

GOVERNANÇA NA GESTÃO PORTUÁRIA: UM ESTUDO EM UM PORTO SECULAR

Área temática: Ética e Responsabilidade Social

Maria Luciana de Almeida

lucianalmeida.pe@gmail.com

Déborah Souza

deborahh_souza@hotmail.com

Sínthia Roberta

synthia_roberta@hotmail.com

Resumo: *Com a intensificação da competição entre os mercados mundiais as operações de importação e exportação foram ampliadas, o que prescindiu a ampliação dos portos. Diante deste cenário os portos se tornaram elementos estratégicos, exigindo um gerenciamento adequado. Para se ter uma análise da governança nos portos alguns modelos vem sendo desenvolvidos, dentre estes se destaca a proposição de Vieira, Kliemann Neto e Monfort Mulinas (2013). Este modelo busca identificar os resultados da governança, indicando a necessidade de ações, que são implantadas nos elementos de governança, sendo codificados pela estrutura da gestão. O porto do Recife existe desde a constituição da cidade do Recife a mais de 200 (duzentos anos), o que sugere um questionamento acerca do nível de governança existente nesta organização portuária. Neste sentido, este estudo objetivou aplicar o modelo de governança proposto por Vieira, Kliemann Neto e Monfort Mulinas (2013) ao porto do Recife. Para tanto, foi adotada como metodologia a pesquisa qualitativa básica pautada pelo método qualitativo, sendo a coleta realizada por meio de entrevistas e observação. Os dados foram analisados de forma descritiva o que permitiu a verificação de que o nível de governança no porto é reduzido em virtude da inércia no desenvolvimento do mesmo. Concluiu-se que em virtude do deslocamento de foco em relação à atividade portuária no estado o porto vem passando por reduções de espaço físico e de investimentos, sendo suas proximidades transformadas em palco para atividades socioculturais.*

Palavras-chaves: *Governança, Gestão Portuária, Modelos de Governança, Porto de Recife.*

1 INTRODUÇÃO

Em virtude do desenvolvimento do comércio de importação e exportação, os portos se tornaram elos estratégicos para o desenvolvimento econômico das organizações. Possuir um bom desempenho portuário é de extrema importância, sendo consequência das atividades realizadas pelos atores inseridos nas aglomerações empresariais de toda cadeia logístico-portuária. Com a intervenção de um modelo de governança portuária pode-se então coordenar a cadeia logístico-portuária, para se conceber um alinhamento entre os diversos atores envolvidos proporcionando, assim, um aumento de sua eficácia, eficiência e inserção competitiva (VIEIRA, 2013).

A análise da governança nos portos é realizada por meio de dimensões, que estão inclusas em modelos desenvolvidos para este fim. Tais modelos buscam identificar os resultados da governança, indicando a necessidade de implantação de ações que corroborem a gestão, as quais devem ser implementadas sobre os elementos constituintes da governança, sendo assim condicionadas pela estrutura de gestão existente. A finalidade de analisar a gestão portuária é buscar a melhoria dos indicadores de desempenho no porto, os quais são verificados a partir de sua evolução ao longo do tempo. Esta análise permite a visualização de oportunidades de melhoria na gestão como um todo (VIEIRA, KLIEMANN NETO e MONFORT MULINAS, 2013).

Alguns modelos aplicáveis de governança foram surgindo, o primeiro foi proposto por Baltazar e Brooks (2007), sendo este posteriormente modificado por Brooks e Cullinane (2007a) e por Brooks e Pallis (2008), outro modelo foi recomendado por Brooks e Cullinane (2007b). Na atualidade um modelo que vem ganhando destaque é a proposta de Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013), o qual apresenta uma abordagem maior, quando se comparado com os demais modelos, visando preencher pontos que antes não foram explorados.

O porto do Recife atua na prestação de serviços para atendimento de navios de longo curso e cabotagem para importação e exportação de cargas nacionais e internacionais. O porto também tem estrutura para receber navios de cruzeiro e possui um Terminal Marítimo de Passageiros. Está dentro das atividades do porto do Recife o fornecimento de águas tranquilas

para atracação, a disponibilização de berços e local para armazenagem (armazéns e pátios), além da segurança necessária para a realização das operações portuárias (Porto do Recife).

Desta forma, a existência do porto de Recife é datada por um período de aproximadamente 200 (duzentos anos), o que remete-nos a fazer um questionamento a respeito do nível de governança atingido nesta organização portuária ao longo desse tempo, ou seja, em qual o estágio de governança o porto se encontra? A contribuição deste trabalho caracteriza-se na análise da governança do porto do Recife através do modelo proposto por Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013).

Segundo Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013), a governança portuária pode ser analisada através das quatro dimensões do modelo de governança observados (estrutura, elementos, ações e resultados). Neste trabalho foi feita uma análise dessas dimensões no porto do Recife. Devido a importância da governança para o desenvolvimento portuário, é interessante a análise da governança neste segmento, analisando seu crescimento e possíveis formas de melhorias no porto de Recife.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança

A governança surge à medida que as empresas se propõem a ir além das fontes tradicionais de vantagens competitivas, buscando regular a interdependência existente nas iniciativas que envolvem atores diversos, tendo como objetivo alcançar uma meta de eficiência coletiva, mais vantajosa se comparada ao meio no qual estão contidas. Pelas regras de conduta do estado ou da empresa, o conceito de governança pode ser equiparado ao de governança corporativa. Neste caso, tal construto se relaciona com gestão da autoridade portuária, a qual atua de modo a coordenar as ações empreendidas pelos atores que fazem parte desta aglomeração empresarial. Por ser algo complexo, é preciso possuir sistemas que possibilite o exercício da “boa” governança, para tanto é preciso haver uma coordenação, por meio de fluxos logísticos, visto que a estruturação destes fluxos atua determinando o sucesso ou o fracasso de seus processos (VIEIRA *et. al.*, 2014; INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, 2015; GONÇALVES, 2015).



