



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
GESTÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

Marne Serbando Feijó Filho

A percepção dos funcionários sobre a privatização do Porto de Imbituba: evidências
sobre motivos, modelo portuário e áreas de melhoria na gestão

Florianópolis

2022

Marne Serbando Feijó Filho

A percepção dos funcionários sobre a privatização do Porto de Imbituba: evidências
sobre motivos, modelo portuário e áreas de melhoria na gestão

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Florianópolis
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Feijó Filho, Marne Serbando

A percepção dos funcionários sobre a privatização do Porto de Imbituba : evidências sobre motivos, modelo portuário e áreas de melhoria na gestão / Marne Serbando Feijó Filho ; orientador, Rogério João Lunkes, 2022.
61 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (MP*), Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão (MP*). 2. Privatização portuária. 3. Funcionários. 4. Gestão portuária. I. Lunkes, Rogério João . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (MP*). III. Título.

Marne Serbando Feijó Filho

A percepção dos funcionários sobre a privatização do Porto de Imbituba:
evidências sobre motivos, modelo portuário e áreas de melhoria na gestão

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 29 de novembro de 2022, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Rogerio Joao Lunkes
CCN/CSE/UFSC (Orientador)

Prof. Dr. Ademar Dutra
UNISUL (Membro Titular - Externo)

Prof. Dr. Alcindo Cipriano Argolo Mendes
CCN/CSE/UFSC (Membro Titular - Interno)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Planejamento e Controle de Gestão.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Dr. Rogério João Lunkes
Orientador

Florianópolis, 2022

AGRADECIMENTOS

Os esforços para a realização deste trabalho foram, além de constantes, essenciais para o resultado que se segue. Por isso, para além dos agradecimentos protocolares, expresso minha gratidão a todos os quais participaram direta ou indiretamente, para o meu crescimento pessoal, acadêmico e, sobretudo, profissional.

À instituição, por meio do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e controle de gestão, cuja seleção que me permitiu o reingresso na vida acadêmica aconteceu, de forma absolutamente extraordinária à época, durante o início da pandemia, com todas as suas limitações.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rogério João Lunkes, pelas trocas, compreensão em relação às primeiras propostas e recortes que, com o seu auxílio, foram sendo melhor definidos para aperfeiçoamento do trabalho.

À presidência da SCPAr Porto de Imbituba, que acreditou na minha pesquisa e deu o aval para que ela prosseguisse, ainda que seu resultado pudessem refletir as críticas por parte dos funcionários no que se refere, principalmente, ao próprio modelo de gestão.

Aos colegas, com os quais divido, cotidianamente, a vontade de contribuir para o crescimento do Porto de Imbituba em todos os níveis, uma preocupação não pessoal, não partidária, mas que visa o desenvolvimento da cidade de Imbituba e o fortalecimento do papel do Porto de Imbituba frente à cadeia logística Inter portuária em nível nacional e internacional.

O trabalho conjunto é capaz de produzir excelentes resultados. Portanto, este trabalho não me pertence, exatamente, mas também a todos que contribuíram para a conclusão de árdua pesquisa científica. Que tais resultados permaneçam. Que outros venham a ser produzidos...

“Ninguém nunca conseguiu alcançar sucesso simplesmente fazendo o que lhe é solicitado. É a quantidade e a excelência do que está além do solicitado que determina a grandeza da distinção final.”

Charles Kendall Adams
Historiador e educador americano
(1835-1902)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos funcionários sobre a privatização do Porto de Imbituba em Santa Catarina. Mais especificamente, verificar os motivos (contra ou favor) em relação à privatização do Porto, modelos portuários mais adequados, além de apontar áreas de melhorias para aperfeiçoamento da gestão do Porto de Imbituba. Para coletar as informações foi aplicado um questionário semiestruturado com 33 funcionários no Porto de Imbituba. Foram analisadas as principais questões levantadas a partir das entrevistas, tais como problemas relacionados aos transportes de carga, relação porto-cidade, assim como cargos comissionados e indicações políticas. O estudo revelou uma confluência de respostas unânimes desfavoráveis à privatização do Porto de Imbituba com justificativas econômicas, culturais e políticas, dentre outras. Os resultados mostram que os funcionários são contra a privatização do Porto e que são necessários ajustes em relação, sobretudo, à gestão, para que o Porto de Imbituba possa explorar o seu potencial de crescimento. Espera-se, com este trabalho, oferecer uma visão mais detalhada de gestão e privatização dos portos no contexto brasileiro e, em particular, em Santa Catarina.

Palavras-chave: privatização portuária; funcionários; gestão portuária.

ABSTRACT

This work aims to analyze the perception of employees about the privatization of the Port of Imbituba in Santa Catarina. More specifically, verify the reasons (for or against) in relation to the privatization of the Port, more suitable port models, in addition to pointing out areas for improvement to improve the management of the Port of Imbituba. To collect the information, a semi-structured questionnaire was applied to 33 employees at the Port of Imbituba. The main issues raised from the interviews were analyzed, such as problems related to cargo transportation, port-city relationship, as well as commissioned positions and political indications. The study revealed a confluence of unfavorable unanimous responses to the privatization of the Port of Imbituba with economic, cultural and political justifications, among others. The results show that the employees are against the privatization of the Port and that adjustments are needed in relation, above all, to the management, so that the Port of Imbituba can explore its growth potential. It is expected, with this work, to offer a more detailed vision of management and privatization of ports in the Brazilian context and, in particular, in Santa Catarina.

Keywords: port privatization; employees; port management.

LISTA DE SIGLAS

ACCC	Comissão Australiana de Concorrência e Consumo
ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
CAPS	Conselho de Autoridade Portuária
CODESA	Companhia Docas do Espírito Santo
GP	Gestão Portuária
Hraf	Agência Grega de Privatizações
ICC	Indústria Carboquímica Catarinense
OLP	Autoridade Portuária do Pireu
PDDSI	Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável de Imbituba
PETCON	Planejamento em Transporte e Consultoria
SCPar	SC Participações e Parcerias S.A
TUPs	Terminais de uso privado

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Síntese histórica do Porto de Imbituba	28
Quadro 2 – Resposta ao Item B	32
Figura 1 – Resumo operacional do Porto de Imbituba 2022	33
Quadro 3 – Comentários sobre o posicionamento contrário à privatização do Porto de Imbituba.....	34
Quadro 4 – Respostas sobre o conhecimento acerca dos modelos de gestão adotados pelos portos internacionais.....	39
Quadro 5 – Comentário livre sobre qual modelo seria o mais adequado para o Porto de Imbituba e o porquê.....	40
Quadro 6 – Áreas de melhoria para aperfeiçoar a gestão do Porto de Imbituba dentro do atual modelo	44
Quadro 7 – Comentários sobre o aperfeiçoamento da gestão do Porto de Imbituba dentro deste atual modelo	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO	12
2	REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1	SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO	14
2.2	MODELOS INTERNACIONAIS DE PRIVATIZAÇÃO DE PORTOS	18
2.3	LEI DE MODERNIZAÇÃO DOS PORTOS	20
2.4	DESESTATIZAÇÃO DOS PORTOS BRASILEIROS	23
3	METODOLOGIA	26
3.1	ESTUDO DE CASO: PORTO DE IMBITUBA	26
3.2	COLETA DE DADOS/ INSTRUMENTO DE PESQUISA	29
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	31
4.1	CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	31
4.2	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS PERGUNTAS	32
4.2.1	Motivos (contra e a favor) da Privatização do Porto	32
4.2.2	Conhecimento sobre os Modelos Portuários	39
4.2.3	Áreas de Melhoria na Gestão	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A - Roteiro para entrevista semiestruturada	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A evolução dos sistemas de transporte, no mundo, está associada, diretamente, à ocupação de territórios, o que enseja, por um lado, eficiência econômica na esteira do desenvolvimento de uma determinada região. Por outro lado, requer um olhar cuidadoso acerca desses processos, tendo em vista que se trata de uma área responsável por grande parte dos fluxos de transportes de bens entre os continentes. Esse tipo de transporte é, essencialmente, intermediado, entre países, pelos portos de navios: por um lado, isso se deve ao custo mais baixo e, por outro, à necessidade de distribuição de grandes cargas, adequada e já preparada para ao transporte marítimo e fluvial.

Felipe Júnior (2015) destaca que, o aprimoramento dos meios de transportes e a expansão dos fixos (mediante investimentos públicos e privados), são gerados empregos e renda (construção civil, indústrias de base, bens de capital etc.); com isso, há uma distribuição mais equilibrada dos bens, reposição mais ágil das mercadorias e escoamento de produtos de forma mais segura (com a utilização dos contêineres). Assim, os ciclos de crescimento e recessão da economia nacional e internacional influenciam as trocas e circulação do capital, daí a importância da expansão do transporte marítimo.

No Brasil, as dificuldades são inúmeras. A capacidade dos portos brasileiros não corresponde ao crescimento da movimentação de cargas, além dos problemas relacionados à falta de infraestrutura e de acessos adequados. Como muitos foram criados dentro de cidades já estruturadas e ajudaram no seu crescimento, hoje estão condicionados às Leis e regulamentos de um sem número de órgãos que agem sem integração, evidenciando a burocratização e as dificuldades que enfrentam exportadores e importadores (GOBBI; CARRARO; FURLAN, 2015).

Contudo, os portos possuem modelos internacionais de gestão, adequados às necessidades regionais dos países, sua condição histórica, bem como às decisões políticas e econômicas. Não é possível, portanto, dissociar a análise acerca dos modelos internacionais de portos sem considerar, contextualmente, as particularidades da evolução econômica, social, política e espacial da região em que cada modelo foi instituído (RODRIGUE; COMTOIS; SLACK, 2017).

Os modelos atuais de gestão portuária incluem, em boa parte dos países, administrações públicas, segundo a FGV Transportes. Porém, em alguns casos, é possível

identificar modelos mistos, sendo alguns portos administrados pela iniciativa privada. Dados do Banco Mundial confirmam que, no Brasil, predominam os modelos de administração pública. São 35 portos públicos e 210 Terminais de Uso Privado (TUPs) (RODRIGUE; COMTOIS; SLACK, 2017).

Doravante as escolhas pelo modelo de gestão mais adequado sejam feitas, a opção por uma administração portuária privada deve ser realizada mediante estudos rigorosos que comprovem os benefícios para o porto e a região em que está inserido e, nesse sentido, o processo de privatização de um porto, dado a sua complexidade, precisa ser embasado em critérios estritamente técnicos, visando à correta exploração do seu potencial e favorecendo todos os envolvidos no processo e não a interesses políticos momentâneos.

Isso porque, havendo sido implementada, a concessão dura 35 anos, e isso pode influenciar toda a cadeia produtiva que envolve o porto (MACHADO, 2015). A privatização do porto também precisa ser analisada sob a perspectiva dos funcionários. Embora os funcionários sejam importantes para o desempenho do porto, são raros os estudos que analisam a sua percepção em relação à privatização do porto. Principalmente, quando se analisa a mudança da gestão do porto, de pública para privada. Faranha, Frezza e Barbosa (2015) ressaltam que os desafios jurídicos são muitos e, portanto, para que tal decisão seja tomada, é preciso considerar todos os envolvidos direta ou indiretamente neste processo.

Dentre os portos brasileiros, ressalta-se, aqui, o caso do Porto de Imbituba, cidade situada ao sul do Brasil, cuja administração pública é de responsabilidade do Estado de Santa Catarina. Trata-se de um excelente objeto de estudo, em virtude do atual interesse por um processo de privatização deste Porto. É importante destacar que se trata de um Porto que foi privado – entre 1933 e 2013 e que atualmente é público (ZILLI; FREIRE, 2018). Tal condição permite um olhar em perspectiva sobre processos de transição administrativa pelos quais atravessou este Porto.

Diante desse contexto e considerando tais variantes, questiona-se qual o modelo de gestão mais adequado para o Porto de Imbituba a partir da observação de aspectos como eficiência administrativa, concentração de decisões e exploração do condomínio partindo da percepção dos funcionários do Porto de Imbituba. Serão apresentados os modelos de gestão internacional para desenvolver uma discussão acerca da privatização dos portos, com ênfase no Porto de Imbituba.

A partir da observação do caso do Porto de Imbituba em comparação com os principais portos brasileiros, buscou-se, neste estudo, as perspectivas dos funcionários, por se tratar de pessoas – especialistas em suas áreas – que lidam com os desafios diários da gestão

portuária. Alguns deles, inclusive, desempenham suas funções desde antes da estatização, em 2012, o que torna ainda mais importante a impressão que adquiriram sobre todas as mudanças que ocorreram em distintos períodos. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas sobre a percepção do modelo mais adequado, e sugestões de melhoria para o aperfeiçoamento da gestão do Porto.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da dissertação é discutir o modelo de gestão portuária atual em Imbituba, partindo da percepção dos funcionários em relação à privatização do Porto de Imbituba.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para consecução do objetivo geral, listou-se como objetivos específicos:

- a) Verificar os motivos (contra ou favor) em relação à privatização do Porto;
- b) Analisar as percepções dos funcionários sobre os modelos portuários;
- c) Apontar áreas de melhorias para aperfeiçoamento da gestão do Porto de Imbituba.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO

O estudo justifica-se pela escassa produção de estudo sobre portos no contexto brasileiro. Isto porque os portos são importantes para a economia e para o desenvolvimento do país.

Além disso, a importância da coleta de dados nas entrevistas com os funcionários do Porto de Imbituba vai além dos resultados de uma pesquisa procura estabelecer, qualitativamente, o posicionamento de tais funcionários no que concerne à privatização. Contribui, portanto, para mapear a percepção de tais funcionários, oferecendo, aos gestores, aspectos para aperfeiçoamento da gestão exercida pela Autoridade Portuária.

Enquanto Supervisor de Operações no Porto de Imbituba, em Santa Catarina, foi possível observar os desafios associados ao modelo de gestão do Porto de Imbituba e a

recente proposta de privatização deste Porto. No decorrer dos últimos dois anos, junto aos portuários do Estado, a participação em audiências públicas e reuniões acerca dessas questões foram uma constante. Um trabalho que tem sido feito pelos sindicatos: convidar a população, órgãos diversos e entidades civis e públicos a debaterem o impacto desse processo para o estado de Santa Catarina.

O estudo contribui para o debate sobre as vantagens/desvantagens da privatização do Porto de Imbituba. Uma iniciativa que, no momento, sequer está fundamentada em critérios técnicos e estudos minuciosos sobre seus impactos, além de fornecer material de pesquisa científica que pode ser usado em trabalhos futuros – ou mesmo nos debates em curso sobre a possível transição do público para o privado.

Para facilitar a análise, este trabalho foi seccionado da seguinte maneira: características da administração portuária; modelos de privatização portuária; desestatização dos portos brasileiros; Lei de Modernização dos Portos No. 12.815/13; estudo de caso: porto de Imbituba; Análise de dados/ discussão dos resultados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO

A partir do Marco Regulatório do Setor Portuário Nacional, em 2013, que regula a exploração pela União, direta ou indiretamente, dos portos e instalações portuárias, bem como as atividades desempenhadas pelos operadores portuários, o modelo *landlord port* passou a designar sistemas de gestão em que o setor público é responsável pelo planejamento portuário, atuando como órgão regulador e proprietário/administrador de terrenos e infraestrutura básica para uso do setor. Tal modelo caracteriza, a gestão do Porto de Imbituba-SC, objeto de estudo deste trabalho (ZILLI; FREIRE, 2018).

