

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

A RELAÇÃO DO APAGÃO LOGÍSTICO NO PORTO DE SANTOS E SEUS REFLEXOS JUNTO A ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS - ARMADORES ¹

Júlio César Zilli²
Fernanda Wilpert Salvaro³
Gisele Coelho Lopes⁴

Resumo

O sistema portuário brasileiro é responsável pela viabilidade da sistemática de movimentação de cargas, contudo o crescimento do setor portuário tem se deparado com gargalos logísticos, administrativos e operacionais, onde tais limitações comprometem a eficácia dos portos e o próprio desenvolvimento do país. O Porto de Santos destaca-se como o principal porto da América Latina, contudo o mesmo também é afetado pela infra-estrutura insuficiente diante da demanda mundial e do crescimento do Brasil. **Tema:** Diante do exposto, o presente estudo possui como tema a relação do apagão logístico no porto de Santos e seus reflexos junto a organizações internacionais - armadores. **Objetivo:** Diante do tema, objetivou-se identificar a relação dos armadores internacionais com o porto de Santos, o apagão logístico e suas conseqüências junto aos armadores e por fim apresentar as medidas adotadas perante o apagão logístico. **Metodologia:** Quanto aos fins a pesquisa foi caracterizada como descritiva e quanto aos meios de investigação como bibliográfica e de campo. Para a coleta de dados junto aos 13 armadores operantes no porto de Santos foi utilizado um questionário com abordagem qualitativa. **Síntese dos Resultados:** Detectou-se que a maioria dos armadores foram afetados pelo apagão logístico de várias formas, dentre elas destacam-se: elevados custos financeiros, redução nos embarques, aumento de *no show*, atraso nas rotas marítimas, omissão do porto de Santos e desconfortos comerciais. Conforme análise realizada, sugere-se desenvolver e realizar medidas estratégicas que visem investimentos de melhorias ao porto, as quais estejam em conformidade com as principais deficiências apontadas pelos agentes que integram a cadeia logística.

Palavras-chave: Sistema Portuário. Porto de Santos. Armadores.

Abstract

The Brazilian ports system is responsible for the viability of the system of moving loads, yet the growth of the port sector has been facing logistical bottlenecks, administrative and operational, where such limitations undermine the efficiency of ports and the country's own development. The port of Santos stands out as the main port in Latin America; however it is also affected by insufficient infrastructure in the

¹ Trabalho apresentado ao GT3 – Relações Internacionais

² Professor, Depto. Administração e Comércio Exterior - UNESC

³ Graduada, Administração com linha específica em Comércio Exterior - UNESC

⁴ Professora, Depto. Administração e Comércio Exterior - UNESC

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

face of global demand and growth in Brazil. **Subject:** Given the above, the present study has as its theme the logistical consequences of the blackout in the port of Santos with international shipowners. **Objective:** Given the subject, aimed to identify the relationship of international shipowners to the port of Santos, the blackout and its aftermath with logistical shipowners and finally present the measures taken after the blackout logistics. **Methodology:** As for research purposes was characterized as descriptive and as to the means of investigation as bibliographic and field. To collect data from 13 shipowners operating in the port of Santos was used a qualitative approach. **Summary of Results:** We found that most owners were affected by the blackout logistics in various ways, among which are: high financial costs, reduction in shipments, increased in the no show, delay in shipping routes, the default port of Santos commercial and discomfort. As analysis, it is suggested to develop and implement strategic measures aimed at investments in port improvements, which are in line with the main deficiencies point out by agents engaged in the logistics chain.

Keywords: Port System; Port of Santos; Shipowners.

1 INTRODUÇÃO

Com a intensificação da globalização verifica-se a necessidade de abordagens específicas nas relações mundiais, objetivando reduzir as distâncias entre países, interligando as culturas e integrando as nações em um único modelo econômico. Neste processo, a competitividade torna-se cada vez mais acirrada entre as organizações, que visam realizar suas atividades a um custo menor e por meios mais eficientes do que as suas concorrentes (ROCHA, 2001).

As organizações necessitam encontrar um diferencial, que tenha como objetivo fazer com que estas destaquem-se no seu ramo de atuação, ou com o único intuito de manterem-se competitivas no mercado, otimizando a qualidade de seus serviços e visando a satisfação de seus clientes, através da obtenção de lucros e maximização adequada dos resultados.

