, carece de maior cumplicidade por parte do Poder Público. Adicionalmente, a carência de planejamento do órgão regulador federal (ANTAQ) acaba ampliando a distância entre o sistema portuário de hoje e o sistema portuário realmente necessário para exportadores e importadores do país. O Porto de Hamburgo

também enfrenta dificuldades, como a maioria dos portos do mundo. No entanto, seu exemplo de como o Poder Público pode se constituir em uma força para o desenvolvimento de instalações portuárias, pode ser tomado como parâmetro para a melhoria da realidade do sistema portuário brasileiro.

Apesar desse trabalho não ter fins consultivos, julgou-se apropriada uma menção breve sobre implicações práticas do estudo comparativo com a realidade do Porto de Hamburgo. A seguir, são feitas sugestões para pesquisas futuras, que levam como ponto de partida, as reflexões teóricas realizadas, assim como questões que não foram aprofundadas em função dos objetivos e delimitações desse trabalho.

### ***7.1 Sugestões para futuras pesquisas***

Dados os principais resultados e reflexões desse trabalho, propõem-se duas linhas para a extensão do entendimento da estratégia e competição dentro da indústria da Região Sul do Brasil:

— A primeira, leva em conta a constatação de que os terminais privados da Região Sul tendem a buscar a eficácia operacional de suas atividades como estratégia. Tendo-se isso como pressuposto, bem como o fato de que o modelo de análise se baseou na identificação das principais forças do ambiente externo, um trabalho que venha a considerar os fatores internos dos terminais poderia agregar resultados significativos com relação às possíveis formas para o alcance de desempenho superior na indústria;

— De forma complementar, a combinação dos pilares teóricos da administração estratégica e da Microeconomia, pode ser aplicada a outros setores que passaram por mudanças significativas em suas configurações, como é o caso da energia elétrica e telefonia. Com isso, pode-se vir a ampliar a base teórica sobre estratégia de organizações em meio a indústrias que contam com algum grau de regulação e que, conseqüentemente, não se enquadram no conceito de livre mercado.

## 7.2 *Limitações da pesquisa*

Algumas dificuldades encontradas ao longo da pesquisa limitaram as conclusões obtidas com esse trabalho, e são listadas a seguir:

— Conforme abordado no Capítulo da Metodologia, o estudo foi realizado junto ao lado da oferta, somente. Ou seja, foram entrevistados somente gestores dos terminais privados de contêineres, sem que, com isso, fossem obtidas as percepções dos principais clientes, os armadores. No entanto, foram sempre buscadas confirmações triangulares entre os entrevistados;

— Em função de questões contratuais, e que requerem sigilo de informações, também não foi possível a obtenção de valores de contratos assinados entre terminais e armadores. Isso impôs limitações à análise da força competitiva representada pelos armadores;

— De forma similar, também não foram abertos valores de contratos entre os terminais alemães e armadores, o que teria proporcionado maior riqueza de análise e comparação com a realidade brasileira. Adicionalmente, não se obtiveram dados relativos à produtividade dos diferentes terminais localizados no Porto de Hamburgo, o que inviabilizou a comparação entre os padrões das duas realidades;

— O trabalho, por ser de caráter qualitativo, restringiu-se à análise de causa-efeito. Para o caso das variáveis que, juntas, entregam o benefício produtividade (Capítulo 5), o modelo construído é limitado, levando-se em conta que não mede o impacto de cada uma das variáveis na entrega de benefício para os armadores.

Ressalta-se que, o conhecimento prévio dessas limitações, pode contribuir para a elaboração de trabalhos futuros que abordem uma linha de pesquisa semelhante. Essas limitações devem também ser consideradas como problemas a serem solucionados, de modo que os resultados obtidos com o trabalho possam ser estendidos, ou, ainda, contestados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRA, 2006. – **Associação brasileira de portos secos**. Disponível em: <<http://www.abepira.org.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

ABRATEC, 2006. Disponível em: <<http://www.abratec-terminais.org.br/abertura.htm>>. Acesso em: 12 fev. 2006.

ALBUQUERQUE, Marcos Cintra Cavalcanti de. **Microeconomia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

ALDERTON, Patrick. **Port management and operations**. London/Hong Kong: LLP, 2005.

ALL, 2006. **América latina logística**. Disponível em: <<http://www.all-logistica.com.br/port/index.asp>>. Acesso em: 2 fev. 2007.

ANDREWS, Kenneth. **The concept of corporate strategy**. New York: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I.; MACDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTWERP GATEWAY, 2007. Disponível em: <<http://www.antwerpgateway.be/>>. Acesso em: 21 fev. 2007.

APM TERMINALS, 2006. Disponível em: <<http://www.apmterminals.com/>>. Acesso em: 5 jan. 2007.

APPA – Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina. Disponível em: <<http://www.portosdoparana.com.br/>>. Acesso em: 16 dez. 2006.

BALDWIN, Richard E.; MARTIN, Philippe. Two waves of globalization: Superficial similarities, fundamental differences. **NBER working paper series**, working paper 6904, National Bureau of Economic Research, jan. 1999.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. V. 17, n. 1, 1991, p. 99-120.

BARROS, Carlos Pestana. Incentive regulation and efficiency of portuguese port authorities. **Maritime Economics & Logistics**, p. 55-69, 2003.

BARROS, Carlos Pestana; ATHANASSIOU, Manolis. Efficiency in European seaports with DEA: evidence from Greece and Portugal. **Maritime Economics & Logistics**, n. 6, p. 122-140, 2004.

BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

BESANKO, David *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BINDER, Marcelo Pereira. Discussão da cadeia de valor e estratégias genéricas de Michael Porter a partir do caso gol transportes aéreos. In: **Anais do XXVI EnAnpad**, 2002.

BNDES. Área de Projetos de Infra-Estrutura. Privatização dos Portos. **Informe Infra-estrutura**, n. 18, jan. 1998.

BRASIL. **Lei N. 8630**, de 25 de fevereiro de 1953 (Com alterações posteriores). Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Lei N. 10.233**, de 5 de junho de 2001. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências. D.O.U. de 6.6.2001.

\_\_\_\_\_. **Lei N. 8987**, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no artigo 175, da Constituição Federal e dá outras providências.

BYRNS, Ralph T. **Microeconomia**. São Paulo: MAKRON *Books*, 1996.

CAJAMAR. **Boletín económico financiero**. Análisis sectorial. El tráfico marítimo y la actividad portuaria. a. IV, n. 10, abr. 2002.

CAMPOS NETO, Carlos Álvares da Silva. Portos Brasileiros: área de influência, ranking, porte e os principais produtos movimentados. **Texto para discussão no. 1164 IPEA**, Brasília, fev. 2006.

CASTRO, Newton Rabello de; LAMY, Phillippe. A desregulamentação do setor de transportes: o caso do subsetor portuário. **Texto para discussão no. 284 IPEA**, nov. 1992.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COPPEAD, Cel. **Centro de estudos em logística**: Indicadores de portos e transporte aquaviário – Parte 1. Rio de Janeiro, 2004.

DATAMAR – COMISSÃO DOS PORTOS. Disponível em <<http://www.datamar.com.br/home.aspx>>. Acesso em: 5 jan. 07.

DAUDT, Cláudio Gustavo; PHONLOR, Patrícia Ross. **Inter-relações da cadeia logística de transporte internacional**: Um estudo sobre a importância de armadores e terminais privados de contêineres, 2005. mimeo.

DIAS, R. **Sociologia aplicada ao comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2000.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUCLÓS, Rodrigo Modesto Ortiz. **Análise de indústria de televisão a cabo no brasil. estrutura competitiva e evolução**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

EISENHARDT, K.M. (1989). Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, a. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

EUROGATE, 2006. Disponível em: <[http://www.eurogate.de/live/eg\\_site\\_en/show.php3?id=1&nodeid=1&\\_language=en](http://www.eurogate.de/live/eg_site_en/show.php3?id=1&nodeid=1&_language=en)>. Acesso em: 10 nov. 2006.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1993.

FLEURY, Paulo Fernando. A infra-estrutura e os desafios logísticos das exportações brasileiras. **Artigos CEL COPPEAD – Centro de Estudos em Logística**, 2005.