Dentre os inúmeros desafios a serem enfrentados pela gestão portuária, destacam-se, segundo Cordeiro e Castro Junior (2018), a falta de eficiência de uma política portuária nacional; as relações entre os territórios urbanos e as estruturas portuárias e, por fim, na necessidade de invenção de uma nova Gestão Portuária (GP). Entende-se, segundo o autor, que:

A GP tem por necessidade abranger também elementos que possibilitem o fornecimento das relações e melhoria da integração entre porto-cidade, não se restringindo apenas ao ambiente de negócio. Isso se demonstra um desafio, pois além de fatores sociais e econômicos, requer a inclusão de elementos sociais, políticos e históricos (CORDEIRO; CASTRO JUNIOR, 2018, p. 11).

Para além das questões relacionadas à implementação de políticas que possibilitem vencer tais desafios, o modelo de privatização de portos, no caso brasileiro, não parece ser a resolução de tais problemas, senão a transferência de responsabilidade por um segmento logístico tão importante no país: o de transporte das riquezas que aqui são produzidas pelas vias marítimas.

O desempenho da logística portuária, por seu turno, envolve muitos atores econômicos e sociais e, por esse motivo, os modelos são tão importantes para nortear as melhores ações e garantir uma gestão eficiente. Meireles, Ensslin e Ripoll-Feliu (2017) ao realizarem uma revisão de literatura sobre características e oportunidades deste setor, verificaram que o acompanhamento, monitoramento e gestão dos modelos é essencial para garantir a dinâmica que envolve as relações estabelecidas no contexto portuário.

Segundo os autores, dada a importância da logística portuária no sistema global de logística envolvendo os cinco continentes e a participação de inúmeros setores e profissionais,

é preciso, diante de tal complexidade, implementar - e constantemente revisar – os modelos adotados pela Autoridade Portuária, de modo a atualizar indicadores, inserir novas informações e auxiliar na tomada de decisões (MEIRELES; ENSSLIN; RIPOLL-FELIU et al., 2017).

Outro estudo realizado pelos mesmos autores indica que as atividades portuárias precisam passar, constantemente, por modelos de desempenho em seus processos de negócios, haja vista que, para que a gestão seja realizada de maneira eficiente, é preciso associar as diversas operações realizadas por fornecedores, clientes, operadores e companhias marítimas (MEIRELLES et al., 2018).

Trata-se, portanto, de operações complexas, que acionam diversos órgãos estaduais, federais, além de diversas organizações comerciais. Sendo assim, é importante que o desempenho não apenas seja observado a partir de modelos construídos em cada caso, como também a configuração desses modelos seja organizada de forma a garantir o funcionamento eficiente desses importantes setores logísticos.

Por outro viés, é importante analisar a gestão, também, por meio dos instrumentos técnicos de transporte, que tornam a atividade portuária mais eficiente, a exemplo da cabotagem. Seu impacto na gestão dos portos é o mote do estudo realizado por Amaral e colaboradores (2019).

A cabotagem é um processo modal por meio do qual se dá a navegação entre portos do país pelo litoral ou por vias fluviais, se contrapondo à navegação de longo curso, ou seja, aquela realizada entre portos de diferentes países, envolvendo toda uma cadeia logística de transporte de cargas. Um enorme ganho para o transporte de cargas nos portos, a cabotagem é um exemplo de como a administração dos portos precisa buscar alternativas para tornar a gestão mais eficiente e a oferta de serviços mais ampla (AMARAL et al., 2019).

No estudo de Amaral e colaboradores (2019), a multimodalidade é considerada um aspecto fundamental dentro de um porto, visto que caracteriza a atividade fim: logística e transporte. A cabotagem, nesse cenário, permite agilidade, conexão entre os portos e eficiência, além de proporcionar redução de custos.

Inúmeras foram os avanços na área portuária nas últimas décadas, além da cabotagem, sem dúvida a tecnologia empregada nos sistemas de transporte foi responsável pela unificação de linguagens entre os setores logísticos em todo o mundo (Amaral et al., 2019). Mas os autores também ressaltam que, para que todos esses avanços resultem, de fato, em melhorias para esse setor, é importante que a administração portuária saiba lidar e, principalmente, implementar tais avanços (AMARAL et al., 2019).

Assim, a atividade portuária, além de essencial para a economia, a logística, enfim, para a infraestrutura do país, precisa de uma administração eficiente e que inverta a lógica de associação direta entre público – ineficiente e privado – eficiente. Por isso, é tão importante que o corpo técnico assuma a gestão portuária, um serviço tão importante para o Estado brasileiro.

A atividade portuária, dada a sua complexa logística e por se tratar de um setor estratégico para escoamento de produção e geração de riquezas de um país, é explorada sob diversos pontos de vista. Do ponto de vista político-econômico, representa enorme importância internamente, mas também no cenário internacional. Mas não se trata apenas disso. A administração portuária envolve uma conjuntura mais ampla, que deve ser observada em toda sua abrangência (CORDEIRO; CASTRO JUNIOR, 2018).

A existência de um porto interfere enormemente no cotidiano cidadão. A relação entre o porto e a cidade não está apenas associada aos empregos gerados ou à arrecadação de impostos, mas também às práticas sociais e sustentáveis adotadas pela gestão portuária, haja vista os impactos que as relações econômicas causam na comunidade local. A harmonia deve ser a tônica dessa relação, sobrepesando arrojo tecnológico e ampliação do desenvolvimento logístico, mas, ao mesmo tempo, valorizando as características locais, tais como atividades sociais e urbanização (CORDEIRO; CASTRO JUNIOR, 2018).

Há, contudo, que se considerar a complexidade dessas relações, que devem mirar o progresso, sem perder de vista a preservação. Esta, uma perspectiva verdadeiramente sustentável. Para Cordeiro e Castro Junior (2018), a autoridade portuária é a principal responsável pela governança do setor e, sendo assim, deve agir de forma a garantir que a legislação que rege tais relações, em todos os âmbitos, sejam cumpridas.

A título de condução do caminho percorrido até a escolha por um modelo eficiente de privatização, é preciso relacionar fatores importantes que ensejaram as mudanças que delineiam configuraram o cenário atual. Primeiro, é preciso destacar que a organização dos sistemas de transportes possui uma importante relação com a ocupação e o desenvolvimento de um território. Com efeito, do ponto de vista histórico, é perceptível o impacto gerado pela existência de um canal de escoamento de mercadorias, em todos os níveis, por meio do transporte marítimo. O progresso e as inovações tecnológicas produzem, inclusive, grande repercussão em áreas adjacentes (VELTZ, 1999).

O aumento do fluxo global de mercadorias, provocado pelos atuais modelos econômicos de livre comércio, é outro fator relevante na importância dos portos de transporte marítimo (MONIÉ; VIDAL, 2006). Com o tempo, a modernização do sistema portuário

mundial foi contribuindo, ainda mais, para o fortalecimento da globalização em suas diversas manifestações, sendo, o transporte, por definição, uma das principais formas de intercâmbio entre países em escala mundial.

Um dos marcos históricos importantes no que se refere à modernização do sistema portuário mundial foi fixado, dentre outros, por Veltz (1999). De fato, a inserção à rede logística competitiva fez com que o transporte por via marítima alterasse, marcadamente, a logística de bens e produtos em todo o mundo. Este, um fator importante para a configuração do cenário atual.

Frisa-se, ainda, que outros elementos foram sendo incorporados a essas transformações, tais como a economia do país em que o porto está localizado ou mesmo o ambiente – geopolítico e cultural – que circunda essa região.

Quanto ao processo de privatização, suas justificativas estão, em geral, concentradas na relação de eficiência e concorrência gerada pelo competitivo mercado privado. Entretanto, modelos adotados por portos em todo o mundo revelam que, nem sempre, a privatização é condição para uma gestão portuária eficiente (GOULARTI FILHO, 2016).

Diante das constantes mudanças de um mundo cada vez mais competitivo e tecnológico, o mercado também é condicionado à volatilidade no que se refere às melhores formas de oferecer, ao mesmo tempo, ganho de investimentos e recursos e sustentabilidade em todos os níveis. No caso específico dos portos, dadas as suas inerentes características de funcionamento, é preciso adotar um modelo de gestão que atenda a essas transformações.

Os modelos de privatização portuária, entretanto, são muitos e, em geral, caracterizados pela parcela de participação do poder público na administração do porto. Goularti Filho (2016) aponta os principais:

Service port: os portos com modelo Service Port são aqueles totalmente explorados pelo poder público, que fica responsável por sua infraestrutura, superestrutura e ainda é quem explora as operações portuárias. Um porto Full Privatize Port é aquele em que não há nenhum envolvimento do setor público.

Tool port: aquele em que a autoridade portuária é pública, e responsável pela infraestrutura do porto, superestrutura e o maquinário. As operações ficam a cargo dos operadores portuários, que pagam uma taxa para poder explorar o port.

Landlord port: aquele em que a autoridade portuária é realizada pelo poder público, que atua como órgão regulamentador e também como proprietário do porto.

Privatized port: aquele em que não há nenhum envolvimento do setor público. A infraestrutura, superestrutura e operações portuárias são todas do setor privado (GOULARTI FILHO, 2016).

A grande questão relacionada à participação do setor público nas atividades portuárias está fixada, principalmente, no fato de se tratar de um setor estratégico para a macroeconomia do país. Sobre isso, Goularti Filho (2016) destaca, ainda, entre outros aspectos, a intermodalidade, geração de novos empregos, aumento de circulação de cargas e fortalecimento do setor de logística no mercado nacional.

Ocorre que, dentre os modelos de privatização testados em outros países, um ponto é pacífico: o investimento deve ser contínuo, seja em mão-de-obra qualificada, tecnologia, estrutura e, principalmente, em uma visão dinâmica por parte da gestão. Werneck (2008) ressalta que, no caso dos portos brasileiros, sejam eles públicos ou privados, a regra é a estagnação do setor produtivo, sem que metas sejam cumpridas ou sequer sejam propostas pela administração portuária. O fato de a privatização, seja ela total ou parcial, em qualquer um dos seus modelos, proporcionar desenvolvimento e rentabilidade em determinado país, não garante que tal funcionamento será regra da adoção de um destes modelos. A questão, como aponta Werneck (2008), é controversa.

Werneck (2008) ressalta os principais motivos que levam os portos privados a serem regulados, dentre os quais se destaca o chamado “monopólio natural”, em que a falha de mercado justifica a regulação dos portos – e, por isso mesmo, a falha de mercado é um dos principais argumentos de defesa da regulação dos portos.

Em relação a esse aspecto, é preciso destacar que o aumento do nível do produto, proporcionalmente faz diminuir os custos médios. A decisão, por parte do governo, diz respeito também ao direcionamento político ideológico adotado. Nesses casos, cabe ao Estado, segundo Werneck (2008), seguir dois caminhos: tornar-se o produtor, estatizando a produção, ou entregá-la à iniciativa privada para exploração sob regulação. Os problemas de gestão dos governos são, no entanto, históricos no Brasil, o que faz com que a opção de uma espécie de parceria público-privada torne-se, ao fim e ao cabo, a mais viável.

2.2 MODELOS INTERNACIONAIS DE PRIVATIZAÇÃO DE PORTOS

No contexto internacional, o modelo de gestão que prevalece é o *Landlord Port*, conforme dados da própria Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). Experiências de privatização na Austrália e na Grécia, por exemplo, permitem esclarecer

pontos positivos e negativos nesse tipo de processo. Ressalva-se, no entanto, que há particularidades em cada país, haja vista o cenário econômico, político e social em que tais portos estão instalados.

O modelo de privatização Australiano, utilizado como referencial para a privatização da Companhia Docas do Espírito Santo (CODESA), possui, evidentemente, vantagens e desvantagens. Alguns desses principais pontos foram analisados por Marcella Lazzarini, tais como: 1. Política e monopólio de preços; 2. Restrição ao princípio da livre concorrência, devido ao poder de mercado desses consórcios de autoridades portuárias; 3. Incerteza de futuros investimentos nos portos; 4. Proteção e fiscalização regulatória limitada por parte do governo (LAZZARINI, 2020).

No que se refere, sobretudo, à política e monopólio de preços, houve prejuízos, causados, dentre outros, pela introdução de novos encargos para navios e cargas, e um substancial e injustificável aumento das taxas portuárias e taxas de aluguel impostas pelos investidores para recuperar seus custos, compensar e ampliar os lucros aos acionistas (LAZZARINI, 2020).

Outra questão bastante peculiar acerca da privatização dos portos na Austrália diz respeito à questão da soberania e interesses geopolíticos nas privatizações dos portos, por exemplo, a privatização do porto de Darwin para os chineses. Reconhece-se, no entanto, que a privatização intensifica investimentos e otimiza eficiência e eficácia nas gestões. Contudo, nota-se no caso da Austrália que os benefícios da privatização dos portos foram a curto prazo, pois auxiliou o governo no acúmulo de capital, redução da dívida pública, aumento de investimento privado em infraestrutura pública e eficiência (lipoaspiração) na gestão dos portos. (VALENTE 2021)

Shu-Ling Chen e Sakalayan (2017), ao citarem, em seus estudos, o caso da Austrália, enfatizam que o modelo de privatização adotado desvalorizou os ativos portuários e sublevoou as taxas sem a previsão adequada de investimentos no setor. O interesse público, a médio e longo prazo, foi, segundo os autores, enormemente diminuído nesse processo.

A forte crise econômica foi decisiva para a privatização do porto Pireu, na Grécia. No caso daquele país, um acordo foi assinado com a China concedendo a exploração, por 36 anos, de dois terços da Autoridade Portuária do Pireu (OLP) à empresa estatal chinesa Cosco, com validade até 2052 (CALDEIRINHA, 2021)

A agência grega de privatizações (Hraf) precisou que o acordo para a cedência de 67% da sociedade portuária, a maior da Grécia, ao gigante chinês do transporte marítimo ascende a 368,5 milhões de euros. Inicialmente o Executivo grego pretendia alienar apenas

51% do Pireu, mas a negociação acabou por determinar a alienação de uma parcela superior e também o recebimento de uma melhor oferta financeira por parte da Cosco.

No entanto, ainda que se tenha optado pela privatização de Portos na Grécia, é importante ressaltar que, mesmo naquele país, cuja forte crise econômica levou o Estado a buscar recursos por essa via, apenas dois terços dos Portos foram privatizados, e não sua totalidade. Repassar a gestão portuária para empresas privadas não é objetivo de nenhum país (LAZZARINI, 2020).

Diante disso, o caso da Grécia é prototípico de uma experiência de privatização utilizada para buscar ativos por parte do Estado, mas que foi feito após longas e extensas discussões com a empresa chinesa que o adquiriu.

2.3 LEI DE MODERNIZAÇÃO DOS PORTOS

A Lei No. 12.815/2013, conhecida como a “Lei dos Portos”, surge após intensos debates e reúne uma série de legislações acerca deste tema. Seu objetivo principal é “regular a exploração pela União, direta ou indiretamente, dos portos e instalações portuárias e as atividades desempenhadas pelos operadores portuários” (BRASIL, 2013).

Muitos são, entretanto, os desafios a serem superados, tanto em relação aos processos de gestão em curso como a execução e fiscalização das atividades diversas que são desempenhadas em cada uma dessas instalações. Além de impasses jurídicos, questões administrativas de difícil definição se impõem, de modo que ficam evidenciados alguns dos interesses difusos que engendraram tal Lei.

A proposta de modernizar os portos brasileiros, portanto, ainda encontra inúmeros óbices que precisam ser enfrentados para que seja possível gerar mais movimentações de produtos e serviços, bem como a competitividade do mercado internacional.

Andriotti e Kliemann Neto (2019) investigarem os fatores que afetam a competitividade dos portos e as ferramentas de gestão utilizadas pelos portos brasileiros, concluem que aspectos como alinhamento entre órgãos e falta de base de dados para organizar informações gerenciais são desafios a serem superados.

Os autores defendem, ainda, que a modernização proposta pela Lei No. 12.815/13 esbarra em questões de natureza jurídico-administrativas extremamente complexas, seja na aplicação da Lei ou na sua fiscalização, o que gera entraves burocráticos à competitividade no mercado internacional. Para o comércio exterior, a questão dos prazos é fator importante para a questão logística e os portos brasileiros, ainda que possuam legislação específica sobre o

tema, avança muito pouco em relação à falta de investimentos, dada à frequente burocratização dos processos.

