

Governança na Gestão Portuária: Um estudo no Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape

SÍNTHIA LIMA

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

sinthia_roberta@hotmail.com

MARIA LUCIANA DE ALMEIDA

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

lucianalmeida.pe@gmail.com

DÉBORAH MARIA DA SILVA SOUZA

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

deborahh_souza@hotmail.com

THIAGO DOS SANTOS E SILVA FREIRE

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

tg.freire@hotmail.com

Introdução

Em um cenário pautado pela competitividade a gestão logística de transporte e distribuição se tornou fundamental. O termo gestão portuária vem ganhando força nos últimos anos, o que tem acarretado no desenvolvimento de investigações relacionadas ao tema. O porto tem se tornado instrumento de estudo, objetivando assim explorar áreas que não tinham relevância, mas que hoje tem crescido e vem se tornando mecanismos estratégicos. Questões relativas a governança são de extrema importância para a competitividade dos portos na sociedade atual.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A governança possibilita não apenas que se trace os objetivos e metas, mas também a maneira pela as decisões serão tomadas, propiciando a execução destes objetivos e metas. Tendo em vista que o Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape vem despontando como um dos melhores portos do Brasil, sendo o de maior destaque no norte/nordeste, questiona-se quais os entraves e possibilidades a boa governança em sua gestão. Neste sentido, este estudo tem como objetivo entender a gestão portuária de suape evidenciando os entraves e possibilidades à boa governança.

Fundamentação Teórica

A gestão portuária ótima é resultado do bom relacionamento entre as partes envolvidas. Para administrar qualquer porto público de maneira competitiva é preciso lançar mão de um modelo de gestão (Caldeirinha, 2007). A governança passa a existir quando se proporcionam os meios e processos capazes de gerir as relações entre os diversos atores da gestão portuária. O modelo de governança adotado, aqui, baseia-se em dimensões e deve responder a quatro perguntas básicas: “quem governa?”, “como governa?”, “o que governa?” e “para que governa?” (Vieira, Kliemann & Monfort Mulinas, 2013).

Metodologia

Pautando-se em uma visão de mundo construtivista, e norteando-se por uma linha interpretativista, utilizou-se a pesquisa de abordagem qualitativa. Como estratégia de investigação foi utilizado o estudo de caso. O caso estudado foi o Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros, mais conhecido como porto de Suape. Para o procedimento de coleta de dados foram utilizadas a entrevista não estruturada e a observação. A análise de dados foi realizada de forma descritiva, a entrevista foi transcrita e as anotações de campos foram usadas para embasar e triangular os dados.

Análise dos Resultados

Suape é considerado um dos melhores portos do Brasil. O porto tem evoluído nas ações de governança, mostrando eficiência, fornecendo a infraestrutura necessária as empresas operantes. Em virtude da necessidade de melhorar o atendimento da demanda destas são realizadas reuniões periódicas para obter feedback das ações e atividades gerenciadas. Um entrave é a morosidade das licitações, pois, após a modernização das leis portuárias, os portos foram impossibilitados de realizá-las internamente, passando a depender de órgãos federais, visto que os recursos são regulados pelo governo federal.

Conclusão

A gestão portuária é norteada para a evolução da governança, objetivando o crescimento e a demanda do porto. Para se manter posicionado de forma estratégica Suape tem evoluído de modo eficiente na prestação de serviços as empresas, fornecendo a infraestrutura que necessitam para suas operações. Porém a gestão do porto tem se deparado com um entrave, a mudança da legislação. Em relação aos recursos, os mesmos advêm do próprio estado, Suape tem investido também em questões socioambientais, buscando a valorização do patrimônio histórico, como parte de seu planejamento estratégico.

Referências Bibliográficas

- Caldeirinha, V. (2007). Textos sobre Gestão Portuária, Carga Edições.
- Monié, F. (2011). Globalização, modernização do sistema portuário e relações cidade/porto no Brasil. Circulação, transportes e logística. Diferentes Perspectivas. Organização: In: Silveira, M. R. Outras Expressões, São Paulo.
- Vieira, G. B. B., Kliemann Neto, F. J., Silva, R. M. Da & Senna, L. A. Dos S. (2014). Modelo de governança portuária pela ótica dos gestores: Um estudo no porto de Santos. Revista Gestão & Tecnologia 14(3), 32-55.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário pautado pela competitividade a gestão logística de transporte e distribuição se tornou fundamental, pois esta gera muitos custos e afeta diretamente no nível de serviços percebido pelos consumidores. A instalação de um porto em uma região pode significar um grande avanço econômico, pois dinamiza a prestação de serviços de transporte, contudo, para que isso ocorra, é interessante que haja um planejamento adequado. Ao analisar a implementação de um porto visualiza-se que a existência de um modelo de gestão é fundamental para que o processo flua com eficiência e eficácia.