Enquadrados nesta nova conjuntura internacional, os *shippers*⁵ vêm se utilizando de procedimentos logísticos como uma ferramenta estratégica, onde a aplicação de um sistema integrado permite com que as organizações aperfeiçoem suas operações através da administração do tempo, permitindo assim, a redução de custos e o aumento da competitividade dos produtos a nível mundial. Desta forma, a logística apresenta-se como um fator determinante, do qual as empresas tanto

carecem para ofertar benefícios aos clientes no âmbito de sua competência (KEEDI, 2004).

O transporte marítimo faz parte desta cadeia de valores, por ser o mais utilizado internacionalmente, uma vez que possui maior capacidade individual e por ofertar tarifas de frete mais atrativas do que aquelas oferecidas por outros modais de transporte. Logo, as conexões entre o modal marítimo e o sistema portuário propendem à eficácia no processo de troca de bens, produtos e serviços (KEEDI, 2008).

Tendo o porto de Santos como foco deste estudo, compete destacar que este se apresenta como o principal porto da América Latina, movimentando mais de um quarto do valor dos produtos negociados pelo Brasil no mercado internacional. Sua influência é refletida na indústria, na agroindústria e na agricultura do Estado de São Paulo e de grande parte das regiões Sudeste, Sul, Centro-Oeste e países do MERCOSUL (PORTO DE SANTOS, 2011).

Apesar da relevância deste porto no âmbito nacional e internacional, observa-se uma deficiência nas operações logísticas do mesmo, principalmente no que se refere à eficácia no escoamento de mercadorias. Por este motivo, os procedimentos para embarque de cargas no porto de Santos são 56% menos eficientes que os principais portos mundiais. Além disso, o volume de movimentação de cargas neste porto teve seu auge no ano 2010, principalmente em razão do aumento da safra de açúcar (PEREIRA, 2010).

As exportações de açúcar bateram recordes, em virtude da quebra da safra na Índia e em demais países de menor expressão, porém que contribuem para a demanda mundial. Apesar da ascensão de embarques o porto não acompanhou a demanda vigente, esta deficiência resultante da falta de infra-estrutura para operar em dias de chuva ocasionou o apagão logístico, o que repercutiu em um congestionamento de aproximadamente 116 navios aguardando atracação, enquanto em dias normais esse número não ultrapassara 10 embarcações (PEREIRA, 2010).

Apesar da constante modernização do porto, com o aumento do volume de

⁵ SHIPPER: Trata-se do responsável pelo embarque da mercadoria no meio de transporte, que na maioria dos casos, é o próprio exportador e

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

cargas, sua infra-estrutura faz-se insuficiente diante de sua grande demanda, uma vez que esta realidade está presente desde os últimos cinco anos, tendo seu ápice em 2010, com o aumento da safra de grãos e principalmente de açúcar. Com isso, o porto passou por um congestionamento em alto mar, o que resultou no apagão logístico (PEREIRA, 2010).

Diante do exposto, o estudo objetivou analisar os reflexos do apagão logístico do porto de Santos junto aos armadores internacionais.

2 O SISTEMA PORTUÁRIO NACIONAL

O sistema portuário é o principal responsável pela viabilidade de realização do transporte marítimo, sendo assim, este abrange a grande maioria da sistemática brasileira de exportação e importação. Entretanto, o crescimento do setor portuário tem se deparado com gargalos logísticos, administrativos e operacionais, em virtude da falta de investimentos do setor público (SILVA; PORTO, 2003).

Desde a vigência da Lei da Modernização dos Portos, parte do sistema portuário brasileiro é gerido pela iniciativa privada, além do governo oferecer concessões ao poder público, estadual e municipal (ANTAQ, 2011).

O sistema portuário nacional conta com uma costa litorânea de 8,5 mil quilômetros de águas navegáveis, o que possibilita a expansão econômica do Brasil, bem como, favorece o comércio internacional de mercadorias. O Brasil possui um setor portuário composto por 37 portos, sendo eles marítimos e fluviais (SPN, 2011).

Desse total, 16 são administrados por parte dos governos estaduais e municipais, os outros 18 são administrados pelas Companhias Docas, isto é, sociedades de economia mista. Existem ainda, 42 terminais privados e 3 complexos portuários que operam sob consentimento da iniciativa privada. Destaca-se que, os portos fluviais e lacustres são de responsabilidade do Ministério dos Transportes (SPN, 2011).