Um dos fatores também relevantes na Lei No. 12.815/13 diz respeito ao reconhecimento e regulamentação de diversas atividades executadas no Porto. Um estudo realizado por Motta, Sousa e Nascimento (2015) no Porto de Santos, aponta, a partir da ótica dos seus trabalhadores, a possibilidade de investimento do setor privado como uma grande inovação da referida Lei. No entanto, como o investimento em infraestrutura é, do ponto de vista econômico, de grande risco, outros fatores são considerados pelo setor privado, o que faz com que os reais efeitos de tais investimentos só sejam sentidos a longo prazo.

Especificamente em relação à inovação tecnológica, e considerando que o Porto de Santos é o maior em volume de negócios no Brasil, os autores, com base na coleta de dados junto aos funcionários daquele porto, concluem que a falta de formação técnica e aquisição de equipamentos dificultam o aumento da produtividade.

Há dispositivos na Lei de modernização dos portos que preveem, ainda, que portos privados passam a não mais depender da capacidade de o autorizado/proprietário do terminal gerar e movimentar sua própria carga. Para movimentação de cargas de terceiros, inclusive, não há limites. Tal mudança é vista, por especialistas em direito administrativo, a exemplo do jurista Sales Cabral, como um grande estímulo ao aporte de investimentos privados, o que concorre para melhorias no setor (LEI DOS PORTOS, 2013).

Há que se considerar, ainda, como grande avanço da Lei No. 12.815, a simplificação dos arrendamentos concedidos à iniciativa privada. Antes da Lei, a exploração de serviços portuários fora do Porto Organizado só podia ser feita com carga própria. Agora, abre-se mais espaço para a concorrência, visto que tais terminais podem, também, movimentar cargas de terceiros¹.

Os arrendamentos portuários, conforme definição da ANTAQ:

O arrendamento de uma área pública localizada em um porto é uma modalidade de privatização das operações portuárias. No Brasil, os arrendamentos são regulamentados pela Lei 12.815/2013, que assim os descreve: "cessão onerosa de área e infraestrutura públicas localizadas dentro do porto organizado, para exploração por prazo determinado". De acordo com o artigo 4º desta nova Lei dos Portos, a concessão e o arrendamento de bem público destinado à atividade portuária só podem ser realizados mediante a celebração de contrato, sempre precedida de licitação, em conformidade com o disposto na Lei e no seu regulamento. (BRASIL, 2020, não paginado).

¹ Cf. Decreto 10.672, de 12 de abril de 2021, que regulamenta a Lei 12.815/13 e regula a exploração de portos organizados e de instalações portuárias (BRASIL, 2021).

Sublinhe-se, ainda, a superação da antiga distinção entre carga própria e carga de terceiros, que passa, a partir da Lei No. 12815/13 e do Decreto complementar No. 10672/21, a ser movimentada indistintamente tanto na área de Porto Organizado quanto nos Terminais de uso privado – os TUPs.

Aliás, com a Lei, os TUPs passam a ter mais liberdade de comercialização e, portanto, a figurar como, verdadeiramente, portos públicos. Sobre os TUPs, cuja regulação é feita pela ANTAQ, há outros pontos considerados inovadores após o marco regulatório. Segundo Faranha, Frezza e Barbosa (2015), com a queda dos critérios de preponderância de carga própria, a implementação de novos TUPs foi facilitada, tornando todo o processo mais competitivo.

A portaria 110 da Secretaria de Portos (MARINHA DO BRASIL, 2019), publicada em 2019, após o marco regulatório, dispensa a emissão de nova autorização para pedidos de alteração do tipo de carga² e/ou ampliação da área de instalação portuária, fora da área de porto organizado, que não exceda 25% da área original da instalação portuária. Estes deverão solicitar ampliação de tais áreas junto à ANTAQ.

Faranha, Frezza e Barbosa (2015) analisam que, apesar de considerar legítima a intenção do Executivo, com a Lei de Modernização Portos, no sentido de proporcionar dinamismo à atividade portuária, pode levar, também, à fuga de investimentos em portos públicos e seu consequente sucateamento.

Os dados do anuário de movimentação portuária da ANTAQ indicam uma concentração, em toneladas, maior em portos privados que em portos públicos. Partindo de um numerário geral, frise-se quem, em 2021, o total de movimentação de cargas movimentadas no Brasil foi de mais de 1 bilhão de toneladas. Em portos privados, a movimentação de cargas chegou a 66,3% (cerca de 804 milhões de toneladas) e os portos públicos, 33,7% (cerca de 409 milhões de toneladas).

Há que se ponderar, entretanto, que o único porto que, no Brasil, passou a ser verdadeiramente privado foi o Porto do Espírito Santo, cujo processo de desestatização foi iniciado no ano em curso.

A economia de um país é movida por diversos setores que funcionam de forma concomitante e se fortalece quando produz e gera riquezas. O transporte de mercadorias e serviços é, portanto, fundamental para que essa produção possa escoar dentro e fora do país, o

² Há que se fazer a diferença entre tipo de carga (especificidade do perfil de carga a ser movimentada) e perfil de carga, (classificado conforme uma ou mais modalidades granel sólido, granel líquido e gasoso, carga geral ou carga contenerizada)

que gera bons índices econômicos e, de forma cíclica, pode garantir a confiabilidade de investidores, gerando ainda mais riqueza para o país.

A lógica do lucro, entretanto, no caso de empresas públicas e estatais, não é prioritária, haja vista a necessidade de que um serviço com o objetivo de garantir retorno para o bem público, atendendo as necessidades da população em geral. Assim, a questão da privatização de Portos, no Brasil, é complexa e controversa, já que atende, em casos específicos, a interesses bastante particulares, incompatível, portanto, com o interesse geral do país.

A Lei de Modernização dos Portos, cujo objetivo é dinamizar as relações entre os agentes/autoridades/instituições/órgãos ligados ao sistema portuário, para que efetivamente consiga viabilizar tal cenário produtivo, requer responsabilidade técnica dos envolvidos e rigor na fiscalização para que, com essas ações, a Lei possa, efetivamente, surtir efeito.

2.4 DESESTATIZAÇÃO DOS PORTOS BRASILEIROS

É sensível a diferença entre desestatização e privatização e, sobre isso, algumas questões merecem destaque. Desestatizar diz respeito, do ponto de vista jurídico, ao gênero que “abrange diversos métodos de redução do tamanho do Estado, dentre os quais estaria situada a privatização”. Nessa perspectiva, a privatização trata especificamente da venda de ações ou controle acionário de empresas estatais, transferindo-os à iniciativa privada (MACHADO, 2015).

Machado (2015) ainda ressalta o caráter, em geral, pejorativo da palavra privada, ao que se passa a usar, nos últimos anos, a palavra desestatização, constituindo-se, este, um termo mais palatável para a sociedade. Independente da escolha do termo, é mister destacar que tal processo, quando realizado em setores estratégicos, como no caso dos portos, deve ser discutido de forma ampla com a sociedade.

Outra questão importante acerca da desestatização está relacionada ao modelo empregado no Brasil. No ano em curso, houve o primeiro processo de desestatização brasileiro em um porto de transporte marítimo. A empresa vencedora do leilão, FIP SHELF 119 – multiestratégia, arrematou a companhia Docas do Espírito Santo (CODESA), vinculado a um investimento de 850 milhões de reais³. A partir de então, a FIL SHELF 119 recebeu a concessão para explorar esses portos durante 35 anos, como prevê a Lei dos Portos, de 2013.

³ O leilão dos portos de Vitória e Barra do Riacho foi amplamente noticiado pela mídia nacional. O debate junto à sociedade, entretanto, foi insipiente e pouco divulgado.

Os Estudos e Modelagens de Venda realizados por ocasião da desestatização da CODESA e disponíveis no site do BNDES para consulta pública ampla apresentam informações técnicas, econômico-financeiras, ambientais e jurídicas utilizadas nos estudos de viabilidade que fundamentaram o processo. Para citar alguns, no que tange à gestão e governança, o relatório elaborado pela *Corporate Finance & Recovery Ltda* em 2021 sugere que, apesar de 80% de aderência ao Estatuto, ainda seria necessário realizar treinamentos a fim de modernizar a gestão e governança (BNDES, 2022).

Quanto ao relatório de Avaliação ambiental, os estudos indicaram que a desestatização precisaria considerar os impactos gerados a partir da expansão do Porto, exigência solicitada pelo edital e fundamental para que tal processo ocorresse. Sugeriu-se um planejamento criterioso a fim de que a ação de gestão ambiental fosse direcionada para o controle e monitoramento das atividades, tendo o objetivo de manter nos níveis mais baixos possíveis o grau de interferência e de poluição do meio local e seu entorno (BNDES, 2022).

O edital de Leilão da CODESA, publicado em 2022, trouxe como valor de outorga 106 milhões de reais. Na previsão de investimentos, que chega a R\$ 850 milhões, R\$ 335 milhões devem ser investidos na ampliação dos dois portos. A União receberá repasses fixos anuais no valor de R\$ 24,75 milhões e contribuições variáveis anuais equivalentes a 7,5% da receita. Os custos também envolvem uma taxa (BRASIL, 2022).

O investimento efetivo nos portos será de 335 milhões, sendo o restante do valor para o pagamento de 106 milhões da outorga inicial, além de 24 parcelas fixas de 24,75 milhões e, ainda, a compra das ações da CODESA. Importante mencionar que a nova autoridade portuária terá aumento de custo com contribuições que outras autoridades portuárias, a exemplo do Porto de Imbituba, não possui. Na prática, isso gera - 7,5% sobre a receita bruta anual e uma contribuição anual de R\$ 3,188 milhões para a ANTAQ (BRASIL, 2022).

Como este é o primeiro caso de desestatização de porto no Brasil, as pesquisas acerca dos efeitos desse processo ainda serão produzidas. Entretanto, as análises feitas por especialistas que observam esse modelo de gestão em outros países enfatizam os problemas gerados a curto, médio e longo prazo, inclusive pela já conhecida precária fiscalização de contratos com esse aporte.

Em entrevista recente, o presidente do Banco Mundial, David Malpass recomenda o modelo *LandLord* e não a administração privada de portos (VOLCOVICI; ABNETT, 2022). Tal modelo é, hoje, o mais adotado por países em todo o mundo e atual modelo em vigor no Porto de Imbituba. Apesar de reconhecer que o modelo *LandLord* necessita de ajustes,

Malpass destaca que, nos principais e mais relevantes complexos portuários do mundo, o modelo *Lord* consegue calibrar a gestão.

Os portos brasileiros, importantes para o desenvolvimento do país, precisam do controle público para administrar suas atividades. A exploração ilimitada pela iniciativa privada pode gerar problemas que vão muito além da distribuição de cargas e poucos benefícios para a população. Ela pode gerar entraves logísticos na entrada e saída de produtos e no intercâmbio de riquezas, atividades e produtos essenciais para um país em desenvolvimento.

3 METODOLOGIA

3.1 ESTUDO DE CASO: PORTO DE IMBITUBA

A estrutura portuária brasileira, dada a sua complexidade, deve ser entendida dentro de um contexto geográfico, político e econômico, principalmente. Embora esses não sejam os únicos aspectos a serem considerados na implementação de um novo porto, é possível analisar as características particulares em relação à região em que foi instalado a fim de compreender o modelo de gestão adotado e seus benefícios e/ou deficiências (BRASIL, 2018).

Segundo a ANTAQ, em dados divulgados em 2021, dentre os 37 portos públicos brasileiros, 18 são administrados por governos estaduais e municipais ou consórcios públicos e os outros 19 são administrados pelas Companhias Docas.

Em termos de movimentação de carga, os cinco maiores portos são, nesta ordem: o Terminal Marítimo de Ponta da Madeira, o Terminal de Santos (único público), o Terminal de Tubarão, o Terminal Aquaviário de Angra dos Reis e o Terminal Aquaviário de São Sebastião. O estado de Santa Catarina, por sua vez, possui 5 portos públicos: Porto de Itajaí; Porto de Navegantes; Porto de São Francisco do Sul; Porto de Itapoá; Porto de Imbituba. São 13, entretanto, as instalações portuárias do estado. Todos eles estão sujeitos à Lei dos Portos (12.815/13), que tanto institui o modelo de gestão portuária como sua exploração, regulamentações, concessões, delegações, arrendamentos e, também agências reguladoras as quais estão submetidos.

A cidade de Imbituba localiza-se no sul catarinense e possui grande relevância econômica para a região. O percurso histórico oferecido pelo Plano Mestre publicado pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, Secretaria Nacional dos Portos e UFSC, em 2018, traz como marco a descoberta de jazidas de carvão em 1870, o que demandou formas de escoamento da produção deste produto naquela região e, portanto, a necessidade de uma estrutura logística que atendesse a tal demanda.

A construção do Porto surgiu a partir da construção da ferrovia Dona Tereza Cristina e, em 1919, com o trabalho conjunto do empresário Henrique Lage e do Engenheiro Álvaro Monteiro de Barros Catão, diretor da Estrada de Ferro Dona Tereza Cristina. O mesmo engenheiro, na condição de diretor, assume, em 1922, a Companhia Docas de Imbituba. Logo, o Porto assume tamanha importância que a escala, ali, passou a ser feita por todos os navios de carga ou passageiros da Companhia Nacional de Navegação Costeira.

Somente 19 anos depois, por força do Decreto nº 7.842/41, a Companhia Docas de Imbituba recebeu a ordenação do registro de concessão para exploração comercial do Porto, além da permissão para realizar obras de aparelhamento e exploração de tráfego. No ano seguinte, foi fato histórico a inauguração da “Caixa de carvão”. Com capacidade de 3.000 toneladas, assim era chamado o armazém destinado ao embarque de carvão naquele Porto.

A partir daí, o Porto de Imbituba tornou-se o grande porto carvoeiro do Brasil, principalmente, devido a três fatores:

[...] Aprovação do projeto para ampliação do porto, no valor de Cr\$ 11.950.420,00 por meio do Decreto 14.059 de 24 de novembro de 1943; Inclusão do porto no Programa Nacional de Mobilização Energética em 1979: obras de ampliação e infraestrutura; Construção da rampa para navios Ro-Ro com 24 de comprimento (BRASIL, 2018, p. 42).

Sublinhe-se que foi justamente a utilização do carvão como fonte de energia o grande fator de valorização da criação e solidificação do Porto de Imbituba como importante centro de negócios para a região sul do país. Durante muito tempo, foi vantajoso para o Porto ter recebido investimento privado para a exploração dessa matriz energética.

Somente 19 anos depois, por força do Decreto nº 7.842/41, a Companhia Docas de Imbituba recebeu a ordenação do registro de concessão para exploração comercial do Porto, além da permissão para realizar obras de aparelhamento e exploração de tráfego. No ano seguinte, foi fato histórico a inauguração da “Caixa de carvão”. Com capacidade de 3.000 toneladas, assim era chamado o armazém destinado ao embarque de carvão naquele Porto.

A indústria do carvão no estado de Santa Catarina, no entanto, viria a sofrer um grande impacto gerado, sobretudo, pelo contexto político neoliberal e a questão da redução de alíquotas de importação e retirada do subsídio por parte do Governo Federal. Tratava-se de um complexo carbonífero composto por minas, ferrovia, Porto de Imbituba e Laguna, Lavador de Capivari, Indústria Termo Elétrica Jorge Lacerda e Indústria Carboquímica Catarinense (ICC). Entretanto, em 1990, essa estrutura entrou em decadência. (BRASIL, 2018).