Os processos de governança são direcionados e controlados para obter um equilíbrio entre as vantagens obtidas pelas empresas, criando aglomerados eficientes por meio de um alinhamento entre os *stakeholders*. Mas para formular objetivos com alcance estratégico e chegar aos resultados esperados, é necessário um planejamento de integração que inclua práticas de monitoramento, controle e divulgação de informações. Tal plano visa reduzir possíveis conflitos e riscos intrínsecos ao desempenho das atividades empresariais. O processo de governança é possível ao adotar-se uma conduta que possibilite a satisfação das necessidades de todos os envolvidos e responda as demandas das lacunas existentes nas relações entre eles. Assim, a própria governança tem-se tornado um diferencial para as entidades empresariais interessadas, aprimorando suas relações com os *stakeholders* e propiciando maior transparência na divulgação de suas ações no mercado (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, 2015; GONÇALVES, 2015).

É notório que não se tem uma conceituação única sobre o tema governança, visto que não há consenso na literatura da área, sendo este um conceito que varia dependendo do contexto. Vieira *et. al.* (2014, p. 35) afirmam que “a governança conta com uma série de definições, podendo ser considerada um padrão de comportamento do estado ou de empresas (governança corporativa) ou a coordenação das transações entre atores pertencentes a uma aglomeração empresarial”. No estudo em questão entende-se a governança sob a ótica da segunda conceituação, não se nega a governança enquanto padrão de comportamento, mas entende-se que, em um cenário globalizado não se pode analisar os processos envolvidos na gestão de uma organização de forma isolada. Portanto, a análise da coordenação entre os variados atores envolvidos nas atividades de uma organização é primordial.

Mesmo não havendo um conceito único sobre governança, é possível avaliar se na prática as ações de coordenação ou os padrões de comportamento estão sendo de fato benéficos para a organização. Por isso, se discute a existência da chamada “boa” governança, a qual é detectada caso haja uma análise integrada, observando a eficácia e eficiência envolvida nos processos geridos em determinada entidade. A “boa” governança requer atenção aos detalhes, vislumbrando uma gestão comprometida com o sucesso e a longevidade da organização. Neste sentido, se busca uma sistematização no processo decisório, de modo que as alternativas sejam ponderadas levando a decisões assertivas. Além disso, o controle estratégico também faz parte da governança, verificando se as decisões tomadas estão sendo

postas em prática, bem como, implementar ações corretivas quando os desvios são diagnosticados é parte constituinte da mesma (VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013; INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, 2015; GONÇALVES, 2015).

2.2 Modelo de Governança Portuária

Os portos demandam de uma governança eficaz, pois são apontados como meio de ligação entre a produção e os centros de consumo. Assim, a qualidade dos fluxos logísticos que são gerenciados nos portos e os custos provenientes destes fluxos, resultam do grau de coordenação existente em meio aos atores da gestão portuária. Com isso, se introduziu a temática da governança portuária, a qual caracteriza as relações existentes entre as práticas de coordenação de atividades de forma integrada, entre os atores envolvidos na execução das atividades dos portos (VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013).

No que concerne à gestão portuária a governança se faz necessária, pois, visa a promulgação de mudanças no ambiente logístico, a fim de que os portos deixem de ser burocráticos e passem a ser mais flexíveis, facilitando todo o mecanismo do gerenciamento logístico-portuário. A prática da governança nas aglomerações empresariais do porto pode propiciar ou complicar estratégias voltadas à obtenção de vantagens competitivas. Presentes na gestão portuária, os atores e os mecanismos de logística usados nestes aglomerados se bem utilizados conduzem a diferenciais competitivos. Tomem-se os casos de importação e de exportação, a governança pode atuar eliminando custos desnecessários e, por conseguinte, otimizando a eficiência produtiva, o que propicia melhores margens. Para se ter esse controle ou adquirir essa “boa” governança, é necessário utilizar um modelo de governança para mensurar e proporcionar a eficiência mediante seus atores e toda a integração da gestão logístico-portuária (DE LANGEN, 2007; MILAN e VIEIRA, 2011; VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013).

São encontrados na literatura alguns modelos de governança portuária, como o modelo de Baltazar e Brooks (2007), sendo que este foi posteriormente modificado por Brooks e Cullinane (2007a) e Brooks e Pallis (2008) gerando dois novos modelos, juntando-se a estes o proposto por Brooks e Cullinane (2007b). Todos estes tratam de forma abrangente a correlação entre governança e *performance* portuária. Estes modelos apresentavam algumas

lacunas que foram preenchidas por Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013) em um trabalho no qual foi inserido o detalhamento das ações e formas de implementação dos elementos, e dos resultados de governança, em suas estruturas. Tais modificações possibilitaram a geração de um novo modelo, o qual apresenta de modo detalhado a implantação da governança no gerenciamento portuário, mesmo que a localidade em análise esteja em processo de mudança (VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013; VIEIRA *et.al.*, 2014).