\_\_\_\_\_. Perspectivas para a logística brasileira. **Artigos CEL COPPEAD – Centro de Estudos em Logística**, 1998.

GARÓFALO, Gílson de Lima; CARVALHO, Luis Carlos Pereira de. **Análise Microeconômica** – Análise de estruturas de mercado. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. **Teoria microeconômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

GAZETA MERCANTIL. **Balanço Anual**, vários anos.

GEIPOT: **A reforma portuária brasileira**, set. 2001.

GEREFFI, Gary. Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with Special reference to the Internet. **The American Behavioral Scientist**, a. 44, n. 10; p. 1616-1637, jun. 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: Textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**. Spring, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Toward a knowledge-based theory of the firm. School of Business, Georgetown university. Washington, DC, USA. In: **Strategic Management Journal**. v. 17, p. 109-122, 1996.

GUIA 4 RODAS, 2007. Disponível em: < <http://guia4rodas.abril.com.br>>. Acesso em: 29 mar. 2007.

HAMURG PORT AUTHORITY, 2006. Disponível em: <[http://www.hamburg-port-authority.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=178&Itemid=119&lang=english](http://www.hamburg-port-authority.de/index.php?option=com_content&task=view&id=178&Itemid=119&lang=english)>. Acesso em: 20 dez. 2006.

HHLA, 2006. Disponível em: <<http://www.hhla.de/>>. Acesso em: 18 nov. 2006..

HOFFMANN, Jan. Latin American ports: Results and determinants of private sector participation. **International Journal of Maritime Economics**, p. 221-241, 2001.

HORNBY, A.S. OXFORD, **Advanced learner's dictionary of current English**. 6. ed. Oxford: Oxford University, 2000.

KEEDI, Samir; MENDONÇA, Paulo C.C. de. **Transportes e seguros no comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

LACERDA, Sander Magalhães. Investimentos nos portos brasileiros: oportunidades da concessão da infra-estrutura portuária. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 297-315, set. 2005.

\_\_\_\_\_. Navegação e portos no transporte de contêineres. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 215-243, dez. 2004.

LEE, Thomas W. **Using qualitative methods in organizational research**. Oaks: Sage Publications, 1998.

LIMA, Eriksom Teixeira. Diretrizes estratégicas para os portos do nordeste. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 349-378, set. 1999.

MAERSK, 2006. Disponível em: <<http://www.maerskline.com/link/?page=home>>. Acesso em: 5 jan. 07.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, M. E. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MDIC, 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php>>. Acesso em: 30 mar. 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 1994. 80p.

MINISTÉRIO TRANSPORTES, 2006. **Anuário estatístico – Ano 2000**. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/>>. Acesso em: 16 dez. 2006.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NETMARINHA, 2006. Disponível em: <<http://www.netmarinha.com.br/index.asp>>. Acesso em: 3 mar. 2006.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. **Comércio exterior e a questão portuária**. São Paulo: Aduaneiras, 1992.

\_\_\_\_\_. **Modernização dos portos**. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

PADUA, Cláudio de Alencar; SERRA, Eduardo Gonçalves. Superação dos gargalos logísticos do setor portuário. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro v. 13, n. 26, p. 55-58, dez. 2006.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo: Futura, 1998.

PEREIRA NETO, Manoel Tomaz. **Legislação portuária compilada**: Lei n. 8.630 e normas conexas. 4. ed. rev. e ampl. com as normas da ANTAQ. Santos: RB Assessoria Sindical, 2003.

PIMENTA LIMA, Maurício. Custos logísticos na economia brasileira. Centro de estudos em logística. **Revista Tecnológica**, jan. 2006.

PIMENTEL, Celso Martins. **UNCTAD** – Monografias sobre gestión de Puertos – Evolución de la legislación portuaria brasileña. Naciones Unidas, Nueva York e Genebra, 1999.

PORT OF HAMBURG, 2006. Disponível em: <<http://www.hafen-hamburg.de/en/index.php>>. Acesso em: 2 dez. 2006.

PORT OF ROTTERDAM, 2007. Disponível em: <<http://www.portofrotterdam.com/en/home/>>. Acesso em: 14 mar. 2007.

PORTER, Michael E. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 30. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

\_\_\_\_\_. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**. March, 2001.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 28. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTO DE ITAJAÍ, 2006. Disponível em: <<http://www.portoitajai.com.br/>>. Acesso em: 18 dez. 2006.

PORTONAVE. **Porto de Navegantes**, 2007. Disponível em: <<http://www.portode navegantes.net/index.php>>. Acesso em: 28 dez. 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. May-June, 1990.

REVISTA PORTUARIA. **Portos de SC dobram a capacidade até 2009**. n. 87, p. 25, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, Leonardo Ramos; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; BECKER, João Luiz. Análise da eficiência das operações nos terminais de contêineres do Mercosul. In: **Anais do XXVIII EnAnpad**, 2004.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SANCHEZ, Ricardo J. *et al.* Port Efficiency and international trade: Port efficiency as a determinant of maritime transport costs. **Maritime Economics & Logistics**, p. 199-218, 2003.

SANTOS, Moacir Rodrigues dos; HEXSEL, Astor Eugenio. A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos. In: **Anais do XXIX EnAnpad**, 2005.

SOUSA CARVAHO, Marco Antonio de. Privatização, dívida e déficits públicos no Brasil. **Texto para discussão n. 847, IPEA**, Rio de Janeiro, nov. 2001.

SOUZA JUNIOR, Geraldo Araújo de; BERESFORD, Anthony K.C.; PETTIT, Stephen J. Liner shipping companies and terminal operators: internationalisation or globalisation? **Maritime Economics & Logistics**, n. 5, p. 392-412, 2003.

STIGLITZ, Joseph E.; WALSH, Carl E. **Introdução à microeconomia**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TCP. Disponível em: <<http://www.tcp.com.br/site/index.php>>. Acesso em: 2 mar. 2007.

TECON RIO GRANDE, 2006. Disponível em: <<http://www.tecon.com.br/>>. Acesso em: 7 jun. 2006.

TECONVI SA. Disponível em: <<http://www.teconvi.com/>>. Acesso em: 5 jan. 2007

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais** – a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALOR ECONÔMICO, 2007. vários.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **ERA – Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VELASCO, Luciano Otávio Marques de; LIMA, Eriksom Teixeira. As novas empresas mundiais de navegação determinam a evolução dos portos. **Revista do BNDES**, jun. 1999.

---

Privatização dos portos brasileiros. **BNDES Setorial**, mar. 1998.

VELDMANN, Simme J.; BUCKMANN, Ewout H. A model on container port competition: An application for the west European container hub-ports. **Maritime Economics & Logistics**, n. 5, p. 2-22, 2003.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte internacional de cargas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

WANG, James. Port governance in China. **INRETS**, Paris, France, Department of Geography University of Hong Kong, out. 2004.

WANKE, Peter; FLEURY, Paulo Fernando; HIJJAR, Maria Fernanda. Exportadores brasileiros: Estudo exploratório das percepções sobre a qualidade da infra-estrutura logística. In: **Anais do XXIX EnAnpad**, 2005.

WIKIMAPIA Disponível em: <[www.wikimapia.org](http://www.wikimapia.org)>. Acesso em: mar. 2007.

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

## **ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS ESTRUTURADAS BRASIL E ALEMANHA**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA FEITO JUNTO AOS TERMINAIS BRASILEIROS**

#### **Identificar os principais aspectos sobre a Lei dos Portos e que têm influência sobre a ação estratégica de terminais privados de uso-público.**

- 1) É comum ouvir-se falar dentro do sistema portuário que a Lei dos Portos é indefinida em alguns aspectos. O senhor partilha desta opinião?
- 2) O modelo de gestão dos portos brasileiros faz com que a Autoridade Portuária seja também Administração Portuária. Como o senhor avalia o fato de o poder público ter estas duas responsabilidades no Brasil?
- 3) Como o senhor definiria o ambiente propiciado pelo poder público para as empresas privadas hoje operantes?
- 4) As frases a seguir dizem respeito à problemas solucionados após a implementação da Lei dos Portos, de acordo com bibliografia sobre o tema. Por favor, responda a estas afirmações com “sim” ou “não”, fazendo as considerações que achar pertinente.
  - a. Houve a descentralização do sistema portuário.
  - b. Houve redução de custos de movimentação de contêineres.
  - c. O sistema de tarifas melhorou comparativamente com o que era feito pelo poder público.
  - d. Há uma maior participação de todos os integrantes do sistema via os CAP's.