Zilli e Freire (2018) fazem um estudo sobre a complexa rede de interconexões do Porto de Imbituba frente à cadeia logística internacional, envolvendo o setor público e o privado. Os autores dedicam-se a descrever, cronologicamente, a constituição da indústria carbonífera no sul de Santa Catarina envolvendo o porto de Imbituba, até os dias atuais, com a evolução natural para o modelo *landlord port*. Os acontecimentos marcantes deste período estão no quadro abaixo:

Quadro 1 – Síntese histórica do Porto de Imbituba

FASES	CARACTERÍSTICAS
1880/1919	Em conjunto com a EFDTC, foi desenvolvido o Porto de Imbituba, para o escoamento da produção de carvão. Com as dificuldades na falta de molhe na enseada aberta, os ingleses abandonaram o projeto em 1919, deixando o porto abandonado (GOULARTI FILHO, 2010).
1919/1942	O empresário carioca Henrique Lage assume a administração do porto. Em 1922 é criada a Companhia de Mineração do Carvão do Barro Branco. É criada a CDI em 12 de novembro de 1922, retomando a movimentação do carvão e outras mercadorias como madeira e alimentos. (PORTO DE IMBITUBA, 2018). Pelo Decreto nº 7.842 de 13 de setembro de 1941 a CDI obtém a concessão para explorar comercialmente o porto. “Em 1941, o porto foi encampado pelo governo Vargas” (GOULARTI FILHO, 2010, p.257).
1942/1990	[...] em 1942, sob a tutela do governo, as obras do novo porto foram inauguradas e Imbituba disputou com Laguna o título de exclusividade de “porto carvoeiro” (GOULARTI FILHO, 2010, p.257). Nesse período, o Porto de Imbituba se ajustou ao Plano Nacional do Carvão. Em 1979, passou a atender às demandas da ICC.
1990/2000	Marcado pela reestruturação do seu complexo portuário, uma vez que com o declínio das exportações de carvão e o fechamento da ICC, o porto que até então era direcionado para a movimentação de carvão, viu-se sem uma diversificação de mercadorias em seu portfólio (GOULARTI FILHO, 2010).
2000/2010	Em 2005 foi elaborado o PDZ pela empresa de Planejamento em Transporte e Consultoria (PETCON) e integrado ao Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável de Imbituba (PDDSI) (BRASIL, 2012). Em 2008, a Santos Brasil vence a licitação de arrendamento e controle da movimentação de contêineres no Porto de Imbituba, caracterizando-se o Modelo <i>LandLord Port</i> (WORLD BANK PORT REFORM TOOLKIT, 2001; SANTOS BRASIL, 2015).
2010/2018	Após 70 anos administrado pela CDI, o porto passou para uma gestão vinculada ao governo do Estado de Santa Catarina via SCPAR Porto de Imbituba S.A (sociedade de propósito específico, constituída e integralmente controlada pela sociedade de economia mista SC Participações e Parcerias S.A (SCPar), por meio do Convênio de Delegação nº 01/2013, celebrado em 26 de novembro de 2012 (BRASIL, 2012). Este modelo de gestão foi desenhado especificamente para atender as necessidades do raio de atuação do porto de Imbituba (SILVA; ZILLI; DAL TOÉ, 2013).

Fonte: Elaborado por Zilli e Freire (2018) a partir de Goularti Filho (2010), Brasil (2012), Silva, Zilli e Dal Toé (2018) e Santos Brasil (2015)

A cronologia destaca, claramente, os marcos históricos que ensejaram no momento atual, em que a gestão funciona, na prática, com a gerência da autoridade portuária, e áreas de arrendamento dentro do porto organizado. É importante ressaltar que ao lado do Porto de Imbituba existe uma área autorizada pela secretaria dos portos para instalação de um TUP com 100% da administração privada. A participação da autoridade portuária é realizada por meio da gestão do uso da área do porto, o que envolve controle de entrada e saída de cargas frente aos órgãos fiscalizadores (Lei No. 12.815). O modelo de gestão adotado pelo Porto de Imbituba, delegado ao Estado de Santa Catarina, é o *Landlord port*. A seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos adotados para esta pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS/ INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com 33 funcionários do Porto de Imbituba em suas dependências mediante autorização prévia da Presidência do órgão nos dias 22/09/2022 a 29/09/2022. Foram entrevistados analistas e técnicos portuários. As perguntas foram elaboradas após o levantamento de questões recorrentes nos estudos realizados acerca do tema: privatização de portos brasileiros.

É importante destacar que a opção de entrevistar 33 funcionários foi feita em virtude do próprio quadro de funcionários do Porto de Imbituba. Para efeito de recorte, foi estabelecido como objetivo colher os dados aqui descritos entre todos os analistas e técnicos portuários que se encontravam trabalhando no período da realização das entrevistas, cuja formação técnica mínima exigida é de, no mínimo, graduação e/ou curso técnico na área.

Cabe, ainda, salientar que a seleção das respostas foi feita de acordo com o conteúdo e, por isso, respostas semelhantes foram dispensadas. O total de analistas e técnicos portuários em atividade no Porto, atualmente, é de 37 funcionários de carreira, conforme consta no Relatório de Sustentabilidade do Porto de Imbituba 2021. Dentre os 37 funcionários, 33 responderam à entrevista.

A ordem das questões foi estabelecida a partir de uma sequência coerente e os comentários sobre as questões sempre partindo da premissa que, se a resposta fosse positiva, a justificativa seria condizente com tal resposta e, se negativa, idem. O roteiro de entrevista semiestruturada, instrumento desta pesquisa, está disponível para apreciação no Apêndice A. A opção pelas perguntas que foram feitas nas entrevistas leva em consideração o tema escolhido para este trabalho e, por esse motivo, a pergunta 1 requereu um posicionamento acerca da privatização para que as demais perguntas fossem feitas considerando tal escolha: favorável ou desfavorável.

No que se refere à questão 1, que solicita do entrevistado um posicionamento acerca da privatização do porto de Imbituba, o subitem A sugere três possibilidades de resposta, que podem ser concomitantes: a privatização deve trazer benefícios econômicos para o Estado; a privatização deve trazer benefícios para os agentes portuários; a privatização deve proporcionar uma gestão mais autônoma.

Já o subitem B oferece quatro possibilidades de resposta: a privatização deve trazer prejuízos financeiros; a privatização deve trazer prejuízos patrimoniais ao Estado de Santa Catarina; a privatização deve trazer prejuízos em relação à infraestrutura; a privatização deve trazer dificuldades para o escoamento de produção de bens e serviços em Santa Catarina. O

posicionamento dos funcionários acerca desta questão foi mensurado por meio de variáveis latentes e que são respondidas a partir da vivência dos entrevistados.

A questão 2 busca investigar o conhecimento do entrevistado acerca dos modelos de gestão adotados pelos portos internacionais. As alternativas poderiam ser marcadas de maneira concomitante e foram relacionadas na seguinte ordem:

Service port (Os portos com modelo *Service Port* são aqueles totalmente explorados pelo poder público, que fica responsável por sua infraestrutura, superestrutura e ainda é quem explora as operações portuárias. Um porto *Full Privatize Port* é aquele em que não há nenhum envolvimento do setor público);

Tool port (aquele em que a autoridade portuária é pública, e responsável pela infraestrutura do porto, superestrutura e o maquinário. As operações ficam a cargo dos operadores portuários, que pagam uma taxa para poder explorar o porto);

Landlord port (aquele em que a autoridade portuária é realizada pelo poder público, que atua como órgão regulamentador e também como proprietário do porto);

Privatized port (aquele em que não há nenhum envolvimento do setor público. A infraestrutura, superestrutura e operações portuárias são todas do setor privado).

Seguindo a sequência de questões, a pergunta 3 permitiu que o entrevistado comentasse, dentre os modelos de gestão indicados na questão anterior, qual deles é o mais adequado para o porto de Imbituba e por quê. As respostas foram livres. A questão 4, por sua vez, deu alternativas preestabelecidas e a possibilidade de comentário livre baseado na resposta às alternativas. A pergunta foi a seguinte: “Que sugestões você daria para aperfeiçoar a gestão do Porto de Imbituba dentro deste atual modelo?” e as alternativas foram as seguintes: mudanças na autonomia da gestão portuária pública; mudanças relacionadas ao organograma; mudanças relativas ao relacionamento com os funcionários; mudanças relacionadas à influência política.

A aplicação da entrevista semiestruturada foi realizada da seguinte maneira: entrega do material impresso do roteiro de entrevista semiestruturada ao entrevistado, que tinha um prazo de até dois dias para resposta e devolução, o que foi cumprido rigorosamente. Ao final da aplicação, as informações foram catalogadas em dois documentos *word*: no primeiro, as entrevistas foram enumeradas e digitadas; no segundo, as respostas foram separadas pelo número da questão.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram seccionados, para melhorar observação, em análises quantitativas e qualitativas. O material coletado a partir das entrevistas permite uma análise de dados sob o ponto de vista, tanto das perguntas com alternativas preestabelecidas, quanto das perguntas livres, em que o entrevistado poderia responder as questões de maneira textual.

As respostas livres, em que os entrevistados poderiam responder, de maneira textual, o que julgassem pertinente sobre aquela questão, podem ser tabeladas de acordo com a similaridade de conteúdo. O teor das respostas confirma hipóteses iniciais deste trabalho, que indicavam uma tendência à continuidade do modelo de gestão adotado pelo porto de Imbituba: o *landlord port*.

Ressalva-se, no entanto, que, apesar da resposta consensual acerca da manutenção do modelo de gestão atual, foi benéfico, do ponto de vista histórico, que o Porto de Imbituba iniciasse seus trabalhos com investimento privado. Este tipo de capital, injetado durante anos na economia catarinense, foi fundamental para valorizar a exploração do carvão naquela região e possibilitar, posteriormente, que o investimento público fosse possível, como asseguram Zilli e Freire (2018).

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Já no início do roteiro, solicita-se do entrevistado dados gerais, como nome, escolaridade e cargo ocupado. É importante salientar que, para preservar a identidade de todos eles, será utilizada sempre a nomenclatura “funcionário” seguido de uma ordem: funcionário 1; funcionário 2, e assim sucessivamente. Dentre os entrevistados, 14 ocupam o cargo de analistas e 19, técnicos. No que se refere à formação escolar/acadêmica, 2 entrevistados possuem formação em curso técnico, 3 possuem mestrado, 10 cursaram pós-graduação, 16 são graduados e apenas 2 dos entrevistados possuem superior incompleto.

Estabelecer, sobretudo, a escolaridade do entrevistado, é importante para reforçar que os funcionários tanto são qualificados para suas funções do ponto de vista da prática – exercício das suas funções, quanto do ponto de vista da formação adequada para a função que exercem. Alguns entrevistados acrescentaram, inclusive, que estão em processo de formação em cursos de pós-graduação e/ou especialização em suas áreas (mestrandos e especialização).

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS PERGUNTAS

4.2.1 Motivos (contra e a favor) da Privatização do Porto

A pergunta 1 registra o posicionamento dos funcionários no que se refere à privatização do Porto de Imbituba. O posicionamento **contra** a privatização do Porto foi unânime, ou seja, os 33 respondentes são contrários à privatização.

O item A da pergunta 1 tinha como propósito consultar os entrevistados acerca dos motivos que os levam a ser **a favor** da privatização do Porto de Imbituba. Entretanto, tal questão não foi respondida por nenhum deles, em virtude de que, nas respostas da questão anterior, prevaleceu o posicionamento **contra** a privatização.

O item B da pergunta 1, por sua vez, solicitava do entrevistado um posicionamento acerca dos motivos que o levam a ser **contra** a privatização do Porto de Imbituba. Permitiram-se respostas concomitantes, ou seja, mais de uma alternativa poderia ser marcada. Predominou a justificativa que versava sobre as dificuldades para o escoamento de produção de bens e serviços em Santa Catarina. Embora as justificativas tenham sido diversas, todos os entrevistados se posicionaram contrariamente à privatização do Porto.

Quadro 2 – Resposta ao Item B

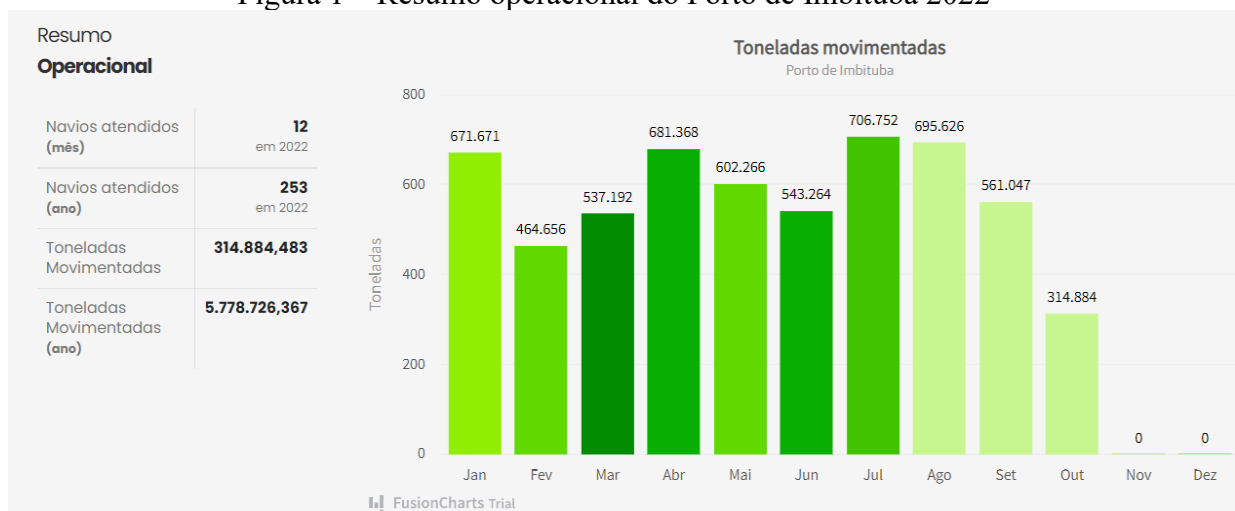
2.1.1 Respostas ao Item B	
a) A privatização deve trazer prejuízos financeiros	19
b) A privatização deve trazer prejuízos patrimoniais ao Estado de Santa Catarina	21
c) A privatização deve trazer prejuízos em relação à infraestrutura	18
d) A privatização deve trazer dificuldades para o escoamento de produção de bens e serviços em Santa Catarina	30

A resposta a este item já permite desenvolver algumas discussões. Primeiro, é preciso considerar a importância do volume de cargas que circula pelo Porto de Imbituba. Não obstante se tratar de um porto que, no contexto nacional, não está bem posicionado ante os grandes portos – sobretudo no sudeste – trata-se de uma importante forma de escoamento de produção de bens e serviços em Santa Catarina, inclusive por meio da cabotagem.

Uma das grandes contribuições do Porto de Imbituba para o Estado foi, justamente, o escoamento de um importante produto catarinense em décadas anteriores, o carvão. À medida que a produção aumentava na região sul do estado catarinense, surge a necessidade de oferecer uma infraestrutura compatível com tal demanda, o que fortaleceu a construção e, posteriormente, o fortalecimento dos serviços oferecidos pelo Porto de Imbituba (BRASIL, 2018).

A importância que o Porto de Imbituba adquiriu no Estado foi sendo, portanto, paulatinamente conquistada, com remanejamento de cargas importantes para o sul do país e como uma forma de distribuir produtos que entram e que saem daquela região. Note-se, na Figura 01, a movimentação anual do referido Porto. Os dados condizem com os resultados alcançados no ano de 2022.

Figura 1 – Resumo operacional do Porto de Imbituba 2022



Fonte: Site do Porto de Imbituba (IMBITUBA, 2022).