Segundo Geiger (2011) um modelo de governança baseia-se em dimensões e deve responder a três perguntas básicas: “quem governa?”, “como governa?”, e “o que governa?”. Porém, Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013) acreditavam que faltava algo para ser preenchido e acrescentaram uma nova pergunta, “para que governa?”, sistematizando um novo modelo de governança (Figura 1). As respostas para essas quatro perguntas são respectivamente: a estrutura de governança, sendo esta referente à estrutura institucional e as regulamentações existentes na aglomeração empresarial; as ações de governança, que se constituem como os meios de funcionamento de coordenação da aglomeração empresarial; os elementos de governança, que são os atores envolvidos no âmbito desta aglomeração, juntamente com os fluxos logísticos integrados na mesma; e os resultados da governança, os quais são associados à eficiência e eficácia da aglomeração empresarial (DE LANGEN, 2004; BALTAZAR e BROOKS, 2007; BROOKS e CULLINANE, 2007a; CULLINANE, YAP e LAM 2007; BROOKS e PALLIS, 2008; VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013).

Tomando por base este modelo de governança, submetem-se as perguntas da avaliação de desempenho e da identificação de medidas pertinentes a governança portuária por meio de uma análise sistemática do porto de Recife. Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013), especificam cada dimensão proposta e os fatores relacionados ao modelo. É válido elucidar que o modelo de governança pode favorecer tanto a integração dos atores e a execução das ações da cadeia, quanto o gerenciamento dos fluxos físicos e informacionais, melhorando assim a eficácia e eficiência da gestão logístico-portuária (VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013).

Com base nas dimensões do modelo demonstradas na Figura 1, Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013) propuseram um arcabouço conceitual para o mesmo. Tal estrutura conceitual é apresentada na Figura 2. Nesta se visualiza que as bases teóricas, devem ser suficientes para a propiciar a identificação dos resultados de governança (para que governa),

da necessidade de ações de governança (como governa), tendo como objetivo uma integração eficiente e eficaz dos atores com os fluxos logísticos, que são implementados nos elementos de governança (o que governa), sendo tudo isso regularizado pela estrutura de governança existente (quem governa) (VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013; VIEIRA *et. al.*, 2014).

Figura 1: Dimensões e fatores do modelo de governança portuária.

Questão	Dimensão de análise	Descrição	Fatores
Para que governa?	Resultados de governança.	Grau de coordenação dos atores da gestão logístico-portuária, nível de eficiência e de eficácia nas operações, inserção competitiva do porto nas redes globais de transporte marítimo.	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação dos atores; - Eficiência das operações; - Eficácia das operações; - Inserção competitiva portuária.
Quem governa?	Estrutura de governança.	Estrutura para fomentar a coordenação dos atores da gestão logístico-portuária, potencializando a eficiência e a eficácia das operações, bem como a inserção competitiva do porto nas redes globais de transporte marítimo.	<ul style="list-style-type: none"> - Titularidade portuária (estatal, comunitária, municipal ou privada); - Modelo de gestão portuária; - Coordenação dos atores da gestão portuária: estrutura existente, eficácia dessa estrutura e readequação ao longo do tempo.
Como governa?	Ações de governança.	Ações para fomentar o alinhamento dos atores da gestão logístico-portuária, potencializando a eficiência e a eficácia das operações, bem	<ul style="list-style-type: none"> - Ações para a coordenação dos atores da gestão portuária; - Eficácia dessas ações; - Aprimoramento das ações ao longo do tempo.

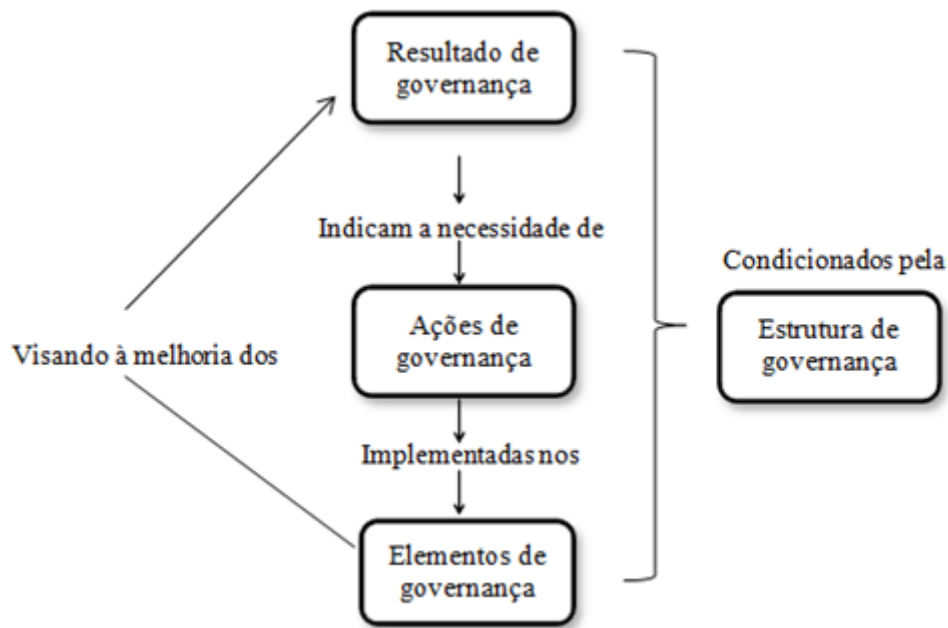


		como a inserção competitiva do porto nas redes globais de transporte marítimo.	
O que governa?	Elementos de governança.	Atores envolvidos e atividades realizadas na gestão portuária.	- Atores da gestão portuária; - Atividades logístico-portuárias na exportação e na importação.

Fonte: Adaptado de Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013, p. 8).