- e. A distribuição do “poder decisório” entre CAP e Autoridade Portuária obedece a lei dos portos.
- f. Houve inovação tecnológica e aumento da produtividade.
- g. Houve melhoria das relações com a mão de obra sindicalizada.

**Descrever o ambiente externo da indústria de terminais de contêineres privados de uso público e identificar os espaços estratégicos possíveis para o alcance de desempenho superior.**

- 5) O senhor concorda com a afirmação de que os principais serviços prestados por um terminal de contêineres sejam os de carga, descarga (operação do navio) e armazenagem?
- 6) Qual destes serviços representa a principal fonte de receita do seu terminal? É possível que sejam informados os percentuais?
- 7) Por meio de que instrumentos (tarifas) estas atividades são cobradas dos clientes?
- 8) Há indicativos de que o serviço de terminais de contêineres obedeça a uma mesma lógica operacional em todo o mundo, o que traz a idéia de um serviço com poucas possibilidades de diferenciação frente a concorrência. O senhor concorda com isto? Poderia haver algum tipo de diferenciação dos serviços prestados por terminais?
- 9) Sobre possíveis novos terminais de contêineres, o senhor considera haver muitas barreiras para a entrada de novos concorrentes no segmento, como é o caso das questões regulatórias, de capital (investimento necessário), tecnologia, escala mínima de produção inicial, barreiras ambientais, etc?
- 10) De forma específica, o senhor considera as políticas governamentais uma barreira à entrada no segmento?
- 11) Levando-se em conta a entrada de novos ofertantes na movimentação de contêineres, como é o caso de Navegantes e Itapoá, como o senhor encara estrategicamente estes novos competidores?
- 12) O senhor e sua companhia têm conhecimento de algum outro entrante na região Sul do Brasil?
- 13) O senhor pode confirmar se o seu principal cliente é de fato o armador? Em um segundo momento seriam os importadores e exportadores?
- 14) O que é necessário para se atrair um armador para um terminal?
- 15) Os armadores contratam seus serviços em grandes escalas? De outra forma, o seu terminal depende de poucos e grandes armadores?

- 16) Sabe-se que grandes armadores estão ampliando seus negócios na região sul, adquirindo (ou iniciando) terminais de contêineres, como é o caso de Itajaí (compra do TECONVI pela APM Terminals), Itapoá e Navegantes. Qual sua avaliação sobre este movimento? Por que os armadores compram terminais de contêineres?
- 17) Quais os benefícios que se tem ao se fazer parte de um grande grupo como a Maersk, por exemplo?
- 18) O movimento de verticalização de grandes armadores já é verificado na Europa de forma mais intensa. O senhor acredita que a indústria de terminais da região sul seguirá esta mesma tendência?
- 19) Sobre o quesito competição, quem o senhor colocaria como principais competidores diretos de seu terminal? Haveria algum concorrente direto fora da Região Sul?
- 20) O senhor diria que houve um incremento da competição entre terminais de contêineres nos últimos anos?
- 21) Terminais privados de uso-público e terminais privativos: como o senhor avalia a competição entre estas duas modalidades?
- 22) Levando-se em conta o crescimento da movimentação de contêineres no Brasil para os próximos anos (a estimativa da ABRATEC é que se chegue aos 7 milhões de unidades em 2010), a meta do terminal é manter a atual participação do mercado ano a ano ou aumentar efetivamente seu *market share*?
- 23) Ao longo de pesquisa prévia para este trabalho, uma série de variáveis foi encontrada para explicar a competição e o desempenho superior de terminais privados de uso-público. No entanto, necessita-se de uma comprovação acerca da validade de tais variáveis para um terminal de contêineres. Pede-se que o senhor faça os comentários pertinentes sobre cada uma delas.
  - a. Infra-estrutura de acesso ao porto (transportes intermodais).
  - b. Ambiente político junto às autoridades portuárias.
  - c. Área útil do terminal.
  - d. Hinterlândias naturais de cada porto / terminal.
  - e. Presença de retro-área secundária.
  - f. Equipamentos.
  - g. Mão-de-obra e sistemas de TI.

**Aprofundar o entendimento sobre competição no segmento e identificar estratégias para competir em meio ao ambiente externo.**

- 24) Poderia-se dizer que um terminal pode se especializar na movimentação de um determinado tipo de contêiner, como *reefers* ou *dry*? O senhor acredita que isto que viria a definir o mercado-alvo de um terminal como amplo ou estreito?
- 25) O senhor acredita que seu terminal se enquadra mais como uma empresa que visa a custos baixos ou como uma empresa que busca diferenciação na prestação dos serviços?
- 26) O seu terminal mantém um monitoramento sobre a ação de seus concorrentes? Há algum tipo de alinhamento de custos ou diferenciação dos serviços que seu terminal presta em relação aos outros ofertantes da indústria?
- 27) O senhor diria que um terminal pode de fato estruturar estratégias de competição? Ou o caminho viável para um terminal é o de se buscar a eficácia de suas operações?
- 28) Com a presença de terminais de contêineres de uso privativo no mercado, como fica a questão estratégica do seu terminal?
- 29) Como o senhor definiria, em poucas palavras, a estratégia do terminal para o qual o senhor trabalha? O que é buscado de fato? O que aparece de forma relevante no planejamento da empresa?

**Identificar como são dispostas as principais atividades de um terminal com base no modelo da cadeia de valor. Adicionalmente, verificar como estas atividades têm impacto em custos e benefícios (diferenciação) de um terminal.**

- 30) Um conjunto de atividades é listado a seguir. Solicita-se que o senhor discorra rapidamente sobre a importância de cada uma destas atividades, tanto sob a ótica de custos como sob a ótica de potenciais de diferenciação que esta atividade pode trazer para o seu terminal.
  - a. Capatazia.
  - b. Inter-relação do terminal com seus acionistas.
  - c. Planejamento de navios – atividade de *planning*.
  - d. Controle de danos – *damage control*.
  - e. Manutenção de equipamentos.
  - f. Vistoria de mercadorias.
  - g. Área comercial.
  - h. Compras.
  - i. Setor de tecnologia da informação.

j. Atividades de negociação junto ao OGMO.

- 31) Qual destas atividades representa o maior custo para o seu terminal?
- 32) Qual atividade que o senhor acredita que possa possibilitar diferenciação do seu terminal frente aos concorrentes?
- 33) Dada a realidade de um serviço relativamente padronizado, o senhor acredita que seja possível terminais re-configurarem seu grupo de atividades de uma forma diferente do que a concorrência?

### **ROTEIRO ENTREVISTA ESTRUTURADA FEITO JUNTO A EUROGATE E A HHLA**

#### **Description of the basic matters concerning Eurogate external environment as well as the relationship between Eurogate / HHLA and Hamburg Port Authority.**

- 1) In Brazil we had a complete reformulation of the port system from 1993 and on. Did something similar happened in Germany in the last decades?
- 2) In your point of view, laws related to ports in Germany – or European Union – stimulate the private sector? The government really provides good conditions for port companies?
- 3) Both Brazil and Germany have the landlord port administration model. In this model, the government is responsible for the infrastructure and the private companies for the superstructure. Is this model working properly in the port of Hamburg? The Hamburg Port is submitted to the State, Mayor or Union?
- 4) If we take a look at the Hamburg Port Authority (HPA) website, we can see that there is a clear objective from the government in order to provide the proper conditions for port operations. The planning for the port of Hamburg is really interesting and it seems that the government is really interested in the future and in the competition of the northern ports. What is your point of view concerning this matter? Does the government really do everything within its grasp?
- 5) How would you evaluate the relationship between HPA and you company? Eurogate / HHLA needs to pay anything for the Port Authority? Is it reasonable?
- 6) Are there strong port Unions in Germany? Is Eurogate compelled to hire these workers?
- 7) In Brazil, one of the major problems concerning port industry is related to unions. Terminals have to hire employees from the Unions and the consequences of this situation is reflected by increasing terminal's costs. The law establishes this situation. Please, describe the relationship between HHLA and the Unions:

- a. Do you have to pay higher salaries?
- b. Are you obligated to hire unions workers?
- c. If there really was a problem with Unions, when was it solved?