Trata-se, pelo numerário indicado na Figura 01, de uma movimentação por tonelagem, mas que ainda tem bastante potencial de exploração. Esses dados são consonantes com o Plano Mestre realizado pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, Secretaria Nacional dos Portos e UFSC, em 2018, que indicam que há, ainda, potencial de exploração de área do Porto organizado entre 30% a 40%.

O **item B** também facultava ao entrevistado a possibilidade de redigir comentários a respeito das razões do posicionamento contrário à privatização. Dentre os 33 funcionários, 28 fizeram comentários. Alguns posicionamentos⁴ se destacam, dentre os quais:

Quadro 3 – Comentários sobre o posicionamento contrário à privatização do Porto de Imbituba

Funcionário 2
Privatização traz impactos na competição e aumento de tarifas, como é o caso do exemplo australiano. Traz impactos à segurança nacional, com um player estrangeiro podendo influenciar político-econômicas regionais. Se o privado desejar, ainda a possibilidade de investir em um TUP.
Funcionário 5
Não há porque privatizar algo que está dando certo, o porto vem uma crescente evolução, só verificar os números apresentados todos os anos. Privatizar é jogar na mão do ente privado algo tão importante para o desenvolvimento do Estado.
Funcionário 6
Não existe, no mercado nacional, nenhum caso de sucesso de autoridade portuária privada. Está se apostando num modelo de privatização, a exemplo da CODESA, Porto de Santos, Porto de São Sebastião, Porto de Itajaí, dentre outros, que não têm histórico consolidado no cenário global. Muito pelo contrário. O modelo Landlord foi forjado, adaptado e realimentado por mais de 800 anos de história. É uma aventura irresponsável o que se está tentando implantar a toque de caixa no Brasil, na contramão de todos os exemplos e referências de administração portuária a nível mundial. Como garantir que, caso privatizado, o Porto de Imbituba continue fomentando a indústria do Estado de Santa Catarina como o escoamento dos graneis de Santa Catarina, com o escoamento dos graneis agrícolas aqui investidos? O porto público tem compromissos sociais, locais, regionais e estaduais que transcendem o lucro puro e simples. Ainda, o Porto de Imbituba é um caso emblemático. Ficou sob administração da CIA DOCAS IMBITUBA durante 70 anos, com números de movimentação pífios se comparados com os atuais e entregar uma estrutura completamente sucateada ao final do contrato de concessão, mesmo sendo empresa privada.
Funcionário 8
Grandes problemas da privatização: forte elevação de preços; queda da qualidade; seletividade e exclusão de usuários.
Funcionário 9
A privatização trará perda de arrecadação financeira ao estado de Santa Catarina, deixará de receber royalties sobre o lucro da empresa. Com a privatização, o novo proprietário não investirá na manutenção de áreas que não for de seu interesse, como prédios e áreas de preservação. Sim contar com o benefício social que o porto representa para a comunidade, a ajuda de custo para o hospital local e o retorno fiscal para o município para investir na cidade com visão de médio e longo prazo e toda a estabilidade jurídica necessária aos investidores.
Funcionário 10
O porto de Imbituba esteve sob administração privada por 70 (setenta) anos, e o que se recebeu da antiga administração foi uma infraestrutura extremamente deteriorada e desatualizada em relação ao mercado.
Funcionário 11
A privatização do Porto de Imbituba pode gerar a concessão de benefícios/privilégios desproporcionais a determinados grupos econômicos. Pode ainda causar a falta de investimentos em infraestrutura, tendo em vista que o agente privado visa, primeiramente, a lucratividade a curto prazo. Com a privatização, a falta de intervenção do Estado pode/deve desobrigar o auxílio à comunidade e desmobilização com relação à geração de empregos e renda no município.

⁴ Os comentários foram mantidos em sua integralidade para que fosse respeitado o contexto em que foram redigidos. Os comentários dispensados em cada item correspondem a respostas semelhantes às que estão sendo apresentadas.

Funcionário 13
O Porto de Imbituba é justamente o grande exemplo do inverso. Um porto que estava delegado à iniciativa privada, e que ao final da delegação encontrava-se em péssimas condições de conservação e baixa movimentação de cargas e navios. Após o início da delegação pelo estado de Santa Catarina, através da SCPAR Porto de Imbituba, o porto vem sendo revitalizado, e suas movimentações estão em constante aumento.
Funcionário 14
Acredito que com a privatização muitos tem a perder. A começar pelo município, que está ligado diretamente ao porto. Os impostos pagos pela autoridade portuária servem ao município, na utilização do ISS, a demandas ligadas à educação, saúde, obras, etc., vindo a aumentar a receita da cidade, consequentemente aumentando os investimentos necessários na cidade. Com os postos de trabalho gerados direta e indiretamente no Porto, a economia da cidade está aquecida. Seja no comércio local, na compra de bens de consumo e/ou lazer. Grande parte do salário destes funcionários gira a economia local. Não há explicações que sustentem a tese de que a privatização irá beneficiar a todos. O que se sabe é que entregando a administração do porto para a iniciativa privada, poderemos perder a isonomia no atendimento dos navios e cargas, podendo, com a privatização, vir a privilegiar um grupo específico, o que seria um prejuízo enorme e aos pequenos produtores e também as cargas de menor valor agregado.
Funcionário 20
Há certos aspectos favoráveis e desfavoráveis sobre a privatização. Tendo um porto privado, acredito que as decisões são tornadas com mais rapidez, não há amarras públicas (como licitação) a serem contornadas e os “problemas” podem ser resolvidos com mais celeridade. Mas a resolução de problemas e a celeridade na tomada de decisões não se sobrepõe, por exemplo, ao aspecto de segurança e soberania nacionais. Um porto, sendo área de fronteira, vai além do aspecto econômico, ele possui aspectos de “guarda de fronteira”, proteção da soberania nacional e preservação do Estado Nacional. Penso também que haja o aspecto do uso geral de um porto público, todos podem utilizá-lo e desconheço restrições de cargas, por exemplo. Esta isonomia não encontramos, de forma tão ampla, num porto privado... entre alguns outros portos não mencionados afim.
Funcionário 23
O maior motivo do posicionamento contra o porto é que o porto já tem suas operações feitas exclusivamente pela iniciativa privada. Assim, considerando o modelo <i>landlord port</i> adotado, julgo importante que o Estado haja como “administrador do condomínio” e autorize e fiscalize o que é feito na área portuária, dentro das suas competências. Acredito que há um risco associado à transferência dessa administração à iniciativa privada, principalmente quanto ao fator estratégico de desenvolvimento e soberania nacional. Apesar da alta burocracia e mazelas políticas na condução da administração pública, é possível que esses fatores sejam fortemente mitigados se houver responsabilidade e competência por parte daqueles que deveriam servir a sociedade e que fazem a gestão pública.
Funcionário 24
O porto pode deixar de ser multipropósito e seu futuro proprietário focar em um tipo de carga que não necessariamente reflete as necessidades variadas de escoamento do Estado de Santa Catarina, além do desemprego que pode ser gerado na cidade, com a diminuição do número de postos de trabalho.
Funcionário 32
O porto de Imbituba é economicamente viável, desde 2013 gera “lucro”... é superavitário. Além disso, mantém programas ambientais que estimulam o desenvolvimento sustentável, tanto ambiental quanto relação porto-cidade e até mesmo de gestão, governança e finanças. Recursos do Porto foram usados para o acesso norte; um investimento que não saiu diretamente do tesouro do estado. UTI do município é outro exemplo. A infraestrutura do porto de Imbituba a época que era administrado pela iniciativa privada era pior que a dos Portos Públicos. Com certeza o Porto de Imbituba tem uma infraestrutura melhor do que antes de 2013. A gestão pública tende a ser mais eficiente no que diz respeito ao gerenciamento de bem comunas, no sentido de ser “neutra”, impessoal e buscando o desenvolvimento econômico – não busca o lucro pelo lucro simplesmente para enriquecer alguém.

As respostas livres, neste item, ressaltam uma importante questão para justificar a manutenção do modelo de gestão atual do Porto de Imbituba: o *landlord port*. Um argumento bastante explorado por aqueles que defendem a privatização é a informação – generalista –

que a gestão pública é notadamente ineficiente e que a gestão privada, por visar o lucro, é mais eficiente.

Este argumento é citado pelos entrevistados. No entanto, com um olhar inverso: o fato de os portos públicos terem a liberdade de movimentar quaisquer cargas, mesmo que não gerem lucro, faz com que a economia local, estadual e até nacional seja priorizada. Assim, a prioridade de transporte de carga é feita de acordo com os interesses econômicos do país, cujas defesas são realizadas pelo Estado.

O investimento privado, inclusive, existe no Porto de Imbituba. O funcionário 2 desta que este tipo de negócio, caso haja interesse de alguma empresa, pode ser feito por meio das TUPs (Terminal de Uso Privado), previamente autorizado a funcionar nas imediações do Porto organizado, em Imbituba.

Já o funcionário 5 ressalta a importância do Porto de Imbituba para o desenvolvimento do estado de Santa Catarina e seu crescimento ao longo dos anos, o que indica que tal atividade não deve ser privatizada, tendo em vista que os números apresentados todos os anos justificam tal evolução, o que também é mencionado pelo funcionário 13.

O funcionário 6, por sua vez, compara o período atual com aquele em que o Porto era privado destacando, inclusive, que não houve, no país, e mesmo no mercado internacional, sequer um caso de sucesso de autoridade portuária privada. Cita, também, o mesmo funcionário, que o modelo atual foi construído, adaptado e realimentado, com provas de que, de fato, funciona bem para atender as necessidades da região do Sul de Santa Catarina e do país.

Outra questão importante levantada pelo funcionário 6 refere-se à implantação “a toque de caixa”, ou seja, uma proposta que surgiu como urgente e que não foi devidamente discutida para que seja compatível aos interesses do país. Além disso, segundo o mesmo funcionário, não há garantias (reais ou contratuais) que garantam que um porto privado continuará fomentando a indústria catarinense.

O funcionário 8 indica uma lista de problemas associados à privatização: “Grandes problemas da privatização: forte elevação de preços; queda da qualidade; seletividade e exclusão de usuários”. A elevação de preços, dentre tais itens, parece ser um indicativo sem probabilidade concreta, visto que se trata de uma previsão que só se confirmaria caso o porto fosse, de fato, privatizado. Não obstante, a leitura feita por esse funcionário baseia-se em uma comparação com um caso real: a CODESA, cuja autoridade portuária foi recentemente desestatizada.

Os funcionários 9 e 11 citam os prejuízos que a privatização pode ocasionar para o município, tendo em vista que o porto de Imbituba fornece, para a cidade, principalmente, desenvolvimento social, político e econômico, bem como preservação ambiental⁵. O funcionário 11 acrescenta, inclusive, o fato de que a falta de intervenção do Estado pode gerar prejuízos para Imbituba no que tange à geração de empregos e renda.

O funcionário 14, nessa mesma esteira, resume sua resposta em um aspecto econômico importante: os postos de trabalho gerados para o município direta ou indiretamente. A consolidação de um porto público desenvolve o comércio local e permite o crescimento do município, observado, inclusive, pelo próprio poder municipal. Manifestações públicas foram feitas, recentemente, por esses representantes⁶.

O funcionário 10, por sua vez, enfatiza os ganhos históricos em virtude da gestão da autoridade portuária e, por outro lado, como foi desafiador para a gestão atual lidar com uma estrutura deteriorada ao longo de 70 anos de administração privada. Quando a autoridade portuária assumiu tal função, uma das questões mais desafiadora foi, justamente, tornar o porto de Imbituba atualizado em relação ao mercado, o funcionário ressalta.

Em meio a tantas justificativas para posicionamentos contrários à privatização do Porto, o funcionário 20 pondera, contudo, que há vantagens e desvantagens na privatização do Porto. Se, por um lado, a privatização poderia trazer benefícios no que se refere à desburocratização dos processos, agilidade nos processos de compras e licitações, por outro, esse mesmo benefício pode afetar a segurança e soberania nacional. Além disso, ele destaca que, em um porto público, não há restrição de cargas, o que pode não ser respeitado em um porto de administração privada, tendo em vista que o seu objetivo principal é o lucro. Sublinhe-se que esse último aspecto é destacado pela maior parte dos entrevistados (25 dentre os 33). Tal opinião baseia-se em situações concretas vivenciadas por outros portos que, por priorizarem o retorno financeiro, escolhem a carga a ser movimentada.

A opinião equilibrada do funcionário 20 dá conta de questões importantes, inclusive reforçadas por outros funcionários. Além disso, como apontado pelo funcionário 23, o modelo atual já atua com a iniciativa privada, por meio das já mencionadas TUPs, que, inclusive, a partir da Lei de Modernização de Portos, cujo objetivo foi, dentre outros, regulamentar essa exploração.

⁵ Detalhes sobre o desenvolvimento e a preservação proporcionados pelo Porto de Imbituba encontram-se no Plano Mestre do ano de 2018 (BRASIL, 2018).

⁶ Cf. Manifestação Moção da Prefeitura de Imbituba Processo SCC 00006843/2021 autuado em 07/04/2021.

É preciso destacar, inclusive, que o modelo de gestão adotado, o mais comum dentre os modelos internacionais, funciona de maneira que o Estado administra e fiscaliza aquilo que é realizado na atividade portuária. Essas atividades não podem ser desempenhadas exclusivamente pela iniciativa privada, sob pena de o Estado não ter ingerência sobre produtos e serviços que são importados e exportados em suas fronteiras aquaviárias, como destacado por Goularti Filho (2016).

A resolução dos entraves que, atualmente, impõem-se no cotidiano da atividade portuária em Imbituba parece estar concentrada, como destaca o funcionário 23, na responsabilidade e competência daqueles que devem priorizar a gestão pública, oferecendo um bom serviço para a sociedade.

Duas questões, por fim, surgem nas respostas às entrevistas realizadas com os funcionários 24 e 32. Enquanto o primeiro alerta sobre a possibilidade de o porto, se privatizado, deixar de ser multipropósito, a exemplo dos programas desenvolvidos para proteção ambiental, ressaltados pelo segundo. O funcionário 32 ressalta que tais programas estimulam o desenvolvimento sustentável.

No comparativo entre as respostas selecionadas para análise no quadro 6, em que os funcionários justificam a opção desfavorável contra a privatização do Porto de Imbituba, percebe-se a recorrência de alguns temas já discutidos neste trabalho.

1. A manutenção do modelo *landlord port* justifica-se pois, já há áreas sendo utilizadas pela iniciativa privada. Caso dos arrendamentos – que funcionam na área de porto organizado e área disponível para um TUP – fora da área do porto organizado;
2. Importância do Porto de Imbituba para a região sul catarinense e o desenvolvimento estadual e municipal;
3. Evolução histórica do Porto para que fosse possível atingir a competitividade nesse segmento, bem como o lucro que gera para todos os envolvidos, inclusive o Estado de Santa Catarina;
4. A necessidade de uma discussão mais profunda e técnica sobre as justificativas reais para a privatização do Porto;
5. Prejuízos que a privatização pode causar para a economia local e a perda de postos de trabalho;
6. A extinção de programas de preservação ambiental, tão importantes para aquela região e seu bioma natural;

7. A importância de preservação da administração pública da autoridade portuária, tendo em vista que se trata de uma área de fronteira, reforçando que a segurança e a soberania nacional podem ser afetadas;
8. A movimentação de cargas que, caso o porto fosse privatizado, seria mais seletiva, não visando o bem comum e sim o interesse privado, que prioriza o lucro.

4.2.2 Conhecimento sobre os Modelos Portuários

Na questão 2, as respostas foram oferecidas com possibilidade de escolha simultânea. A pergunta inquiria o entrevistado acerca do seu conhecimento sobre os modelos de gestão adotados pelos portos internacionais. Houve predominância da resposta *Landlord port*, o que parece ser natural, tendo em vista que este é o atual modelo praticado pelo Porto de Imbituba.