Dentro da gestão da estrutura portuária do Brasil, a Área do Porto Organizada

– APO, que ampara que os portos sejam compostos por uma infra-estrutura física, operacional e logística apropriadas, bem como, com capacidade para o desenvolvimento de atividades de armazenamento e movimentação de cargas. Desta forma, os portos precisam estar abastecimentos de equipamentos modernos, pessoal capacitado e com um complexo eficiente para atender as operações realizadas. Cabe destacar que para ser um porto organizado, as operações de movimentação precisam estar sob jurisdição de uma autoridade portuária (KEEDI, 2008).

Apesar de o Brasil ser bem servido de uma costa litorânea, bem como, por apresentações condições superficialmente positivas relacionadas a infra-estrutura dos portos, não é considerado o país apropriado para as condições naturais ideais para a construção de novos portos. É importante destacar que esta afirmação somente é válida quando leva-se em consideração a tomada de decisão relacionada a implantação de novos portos, nas estruturas portuárias de ponta existentes no mercado internacional (LOPEZ, 2000).

A infra-estrutura portuária brasileira apresenta limitações que comprometem a sua eficácia e por conseqüência o próprio desenvolvimento do Brasil. A precariedade dos acessos rodoviários e ferroviários e a falta de dragagem são considerados um dos principais entraves (TOVAR; FERREIRA, 2006).

2.1 ARMADOR INTERNACIONAL

O Armador é definido como uma empresa jurídica, estabelecida e registrada, o qual possui a função de prestar serviços de transporte marítimo, através dos sistemas de longo curso ou cabotagem. A criação deste tipo de organização fundamenta-se no objetivo de explorar rotas marítimas, onde exista um fluxo comercial significativo de trocas internacionais, o qual possibilite a obtenção de lucros significativos (SILVA; PORTO, 2003).

Portanto, o armador é uma empresa transportadora, responsável pelo navio mercante, o qual pode ser próprio ou de terceiros, isso quer dizer que, o armador não precisa ser necessariamente o proprietário de algum ou de todas as embarcações que está operando, pois pode utilizar-se de navios fretados de

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

terceiros, para integrar sua frota (WERNECK, 2007).

Além da possibilidade de um armador fretar navios, ele também pode ser uma pessoa física e proprietária do navio, o qual deverá responder pela carga desde o momento em que lhe é entregue pelo embarcador até a entrega ao destinatário. O local e a data em que a carga é recebida e entregue varia conforme a negociação realizada entre o armador e o contratante. Compete ao armador a emissão do conhecimento de embarque, conforme a mercadoria que estiver transportando (KEEDI, 2008).

Em relação a nacionalidade da embarcação, o armador pode ser de um país e possuir o navio registrado em outro, desta forma, no momento da busca de um país, são avaliadas as vantagens fiscais proporcionadas para o registro do navio. Quando o registro não for o mesmo do país que foi fabricado, o representante direto do armador dentro da embarcação é o seu comandante, o qual possui o poder de comandar os integrantes da embarcação, porém, não impede de ter a bordo outros capitães, desempenhando outras funções (KEEDI, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins a pesquisa foi classificada como descritiva (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006) e quanto aos meios de investigação como bibliográfica e de campo. Com o objetivo de obter o embasamento teórico para a sustentação do estudo, foi de suma importância realizar o levantamento de informações através de pesquisas bibliográficas, que teve como principal finalidade estudar e explorar as publicações disponíveis sobre o assunto (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

O presente estudo utilizou-se da pesquisa de campo (ANDRADE, 2005), por meio da coleta de informações obtidas com um questionário elaborado com 30 perguntas, com abordagem qualitativa e enviado via *e-mail* a 13 armadores internacionais operantes no porto de Santos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir serão apresentados conforme as etapas que compuseram o questionário, sendo elas: a relação dos armadores com o porto de Santos, o apagão logístico e as conseqüências junto aos armadores e as medidas adotadas.

4.1 A RELAÇÃO DOS ARMADORES COM O PORTO DE SANTOS

A pesquisa identificou que a bandeira da maioria dos armadores é proveniente do Japão, destacando o desenvolvimento estratégico e o avanço tecnológico deste país. Ainda a respeito de medidas estratégicas, destaca-se o *joint service*, onde 12 das 13 empresas pesquisadas utilizam-se deste serviço, sendo caracterizado pela parceria entre os armadores na determinação de linhas de navegação.

Quando questionados sobre o tempo de atuação no porto de Santos, destaca-se que, 5 empresas salientaram realizar operações a mais de 26 anos, 4 entre 6 a 10 anos, tendo em vista que Santos é o maior porto do Brasil e da América Latina, bem como, por possuir operações desde 1892 (PORTO DE SANTOS, 2011).