**Identification of the main terminals services in Hamburg Port. Description of the main clientes of the container terminals in Europa.**

- 8) In Brazil, container terminals have two main sources of income: warehousing and loading and unloading ships. We can see that Eurogate / HHLA is focused on the terminal operations. Do you have further services such as rail companies to reach the hinterland, etc? What would be the order of importance of Eurogate services in the overall income of the company (% if possible)? Are there other services?
- 9) If we consider the main service of a container terminal as being the loading and unloading of ships, we see that the service is basically the same worldwide. How do you think a container terminal could differentiate itself from its competitors? In Brazil, the only way to be different is to operate a ship as fast as possible. In other words: productivity. Is this the same logic for your company?
- 10) In Brazil, the main clients of a container terminal are the Liner Shipping Companies (LSC) (for loading and unloading) and the companies that import and export goods (warehousing). Who are the main clients of Eurogate / HHLA?
- 11) Do you think that the competition inside and outside the Port of Hamburg is more connected to prices or to the differentiation of the services? What is the most important thing for the final client: costs or different services?
- 12) In Brazil there is no specialization in container services. Terminals need to be ready to ship out dry and reefer containers and this is often the regional market that establishes the need or not of special structures. Do you think that there can be specialization in container services? What is the variable which defines specialization for this industry in Europe?
- 13) How do you establish your prices for Liner Shipping Companies (LSC's) and other customers? Is there any governmental mechanism that "controls" your services prices? Please, see below further questions:
  - a. Do you charge all LSC's the same price?
  - b. What are the variables that would eventually make a final price different for one or another LSC's?
  - c. Do big LSC's get better prices?

- d. Do you sign contracts with LSC's? What is the average period of time of these contracts?
  - e. Who do you think have more negotiation power: Eurogate / HHLA or LSC's ?
  - f. How do you relate your total capacity with the establishment of prices? Is there any relation between these two variables?
  - g. Please, if the following questions were not enough to clarify the price system in Hamburg, add further information.
  - h. The price system is the same in all Eurogate's / HHLA's terminals?
- 14) There is a group of items that I developed to establish the competition in the Brazilian market. I would like to kindly ask you to organize these items in the order of importance for the competition in the European (North Sea Port range) ports and eventually add some other important item.
- a. Infrastructure to access the port (river depth, roads, railways, etc)Infra-estrutura de acesso ao porto (transportes intermodais).
  - b. Political environment between Eurogate/HHLA and HPA
  - c. Area of the terminals.
  - d. Hinterlands.
  - e. Presence of warehouses.
  - f. Equipments.
  - g. Workers / human resources.

**Identification of the most significant barriers to enter the industry as well as the identification of the main competitors in the segment.**

- 15) If someone in Brazil wants to enter container terminal industry, he will certainly find some barriers, such as Environmental barriers (ecology), High investment needed, Government barriers: laws, etc. Does the same happen in Hamburg? Are there other barriers to entry the industry?
- 16) It is assumed that the range of Hamburg competition is in North Sea: Hamburg, Rotterdam, Antwerp and Bremen. What are your really competitors in the industry? (please, name ports and companies).
- 17) According to Hamburg Port Authority (HPA) website, there are some other terminals entering the industry such as Antwerp's Deurganckdock, Maasvlakte II in Rotterdam and Wilhelmshaven, which is a deep water port. Is there any other company planning to

enter the industry? Is there any company close to start its services in Hamburg competition area?

- 18) Eurogate / HHLA is a company which has a leasing contract for some years with the government. In the contract that Eurogate/HHLA signs with HPA we presume that there are some obligations. In Brazil we have two different models of container terminals: the ones with leasing contracts signed with the government and the others that have authorization by the government and generally belong to industry companies own shipments. They have different obligations and a great part of the Brazilian segment says that it is not a fair competition. Is there something close to it in Hamburg? Or in Hamburg all container companies are compelled to the same obligations?

**Liner shipping companies and their bargaining power.**

- 19) We know that great carriers (LSC's) such as Maersk, Evergreen, MSC and others are concentrating even more the world container slot capacity. This situation brings strength for these agents. What is really necessary to attract a LSC and continuing to be a major container terminal company in Europe?
- 20) Take for instance all the LSC's that work with Eurogate / HHLA. Is there concentration on some specific carriers in the purchasing of services?
- 21) In Brazil, it is already a reality the acquisition of container terminals by liner shipping companies. Maersk acquired 50% of a terminal in southern Brazil. MSC is building up a whole new terminal also in the southern Brazil. And finally, Hamburg Süd is about to start the construction of a terminal in the same region. We know that Maersk and MSC have joint ventures with Eurogate in the port of Bremerhaven and that this movement is a reality in Europe. How do you evaluate this vertical integration that great liner shipping companies are carrying on? Is this a threat for your business?  
Is it why Eurogate joined forces with MSC and Maersk in Bremerhaven? What is the reason for these joints with LSC's? (Question only to Eurogate).

**The main strategies of container terminals (some specific questions made to Eurogate only).**

- 22) Do you think that your two terminals operated with MSC and Maersk have significant advantages compared to other terminals in the region? If yes, what would be these advantages? (question only to Eurogate)

- 23) We can see in Eurogate website that the company has clear objectives for the future. If it was possible to resume all the main objectives, how would you describe the main strategy of the company?
- 24) Eurogate/HHLA is the result of a fusion between two logistic companies in Germany and today is the greater container terminal operator in Europe. Is Eurogate a private company? The government owns part of Eurogate?
- 25) Eurogate has a partnership with Contship Italia? Could you describe how this partnership work? Which company is the proprietary of the terminals?
- 26) Is it possible for a terminal to position itself in the market? What would define the position of a terminal? Is there a case of different positioning strategy of a terminal which competes with Eurogate?
- 27) The situation which better describes Eurogate strategy is:
  - Eurogate increases its share by offering lower costs?
  - Eurogate increases its share by offering differentiated services?
- 28) Is it part of your strategy to monitor your competitors prices and movements? Is there any sector in the company responsible for knowing what is being done by competitors?
- 29) Do you think that a container terminal can really develop strategies to compete in the industry, such as positioning itself? Or the only path for a terminal would be to operate better than its competitors? In other words: strategy of positioning the terminal x operation effectiveness?

**Identification of the most important internal activities of the Hamburg port terminals.**

- 32) Is there a way to list the main activities of a container terminal (operations)?
- 33) Among these main activities, which would be the most important in order to obtain competitive advantage over competitors?
- 34) What is the activity which corresponds to the higher costs?
- 35) Which is the one that can be perceived as a differentiation of the terminal?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA FEITO JUNTO A AUTORIDADE  
PORTUÁRIA DE HAMBURGO**

**General questions.**

1. In Brazil, Federal Government is the owner of all the ports in the country.  
In Hamburg, who is the owner of the port?

2. What is the Senate? What are its responsibilities? What is the relationship between Hamburg Port Authority (HPA) and the Senate?
3. In HPA website we can see that there was a time when HPA was responsible for the infrastructure and the operations in the port. When did HPA passed the operations responsibilities for the competition?
4. We can also see that Elbe River is HPA's responsibility. When did it start to be valid?