Quadro 4 – Respostas sobre o conhecimento acerca dos modelos de gestão adotados pelos portos internacionais

2.2 Respostas à pergunta 2	
a) <i>Service Port</i>	12
b) <i>Tool Port</i>	11
c) <i>Landlord Port</i>	33
d) <i>Fully Privatized Port</i>	26

A questão 3, cujas respostas encontram-se elencadas no Quadro 8, é diretamente relacionada à questão 2, e solicitava do entrevistado um comentário livre sobre qual modelo seria o mais adequado para o Porto de Imbituba e porquê. Todos responderam a esta questão. Foi possível perceber, nas respostas, uma tendência predominante à explicação acerca dos prejuízos que poderiam sofrer o Porto de Imbituba, caso fosse privatizado.

A justificativa de que o Porto de Imbituba, caso fosse privatizado, prejudicaria a soberania do Estado frente a um setor estratégico de transporte no país. Tal posicionamento encontra eco em estudos realizados a partir das experiências com a privatização de portos como o da Austrália. Lazzarini (2020) esclarece que, naquele país, o ACCC - Comissão Australiana de Concorrência e Consumo, constantemente vem levantando essas questões perante as Cortes Australianas, mas sem sucesso, devido aos modelos de contratos firmados nas privatizações e o limitado poder de interferência do governo no setor privado.

No Quadro 5 são destacados alguns dos principais posicionamentos dos entrevistados⁷.

Quadro 5 – Comentário livre sobre qual modelo seria o mais adequado para o Porto de Imbituba e o porquê

Funcionário 1
Concordo com o veredito dos mais renomados especialistas do assunto, quando dizem que o modelo ideal de administração portuária é o <i>landlord port</i> . Nesse modelo, a infraestrutura do porto é provida pelo Estado e o setor privado fica responsável pelo fornecimento de superestrutura e a realização das operações portuárias, por meio de arrendamentos (concessões). Essa forma de gestão portuária é utilizada há séculos com resultados expressivos na maioria esmagadora dos portos europeus, além da China, pois onde estão 7 dos 10 maiores portos do mundo. Também é dominante nos portos dos EUA, referência frequentemente invocada para organização econômica e institucional do Brasil. Acredito que o Brasil está dando um salto no escuro ao sinalizar com a entrega e setores estratégicos para a iniciativa privada (portos são fronteiras). No modelo <i>landlord port</i> , o bom desempenho portuário está diretamente relacionado com o desenvolvimento econômico da região em torno do porto.
Funcionário 3
<i>landlord port</i> . A autoridade é termo de natureza pública, quem deve realizar atos administrativos com peculiaridade e prerrogativas que nunca poderiam ser atribuídas aos atos de entes privados. Fiscalizar, punir, gerenciar contratos e fomentar a concorrência economicamente é atribuição que melhor cabe ao ente público que administra. O setor privado já participa de operações portuárias e não deve se posicionar em atividades que envolvam atos de império, por natureza.
Funcionário 6
Modelo <i>Landlord Port</i> . Dentre todos, é o que melhor administra os conflitos de interesse entre operadores arrendatários, sociedade civil e órgãos intervenientes. É também o que melhor se enquadra nos princípios constitucionais da impessoalidade e isonomia. Dado a parte da cidade, é o que melhor se propõe a evitar possíveis monopólios ou oligopólios, este último muito comum no mercado portuário, a exemplo de serviço de praticagem.
Funcionário 8
O modelo mais adequado ao porto de Imbituba é o <i>Landlord Port</i> , porque é muito importante que a autoridade portuária continue pública. Há vários casos de privatizações que foram feitas mundo afora que deram erradas e acabaram retornando para o controle público. Desde 2000, algo em torno de 884 serviços foram reestatizados no mundo. Várias em países centrais do capitalismo, como EUA e Alemanha. As empresas privadas priorizam o lucro e os serviços acabam ficando muito caro.
Funcionário 9
Considero o modelo atual o que mais atende o interesse público, garantindo bons resultados financeiros sem investimento público.
Funcionário 10
A história nos mostra constantes movimentos regulatórios e econômicos que alteram as gestões dos portos nacionais. Ora direcionando a administração para o Estado, ora para o interesse privado, oscila-se entre dois extremos na busca pela fiscalização e gestão pelo Estado em atendimento à supremacia do interesse público, ou tentativa de prover investimentos privados e equiparação tecnológica aos maiores <i>players</i> do mercado, sob gestão privada. Provou-se, pelos fatos até aqui vivenciados, que nenhum dos extremos são suficientes para o desenvolvimento econômico e social, tratamento com isonomia, modicidade tarifária e sustentabilidade. O modelo <i>Landlord Port</i> hoje é apresentado como o sistema mais adequado às necessidades do país, onde tem-se a gestão do Poder Público e atendimento de princípios constitucionais com o investimento por parte do interesse privado, seja por autorizações, arrendamentos ou ainda parcerias público-privadas (PPS).

⁷ Os comentários foram mantidos em sua integralidade para que fosse respeitado o contexto em que foram redigidos. Os comentários dispensados em cada item correspondem a respostas semelhantes às que estão sendo apresentadas.

Funcionário 12
<i>Landlord Port.</i> O poder público, em uma das suas funções, além das ações para desenvolvimento econômico, apresenta o viés social. O poder público deve ter uma visão sistêmica das necessidades do Estado e a administração pública leva – ou deveria – sempre levar em consideração a essa visão sistêmica, enquanto o privado tem como principal ação suas estratégias de desenvolvimento – próprio desenvolvimento – econômico, de forma mais focada.
Funcionário 13
<i>Landlord Port,</i> onde o Estado poderá atuar como regulamentador, pensando e agindo de forma estratégica, visando direcionar as operações portuárias de acordo com as necessidades de escoamento de produção do estado como um todo, e não somente de acordo com o interesse do porto em si.
Funcionário 17
<i>Landlord Port,</i> pela adequada separação entre poder público e operadores. O poder público atua como um facilitador, fornecendo infraestrutura, e a movimentação fica totalmente a cargo dos entes privados. É importante destacar que não existe impedimento ao estabelecimento de <i>fully privatized port</i> na área de atuação do Porto de Imbituba. Desta forma, o Porto de Imbituba segue competindo com entes privados, provando o seu valor aos usuários dia a dia.
Funcionário 20
<i>Landlord Port.</i> Sendo a autoridade portuária pública, se garante principalmente a isonomia entre usuários (todos); não há “inchaço” da máquina, pois toda a operação é privada, ou seja, o porto não necessita aumentar seu quadro funcional nem investir em equipamentos. Deve garantir a isonomia dos usuários e lhe proporcionar ambiente de desenvolvimento dos serviços prestados. Operação privada e autoridade portuária pública.
Funcionário 22
<i>Landlord port,</i> pois é o modelo que mais garante isonomia dos operadores e proprietário das cargas, sem a necessidade de grandes investimentos por parte da autoridade portuária, o que ocorreria num modelo <i>service port e tool port</i> . No modelo <i>Landlord port</i> a autoridade portuária é responsável pela administração dos interesses privados, por isso a garantia de isonomia no tratamento entre as cargas.
Funcionário 27
O mais adequado é o <i>landlord</i> , que já é adotado atualmente, sendo modelo de gestão em diversos países. Entretanto, o porto de Imbituba, desde que foi adotado esse modelo, houve um avanço de mais de 300% em movimentações e arrecadação. Isso mostra em números que o modelo de gestão atualmente é de sucesso absoluto. Contudo, os interesses políticos são o principal gargalo que enfrentamos atualmente, que única e exclusivamente o interesse em privatizar é político. Hoje estamos em um processo de sucateamento, pois temos diversos entraves burocráticos direcionando a opinião pública para ser a favor da privatização, sendo que o principal problema são os cargos de indicação política.
Funcionário 31
Não tenho conhecimento aprofundado para responder a questão, porém, o que percebo é que a parceria público-privada consegue atender às demandas da sociedade/governamentais através do direcionamento da economia, regulamentação e administração, e, ao mesmo tempo, ao setor privado, que atua em conjunto, tem seu espaço e também empreende conforme padrões do mercado privado.

Neste item, as respostas livres, no geral, concentraram-se em acrescentar detalhes acerca do modelo mais adequado para o Porto de Imbituba e motivos para tal escolha.

Os funcionários 1 e 3 procuram definir o que é o modelo *landlord port*, mas o 3, além da definição, apresenta também uma comparação com outros países, ressaltando a importância de um porto não apenas para a região em que ele se instala. Ainda, esse funcionário ressalta que “portos são fronteiras”, um tema já evocado nas respostas do quadro 3.

O desempenho portuário, segundo o funcionário 1, relaciona-se, diretamente, ao desenvolvimento econômico da região em que ele está instalado. O funcionário 3, por seu turno, destaca, ainda, que algumas atividades, tais como atos administrativos, são realizadas com prerrogativas que nunca poderiam ser atribuídas a entes privados.

Esse último aspecto, destacado pelo funcionário 3, indica uma importante função que, de fato, só pode ser exercida pelo Estado, haja vista que o processo de circulação de mercadorias, bens e serviços, pelas fronteiras, demandam um trabalho conjunto com órgãos de fiscalização, cuja isonomia é imprescindível, bem como o conhecimento técnico necessário que, na maior parte das vezes, apenas funcionários de carreira que trabalham em órgãos públicos possuem.

Sobre isso, destaca Goldberg (2009) que a área de Porto Organizado faz parte de um sistema complexo e envolve interesses privados diversos de exportadores, operadores portuários, armadores, além de sindicato de trabalhadores, de políticos, órgãos militares. Muitos, portanto, são os agentes envolvidos, assim como as decisões que interferem na soberania nacional e, nesse sentido, a harmonia entre eles é fundamental.

Destaca-se, também, que, em portos, há um volume alto de negociações em virtude da atividade fim que desempenham. O Estado, segundo o funcionário 6, “é o que melhor administra os conflitos de interesse entre operadores arrendatários, sociedade civil e órgãos intervenientes”. Desse modo, a ANTAQ, órgão federal que atua como agente de regulação, supervisão e fiscalização das atividades portuárias no país, precisaria ampliar sua participação nas decisões cotidianas desses portos, o que dificultaria, por exemplo, a mediação constante de conflitos entre usuários. Além, por conseguinte, da centralização de tais decisões em um órgão federal.

Nessa mesma esteira, e reiterando a importância da manutenção do modelo de gestão atual do Porto de Imbituba, o funcionário 8 menciona os inúmeros casos de portos privados que foram reestatizados, inclusive em economias capitalistas estáveis, como no caso dos EUA e Alemanha. Sublinha, este funcionário, que “as empresas privadas priorizam o lucro e os serviços acabam ficando muito caro”.

O encarecimento desses serviços, citado pelo funcionário 8, demonstra que o trabalho desempenhado pelo Porto de Imbituba pode – e deve – ser aperfeiçoado, visto que menos custos influenciam em maior concorrência e conseqüente aumento no volume de movimentação de cargas, o que é lucrativo para todos os envolvidos, inclusive com retorno material e imaterial para a sociedade catarinense.

A elevação do custo de serviços foi uma das consequências negativas no caso do modelo de privatização de porto na Austrália. Em seu estudo, Lazzarini (2020) destaca que sobretaxar os serviços oferecidos por aquele porto foi uma forma de compensar os gastos com a privatização, o que trouxe prejuízos, sobretudo, aos usuários dos serviços e à população em geral.

Já o funcionário 9 justifica sua escolha pelo modelo *landlord port* destacando um ponto importante do ponto de vista econômico: tal modelo, segundo ele, “garante bons resultados financeiros sem investimento público”. O argumento é plausível, visto que, por se tratar de um sistema que se retroalimenta e não gera gastos para o Estado sequer com a sua manutenção, o retorno para a população em geral é ainda maior.

A questão histórica é a justificativa que move a resposta do funcionário 10, para o qual ficou provado, empiricamente, que nem o modelo por completo privado ou o modelo por completo público trouxe resultados tão satisfatórios como o modelo atual, no qual o Estado fica responsável por administrar o porto, enquanto as empresas privadas são operadores portuários e/ou arrendatárias dentro do porto organizado.

Há, também, que se mencionar, o comentário feito pelo funcionário 12, que destaca o viés social como importante elemento a ser considerado no que se refere à manutenção do modelo em vigor. Segundo ele, a administração pública possui uma visão “sistêmica” das necessidades do Estado, ao passo que a administração privada visa o desenvolvimento – sobretudo com viés econômico.

Essa visão sistêmica, apontada pelo funcionário 12, também é citada pelo funcionário 13, que destaca que a autoridade portuária pública busca atender as necessidades do Estado como um todo e não apenas o interesse do Porto, sendo o interesse público prioridade nas decisões tomadas pela autoridade portuária.

A questão do investimento é apontada, pelo funcionário 20, como uma necessidade que não está relacionada ao quadro funcional do Porto de Imbituba. O funcionário 22 compartilha do mesmo argumento. É preciso salientar que, no modelo atual, não é necessário, por parte da autoridade portuária, grandes investimentos em quadro funcional como em outras empresas públicas, visto que, nesse modelo, a administração é pública e a atividade fim (ou operação portuária) é desempenhada por empresas privadas.

O funcionário 22 compartilha do mesmo argumento, reforçando, em acréscimo ao que já foi apresentado, que à autoridade portuária cabe, nesse sentido, a administração de interesses privados, o que reforça a garantia de isonomia no tratamento de cargas em todas as suas fases de operação.

Os cargos de indicação política são apontados, pelo funcionário 27, como um grande impeditivo de mais excelência na prestação de serviços, visto que são indicados para cargos cuja experiência e conhecimento técnico são imprescindíveis, sobretudo na gestão de determinados setores, com pouca ou nenhuma experiência em tais funções. Segundo o funcionário 27, tal desempenho leva a opinião pública a ser favorável à privatização, quando, na verdade, o interesse em privatizar é, exclusivamente, político.

Apesar de reconhecer sua falta de conhecimento em relação aos demais modelos de gestão utilizados em outros portos, o funcionário 31 frisa que a administração público-privada atende às demandas da sociedade e do governo e termina por ser eficiente porque trabalha com ambas as perspectivas – pública e privada.

E, nesse sentido, o Porto de Imbituba tem se mostrado competitivo. Ainda que a autoridade portuária seja pública, o que se percebe, segundo o funcionário 17, é que o poder público atua como “facilitador, fornecendo infraestrutura” e a movimentação fica a cargo dos entes privados.

4.2.3 Áreas de Melhoria na Gestão

Na questão 4, as respostas foram oferecidas com possibilidade de escolha simultânea. A pergunta facultava ao entrevistado possibilidades de resposta acerca de 4 áreas em que mudanças poderiam ocorrer para aperfeiçoar a gestão do Porto de Imbituba dentro do atual modelo. As respostas foram listadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Áreas de melhoria para aperfeiçoar a gestão do Porto de Imbituba dentro do atual modelo

2.3 Respostas à pergunta 4	
a) Mudanças na autonomia da gestão portuária pública	26
b) Mudanças relacionadas ao organograma	24
c) Mudanças relativas ao relacionamento com os funcionários	21
d) Mudanças relacionadas a influência política	31

Os comentários da questão 4 também permitiam redigir opiniões livres que poderiam ir além das alternativas desta questão, com sugestões para aperfeiçoamento da gestão do Porto de Imbituba dentro deste atual modelo. Dentre os 33 entrevistados, apenas 1 não respondeu a esta questão. Foi possível perceber, nas respostas, uma tendência predominante à discussão acerca das mudanças relacionadas à influência política. No Quadro 7, são destacadas alguns dos principais posicionamentos dos entrevistados⁸.