O modelo de governança indica as relações existentes entre suas dimensões, por ter uma estrutura que favorece a prática das ações, e que permite coordenar atores e fluxos, causando um aumento na eficácia e na eficiência da gestão logístico-portuária. Após um reajuste no modelo de governança existente, se consegue uma melhor governança portuária e um aumento da competitividade na gestão, ocasionando a integração do planejamento com sua articulação física e operacional (VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013; VIEIRA, KLIEMANN NETO e MONFORT MULINAS, 2013).

Figura 2: Arcabouço conceitual do modelo de governança portuária.



Fonte: Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013, p.8).

Conseqüentemente, o modelo de governança associado deve estar inserido na estrutura organizacional da gestão logístico-portuária. Assim, as dimensões e os fatores considerados no modelo de governança portuária devem ser julgados antes, durante e após a implementação de qualquer reforma portuária. Tendo em vista, uma maior influência da eficiência e eficácia na governança portuária, bem como um aumento de sua inserção competitiva, facilitando assim, a coordenação dos fluxos físicos e informacionais da logística-portuária, aumentando a eficiência do porto (VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem uma abordagem qualitativa, pois permite uma avaliação detalhada por parte dos gestores, que foram utilizados como ferramenta de pesquisa. As informações foram coletadas por meio de entrevista interpessoal um a um, direta com os gestores, em seu ambiente natural, para se ter uma visão específica dos acontecimentos e da observação de

como eles se comportam e agem dentro do porto, proporcionando informações indiretas, filtradas pelos pontos de vista dos gestores. De acordo com Creswell (2010), o método qualitativo é o mais adequado ao desenvolvimento deste estudo, pois permite que um fenômeno seja investigado envolvendo toda sua complexidade, por ser um tema social se permite ter uma compreensão a respeito das experiências vividas e do entendimento que os indivíduos possuem acerca do estudo (BOGDAN e BIKLEN, 1994; MERRIAM, 2009).

A estratégia de investigação adotada foi a pesquisa qualitativa básica, a qual é definida pela Merriam (2009) como sendo um estudo que busca saber e interpretar o modo como as pessoas constroem os significados das suas experiências, das suas vidas e de seus mundos. O porto de Recife é uma empresa histórica, que nasceu junto com a cidade do Recife, em meados do século XVI, em virtude disto e do fácil acesso ao porto, o estudo foi realizado com vistas a compreensão da *performance* portuária na entidade atualmente, toda a pesquisa foi realizada no ambiente de trabalho dos atores.

Para a seleção dos participantes desta pesquisa, foram utilizados os seguintes critérios: a) tempo de atuação na organização de pelo menos cinco anos; b) o nível de envolvimento com a governança portuária, priorizando-se atores diferentemente relacionados a gestão do porto; e c) diversidade de áreas de atuação, almejando obter uma diversidade de pontos de vista. O primeiro gestor foi indicado pelo setor de comunicação do porto de Recife, em seguida utilizou-se a técnica de bola, por meio da qual o primeiro indivíduo indicou o segundo e este recomendou o último (MERRIAM, 2009). A seguir se expõe o perfil dos entrevistados (ver figura 3).

Figura 3: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo na empresa
ER1	Coordenador de Operações	Mais de 10 anos
ER2	Assistente de Diretoria Financeiro	5 a 10 anos
ER3	Gerente de Engenharia e Manutenção	Mais de 10 anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na coleta de dados foram utilizadas as técnicas de entrevista semiestruturada, visando obter informações pertinentes aos objetivos do estudo, mas deixando os entrevistados livres



para falarem sobre suas experiências e observações, da atuação dos gestores no ambiente de trabalho, sendo está restrita as três visitas realizadas na organização. A entrevista foi a principal estratégia de coleta de dados, foram realizadas individualmente e foi possível obter dados comparáveis entre os participantes, de modo que permitiram o acesso às experiências e opiniões dos participantes da pesquisa. As questões abertas permitiram discutir de maneira dinâmica as etapas do processo de governança no porto. As observações foram realizadas de forma direta e não participante, acontecendo nos dias da realização das entrevistas no porto (CRESWELL, 2010; MERRIAM, 2009).

Como roteiro foi utilizado o protocolo de entrevistas proposto por Vieira, Kliemann Neto e Monfort-Mulinas (2013). Este roteiro é composto por seis perguntas abertas, as quais possuem propósitos específicos. Sendo assim, há uma pergunta que tem como objetivo avaliar a percepção do entrevistado sobre a evolução da governança no porto. Em seguida são postas quatro perguntas, visando identificar cada dimensão (estrutura, elementos, ações e resultados) do modelo de governança. E, por fim, a última pergunta procurando identificar o que poderia ou deveria ser modificado na estrutura, nas ações, e nos elementos de governança, visando à melhoria dos resultados. Este protocolo pode ser aplicado em qualquer entidade portuária (CRESWELL, 2010; VIEIRA *et.al.*, 2014).

As entrevistas foram realizadas em um espaço de tempo que variou entre 40 minutos e uma hora. Foram gravadas em áudios e transcritas após sua realização. Finalizadas as transcrições foi desenvolvida uma análise descritiva dos dados, reconhecendo as principais características do modelo de governança do porto de Recife, além de possíveis oportunidades de melhoria (VIEIRA e KLIEMANN NETO, 2013; VIEIRA *et. al.*, 2014).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados, os resultados obtidos, a partir das entrevistas realizadas, pela ótica dos gestores portuários, do porto de Recife. Para proceder tal análise as questões foram enumeradas de Q1 a Q6 e os entrevistados codificados de ER1 a ER3.