**Laws related to the port system in Germany / Europe.**

5. In Brazil we had a complete change in the port system with a law that started to run in 1993. Among the main changes is the trasfering of the operations to the private initiative. Did you have any law or moment in the history that completely changed the port system in Hamburg or in the whole Germany?
6. How is your port system organized? The federal government passes the rules and laws? Or everything is ruled by regional governments?
7. How is the matter related to laws now that Germany is in the European Union? Is there an European Union Port Institution? What is HPA connection to ESPO – European Sea Ports Organization?
8. In Brazil we also have port authorities. These port authorities are regional regulatory institutions. We also have a national organism called ANTAQ, which is an organ connected to the federal administration. Together, they form the regulatory system of Brazilian port system. Besides HPA, is there any other organism responsible for the port system?
9. In Brazil, we have regional councils, which gather all the main participants of one specific port. Important changes, development planning, etc, everything is discussed inside this council and later the results are presented to the Port Authority. Do you have anything similar in your system?
10. Bremerhaven has a different Port Authority? Or is it the same Port Authority as in Hamburg.
11. Now, concerning the matter of workers Unions. How do you evaluate this question?  
Is there any relationship between HPA and Unions?  
Are Hamburg Unions strong?  
Is there any law obligating leasing companies to hire workers from the Unions?  
Do you consider Unions matters important to the final costs of the port services?

**The landlord administration model and the HPA budget.**

12. Hamburg has the same administration model as Brazil: the landlord one. How is the leasing process of areas within the port?

In Brazil we have public-use terminals (leasing companies) and private terminals (generally owned by industries to load and unload their own merchandise). In Germany, the only way to be a container terminal is by leasing an area?

Does de HPA sign a contract with the leasing company?

How long is the leasing of the container terminals? Is it possible to be renewed?

How many terminals do you have in the category of leasing company in Hamburg nowadays?

13. We can see in the website that HPA has its own budget. When did it start to be?

What is the main source of income for HPA?

What is the instrument that HPA uses to charge container terminal companies?

We can see that according to investment plan for 2005-2009, there are more than 700 million Euros for the port. Where does this money come from? Is it the HPA budget?

Could you tell the approximated budget of HPA for 2007?

Even with its own budget, HPA still needs some sort of help from the Senate? The question is: the only institution to invest in infrastructure in the port is HPA?

14. Brazilian container terminals have a maximum price that they can charge in the industry, which is established by the Port Authority. Most part of the times, the contract signed between terminals and Liner Shipping Companies (LSC's) has a lower price. HPA establishes any kind of control over the prices charged by container terminal companies? Or they are completely free to charge their own prices?

**Competition and strategies for the future.**

15. We see that one of the major challenges for Hamburg Port is to find more space within the port area. This is a quite hard job considering the goal of 18 million TEU's for 2015. What are the plans in order to provide more area for port companies?

16. What are Hamburg Port's direct competitors? Is there any port or terminal about to start its operations? Antwerp's Deurganckdock, Maasvlakte II in Rotterdam and Wilhelmshaven can be considered your bigger future competitors? HPA itself imposes barriers for the entering of new companies in the industry? Ecology issues are HPA's responsibility?

17. Do you think that the fact that Hamburg is a railborne hub in the North Sea Area really makes the port different and more strategic compared to other ports? Roterdan, Bremerhaven and Antwerp don't have these hinterland connections?
18. We can see that Hamburg is the main entry for chinese products in Europe. China itself has more than 360 branches in Hamburg Ciry. There is also a historical connection between Germans and Chinese. The fact that China is the greater market of Hamburg Port is a result of a strategic movement, or the market itself made this connection?
19. We know that a port needs to be attractive for Liner Shipping Companies and that HPA has this understanding. What are the characteristics that HPA understands to be the most important to attract a Liner Shipping Company?
20. We see that in 2015, 79% of the cargo will be shipped in containers and that bulk cargo will stabilize, as well as liquid cargo. It is also very clear in HPA website that the authorities have this understanding and wants to provide all conditions necessary to logistic container companies to expand. How would you evaluate the relationship between HPA and the leasing container terminals in the port?
21. It is possible to see in the website that concerns related to bigger ships, longer quays and cranes, railroads, etc, are completely understood by HPA as major questions. Do you consider that HPA is providing everything necessary to the demand of the region? If not, what is missing? Which are the main limitations of HPA?
22. We can read something about Container Terminal Steinwerder (CTS), which is planned to have a 3,5 million TEU operational capacity.

How is this project doing?

Is it ready and operational?

If not, when is it going to start its operations?

Which is the company behind CTS?

23. Do you really think that competition is estimulated inside Hamburg Port? Companies suck as Eurogate and HHLA really compete for prices?
24. Considering other ports such as Antwerp, Bremerhaven and Roterdan. Do you think that container leasing companies inside them compete with other companies of other ports? What is your understanding concerning the competition between different ports?

## ANEXO 2 - EQUIPAMENTOS DE MOVIMENTAÇÃO DE CARGAS CONTEINERIZADAS



*Reach Stacker*



**MHC**  
*Mobile Harbour Crane*



**Portainer**

### ANEXO 3 - MODALIDADES DE ADMINISTRAÇÃO PORTUÁRIA

TIPO DO PORTO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
<i>Landlord</i>	Infra-estrutura: propriedade da autoridade portuária, que se ocupa somente da gestão, não atuando como operador. Operação: prestada por empresas privadas que são proprietárias da superestrutura.	Portos Espanhóis. Portos Brasileiros. Porto de Hamburgo
<i>Tool</i>	Infra-estrutura e superestrutura: propriedade da autoridade portuária. Empresas privadas: provêm os serviços em regime de concessão ou licença.	Seattle.
<i>Services</i>	A autoridade portuária é responsável do porto em seu conjunto: é proprietária da infra-estrutura, superestrutura e se encarrega da provisão de serviços para o porto.	Singapura

Fonte: Adaptado a partir de CAJAMAR, 2002.

## ANEXO 4 - INSTRUMENTOS LEGAIS DO SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO: SÉCULO XIX A 1993

Ano	Instrumento Legal	Definições
1891	Decreto nº 9.078, de 3 de novembro	Cria a Inspeção Federal de Portos, Rios e Canais e a Inspeção Federal de Navegação, ligadas ao Ministério de Viação e Obras Públicas (MVOP)
1932	Decreto nº 23.607 de agosto	Cria o Departamento dos Portos e Navegação, unificando atividades das duas Inspeções sob uma administração.
1934	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto 24.447 de 21 de junho</li> <li>• Decreto 24.508 de 29 de junho</li> <li>• Decreto 24.511 de 29 de junho</li> <li>• Decreto 24.599 de 06 de julho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiu deveres e direitos dos Ministérios então existentes dentro dos portos públicos.</li> <li>• Definiu os serviços prestados por portos públicos.</li> <li>• Regularizou a utilização das instalações de portos públicos</li> <li>• Substituiu a Lei de Concessões do século XIX, autorizando a concessão de Portos aos Estados da União por no máximo 70 anos.</li> </ul>
1943	Decreto-Lei nº 6.166, de 31 de dezembro	Criação do Departamento Nacional de Portos, Rios e Canais (DNPRC), dentro do MVOP, para administrar o setor portuário.
1963	Lei nº 4.213 de 14 de fevereiro	Criação do Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis (DNVPN) para substituir o DNPRC.
1967	Decreto-Lei 200/67.	Extingue o MVOP e cria o Ministério dos Transportes, com o DNVPN ainda responsável pelo setor portuário
1975	Lei nº 6.222 de 10 de julho	Extingue o DNVPN e cria a Empresa de Portos do Brasil S.A. (PORTOBRAS) para administrar o sistema.
1990	Lei nº 8.029 de 12 de abril	Extingue a PORTOBRAS.
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto nº 99.244 de 10 de maio</li> <li>• Decreto nº 99.475 de 24 de agosto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligação (subordinação) do setor de transportes com o Ministério de Infra-Estrutura (MINFRA), criando-se a Secretaria Nacional de Transportes (SNT) e o Departamento Nacional de Transportes Aquaviários (DNNTA).</li> <li>• Início da descentralização da administração portuária.</li> </ul>
1992	Lei nº 8.422 de 13 de maio	Transformação do MINFRA em Ministério de Transportes e Comunicação (MTC), continuando a SNT e o DNNTA com a administração do sistema portuário.
1993	Decreto nº 731 de 25 de janeiro	Restabeleceu o Ministério dos Transportes, ficando o setor portuário administrado pelo Departamento de Portos e Hidrovias (DPH).
1993	Lei nº 8.630 de 25 de fevereiro	Dispõe sobre o regime jurídico de exploração dos portos organizados e das instalações portuárias.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de PIMENTEL, 1999 e MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2006