O termo gestão portuária vem ganhando força nos últimos anos, o que tem acarretado no desenvolvimento de investigações relacionadas ao tema. O porto tem se tornado instrumento de estudo, objetivando assim explorar áreas que não tinham relevância, mas que hoje tem crescido e vem se tornando mecanismos estratégicos. Os portos são fundamentais para o comércio e para o desenvolvimento econômico das regiões em que estão inseridos, em virtude disto, nas últimas décadas, vem aumentando o número de estudos dedicados ao tema (Heaver, 2006).

O planejamento portuário sai de uma visão micro e passa a ser analisado por meio de uma lente macro, o que possibilita a ampliação das perspectivas do porto (Akabane, Gonçalves, & Silva 2008). Segundo esses autores, o planejamento requer agora as recomendações de peritos ambientais, planejadores urbanos, consultores financeiros, especialistas em comunicação e profissionais de marketing, excluindo aquela visão que se baseava exclusivamente nas opiniões de especialistas em infraestrutura, economistas, gestores de transporte e advogados. Claramente, a autoridade portuária do passado não pode mais dar respostas adequadas ao cenário atual em que estão inseridos os portos, sendo este caracterizado por redes de negócios de alcance global e complexos sistemas logísticos, desenvolvidos em situações de elevada incerteza (Noteboom, 2007).

Os condutores que apoiam o desenvolvimento de atividades associadas a integração da cadeia de suprimentos, contribuem, de forma significativa, para o fortalecimento da posição dos portos marítimos e dos centros logísticos (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento [UNCTAD], 1996). A integração dos conjuntos urbanos é um dos elementos importantes dessas políticas que procuram dar respostas positivas aos tempos em que os lugares entram em competição pela localização de investimentos capazes de dinamizar as economias locais (Ferreira & Castro, 1999). Grande parte das regiões que apresentam portos em suas redondezas, tem dado devida importância ao tema, pois, esse tem se tornado uma poderosa fonte econômica para a região, possibilitando assim, o seu desenvolvimento.

Neste contexto, questões de governança, são de extrema importância para a competitividade dos portos na sociedade atual. A governança possibilita não apenas que se trace os objetivos e metas, mas também a maneira pela as decisões serão tomadas, propiciando a execução destes objetivos e metas. Tendo em vista que o Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape vem despontando como um dos melhores portos do Brasil, sendo o de maior destaque no norte/nordeste, questiona-se quais os entraves e possibilidades a boa governança em sua gestão. Neste sentido, este estudo tem como objetivo entender a gestão portuária de suape evidenciando os entraves e possibilidades à boa governança.

2 GESTÃO PORTUÁRIA

Os portos desempenham um papel importante no desenvolvimento econômico do lugar em que estão inseridos, pois permitem a dinamização e ampliação das possibilidades de transporte, atraindo investimentos estruturados e novos negócios para a região. Entretanto, o ambiente é competitivo, e a simples instalação de um porto não

garante seu sucesso, pois o mercado exige eficiência e eficácia na adaptabilidade estratégica, a fim de assegurar a obtenção de diferenciais competitivos, mesmo nos portos. Neste sentido, para o desenvolvimento adequado de um porto é fundamental a adoção de uma gestão portuária, que possibilite o alcance de um desempenho eficiente e eficaz em termos de infraestrutura, visando atender aos atores da cadeia portuária de forma multidimensional (Caldeirinha, 2010).

A gestão portuária “ótima” é resultado do bom relacionamento entre as partes envolvidas. O porto não é uma organização isolada, as empresas instaladas em seu contexto, os operadores logísticos, o governo local, exercem influência na gestão do mesmo. Segundo Porto (1999) desde a administração do porto até os operadores logísticos, todos os elos batalham pelo mesmo objetivo, que é tornar o porto o mais eficiente e rentável possível. Para tanto, é necessário ter um planejamento estratégico estruturado, pois na maioria das vezes a má qualidade da gestão está associada as falhas existentes no planejamento.

De acordo com Caldeirinha (2007) para administrar qualquer porto público de maneira competitiva é preciso lançar mão de um modelo de gestão. Este modelo define o papel e as prioridades de atuação de uma administração portuária pública em qualquer parte do mundo. Conforme o autor o modelo deve se basear em quatro pressupostos: a missão, a finalidade, as funções gerais e o mix de instrumentos. A missão pode ser entendida como sendo a razão de existência do porto, expressando qual a sua contribuição para a sociedade. A finalidade do porto está atrelada ao papel que o mesmo vai desempenhar; ao público que ele visa atender; e a sociedade como um todo. Funções gerais fazem alusão à missão e a finalidade, devendo promover a eficácia e eficiência da gestão, regulando suas atividades, para isso é necessário a coordenação de atores e ações. Por último se faz necessário gerir os instrumentos de planejamento e controle com fins ao gerenciamento portuário, esses instrumentos variam desde modelos de exploração do contexto até modelos de fiscalização portuária (Caldeirinha, 2007).