A partir da análise dos dados, identificou-se que todas as empresas pesquisadas realizam operações de importações, tendo o continente asiático como principal mercado das movimentações de cargas, tanto provenientes das importações quanto das exportações. Infere-se então que, em 2010 “[..] as exportações encerram com o valor de US\$ 201,9 bilhões e as importações de US\$ 181,6 bilhões. Contudo, [...] em relação a 2009, as exportações apresentaram crescimento de 32,0% e as importações de 42,2%” (MDIC, 2011, p.1). Sendo assim, a pesquisa comprova que mesmo as exportações tendo mais representatividade, as importações possuem maior parcela de crescimento, principalmente de mercadorias provenientes da China e demais países que integram o continente asiático, comprovando assim, a forte relação comercial do Brasil com a Ásia.

Destaca-se que, com maior representatividade estão os armadores com frequência mensal de 06 a 10 embarcações operantes no Porto de Santos. Contudo, em segundo lugar, com uma considerável parcela de 23%, encontram-se as

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

empresas que operam acima de 21 navios por mês, sendo assim, analisa-se que os armadores objetivam maximizar as operações, enviando grande volume de embarcações, ou menos quantidade navios, porém, com maior capacidade e maior planejamento, sendo este desempenhado pelos *planners*, a fim de atender com eficácia a demanda vigente.

A pesquisa comprovou que o principal modo de acondicionamento das mercadorias são os contêineres, bem como, a maior parcela dos armadores movimentam acima de 10.000,00 *teu`s* por mês no Porto de Santos, sendo esta a alternativa com maior volume dispensada às empresas.

O açúcar apresentou-se como o principal produto movimento no Porto de Santos, onde 12 armadores movimentam este *commodity*.

Dentre as várias dificuldades apresentadas pelos armadores no que se refere às operações no Porto de Santos, os armadores destacaram ser o maior gargalo logístico a falta de espaço em zona primária para atracação dos navios, uma vez que este motivo está diretamente relacionado a necessidade básica das empresas pesquisadas.

Desta forma, os participantes foram questionados se as dificuldades nas operações influenciavam no incremento nas linhas de navegação, assim com maior destaque estão os armadores que informaram que, tais gargalos não são fatores influenciados à vinda de mais navios.

4.2 O APAGÃO LOGÍSTICO E AS CONSEQUÊNCIAS JUNTO AOS ARMADORES

Diante dos dados obtidos com a segunda seção da pesquisa, identificou-se que dos 13 armadores operantes no Porto de Santos, 10 foram afetados pelo apagão logístico. Analisa-se que, em virtude do tamanho do caos gerado no Porto de Santos em 2010, as principais consequências geradas aos armadores foram relacionadas ao atraso nas rotas de navegação, bem como custos causados pelo congestionamento dos navios.

Acresce ainda que, com um percentual representativo estão os custos

causados pelo congestionamento de cargas para embarque, custos relacionados a omissão do Porto de Santos, excesso de tempo para navios realizarem a atracção e indisponibilidade de berços para atracção. Com isso, é possível identificar que os reflexos estão absolutamente relacionados a perdas financeiras, uma vez que o custo por uma embarcação sem gerar produtividade é extremamente elevado.

Além do exposto acima, identificou-se que 7 (54%) armadores tiveram aumento de *no show* durante o apagão logístico, isto é, reserva de praça não confirmada. Sendo que das empresas que contestaram, aquela que alegou a maior porcentagem de *no show* em relação ao total das reservas durante o período do apagão logístico foi de 30%, este elevado percentual está relacionado a impossibilidade dos exportadores cumprirem com os *dead lines* estipulados, tendo em vista o congestionamento rodoviário, a falta de espaço nos terminais de armazenagem, entre outros fatores que impossibilitaram a entrega da mercadoria.

Ainda no contexto dos reflexos do apagão logístico, todos os 10 armadores que afirmaram terem sido afetados, salientaram que tiveram navios paralisados aguardando atracção para operar no Porto de Santos. Sendo assim, identificou-se que 3 (30%) da amostra afetada, informaram que possuía 4 embarcações entorpecidas. Com isso, constatou-se que, dos navios parados, 9 (69%) correspondiam a porta-contêiner, comprovando assim que, os navios porta-contêiner possuem maior representatividade pelo fato dos contêineres terem a capacidade de armazenar grande parte dos produtos transportados, possibilitando a segurança e organização das mercadorias, bem como a unitização dos produtos dentro dos cofres de cargas, os quais propiciam a maximização da capacidade da embarcação, proveniente do planejamento desenvolvido pelos *planners*.