## ANEXO 5 – PORTOS DA REGIÃO SUL E ENTIDADES ADMINISTRADORAS

<b>ESTADO</b>	<b>PORTO</b>	<b>ENTIDADE ADMINISTRADORA</b>	<b>CONCESSÃO</b>
PARANÁ	Porto de Paranaguá	Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina – APPA	Para o Estado.
	Porto de Antonina		
SANTA CATARINA	Porto de Imbituba	Companhia Docas de Imbituba	Para o setor privado.
	Porto de Itajaí	Superintendência do Porto de Itajaí	Para o Município
	Porto de S. Francisco do Sul	Administração do Porto de S. Fco do Sul.	Para o Estado.
RIO GRANDE DO SUL.	Porto de Charqueadas	Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP	Para o Estado de São Paulo
	Porto de Estrela		
	Porto de Porto Alegre	Superintendência de Portos e Hidrovias do Rio Grande do Sul - SPH	Para o Estado.
	Porto de Pelotas		
	Porto de Cachoeira do Sul		
Porto de Rio Grande	Superintendência do Porto de Rio Grande – SUPRG	Para o Estado.	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de MINISTÉRIO TRANSPORTES, 2006.

## ANEXO 6 – OS 20 MAIORES ARMADORES PELA CAPACIDADE OPERACIONAL EM TEUs

<b>Armador</b>	<b>Capacidade TEU 2002</b>	<b>% acum.</b>	<b>Capacidade TEU 2001</b>	<b>% acum</b>	<b>Capacidade TEU 2000</b>	<b>% acum.</b>
AP Moller (1)	754.619	15,79	659.459	15,68	580.450	16,76
P&O Nedlloyd	414.876	24,48	396.088	25,10	275.108	24,71
Evergreen	401.907	32,89	375.006	34,01	336.994	34,44
MSC	391.001	41,08	252.938	40,03	242.096	41,43
Hankin Group	315.605	47,68	319.751	47,63	215.105	47,64
APL	255.000	53,02	243.445	53,42	214.814	53,84
COSCO L.	236.680	57,97	224.936	58,77	194.891	59,47
CMA CGM	208.712	62,34	151.660	62,37	138.840	63,48
MOL	202.492	66,58	161.221	66,21	116.651	66,85
NYK	179.775	70,34	151.481	69,81	152.477	71,25
'K' Line	171.383	73,93	137.497	73,08	108.618	74,39
Zim Israel	170.656	77,50	145.460	76,54	139.691	78,42
CP Ships	164.400	80,94	170.700	80,60	135.790	82,34
OOCL	158.649	84,26	142.541	83,98	112.942	85,60
China S.	144.823	87,29	126.000	86,98	110.514	88,79
Yang Ming L.	142.612	90,28	103.214	89,44	109.020	91,94
Hapag-Lloyd	135.193	93,11	114.035	92,15	90.390	94,55
Hyundai M.	130.003	95,83	141.294	95,51	116.669	97,92
CSAV Group	99.817	97,92	105.840	98,02	72.022	100,00
Pacific I.	99.400	100,00	83.166	100,00	-	100,00
<b>TOTAL 20 MAIORES</b>	<b>4.777.603</b>	<b>100,00</b>	<b>4.205.732</b>	<b>100,00</b>	<b>3.463.082</b>	<b>100,00</b>

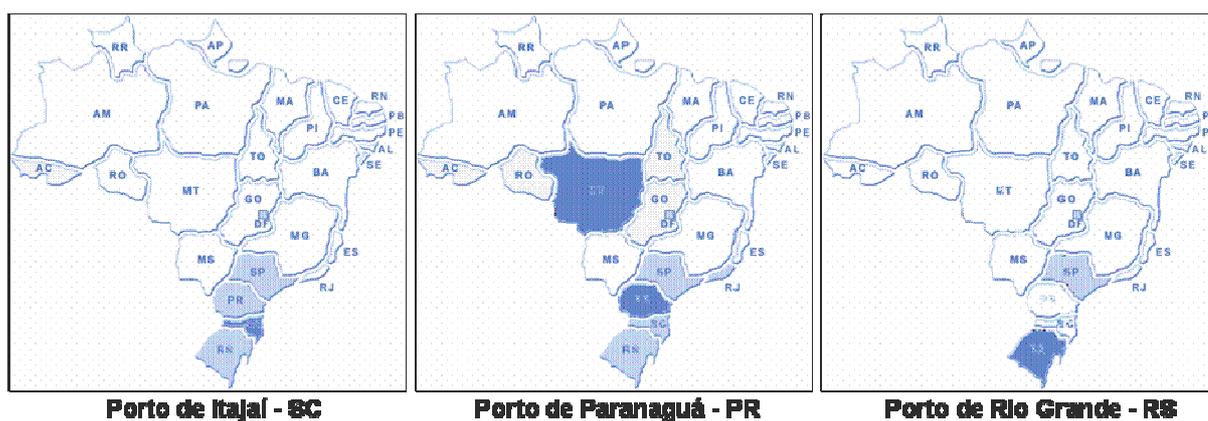
Fonte: Elaborado a partir de Souza Junior, Beresford e Pettit (2003, p. 397)

## ANEXO 7 – MOVIMENTAÇÃO TOTAL TOP 5 OPERADORES INTERNACIONAIS DE TERMINAIS DE CONTÊINERES

	<b>Eurogate</b>	<b>HPH</b>	<b>APM</b>	<b>PSA</b>	<b>Dubai Ports World</b>
Europa – TEUs	12.100.000	10.800.000	8.750.000	5.900.000	5.780.000
<i>Colocação</i>	#1	#2	#3	#4	#5
Mundo – TEUs	12.100.000	51.800.000	37.000.000	41.200.000	33.850.000
<i>Colocação</i>	#5	#1	#3	#2	#4

Fonte: EUROGATE, 2006.

## ANEXO 8 – HINTERLÂNDIAS DOS PORTOS DA REGIÃO SUL DO BRASIL



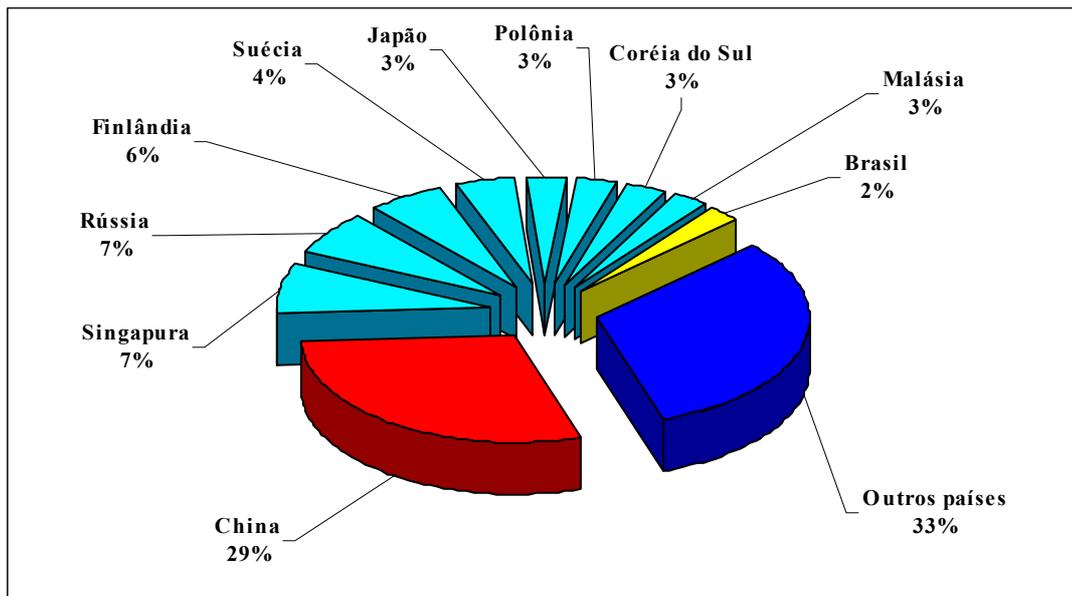
Fonte: elaborado a partir de CAMPOS NETO, 2006.