Q1: Percepção quanto à evolução da governança portuária

Pela visão do ER1, desde o advento da Lei de Portos (Lei nº 8.630 de 25 de fevereiro de 1993), a qual foi substituída pela nova Lei de Portos (Lei nº 12.815 de 05 de junho de 2013) que toda operação portuária passou a ser realizada pelo operador portuário. Em virtude disso se gerou um conflito, pois o porto é público, mas, as operações são privadas, de acordo com o que é estabelecido por lei. O ER1 afirma que, a evolução para se adequar à legislação se deu a partir da estrutura de gestão existente, as normas dispõem de necessidades de um melhor fluxo de informação, sendo este atualizado, tendo em vista a busca por uma integração possibilitando a existência de controle das informações.

O ER1 alude que, com o tempo, esses fluxos de informações, as relações entre os atores, e a integração destes elementos com o passar do tempo foi melhorando e o porto apesar de ser uma empresa pública, estando atualmente administrada pelo governo do estado buscando possuir agilidade, que é o que mercado demanda. O entrevistado ER2 menciona que a empresa por ser muito antiga, e não ter aportes financeiros do estado, com relação à atualização dos mecanismos necessários para que então a “boa” governança advenha comparado a demais portos da região, não tem evoluído tanto quanto poderia. A falta de recursos financeiros adequados para que se possa atualizar os equipamentos e tecnologias necessárias impedem a evolução do porto. Pois, o porto de Recife não tem uma tecnologia avançada para obter uma interligação entre seus processos, existindo em virtude disso, falhas na comunicação, e, conseqüentemente, em sua atuação.

O entrevistado ER3 relata que no porto o elo entre as cadeias existentes é um pouco dissociado, pois se deveria trabalhar em conjunto e mesmo que o porto desenvolva suas atividades por meio de sua equipe, a interação entre estas e destas com as empresas privadas atuantes nele é fundamental. Quando se tem um serviço a realizar, cada gestor de área que atuasse diretamente e, até mesmo indiretamente, deveria se reunir para discutir as condições para se resolver os problemas, empreender ações e, portanto, realizar a atividades da melhor forma possível. No entanto isso não acontece, a empresa não possui esse relacionamento entre as áreas, ficando as informações “soltas” e deslocadas. Dessa forma, muitos serviços poderiam fornecer um *feedback* de outra área e isso não ocorre, o que ocorre muitas vezes é a duplicidade de serviço, por não ter equipes sintonizadas pelo fato de a empresa não possuir um entrosamento.



ER1 enfatiza a necessidade de informações precisas e atualizadas, mencionando que as relações entre fluxos logísticos tendem a aumentar devido às demandas do mercado, que em virtude do cenário competitivo impele as organizações a buscarem se diferenciar, através da prestação dos serviços envolvidos em suas atividades. Neste sentido, caso não exista essa relação ou não seja vislumbrado um melhoramento na atuação do porto, virá como resultante a perda de tempo, e, portanto, de produtividade, pois, as informações serão retardadas, e, atualmente agilidade de resposta é uma obrigação para qualquer entidade organizacional, mesmo as públicas, sobretudo, no caso visto que as relações são desenvolvidas em sua quase totalidade com organizações empresariais.

Todos os entrevistados reportam a existência de organograma e normas formais, contudo a alta rotatividade na diretoria, a qual muda a depender do governo do estado, não há continuidade nas determinações estratégicas. O que acaba prejudicando o porto, pois, não se estabelecem as metas, o planejamento estratégico de médio a longo prazo, ou quando se estabelece não tem uma continuidade. Por ser muito influenciada pelas questões políticas a gestão muitas vezes acaba não comungando com a missão e a visão proposta, pois, a gestão acaba não participando do estabelecimento destas, ou quando participa não tem tempo suficiente para implementar ações de continuidade. Uma vez que, o envolvimento da alta direção é fundamental no estabelecimento de um planejamento de longo prazo a um prejuízo a evolução do porto. Desse modo, os diretores específicos das áreas, não tem como estabelecer um foco de longo prazo para o porto dentro do momento vivido, mas o fato deles permanecerem a muito tempo em seus setores de atuação conseguem minimizar os impactos da rotatividade da diretoria e permite a continuidade do porto.

Com isso, identificou-se uma falta de coordenação da autoridade portuária, falta de planejamento estratégico, missão, visão e valores do porto perante os gestores, marco da nova Lei de Portos e falta de integração na comunicação entre os gestores portuários. E se percebe uma instabilidade na gestão ao longo dos anos, não progredido principalmente nos fluxos de informações associadas. Os resultados quanto essa questão, em resumo, podem ser observados na Figura 4.

Q2: Evolução da estrutura de governança

Os entrevistados ER1 e ER2 informaram que a estrutura existente no porto do Recife evoluiu para acompanhar o momento atual visando poder atender as demandas do mercado, e com isso atrair novos clientes, se comparado há anos anteriores. Apesar de se ter uma dificuldade na renovação e no melhoramento, isso de certo modo tem que acontecer, pois a exigência do mercado é grande. Eles afirmam que na maioria das vezes se tem uma mudança de cliente, mas não uma mudança de carga e vai se atendendo normalmente as demandas da lei e do mercado.

E, a estrutura referente ao fluxo de informações que antes era totalmente elevado a um segundo plano foi relativamente aprimorada. Antes as informações eram discriminadas de forma manual, e o processo de transmissão de uma área para outra ocasionava muitos erros, recentemente houve um aprimoramento no sistema, que a gestão está tentando implantar. Segundo ER2, o sistema ainda é muito antigo, não se interliga com as outras áreas, não fornece quase nenhuma autonomia e há dependências de relatórios de outras áreas, o que seria evitado com um sistema atualizado, por meio do qual todas as áreas poderiam ter acesso a todas as informações.