Desse modo, um porto, assim como, qualquer outra organização que busque atender a demandas do mercado consumidor precisa ter objetivos estratégicos e guias para alcança-los. Monié (2011) afirma que, um dos principais efeitos das reformas portuárias propostas mais recentemente reside no aumento da produtividade dos portos possibilitado pelos investimentos setoriais, pela diminuição da massa salarial e pela adoção de novos métodos de gestão.

A importância dos portos não se reflete apenas pelo valor que movimentam. Estudos do Banco Mundial apontam a relevância do setor portuário como peça-chave para o sucesso ou derrota da competitividade e inserção do país no comércio internacional. Na verdade, os portos fazem parte de uma cadeia logística. Existe, assim, uma mudança conceitual na forma de compreendê-los na atualidade: a logística constitui um elo estratégico do desenvolvimento em qualquer nação e os portos desempenham um papel fundamental dentro deste cenário (Federação Nacional dos Portuários, 2012, p. 2).

Atualmente o comércio internacional tem demandado uma grande parcela das movimentações portuárias, que por sua vez necessita de uma boa gestão para atender as necessidades vigentes. Lacerda (2005) nos afirma que 75% do valor do comércio exterior brasileiro são movimentados por meio dos portos nacionais. De acordo com Tovar e Ferreira (2006), para que o sistema portuário brasileiro passe a contribuir como um indutor do fortalecimento do comércio exterior, é fundamental criar condições para o desenvolvimento sustentado da infraestrutura aquaviária e terrestre nos portos. De acordo com Tovar, Trujillo e Jara-Díaz (2004), os investimentos em infraestrutura portuária são

realizados por meio de vários modelos de governança. Atrelado à ideia de gestão portuária, a governança do porto torna-se crucial para seu desenvolvimento. Segundo Brooks (2004), a governança deve ser considerada uma das prioridades da gestão portuária nos próximos anos. A tendência é que discussões envolvendo governança portuária se propaguem no decorrer do tempo, uma questão que merece destaque neste cenário se refere aos modelos de governança e sua relação com a *performance* portuária (Brooks & Pallis, 2008).

3 GOVERNANÇA PORTUÁRIA

Não se tem um conceito único quando se refere à temática governança, pois existem variações dependendo do contexto ao qual estar se referindo. Vieira, Kliemann e Monfort Mulinas (2014, p. 35) relataram 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”.

Hirst (2000) afirmou que a definição de governança apresenta uma relação com as práticas de coordenação de atividades por meio de redes. Por sua vez, Arbage (2004) enfatizou que, na maioria das vezes, a literatura não distingue de maneira precisa, os conceitos de governança e coordenação. Ao estudar um porto, pode-se distinguir os conceitos de governança da autoridade portuária e governança portuária, estando o primeiro relacionado com as questões de governança corporativa e o segundo ligado à governança do porto como aglomeração empresarial (De Langen, 2007). Aqui, o interesse é na governança portuária, pois, tem a intenção de entender a gestão de um porto enquanto aglomeração empresarial.

A governança passa a existir em uma organização quando se proporcionam os meios e processos capazes de gerir as relações entre os diversos atores da gestão portuária. Em virtude disso, essa estrutura demanda monitoramento e incentivos para que se aumente a eficiência coletiva dos fluxos logísticos existentes, entre as cargas e informações associadas. A gestão da autoridade portuária desempenha o papel de coordenar as ações executadas pelos atores participantes da aglomeração empresarial. Por ser algo enigmático, se tem a necessidade de possuir sistemas que facilitem a administração e o controle, para se chegar ao requisito de “boa” governança, por meio dos fluxos logísticos que atuam estabelecendo o sucesso ou fracasso de esses processos. De modo que se busca planejar, formular e implementar as articulações e cooperações entre os diversos atores, visando obter uma coordenação e regularização nas transações de atividades, as quais convergem para objetivos comuns. Assim, tem se tornado relevante o estreitamento das relações almejando propiciar o alinhamento dos interesses no âmbito das atividades relacionadas a gestão portuária (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015; Gonçalves, 2015).

Os portos contribuem significativamente para o desenvolvimento econômico de uma região ao facilitarem as trocas comerciais, mas se não houver governança na gestão destes, dificilmente, eles obterão êxito, pois, a competitividade do porto é resultante do nível de coordenação existente entre os atores envolvidos na gestão portuária. A governança portuária se caracteriza pelas relações existentes entre os diversos atores na execução da coordenação, de modo integrado, das atividades constituintes dos portos (Vieira & Kliemann, 2013).