Quadro 7 – Comentários sobre o aperfeiçoamento da gestão do Porto de Imbituba dentro deste atual modelo

Funcionário 1
O porto de Imbituba tem um quadro de funcionários extremamente enxuto e eficiente. Também apresenta resultados expressivos ano após ano, com sucessivos recordes em movimentações de cargas. O anúncio da intenção de sua desestatização pelo governo Moisés pegou a todos de surpresa. No entanto, o governo Moisés tem sido marcado pelo total desconhecimento e inoperância na gestão dos pilares da Infraestrutura do Estado. Com indicações políticas desastrosas, o resultado só salvou-se de um retumbante fiasco graças ao corpo técnico do quadro permanente do Porto de Imbituba. Diante disso, acredito que devemos seguir os exemplos dos modelos <i>landlord</i> dos mais pungentes portos mundiais no que tange a <u>Influência política</u> : uma pesquisa da ESPO mostra que a influência política varia regionalmente, mas que é presente em toda parte, porém, na maioria dos principais portos mundiais foram criados dispositivos para garantir que o conhecimento técnico e profissional ganhasse proeminência. É fundamental que haja a descentralização dos poderes para tomadas de decisões estratégicas, devolvendo poder aos CAPS [Conselho de Autoridade Portuária]. Isso tornará o modelo <i>landlord port</i> ainda mais eficiente com ainda mais benefícios para a região e sociedade em geral.
Funcionário 2
O quadro de chefias deveria ser uma parte considerável oriunda do quadro permanente e o restante, por profissionais que tenham grande experiência par ao cargo em questão. Haver autonomia de gestão.
Funcionário 3
Entendo que todas as áreas devem ser constantemente aperfeiçoadas, sobretudo aquelas relacionadas à influência política nas operações da entidade. A Lei Federal 13.303/2016 veda totalmente a interferência de outras entidades na autonomia administrativa, financeira e operacional dos Estados. Entretanto, esse vem sendo um dos maiores desafios das gestões atuais.
Funcionário 5
Hoje podemos observar uma grande influência política no Porto de Imbituba, que por muitas vezes vem dificultando a evolução do Porto, criando diversas amarras que engessam os processos. Outro fator é inclusão de pessoas sem conhecimento específico para a área.
Funcionário 7
Acredito que dos itens acima, todos são necessários para o aperfeiçoamento da gestão, mas o mais crítico é a interferência da influência política.
Funcionário 8
O Porto de Imbituba deve ter mais autonomia nas decisões financeiras e para investimentos. O porto de Imbituba não deveria se submeter à autoridade da SC PAR Holding. Isso é um grande atraso e acaba tornando o porto mais engessado na tomada de decisões. A influência política também é péssima para o porto. Há um claro excesso de cargos comissionados criados unicamente para agradar os apoiadores políticos do governador do momento. Esses cargos comissionados deveriam acabar. Em qualquer espera pública os cargos comissionados são um verdadeiro câncer.

⁸ Os comentários foram mantidos em sua integralidade para que fosse respeitado o contexto em que foram redigidos. Os comentários dispensados em cada item correspondem a respostas semelhantes às que estão sendo apresentadas.

Funcionário 9
Acredito que é necessária uma ampla reforma administrativa na gestão, onde deverá ter gestores profissionais, formados nas áreas de suas competências e com experiência técnica, existe no mercado uma vasta leva de pessoas bem qualificadas e com experiência que poderiam gerir muito bem o porto de Imbituba. Quanto à influência política, é o maior cabide de empregos que já presenciamos até o momento.
Funcionário 13
Estrategicamente é importante a manutenção do porto público. No entanto, como atual cenário há uma concorrência entre público e privado, há uma necessidade de maior autonomia na gestão do porto, para que o mesmo possa ter maior eficiência e menor custo, podendo responder ao mercado em igualdade de condições com um porto privado. No mesmo sentido, é importante uma gestão profissionalizada, com conhecimento técnico e experiência, além de uma continuidade no trabalho, sem interferências políticas, e com a valorização e qualificação continuada do quadro de colaboradores. A gestão deve ser eminentemente técnica, com visão do todo, e sem influências externas na tomada de decisões, de forma a ser realmente um porto isonômico, competitivo e com foco estratégico.
Funcionário 14
A meu ver, 2 coisas travam o modelo de gestão do porto. A influência política de forma desenfreada, onde cargos comissionados são criados, entupindo a folha de pagamento. Mudanças nos cargos de chefia, visando atender interesses políticos geram instabilidades na gestão. Indicações sem conhecimento técnico enterram a credibilidade da estatal, além de gerar trabalho dobrado aos técnicos e analistas, que acaba acumulando funções e perdendo tempo. A outra seria a burocracia na qual alguns processos devem enfrentar, o que acaba engessando a gestão e causando uma demora desnecessária.
Funcionário 15
É necessária uma profissionalização da gestão, impedindo mudanças relacionadas a influência política.
Funcionário 17
A influência política atrapalha muito o bom andamento das atividades da gestão do porto. A legislação de aquisições e contratos, a qual o porto está submetido, dificulta sobremaneira a manutenção da infraestrutura portuária. Os gestores e todos os funcionários deveriam ter mais autonomia nas aquisições de materiais, e segurança e agilidade no fechamento de contratos. As ACTS deveriam ser celebradas de forma mais célere, pela própria diretoria. Deveria ser instituída a todos os empregados a participação nos lucros e resultados da empresa, vinculada à movimentação de cargas e resultado financeiro da companhia.
Funcionário 18
Somos refém da velha política, a troca de favores é escancarada pelos corredores, a cada semana nos deparamos com novos comissionados. Infelizmente, na maioria das vezes pessoas desmotivadas, despreparadas e sem vontade alguma de agregar valor à nossa empresa.
Funcionário 19
As mudanças relacionadas ao organograma – dá-se devido à necessidade de estruturar melhor os setores chave do porto. E as mudanças relacionadas a influência política é porque colocam-se pessoas sem o conhecimento técnico para trabalhar, e muitas vezes não estão alinhadas com o objetivo da organização.
Funcionário 20
Mudanças na autonomia da gestão portuária pública – pode-se pensar em devolver “autonomia” dos CAPS e descentralizar as decisões para desenvolvimento do porto. Sendo porto público com autoridade portuária pública, se deveria ter o cuidado para lotear cargos àqueles que nunca “entraram” num porto e desconhecem por total a área portuária. Ter o cuidado de se analisar currículo antes de qualquer contratação e evitar ao máximo indicações de amigos e “conhecidos”.
Funcionário 21
Autonomia total em suas decisões. Principalmente em seus arrendamentos. Menor influência política – de fato é o que mais prejudica as melhores práticas corporativas, uma vez que são indicadas pessoas sem experiência alguma com o setor portuário. Reconhecer os funcionários como o pilar do funcionamento da manutenção, suporte os investimentos a serem realizados na superestrutura portuária. Nesses 06 anos como colaborador, o que observo é que entra governo sai governo as indicações para diretoria são meramente políticas, sem contar com a experiência do futuro gestor no setor portuário. Se quisermos avançar como uma estatal modelo, esta questão deveria ser revista imediatamente, junto com a autonomia total em sua tomada de decisões.

Funcionário 23
O líder não só mostra, ele dá o exemplo. Em nosso caso, como exemplo, os colaboradores do Porto de Imbituba veem rotineiramente os Administradores favorecendo ou sendo omissos quanto ao loteamento da administração pública com cargos comissionados, em detrimento da eficiência da empresa e de seus próprios colaboradores, o que é alarmante. Embora a SCPar Porto de Imbituba seja uma empresa de capital fechado e independente do tesouro estadual e federal, sua autonomia tem sido estrangulada por aqueles que estão no poder, vide reforma governamental que inseriu a empresa no guarda-chuva do Grupo Gestor do Governo.
Funcionário 24
Sugiro que a indicação política de cargos comissionados tenha primordialmente uma preocupação técnica, colocando profissionais qualificados, que elevem o nível de gestão da autoridade portuária. Que a empresa olhe para o quadro de colaboradores e veja as necessidades de pessoal que são existentes e sobrecarregam alguns setores; que elevem o nível de gestão de pessoas que trabalhe o bem-estar psicológico das equipes e incentive a melhora do clima organizacional por meio de atitudes em prol do desenvolvimento sustentável. Quanto à influência política, que ela não crie uma grande rotatividade de gestores, o que atrapalha políticas e ação de desenvolvimento do porto a médio e longo prazo.
Funcionário 25
Extinção de todos os CCs, deixando apenas a Diretoria Executiva como cargo de confiança e sendo apenas ocupado por pessoas com experiência portuária; realização de concurso público para provimento das vagas ociosas e para dar mais ritmo de trabalho devido aos acúmulos de função e excesso de demandas acumuladas; de uma vez or todas se livrar do GGG, pois é bizarro uma empresa que não depende do tesouro do Estado, que administração indireta, se reportar ao GGG para coisas banais e triviais, como capacitação, cursos, etc.
Funcionário 28
O sistema político nacional é o maior problema de toda empresa pública, pois as indicações políticas para os cargos de diretoria e gerência são baseados em favores políticos e na grande maioria o gestor indicado não tem afinidade com a administração pública, ou até mesmo com a empresa a qual ele foi designado.
Funcionário 30
Com maior autonomia, a empresa tornar-se-ia mais ágil.
Organograma está com excesso de cargos comissionados cuja relevância é pequena. Comissionados (alguns) eximem-se de assumir grandes responsabilidades.
O relacionamento gerencia/diretoria – funcionários está péssima.
Interferências política dentro da empresa com objetivo de atender interesses privados.
Funcionário 31
Vejo como fundamental o aperfeiçoamento dos gestores, assessores e equipe, voltado ao conhecimento portuário; juntamente com um planejamento a longo prazo que possa ser executado de forma responsável e voltado ao interesse da sociedade como um todo, e não a interesses políticos. Equipe técnicas e comprometidos para olhar o todo, desde o colaborador até os maiores investimentos monetários que o porto possa agregar.
Funcionário 32
Mudanças, quando planejadas, bem estruturadas e pensada e de certa forma validadas, tendem a ser positivas. É importante dar continuidade às iniciativas, ignorar e manter as equipes motivadas. Incentivar a contínua capacitação e o desenvolvimento das pessoas é imprescindível para qualquer empresa se manter competitiva no mercado. Além disso, faz-se necessário trabalhar com inovação, fomentando a produtividade da empresa a partir da interação das pessoas com a tecnologia de informação. O trabalho em equipe tende a gerar valor – capital social – difícil de ser copiado pelas concorrentes por ser único e “imaterial”. Em síntese, pessoas que fazem/gerem as organizações... se é possível ter sucesso no mundo privado, é muito possível ter sucesso e qualidade nas empresas públicas. A cultura e a legislação tem trazido maior consciência sobre melhores formas e caminhos para a administração pública. A ciência também é uma aliada nesse processo de melhor gestão, bem como reconhecimento das melhores práticas. Por exemplo: o modo de pensar e agir das pessoas (formados a partir de educação, ciência, cultura e normativas) gera mudanças positivas maiores que uma simples alteração de organograma.

Funcionário 33

Todas as gerências deveriam ser ocupadas por empregados de carreira, para poder haver a continuidade de um planejamento de médio e longo prazo e os casos cargos comissionados poderiam ficar ao “lado” do gerente, como um assessor técnico. A empresa deveria possuir diretores que entendessem de Porto. O CONSAD não deve influenciar no andamento do dia-a-dia, há muita microgestão. Inclusive a Casa Civil, para o governador Moisés.

Como se tratava de um espaço de comentários livres sem que qualquer pergunta tivesse motivado tais observações, as opiniões foram menos induzidas e, portanto, das mais diversas. Há que se destacar algumas dessas opiniões, com as quais é possível refletir de forma mais aprofundada o modelo de gestão atual do Porto e a privatização de portos, de maneira geral, mas com especial destaque a sugestões de melhoria para a gestão atual da Autoridade Portuária.

Os funcionários 01, 23 e 32 elaboram uma resposta cujo mote é político. O funcionário 01 avalia que o governo Moisés (governador eleito para o período 2018-2022) anunciou de forma prematura e abrupta a desestatização do Porto de Imbituba, o que surpreendeu a todos os funcionários, haja vista que não havia nenhum indicativo, por exemplo, de prejuízos em relação às suas atividades.

O funcionário 01 destaca que as indicações políticas para cargos técnicos foram prejudiciais para o bom desempenho das atividades do Porto e, se a gestão não sucumbiu frente aos desafios que surgem todos os dias, isso se deve ao trabalho desenvolvido pelo corpo técnico permanente da Autoridade Portuária.

A importância do trabalho desempenhado pelos colaboradores do Porto de Imbituba é destacada pelo funcionário 23, que, ainda que a SCPAr seja uma empresa de capital fechado e independente do tesouro estadual e federal, o Grupo Gestor do Governo do Estado de Santa Catarina deslocou a SCPAr para sua gestão, ferindo a autonomia do Porto de Imbituba, o que burocratiza as atividades.

Já o funcionário 32 propõe que os cargos de gerência sejam desempenhados por empregados de carreira, o que permitiria a continuidade de um planejamento de médio e longo prazo. Quanto àqueles que ocupam cargos comissionados, sua função seria assessorar o trabalho desenvolvido pelos gerentes. Trata-se de preencher cargos e funções com profissionais, do fato, aptos a desenvolvê-los.

A questão da influência política e a autonomia da gestão são levantadas pelos funcionários 2, 3, 5, 7, 18, 20 e 21. O funcionário 2 explica o quanto seria útil para a administração do Porto se o quadro de chefias fosse permanente, garantindo, com isso, a continuidade do trabalho desenvolvido pela gestão, independente do governo em exercício.

A autonomia de gestão a que se refere este funcionário poderia ser aplicada desde que os cargos fossem ocupados por quem realmente possuísse qualificação para o cargo. Aliás, a interferência de outras entidades na autonomia administrativa, financeira e operacional dos Estados é vedada pela Lei Federal No. 13.303/2016 (BRASIL, 2016). A aplicação de tal Lei é um dos grandes desafios da gestão, como apontado pelo funcionário 3.

Para os funcionários 5 e 7, a evolução do Porto vem sendo prejudicada pela influência política, visto que engessam os processos, sendo este, dentre todos, o problema mais crítico. Mas, tal influência é, segundo o funcionário 18, antiga, e a troca de favores para garantir a ocupação de cargos para comissionados, comum. Raros são os casos, segundo o referido funcionário, em que tais pessoas, de fato, contribuem para o trabalho desenvolvido pela empresa. São pessoas desmotivadas e despreparadas.

A falta de autonomia dos “CAPS” é avaliada, pelo funcionário 20, como um grande entrave para a gestão atual do Porto de Imbituba. Ao devolver essa autonomia aos CAPS seria possível descentralizar as decisões. Esse funcionário lembra, ainda, que um conhecimento mínimo na área portuária – ou até mesmo uma experiência de trabalho em outros portos – é fundamental para que se ocupem cargos tão importantes na gestão do Porto de Imbituba. A análise de um currículo técnico favoreceria o trabalho da autoridade portuária, conferindo-lhe melhor desempenho.

A autonomia nas decisões é observada pelo funcionário 21, como primordial para que melhorias na gestão sejam feitas, sobretudo em relação aos arrendamentos. O investimento no corpo técnico garante, segundo o mesmo funcionário, o bom funcionamento do porto, visto que essa é uma forma de investimento na superestrutura portuária que permite o seu uso pelos clientes.

O funcionário 8 destaca a submissão da Autoridade Portuária à SCPAr Holding. Ele destaca que este é um grande atraso, pois dificulta autonomia nas decisões financeiras e acesso aos investimentos, prejudicando a tomada de decisões. Para resolver tais questões, o funcionário 9 defende que, ao invés de privatizar, o Porto de Imbituba deveria passar por uma ampla reforma administrativa, com a contratação de gestores profissionais, como formação em suas devidas áreas de atuação e experiência técnica.