É importante elucidar que por possuir uma estrutura antiga de gestão, o cliente apenas tem observado a profundidade do porto, as limitações para atracação, o tamanho do navio, a lua dele e o que precisam fazer para fechar a carga, essas restrições fazem com que o porto não necessite de uma modernização logística imediata, afirma ER1. Mas por lei, as informações que são obrigadas para se atender a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ), a Receita Federal, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), e atualmente a Lei Orçamentária, fazem com que se tenha um controle maior sobre prazos, informações, liberações e isso força o porto do Recife a agir por conta das penalidades das fiscalizações mais acirradas, dentro das atividades portuárias. O ER2 declara que essas mudanças vieram para aprimorar a estrutura do porto, sem equívoco algum. Neste sentido, o que tem impulsionado o aprimoramento de atuação é um fator totalmente externo e coercitivo – a legislação.

Percebe-se, assim, uma necessidade de integração das informações inseridas no sistema, para fomentar uma coordenação eficiente, falta plano de uso das infraestruturas, falta uma Lei Orçamentária do estado com aportes financeiros para desenvolvimento do porto. Todavia, a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ), a Receita Federal, e a

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) realizou melhorias perante a lei nas estruturas das atividades portuárias em geral.

Q3: Evolução das ações de governança

O entrevistado ER1, considera que as ações de governança advêm do gerenciamento da eficiência, ele enfatiza que para se realizar alguma ação atualmente por ser um porto público, existem determinadas restrições orçamentárias. O ER3 relata que falta uma integração no sistema e entre as autoridades portuárias desestimulando a evolução da estrutura de governança existente. Para se melhorar o controle das informações, evitando o grande fluxo de papel que existia e os problemas atrelados a esta forma de trabalho, houve implantação de sistemas em algumas áreas de controle de cargas, os quais agilizam as informações tornando-as disponíveis aos atores, que podem gerenciar de forma mais acurada as atividades relacionadas às cargas. Esta mudança possibilitou o funcionamento com agilidade normal, atendendo as demandas das empresas atuantes no porto. Como antes o tempo gasto com esses fluxos de informação era bem maior, apesar de não se ter atualmente um grande parâmetro comparado a outros portos, visualiza-se uma satisfação no que concerne ao requisito tempo de execução das atividades inerentes as cargas.

O ER2 especifica que não se tem um aporte financeiro do estado, para se ter *superávit*, a contribuição do estado é apenas para obras de cunho social, que sirvam também para a população e não apenas para a empresa, como o terminal marítimo de passageiro e o cais do sertão. A partir dessa parceria do porto do Recife com o estado, e com a União serviram para uma ampliação do reconhecimento social do porto, para fins culturais, entretenimento, e isso era fundamental para parcerias do porto cidade.

Observa-se a falta ações de integração nas informações, por meio de sistemas para a logística-portuária em meio às autoridades e fluxos logísticos associados, a falta de uma gestão de infraestrutura portuária e a existência de melhoria por parte do estado e da União com relações as transformações porto cidade em algo cultural, atrelando-o a atividades de cunho social.

Q4: Evolução dos elementos de governança



O entrevistado ER1 menciona que a necessidade de evolução dos elementos, depende da exigência do mercado logístico, essa agilidade forçar o porto do Recife a se revigorar, mas pode ser que não haja a renovação no tempo necessário, em virtude das dificuldades com as quais o porto se depara. O ER2 considera que há muito o que evoluir para o porto atuar da melhor forma nesse mercado logístico, para que ele se torne eficiente, pois a gestão administrativa é bem elaborada no momento atual, porém não o suficiente, não como deveria ser, conseguindo atender apenas as necessidades atuais sem espelhar possibilidades futuras e continuidade.

Alguns fatos lhe travam na estrutura, como a mudança de diretores na gerência do porto e isso atrapalha para se chegar a excelência, mas com relação ao que se precisa para se atender ao mercado, especificamente a carga, se tem tentado evoluir na medida do possível, se tem procurado e conseguido fazer essa iteração com menos eficiência, comparado há anos atrás, relata o ER1. O porto do Recife desde 2009 vem tendo uma sazonalidade, existe período que o porto está superavitário relata o ER2, durante o inverno se tem uma diminuição de custos com carga a granel, mas durante o verão estes custos tendem a aumentar, com isso os custos gerais aumentam e acaba provocando uma dificuldade na prestação de contas (*déficit*), que acaba adentrando de um período para outro.

A gestão do porto do Recife tem a necessidade de inovação, de fixar metas, valores para que o porto consiga evoluir, o ER1 alude que, se tinha um grande retorno nos armazéns, às atividades de armazenagem de carga era uma atividade rentável, mas hoje se tem uma carência, pois as estruturas de armazenagem atualmente estão cedidas ao governo do estado. Se essas áreas ainda fossem ativadas pelo porto o retorno seria maior, comparado ao que se tem atualmente. Além disso, a nova lei do estado de Pernambuco para a redução dos custos, vem tomando conta da gestão do porto de Recife. Essa carência de investimento intimida a evolução da gestão do porto, pois como ele não é um dos parceiros foco para a evolução do estado nos dias que correm, os recursos destinados ao mesmo são restritos.