Tendo em vista que os armadores como proprietários dos navios foram responsáveis pelos custos causados, provenientes do tempo em que não foi possível realizar operações. Desta forma, com maior percentual, isto é, 3 (23%) da amostra, teve custos superiores a US\$ 171.000,00, comprovando as significativas consequências negativas oriundas por tal fato. Sendo assim, com navios parados, houve redução nas movimentações de cargas, onde 3 (36%) dos entrevistados tiveram redução em seus embarques de 11% a 30%, comparados com as movimentações em períodos normais. Portanto, a incapacidade de produtividade em

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

conformidade com a demanda, acarretou vários fatores negativos.

Identificou-se ainda que, 3 (23%) armadores tiveram perdas financeiras de 31% a 40% em relação ao seu faturamento. Analisa-se que, esta porcentagem relaciona-se aos seguintes fatores: redução das movimentações, navios parados em alto mar, embarcações atracadas no porto porém com atraso de *schedule*, custos armazenagem, atraso nas rotas, taxas portuárias, entre outros fatores que impactaram financeiramente as empresas.

Diante dos custos gerados, visou identificar se os armadores cobraram sobretaxas aos contratantes, sendo assim, diante das empresas que contestaram 10 (77%) afirmaram que não transmitiram as despesas aos seus clientes, uma vez que cada um arcou com as suas despesas. Entende-se desta forma que, por questões de responsabilidade e consideração, cada uma das partes assumiu os custos que lhe foram imputados, uma vez que todos foram vítimas do apagão logístico.

Diante dos custos que foram faturados aos clientes, proveniente de despesas de armazenagem, taxas portuárias, entre outros fatores, identificou-se que, 6 (46%) armadores receberam reclamações, bem como, solicitações de renegociação dos fretes por partes de seus clientes. Compreende-se que, como todos foram vítimas diante de tal situação, inclusive os clientes, onde enquadram-se tantos importadores quanto exportadores, estes buscaram alternativas para liquidar suas despesas, independente do real motivo pelo atraso nos embarques.

4.3 AS MEDIDAS ADOTADAS DIANTE DO APAGÃO LOGÍSTICO

Diante do exposto, identificou-se que a principal alternativa elaborada pelos armadores para escoamento de cargas foi deixar as mercadorias para a próxima embarcação, também com grande representatividade encontram-se os armadores que cancelaram o porto de Santos como rota marítima. Assim, analisa-se que estas medidas foram adotadas, a fim de evitar que os reflexos fossem ainda maiores, bem como, causando mais custos financeiros e comerciais.

Tendo em vista os armadores que ocultaram o Porto de Santos como rota marítima, estes salientaram que os portos catarinenses tiveram conseqüências,

dentre vários reflexos, destaca-se o crescimento no volume dos embarques, atraso nas atracções dos navios e em suas operações, em virtude da reprogramação dos *schedulles*, exportações foram prejudicadas em função da superlotação das importações, entre outras decorrências. Desta forma, analisa-se que de um lado houve um fomento nas movimentações e ao mesmo tempo, impactos negativos que geraram desconfortos comerciais junto aos clientes.

Dentre as medidas adotadas diante do apagão logístico, 10 dos 11 armadores que integraram a pesquisa informaram que não procuraram por novas rotas de navegação, sendo que o único que buscou, realizou por intermédio do Porto de Paranaguá, a fim de suprir as deficiências ocasionadas. Destaca-se que, por tratar-se de um caos temporário não fez-se necessário tomar todos os procedimentos para atracar em um porto distinto do programado.

A partir da análise que Santos é o único porto de São Paulo, a maior metrópole brasileira, buscou-se verificar a visão os armadores acerca da implantação de um novo porto, onde salientaram que acreditam na agilidade que esta medida geraria, contudo além da estrutura em si, seria necessário desenvolver estrategicamente todos os subsídios que envolvam além da parte primária, a parte secundária também, como terminais alfandegados vias de acesso, despachantes qualificados, entre outros.