O mercado, segundo o funcionário 9, possui a oferta de profissionais aptos a exercerem esses cargos. E para que possa superar esses percalços na gestão e de fato competir com as empresas privadas é necessário, segundo o funcionário 13, maior autonomia, o que deve garantir maior eficiência. E, desse modo, será possível competir verdadeiramente com um porto privado em igualdade de condições. Para um porto isonômico, competitivo e com

foco estratégico é necessário, ainda, uma gestão eminentemente técnica, opinião compartilhada, também, pelo funcionário 15.

O funcionário 19 sublinha que, para estruturar melhor os setores chave do porto, é preciso realizar mudanças em relação ao organograma, já que, não raro, pessoas indicadas para trabalhar em cargos comissionados, além de não possuírem o conhecimento necessário para atuarem na área, muitas vezes não estão alinhadas com o objetivo da organização.

A extinção de todos os cargos comissionados deve ser aplicada no Porto de Imbituba, segundo o funcionário 25, para quem apenas a Diretoria Executiva deveria permanecer sendo ocupada por funcionários assim indicados, desde que sejam pessoas com experiência portuária. Além disso, ele destaca que é preciso realizar concurso público para que sejam preenchidas vagas ociosas, proporcionando um ritmo de trabalho mais dinâmico e evitando o excesso de demanda atual.

Uma outra questão levantada e veementemente contestada pelo funcionário 25 diz respeito ao fato de o Porto de Imbituba estar subordinado ao Grupo Gestor do Estado, já que trata-se de administração indireta e que não depende do tesouro do Estado. Atos banais, como capacitação e oferta de cursos, por exemplo, não deveriam estar a cargo do Grupo Gestor de Santa Catarina.

A burocracia é o maior entrave para a administração do Porto de Imbituba, de acordo com os funcionários 14 e 17. O funcionário 17 ressalta que, inclusive, associado à influência política, a burocracia atrapalha as atividades e dificulta a manutenção da infraestrutura portuária, a exemplo da legislação que rege aquisições e contratos. A autonomia deveria, ainda, ser extensiva à aquisição de materiais, mas mantendo a segurança e agilidade no fechamento de contratos. Sobre as ACTS, diz o funcionário 17, deveriam ser realizadas de forma mais célere pela diretoria.

Sobre a valorização dos funcionários e investimento na capacitação, o funcionário 17 sugere que a participação nos lucros e resultados da empresa deve ser instituída a todos os empregados, participação essa a ser vinculada à movimentação de cargas e resultado financeiro em determinado período.

Uma gestão eficiente deve observar as necessidades do quadro funcional do porto de Imbituba, defende o funcionário 24. Os colaboradores precisam ser vistos, de acordo com o referido funcionário, a partir de suas carências pessoais e profissionais. É preciso evitar a sobrecarga de alguns setores e buscar o bem-estar das equipes por meio de um clima organizacional que os favoreça. A grande rotatividade de gestores, em virtude de se tratar de cargo comissionado, faz com que as políticas e ações de desenvolvimento do porto a médio

e longo prazo sejam prejudicadas. Assim, o relacionamento entre as gerencias e diretorias precisa ser ressignificado, segundo o funcionário 30.

Tanto o funcionário 31 como o funcionário 32 acreditam que o investimento em pessoal qualificado para exercer as atividades mais importantes do porto podem ser a pedra de toque da boa gestão, já que faz parte de um planejamento que não visa resultados momentâneos, e sim resultados mais sólidos. Se realizado de forma criteriosa e técnica, como quero funcionário 31, o planejamento pode representar o interesse da sociedade de forma geral, e não a interesses políticos, como acontece, majoritariamente, hoje, e não a interesses políticos. É preciso montar equipes técnicas e comprometidas com uma visão mais global, passando por todos os postos de trabalho.

Mudanças em todos os níveis são sinalizadas pelo funcionário 32, tais como inovação e tecnologia da informação. O sucesso empresarial é almejado por empresas públicas e privadas e pode ser conquistado por ambos e deve ser buscado pelo Porto de Imbituba. Já há alguns avanços, destaca o funcionário 32, tais como a cultura e a legislação, que tem trazido maior consciência sobre melhores formas e caminhos para a administração pública; e a ciência, que também é uma aliada nesse processo de melhor gestão, bem como reconhecimento das melhores práticas.

É perceptível, portanto, a partir dos comentários sobre o aperfeiçoamento da gestão do Porto de Imbituba dentre deste atual modelo, que os funcionários posicionam-se a respeito dos diversos desafios enfrentados pela Autoridade Portuária a partir de aspectos como investimento em pessoal qualificado, inclusive, para posições de chefia, simplificação da burocracia no firmamento de contratos, excesso de cargos comissionados, revisão do organograma, dentre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância da atividade portuária para o segmento logístico do país, este trabalho analisou, no caso do Porto de Imbituba, a percepção dos funcionários quanto à privatização. Após verificar os posicionamentos – favoráveis ou desfavoráveis – quanto a esses aspectos, foi possível observar que, de forma unânime, os funcionários são contra a privatização, e os motivos são diversos, mas destacam-se, dentre outros, problemas relacionados à soberania nacional quanto à fiscalização de divisas do país, e a escolha seletiva de cargas, visto que empresas privadas não priorizam o bem comum e sim o lucro.

No que se refere às melhorias e aperfeiçoamentos para a gestão atual, foram ressaltados, sobretudo, aspectos relacionados a escolha de gestores mais técnicos e que possuam experiência na área portuária, além de uma administração mais efetiva dos recursos e aproveitamento da área de porto organizado e TUPs, visando o investimento em novos acordos comerciais.

Foi possível concluir, a partir dos parâmetros da pesquisa, que a privatização deve ser debatida de forma ampla com os funcionários, o município em que o Porto está instalado, bem como a própria motivação para que tal processo venha a ocorrer. Abre-se aqui, uma oportunidade para novos estudos sobre o tema da privatização de Portos e aspectos relacionados à gestão portuária em outros portos do País. À medida que a conjuntura política se altera – ou se alterna – na administração pública, surge a oportunidade de discutir de forma mais ampla com a sociedade se desestatizar um porto é, de fato, a melhor opção em cada caso.

O estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, foram coletados as percepções dos funcionários em relação à privatização do Porto, e os resultados mostram a visão deste grupo de interesse em particular. Os resultados analisar pontos específicos como, motivação e modelo portuário, outros pontos podem ser explorados como, a visão de investidores, usuários, sociedade, entre outros.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, T. A. *et al.* O Impacto da cabotagem na gestão dos portos: uma revisão sistemática de literatura. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO PORTUÁRIO*, 6., 2019, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Campinas: Galoá, 2019. Disponível em: <https://proceedings.science/cidesport-2019/papers/o-impacto-da-cabotagem-na-gestao-dos-portos--uma-revisao-sistematica-de-literatura>. Acesso em: 07 out. 2022.
- ANDRIOTTI, R. F.; KLIEMANN NETO, F. J. Análise dos fatores internos e externos que afetam a competitividade dos portos públicos brasileiros. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO PORTUÁRIO*, 6., 2019, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Campinas: Galoá, 2019. Disponível em: <https://proceedings.science/cidesport-2019/papers/analise-dos-fatores-internos-e-externos-que-afetam-a-competitividade-dos-portos-publicos-brasileiros?lang=pt-br>. Acesso em: 07 out. 2022.
- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. [site]. [S.l]: BNDES, 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em: 20 out. 2022.
- BRASIL. Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). **Arrendamentos Portuários**. [S.l.]: ANTAQ, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/assuntos/instalacoes-portuarias/portos/arrendamentos-portuarios>. Acesso em: 07/10/22.
- BRASIL. Decreto nº 10.672 de 12 de abril de 2021. Altera o Decreto nº 8.033, de 27 de junho de 2013, que regulamenta o disposto na Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013, e as demais disposições legais que regulam a exploração de portos organizados e de instalações portuárias. **Diário Oficial da União**, Brasília, ano CLIX, n. 68, p. 1, 13 abr. 2021.
- BRASIL. Decreto nº 7.842, de 13 de setembro de 1941. Concede à Companhia Docas de Imbituba autorização para realizar as obras e o aparelhamento do porto de Imbituba, bem como a exploração do tráfego desse porto. **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 1, p. 7491, 7 maio 1942.
- BRASIL. **Lei nº 12.815/13**, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas. Brasília: Presidência da República; Casa Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112815.htm. Acesso em: 20 jan. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 30 de junho de 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 20 jan. 2023.
- BRASIL. Marinha. Portaria No 110/DPC, de 19 de março de 2019. Dispensa da obrigatoriedade do Serviço de Praticagem. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 54, Seção. I, p. 25, 20 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Assinatura de compra e venda de ações da Codesa marca primeira desestatização portuária do país.** [S.l.], Gov.br, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/noticias/2022/09/assinatura-de-compra-e-venda-de-acoes-da-codesa-marca-primeira-desestatizacao-portuaria-do-pais>. Acesso em: 26 jan. 23.

BRASIL. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. Secretaria Nacional de Portos. Plano mestre: complexo portuário de Imbituba. **Plano Mestre:** Complexo portuário de Imbituba. Florianópolis: UFSC, 2018. Disponível em: http://transparencia.portodeimbituba.com.br/wp-content/uploads/2019/04/2018_09_04-Plano-Mestre.pdf. Acesso em: 20 jan. 2023.

CALDEIRINHA, V. M. Desestatização dos portos: o caso da Grécia. **Informativo dos Portos**, Itajai, n. 253, ano 20, p. 24-25, 2021. Disponível em: <https://issuu.com/infidosportos/docs/ed253>. Acesso em 24/01/23.

CHEN, P. S-L.; PATEMAN, H.; SAKALAYEN, Q. The latest trend in Australian port privatisation: Drivers, processes and impacts. **Research in Transportation Business & Management**, [S.l.], v. 22, p.201–213, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rtbm.2016.10.005>. Acesso em: 20 jan. 2023.

CORDEIRO, F. N.; CASTRO JUNIOR, O. A. Relação porto-cidade e paradigma da governança portuária no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMEP, 6., 2018. **Anais...** Salvador (BA): UNIFACS, 2018. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/6simep/80103-RELACAO-PORTO-CIDADE-EPARADIGMA-DA-GOVERNANCA-PORTUARIA-NO-BRASIL>. Acesso em: 07 out. 2022.

FARANHA, A.C.; FREEZA, C.S.; BARBOSA, F.O. Nova Lei dos Portos: desafios jurídicos e perspectivas de investimentos. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 089-116, jan-jun, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1808-2432201505>. Acesso em: 07 out. 2022.

FELIPE JUNIOR, N. F. O setor portuário e marítimo brasileiro: avanços e limitações. **Geofronter**, [S.n.], v. 1, n. 1, 2015.

GOBBI, G.; CARRARO, I. R.; FURLAN, J. Análise do setor portuário brasileiro: deficiências, transformações e melhorias. **Espacios**, [S.n.], v. 36, n. 4, 2015.

GOLDBERG, D. J. K. **Regulação do setor portuário no Brasil:** análise do novo modelo de concessão de portos organizados. Dissertação (Mestrado em Engenharia São Paulo) – Departamento de Engenharia Naval e Oceânica. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2009.

GOULARTI FILHO, A. Melhoramentos, reaparelhamentos e modernização dos portos brasileiros: a longa e constante espera. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 455–489, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8642816>. Acesso em: 07 out. 2022.

IMBITUBA. **Porto de Imbituba** [site]. 2022. Disponível em: <https://portodeimbituba.com.br/>. Acesso em: 22 out. 2022.

LAZZARINI, M. **Modelo Australiano de Governança Portuária: eis a questão.** Portogente, 02 ago. 2020. Disponível em: <https://portogente.com.br/noticias/opiniao/112898-modelo-australiano-de-governanca-portuaria-eis-a-questao>. Acesso em 24 jan. 2023.

LEI DOS PORTOS: aspectos positivos e negativos. Entrevistados: Alexandre Sales Cabral Arlota e Rodolfo da Costa Manso Real Amadeo. **Migalhas**, 2 jul. 2013. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/181704/lei-dos-portos--aspectos-positivos-e-negativos>. Acesso em: 14 fev. 2023.

MACHADO, F. M. Desestatização e Privatização no Brasil. **Revista Digital de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 99-119, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v2i1p99-119>. Acesso em: 07 out. 2022.

MEIRELLES, J.P. *et al.* Avaliação de desempenho de processos de negócios portuários: uma revisão da literatura sobre características e oportunidades. *In: CIDESPORT – CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO PORTUÁRIO*, 5., 2018. Florianópolis-SC, 2018.

MEIRELLES, J.P.; ENSSLIN, S.R.; RIPOLL-FELIU, V.M. **Avaliação de desempenho da logística portuária: uma revisão da literatura sobre características e oportunidades.** *In: CIDESPORT – CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO PORTUÁRIO*, 4. 2017. Florianópolis-SC, 2017.

MONIÉ, F.; VIDAL, S. M. do. Cidades, portos e cidades portuárias na era da integração produtiva. **Revista de Administração Pública-RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, dez., 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600003>. Acesso em: 07 out. 2022.

MOTTA, L. B.; SOUSA, S. F. de; NASCIMENTO, M. V. do. Análise da lei 12.815/13 segundo a ótica dos trabalhadores e operadores portuários com foco no porto de Santos. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12. 2015. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGrcXjPPWbttDXNlhKXvVcCrVkB?projecto=r=1&messagePartId=0.3>. Acesso em: 20 jan. 2023.

RODRIGUE, J-P; COMTOIS, C.; SLACK, B. **The geography of transport systems.** 4 ed. New York: Routledge, 2017.

VALENTE, J. A. **Infradebate: privatização da autoridade portuária – não deu certo na Austrália, dará certo no Brasil?.** *Infra*, 01 fev. 2021. Disponível em: <https://www.agenciainfra.com/blog/infradebate-privatizacao-da-autoridade-portuaria-nao-deu-certo-na-australia-dara-certo-no-brasil>. Acesso em 24/01/23.

VELTZ, P. **Mundialização, cidades e territórios.** Barcelona: Ariel, 1999.

VOLCOVICI, V.; ABNETT, K. **World Bank's Malpass faces calls to resign after climate change doubts.** Reuters, 22 set. 2022. Disponível em: <https://www.reuters.com/business/environment/world-banks-malpass-faces-calls-resign-after-climate-change-doubts-2022-09-21/>. Acesso em: 15 out. 2022.

WERNECK, M. **Privatização dos portos**: análise da controvérsia. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://ftp.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Mariana_Coates_Furquim_Werneck.pdf. Acesso em: 07 out. 2022.

ZILLI, J. C.; FREIRE, P. **O Porto de Imbituba – SC sob a perspectiva de uma visão sistêmica**. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO PORTUÁRIO, 5. 2018, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Campinas: Galoá, 2018. Disponível em: <https://proceedings.science/cidesport/cidesport-2018/papers/o-porto-de-imituba-----sc-sob-a-perspectiva-de-uma-visao-sistemica>. Acesso em: 07 out. 2022.

APÊNDICE A - Roteiro para entrevista semiestruturada

Pesquisa: A percepção dos funcionários públicos acerca da privatização do porto de Imbituba.

Dados de identificação

Data: ___/___/___

Nome:	
Cargo:	Escolaridade:

1 – Qual a sua posição sobre a privatização do Porto de Imbituba?

contra

a favor

A. Caso seja a favor, marque o/os motivo/s:

a privatização deve trazer benefícios econômicos para o Estado;

a privatização deve trazer benefícios para os agentes portuários;

a privatização deve proporcionar uma gestão mais autônoma;

B. Caso seja contra, marque o/s motivo/s:

a privatização deve trazer prejuízos financeiros

a privatização deve trazer prejuízos patrimoniais ao estado de Santa Catarina

a privatização deve trazer prejuízos em relação à infraestrutura;

a privatização deve trazer dificuldades para o escoamento de produção de bens e serviços em Santa Catarina;