Q5: Evolução dos resultados de governança



Foram ressaltados por todos os entrevistados, que a evolução dos resultados de governança se mantém estável, mas se comparado há anos anteriores se teve uma evolução, no entanto não se progrediu como deveria do ano de 2009, até os dias de hoje. Mas apesar da crise econômica, o porto tem evoluído, porque o mercado precisa, pois quanto menor *dwell times* do navio no porto é mais vantajoso, e isso se dá mediante as condições oferecidas do porto de Recife aos operadores portuários, relata ER1.

O ER2 menciona que perante as dificuldades, o porto vem tendo modificações, se possui novos sistemas para controlar as cargas, apesar de não ser integrado com outras áreas, mas isso foi de grande avanço para a gestão do porto, pois se tem uma política de controle melhor do que antigamente. A estrutura do ambiente de trabalho da gestão portuária também melhorou, permitindo mais conforto e tecnologia comparados há anos atrás, mas no geral se percebe uma estabilidade na atuação.

O porto de Recife almeja ter uma ampliação de mercado, participa de feiras para discussão de novos negócios para atrair operadores portuários para suas estruturas, e assim tem conseguido trazer novas mercadorias, além de retomar a movimentação de cargas que tinha sido proibida por não atender as normas ambientais, deficiências estas suplantadas, alega ER3. Os entrevistados ER2 e ER3 salientam a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ), e a legislação trabalhista que operaram sobre o porto, objetivando um maior controle. Eles advogam que estas permitem, em meio às exigências, que o porto evolua, que se tenha controle em suas infraestruturas e na execução de suas atividades fins, as normas geram impactos na gestão, pois forçam a adequação do porto.

Q6: Oportunidades de melhoria no modelo de governança

O ER2 menciona que a gestão administrativa do porto de Recife está muito aquém de outras empresas, e é necessário um aprimoramento tanto físico como pessoal, para que se possa melhorar toda a operacionalidade do porto. O governo do estado tem muitos parâmetros de desenvolvimento e ferramentas para que ocorra essa transformação, mas o porto não é foco de investimentos, pelo menos não em sua atividade principal, sendo mais valorizada atualmente a sua imersão social e cultural.

O entrevistado ER3 alude uma integração maior entre os setores, pois se ter um mecanismo que consiga integrar as equipes da gestão portuária, se consegue então influenciar

diretamente na governança, fazendo com que ocorra uma administração adequada das tarefas. Esta permitiria a identificação de problemas, os quais poderiam ser analisados em conjunto com os diretores verificando as melhores formas de corrigi-los. Também se faz necessária à capacitação do pessoal para lidar com as normas de atuação portuária as quais mudam e os atores precisa acompanhar, com cursos, palestras e treinamentos que poderiam ser proveitosos. Estas discussões poderiam, inclusive, contribuir para a tomada de consciência das novas regras impostas pela legislação que devem ser seguidas, pois há resistência nos setores.

O ER1 relata que existe uma carência grande de áreas de armazenagem e que o estado melhorou sua economia com cargas diferentes no porto de Recife, mas com a perda de áreas de armazenagem alguns atores não se sentem atraídos para utilizar do porto e isso poderia melhorar, em virtude de investimentos em concepção de armazenamento e um novo *layout* do porto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O porto do Recife desde 2009 vem diminuindo suas operações e tendo baixas em sua atuação devido ao surgimento do porto de Suape, o qual conseguiu formar um complexo industrial ao seu redor, com capacidade de atrair grandes empreendimentos, resultante das áreas que podem ser expandidas. Com isso, o governo do estado tem dado aportes financeiros ao porto de Suape, por perceber um desenvolvimento constante, isso faz com que os recursos que seriam destinados ao porto de Recife tendem a baixar, em virtude do deslocamento do foco do governo com relação às operações portuárias. Por haver mais atratividade de investimento das empresas no porto de Suape, a tendência é que o porto do Recife não seja mais utilizado para suas atividades fins. Os investimentos do estado no mesmo são marginais e em sua maioria relacionados a promoção de atividades sociais e culturais.

O porto de Recife busca de um certo modo transformar essa visão, procurando maneiras de atrair operadores portuários para que se tenha investimentos, mas isso só acontece se houver aportes financeiros consideráveis para o seu desenvolvimento. Por não ter investimentos suficientes para alavancar seus processos, o porto de Recife tende a continuar

operando por força da coerção legal. À medida que as normas exigem do porto, é que se começa a reagir para poder atender as leis, mas por condições próprias nada acontece.

A gestão é defasada, se tem mudanças constantes na diretoria, afetando a missão, visão e valores do porto, por não existir cobranças perante os processos, como o planejamento estratégico de médio e longo prazo que sucessivamente é desfocado devido à esta falta de continuidade. Desta forma respondemos à problemática de pesquisa descobrindo que não há uma integração entre os setores, governança é sinônimo de transparência. Conforme podemos acompanhar alguns processos, fica evidente essa falta de esclarecimento perante os setores, dificultando uma gestão eficiente e eficaz. Os sistemas são falhos, não existe um sistema de integração das informações, ligando toda cadeia, nem mesmo interligando as principais atividades internas. A existência de um sistema de informação adequado é primordial, pois este mecanismo provocaria uma melhoria na eficiência e eficácia dos processos operacionais e de gestão, permitindo oferecer uma infraestrutura tecnológica mais competitiva.

Tem-se uma carência de planejamento nas operações do porto, pois existem períodos que o porto está superavitário, em comparação durante o inverno se tem uma diminuição causada pela sazonalidade, o que ocasiona déficit. Para que isso não aconteça, a gestão tem que elaborar um planejamento a longo prazo que atraia novos operadores portuários que possam atuar no inverno, para haver um equilíbrio entre os custos, e assim manterem suas prestações de serviços em constante equilíbrio.