## **ANEXO 9 – RESUMO SOBRE O PORTO DE HAMBURGO**

As informações contidas neste anexo viabilizam um entendimento de caráter mais geral e histórico sobre o porto de Hamburgo e sobre os terminais de contêineres nele operantes.

**A importância de Hamburgo:** reflete-se também no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na economia do país. Em torno de 124.000 pessoas da Cidade-Estado de Hamburgo têm suas atividades profissionais ligadas ao porto, o que equivale a 12% do total de postos de trabalho. Em toda a Alemanha, estima-se que mais de 220.000 pessoas tenham suas atividades ligadas ao porto de Hamburgo (HAMBURG PORT AUTHORITY, 2006).

**Parcerias com países do oriente:** os expressivos resultados obtidos pelo porto de Hamburgo no cenário internacional são conseqüência de uma série de ações estratégicas voltadas para o estabelecimento de parcerias com países do oriente, da própria região do Mar do Norte, dos Bálcãs e da Europa Oriental. O gráfico ilustrativo seguinte apresenta a distribuição da movimentação do porto de Hamburgo em contêineres para o ano de 2006.

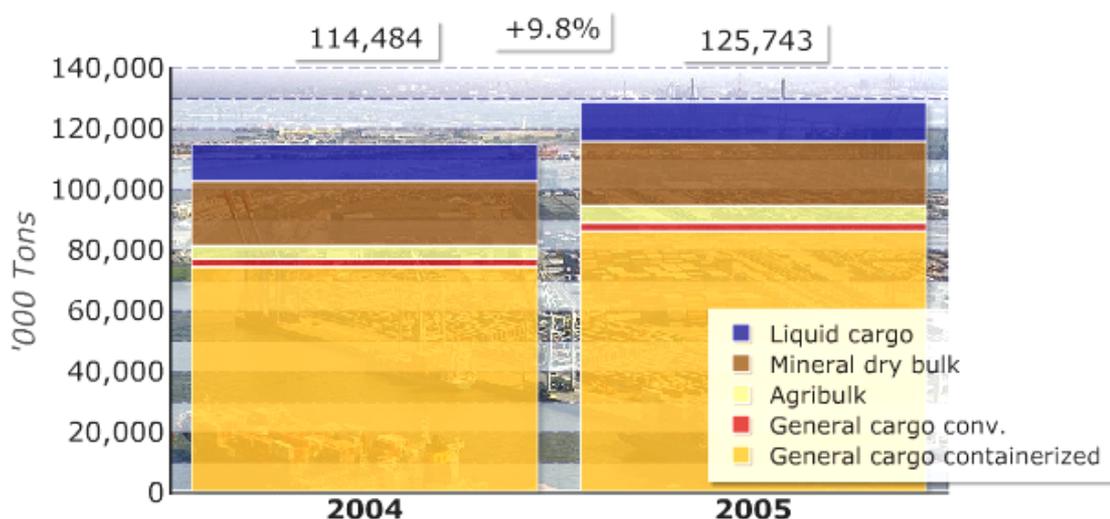


Fonte: Elaborado a partir de Hamburg Port Authority, 2006.

Percebe-se que há três grandes blocos quando se falam nos principais clientes do porto de Hamburgo: o primeiro deles diz respeito aos contêineres movimentados com a China, que, em 2006, representaram 29% do total, equivalendo a um volume de 2,5 milhões de TEU's; um segundo bloco representa países com movimentação inferior a 200 mil TEU's, que, juntos, somaram mais de 33% do total, ou mais de 2,8 milhões de TEU's; em terceiro, e não menos importante, têm-se o grupo formado pelos principais parceiros comerciais depois da China (dentre os quais se destaca o Brasil), representando 38% do total movimentado, ou 3,4 milhões de TEU's.

Os expressivos resultados com a China são explicados pela história entre Alemanha e China, uma vez que mercadores de Hamburgo estabeleceram algumas das primeiras linhas de comércio freqüentes com este país, há mais de 200 anos. Esta ligação fez com que o porto de Hamburgo se tornasse a principal porta de entrada de produtos chineses na Europa, de forma que, atualmente, há mais de 320 escritórios de empresas chinesas na cidade de Hamburgo.

**As cargas do porto de Hamburgo:** além de contêineres, o porto de Hamburgo também movimenta outros tipos de carga, como é o caso de granéis líquidos, sólidos, automóveis, dentre outros. O gráfico a seguir mostra como ficou a distribuição das milhares de toneladas movimentadas pelo porto de Hamburgo, entre os principais tipos de carga movimentadas nos anos de 2004 e 2005.



Fonte: Hamburg Port Authority, 2006.

Neste contexto, percebe-se a relevância do contêiner sobre a movimentação total do porto. Como consta no presente trabalho, a movimentação de contêineres é realizada por duas diferentes empresas, situadas dentro do porto de Hamburgo: a HHLA e a Eurogate. Seguem informações de caráter histórico das duas empresas.

**História da HHLA:** suas operações iniciaram em 1885, com a então fundada Hamburger Freihafen und Lagerhaus-Gesellschaft (HFLG) e que veio a se chamar HHLA no ano de 1939. A empresa conta com três terminais de contêineres dentro do porto de Hamburgo e é a maior companhia no cenário portuário de Hamburgo. Além de serviços de carga e descarga de navios, oferece serviços de integração intermodal, logística e imobiliário, propiciando um leque de serviços verticalmente integrados.

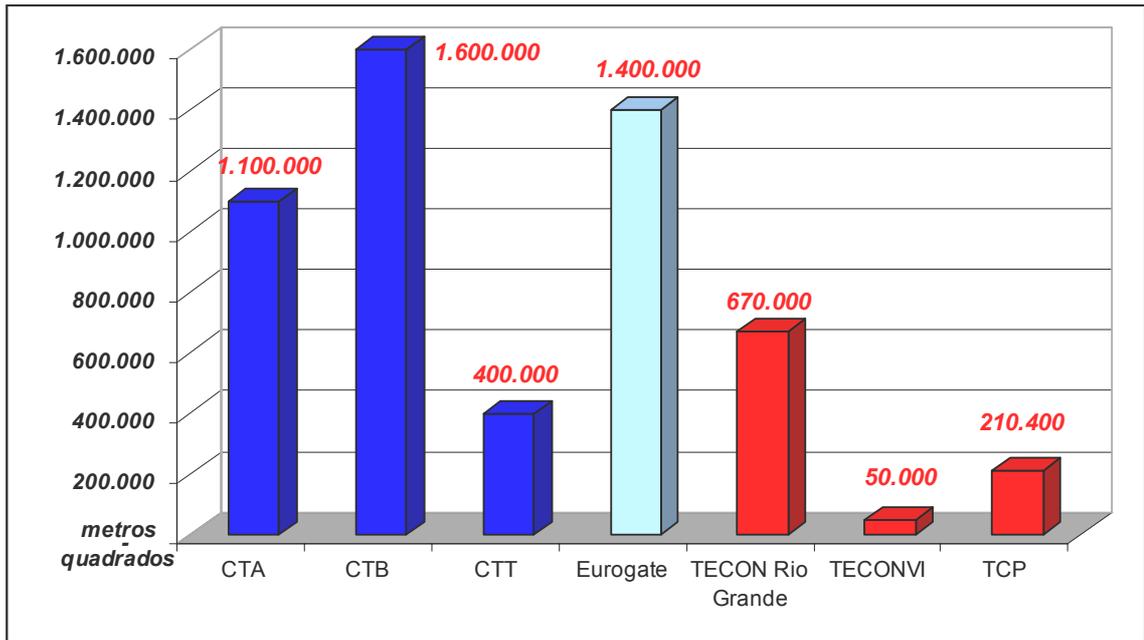
**História da Eurogate:** é o resultado de uma fusão de outras duas companhias do ramo portuário, no ano de 1995: a Eurokai, empresa familiar que iniciou suas atividades em 1865 na cidade de Hamburgo, e a Bremer Lagerhaus Gesellschaft (BLG), empresa pertencente à Cidade-Estado de Bremen e fundada no ano de 1877. Em sua essência, a Eurogate é uma operadora de terminais e tem seus principais terminais localizados nas cidades de Bremerhaven (Alemanha) e Gioia Tauro (Itália). Porém, cabe ressaltar que, de todos os terminais, aquele que apresenta a maior taxa de crescimento anual é o de Hamburgo.