Durante a visita *in loco* ao porto, os entrevistados informaram que houveram medidas de melhorias após o apagão logístico, sendo assim buscou-se realizar uma co-relação com a visão dos armadores, onde metade da amostra que integrou a pesquisa salientou terem tido avanços, dentre as vantagens destaca-se a entrega da obra da Perimetral, construção de novos berço de atracação e melhorias geral na infra-estrutura portuária. Apesar das medidas citadas, 7 (54%) armadores afirmaram que faz-se necessário serem desenvolvidas melhorias imediatamente. Este parágrafo justifica-se pela seguinte frase de Fleury (2007, p.113) “[...] o crescimento do país não tem acompanhado o crescimento das empresas”.

Por fim, no intuito de obter informações que possam servir como ferramenta para o processo de maximização dos embarques ou desembarques no Porto de Santos, buscou-se identificar as medidas sugeridas pelos armadores, dentre as principais estão: abertura de novos berços de atracação, criação e finalização de

**IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate
interdisciplinar”.**

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

obras de novos terminais portuários, com espaço amplo de armazenagem para atender a demanda cada vez mais crescente, otimização da logística no entorno do complexo do porto, tecnologia de ponta, para que o tempo de operação dos navios diminua cada vez mais, com isso, exista mais tempo disponível para navegação e atracação em outros portos, melhorias na malha rodo-ferroviária para acesso ao porto, entre várias outras sugestões que visem aumentar as movimentações, produtividade e faturamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, vale a pena destacar que o porto de Santos possui grande representatividade no mercado internacional e conta com uma infra-estrutura em processo de constante modernização. Contudo, as empresas estão crescendo em um nível que nem o Brasil, tampouco o porto vem conseguindo acompanhar, se comparado com portos europeus ou chineses, onde a agilidade e a produtividade são muito maiores.

Considerando os entraves enfrentados pelos armadores operantes no Porto de Santos, bem como de acordo com as entrevistas realizadas no complexo portuário, conclui-se que existe a necessidade de uma maior integração entre os envolvidos na cadeia logística, a fim de compartilhar ações necessárias para que cada um deles atenda ao desenvolvimento indicado para o Porto de Santos.

Em suma, o investimento gradativo é uma forma de reciclagem, que objetiva acompanhar as tendências mundiais e evitar colapsos logísticos. Acredita-se que o Porto de Santos possui potencial para estar elencado entre os melhores e maiores portos mundiais, porém faz-se necessário um constante desenvolvimento estratégico, levando em consideração sua localização privilegiada, uma vez que encontra-se situado na maior metrópole brasileira, bem como aos arredores do MERCOSUL.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M.. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2005.

ANTAQ - Agência Nacional de Transportes Aquaviários. **Anuário Estatístico**. 2009. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal/Anuarios/Portuario2009/Index.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

KEEDI, S. **Logística de Transporte Internacional**: Veículo prático de competitividade. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

_____. S. **Transportes, unitização e seguros internacionais de carga**: prática e exercícios. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

LOPEZ, J. M. C. **Os custos logísticos do comércio exterior brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Estatísticas de Comércio Exterior**. <Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=608>>. Acesso em: 15 mai. 2011.

PEREIRA, A. **Porto de Santos vive Apagão Logístico há 5 anos**. Uol Economia, 31 de agosto de 2010. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2010/08/31/porto-de-santos-vive-apagao-logistico-ha-5-anos-afirma-consultor>>. Acesso em: 15 mai. 2011.

PEREIRA, R. O tão falado Apagão Logístico virou realidade e gargalos na infraestrutura põem em risco a competitividade do País. **Estado de São Paulo**. São Paulo, 23 ago. 2010. p. 01.

PORTO DE SANTOS. **Institucional/principais mercadorias/movimento de mercadorias/estrutura física**. 2011. Disponível em: <<http://www.portodesantos.com.br>>. Acesso em: 30 fev. 2011.

ROCHA, P. C. A.. **Logística e aduana**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

SILVA, C. F.; PORTO, M. M. **Transportes, seguros e distribuição física internacional de mercadorias**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

SPN – Sistema Portuário Nacional - **Secretária Especial de Portos**. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/sistema-portuario-nacional>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

TOVAR, A. C. A.; FERREIRA, G. C. M. A Infra-Estrutura Portuária Brasileira: O Modelo Atual e Perspectivas para seu Desenvolvimento Sustentado. **Revista do BNDS**. RJ. V. 13, N. 25, P. 209-230. jun. 2006.

WERNECK, Paulo. **Comércio exterior & despacho aduaneiro**. 4.ed. rev. e ampl. Curitiba: Juruá, 2007.