As exigências dos órgãos regulamentadores como a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ), a Receita Federal, e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) impulsionaram o aprimoramento as estruturas das atividades portuárias. Porém, com a Lei Orçamentária do estado faltam aportes financeiros para ampliação de avanços no porto, bem como, para qualificação dos funcionários e da gestão. Em virtude da escassez de investimentos o porto de Recife apresenta redução dos investimentos, nas operações logísticas e administrativas, e diante desses acontecimentos a *performance* do porto permanece estável atualmente, pois estão trabalhando para sobreviver e não para evoluir.

O governo do estado tem investido junto com a União nas relações porto-cidade. A partir desta iniciativa houve uma percepção de reconhecimento social do porto, o que propiciou uma busca pela promoção de atividades com fins culturais, de entretenimento. Sendo notório que na região do porto existe essa carência de relação do porto com a cidade,

pois, sua instalação no século XVI mobilizou a instalação de várias atividades em seu entorno, neste sentido o desenvolvimento da cidade se deu a partir de suas proximidades. Tal fato resultou na criação do centro histórico do Recife, desse modo esta região oferece uma estrutura arquitetônica preservada, sendo uma área privilegiada para recepção de atividades culturais. Portanto, vislumbrando estas alternativas o governo deslocou áreas voltadas aos processos portuários, que atualmente poderia ter retornos mais altos, para a instalação da infraestrutura necessárias as atividades culturais e sociais.

A desativação de atividades econômicas em uma área de preservação histórica com fins de promover a interação social e cultural incentivando a vivencia de espaços públicos é algo muito benéfico a sociedade, sobretudo em uma época de tanta desvalorização de bem-estar social. Contudo, é importante acompanhar o desenrolar dos fatos a fim de que a população não venha a perder para acessos públicos, principalmente, em se tratando de uma região cultural e historicamente relevantes. Por isso, sugere-se que estudos futuros busquem entender como estão sendo articuladas as ações e as atividades nas áreas do porto do Recife. Como limitação do estudo aponta-se o fato de não terem sido entrevistados atores ligados ao governo do estado.

REFERÊNCIAS

BALTAZAR, R.; BROOKS, M. R. **Port governance, devolution and the matching framework: a configuration theory approach.** Devolution, Port Governance and Port Performance. Research in Transportation Economics, v. 17, p. 379-403, 2007.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação.** Portugal: Porto editora, 1994.

BRASIL. **Lei n. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8630.htm >. Acesso em: 19 de setembro de 2015.

BRASIL. **Lei n. 12.815, de 5 de junho de 2013.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12815.htm >. Acesso em: 19 de setembro de 2015.

BROOKS, M. R.; CULLINANE, K. **Governance models defined.** Devolution, Port Governance and Port Performance. Research in Transportation Economics, v. 17, p. 405-435, 2007a.

BROOKS, M. R.; CULLINANE, K. **Conclusions and research agenda.** Devolution, Port Governance and Port Performance. Research in Transportation Economics, v. 17, p.631-660, 2007b.

BROOKS, M. R.; PALLIS, A. A. **Assessing port governance models:** process and performance components. Maritime Policy and Management, v. 35, n. 4, p. 411-432, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CULLINANE, K.; YAP, W. Y.; LAM, J. S. L. **The port of Singapore and its governance structure.** Devolution, Port Governance and Port Performance. Research in Transportation Economics, v. 17, p. 285-310, 2007.

DE LANGEN, P. **Governance in Seaport Clusters.** Maritime Economics & Logistics, v.6, p. 141–156, 2004.

DE LANGEN, P. W. **Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters.** Devolution, Port Governance and Port Performance. Research in Transportation Economics, v. 17, p. 457-477, 2007.

GEIGER, A. **Modelo de análise da governança para apoiar a inserção competitiva de aglomerações industriais em cadeias globais de valor.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2011.

GONÇALVES, A. **O conceito de governança.** Disponível em: <<http://www.ligiatavares.com/gerencia/uploads/arquivos/24cccb375b45d32a6df8b183f8122058.pdf>>. Acesso em: 02 de abril de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em: 02 de abril de 2015.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research:** a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MILAN, G. S.; VIEIRA, G. B. B. **Proposição de um modelo conceitual em torno da prática da governança em cadeias logístico-portuárias.** Revista Gestão Industrial, v. 7, n. 4, p. 154-174, 2011.

PORTO DO RECIFE. **O porto e a cidade.** Disponível em: <http://www.portodorecife.pe.gov.br/porto_cidade.php>. Acesso em: 26 de setembro de 2015.

VIEIRA, G. B. B. **Modelo de governança aplicado a cadeias logístico-portuárias.** Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2013.

VIEIRA, G. B. B.; KLIEMANN NETO F. J. **Modelo de governança portuária:** Estudo comparativo dos portos de Valência e Santos. Porto Alegre, 2013.

VIEIRA, G. B. B.; KLIEMANN NETO, F. J.; MONFORT MULINAS, A. **Gobernanza em cadenas logístico-portuárias de contenedores:** proposición de un modelo conceptual. Espacios. v. 34, n.5, p.8, 2013.

VIEIRA, G. B. B.; KLIEMANN NETO, F. J.; SILVA, R. M. da; SENNA, L. A. dos S. **Modelo de governança portuária pela ótica dos gestores:** Um estudo no porto de Santos. Revista Gestão & Tecnologia, v. 14, n. 3, p. 32-55, 2014.