## ANEXO 10 – PRINCIPAIS PORTOS MUNDO 2005 - CONTÊINERES

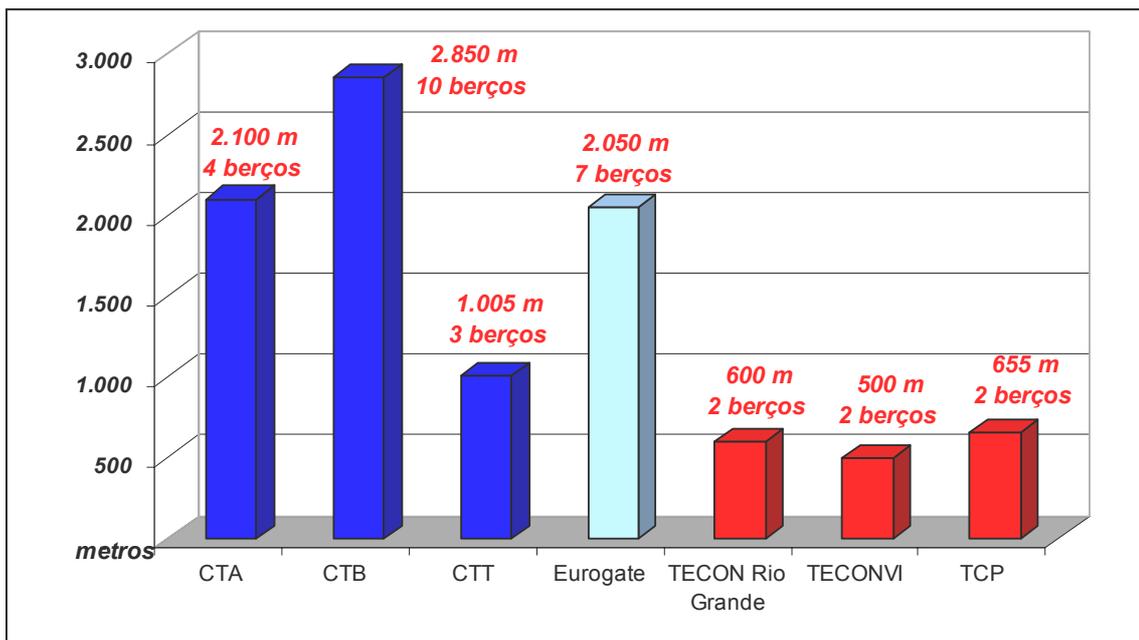
RANKING 2005	PORTO	MOVIMENTAÇÃO (TEUs)
1º.	Singapura	23.192.000
2º.	Hongkong	22.427.000
3º.	Shanghai	18.084.000
4º.	Shenzhen (China)	16.197.173
5º.	Pusan (Coréia do Sul)	11.840.445
6º.	Kaohsiung (Taiwan)	9.470.000
7º.	Rotterdam (Holanda)	9.286.757
<b>8º.</b>	<b>HAMBURGO</b>	<b>8.087.000</b>
9º.	Dubai (Emirados Árabes)	7.619.222
10º.	Los Angeles (EUA)	7.484.624
20º.	Tóquio (Japão)	3.594.000
---	<b>Santos – Brasil</b>	<b>2.267.921</b>
---	<b>San Juan - Argentina</b>	<b>1.727.389</b>

Fonte: HAMBURG PORT AUTHORITY, 2006.

## ANEXO 11 – ÁREA TOTAL (M<sup>2</sup>) TERMINAIS



## ANEXO 12 – COMPRIMENTO DE CAIS (M) E NÚMERO DE BERÇOS TERMINAIS

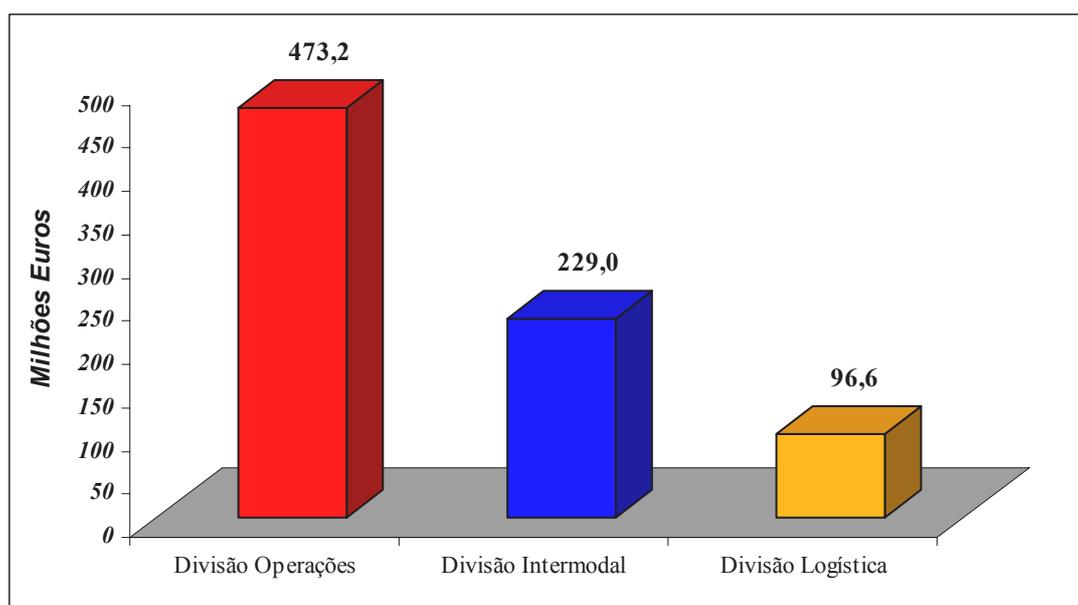


## ANEXO 13 – TERMINAIS EUROGATE

TERMINAL	Cidade / PAÍS	Comprimento Cais - metros	Área Total Metros 2	Moviment. 2005 - TEU
<b>LISCONT Terminal</b>	Lisboa PORTUGAL	520	120.000	216.557
<b>La Spezia Container Terminal (LSCT)</b>	Ligúria ITÁLIA	1.252	282.000	873.281
<b>Terminal Container Ravenna (RCT)</b>	Ravenna ITÁLIA	640	301.000	157.189
<b>Darsena Toscana Terminal (DTT)</b>	Livorno ITÁLIA	1.430	410.000	476.407
<b>Salerno Container Terminal (SCT)</b>	Salerno ITÁLIA	2.109	105.000	270.977
<b>Medcenter Container Terminal (MCT)</b>	Gioia Tauro ITÁLIA	3.011	1.300.000	3.085.653
<b>Cagliari International Container Terminal (CICT)</b>	Sirdinia ITÁLIA	1.520	400.000	611.536
<b>Eurogate Container Terminal Bremerhaven (CTB)</b>	Bremerhaven ALEMANHA	3.040	2.017.000	3.729.604
<b>North Sea Terminal (NTB) - MAERSK</b>				
<b>MSC Gate Bremerhaven</b>				
<b>Container Terminal Hamburg (CT Hamburg)</b>	Hamburg ALEMANHA	2.050	1.400.000	2.642.728
<b>TOTAL</b>		<b>15.572</b>	<b>6.335.000</b>	<b>12.063.962</b>

Fonte: Eurogate, 2006.

## ANEXO 14 – DISTRIBUIÇÃO DAS RECEITAS DA HHLA DE HAMBURGO – 2005



Fonte: Elaborado a partir de HHLA, 2006.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, Cláudio Gustavo Daudt, CPF 818.931.160-34 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS TERMINAIS PRIVADOS DE CONTÊINERES DA REGIÃO SUL DO BRASIL: CONTRIBUIÇÕES E APRENDIZADO A PARTIR DE UM EXEMPLO INTERNACIONAL, orientada pelo professor doutor Astor Eugênio Hexsel, para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não Quais: TODOS

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)