Nas aglomerações empresariais do porto a prática da governança favorece ou dificulta a implementação de estratégias ligadas às vantagens competitivas. Os atores e os mecanismos de fluxos logísticos existentes na gestão portuária se bem administrados permitem que a organização tenha diferenciais competitivos. Para obter ou gerenciar uma

“boa” governança é preciso utilizar um modelo de governança, que possibilite a mensuração e proporcione a eficiência na integração de todos os agentes envolvidos no âmbito da gestão logístico-portuária (Milan & Vieira, 2011; Vieira & Kliemann, 2013).

Segundo Lee (1973), um modelo é uma representação simplificada da realidade, o qual apresenta as características mais importantes de uma situação concreta. São encontrados alguns modelos de governança portuária na literatura, porém o que mais se destaca, por abranger a correlação entre governança e *performance* portuária é o Vieira, Kliemann e Monfort Mulinas (2013). Por meio deste modelo são apresentados o detalhamento das ações e formas de implementação dos elementos e dos resultados de governança, suas estruturas e a implantação da governança na gestão portuária mesmo que a mesma, se encontre em processo de mudança (Vieira *et.al.*, 2014).

O modelo de governança adotado baseia-se em dimensões e deve responder a quatro perguntas básicas: “quem governa?”, “como governa?”, “o que governa?” e “para que governa?”. É possível visualizar uma síntese destas dimensões na figura 1. As respostas para essas 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 (Geiger, 2011; Vieira e Kliemann, 2013).

Com base neste modelo de governança, pode-se questionar as avaliações de desempenho e avaliar as métricas no que concerne a questões de governança portuária, visto que este permite a realização de uma análise sistêmica do porto. Vieira *et. al.* (2013), esclareceu cada uma das dimensões propostas e seus respectivos fatores, ao quais estão interligados ao modelo. É importante ressaltar que o modelo de governança tende a favorecer todas as partes imersas no contexto portuário, envolvendo todos os atores e as suas respectivas atividades e ações ao longo da cadeia, englobando o gerenciamento dos fluxos físicos e informacionais existentes, objetivando melhorar de maneira eficaz e eficiente a gestão logístico-portuária (Vieira & Kliemann, 2013).

As dimensões propostas na figura 1 tendo por base o estudo de Vieira *et. al.* (2013) acabaram resultando em uma estrutura gráfica representativa do modelo. Essa estrutura é apresentada na figura 2, por meio desta tem-se um embasamento teórico que permite vislumbrar os componentes do modelo. Tal representação é suficiente para facilitar a identificação dos **resultados de governança** (para que governa), a qual sugere a necessidade de **ações de governança** (como governa), almejando integrar de maneira eficiente e eficaz os atores envolvidos com seus respectivos fluxos logísticos, os quais serão parte integrante dos **elementos de governança** (o que governa). Sendo que, todos estes fatores são constantemente normalizados, ou seja, condicionados, pela **estrutura de governança** vigente (quem governa) (Vieira & Kliemann, 2013; Vieira *et. al.*, 2014).

Observa-se que, objetivando corrigir algumas lacunas dos modelos de governança portuária existentes, Vieira *et. al.* (2013) propõe o modelo visualizado em adaptação na figura 2. A ideia é que há um processo cíclico e sistêmico que visa a melhoria contínua nos resultados do porto, sendo para tanto necessário ter uma boa governança, visto que esta permeia todo o processo. Assim, os resultados obtidos fornecem um feedback acerca das necessidades de ações visando a otimização dos processos, tais ações precisam ser implantadas nos elementos constituintes destes processos e tudo isto é desenvolvido com a finalidade de propiciar melhorias nos resultados. Todo este sistema é condicionado pela estrutura de governança, a qual possibilita e restringe o andamento de tudo.

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.	- 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.	- 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 como a inserção competitiva do porto nas redes globais de transporte marítimo.	- Ações para a coordenação dos atores da gestão portuária; - Eficácia dessas ações; - Aprimoramento das ações ao longo do tempo.
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.

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

Fonte: Adaptado de Vieira, Kliemann e Monfort Mulinas (2013).

Ao estabelecermos um modelo de governança, estaremos indicando a relação que existe entre suas dimensões, isso acontece devido a presença de uma estrutura que facilita a prática das ações, permitindo a coordenação dos atores e dos fluxos, consequentemente aumentando a eficácia e a eficiência da gestão logístico-portuária. Para tanto, ao realizarmos um reajuste no modelo de governança, conseguimos um estilo de governança melhor, sendo possível adaptar-se as necessidades, levando a um aumento da competitividade na gestão, promovendo uma integração do planejamento e de sua articulação física e operacional (Vieira & Kliemann, 2013; Vieira *et. al.*, 2013).

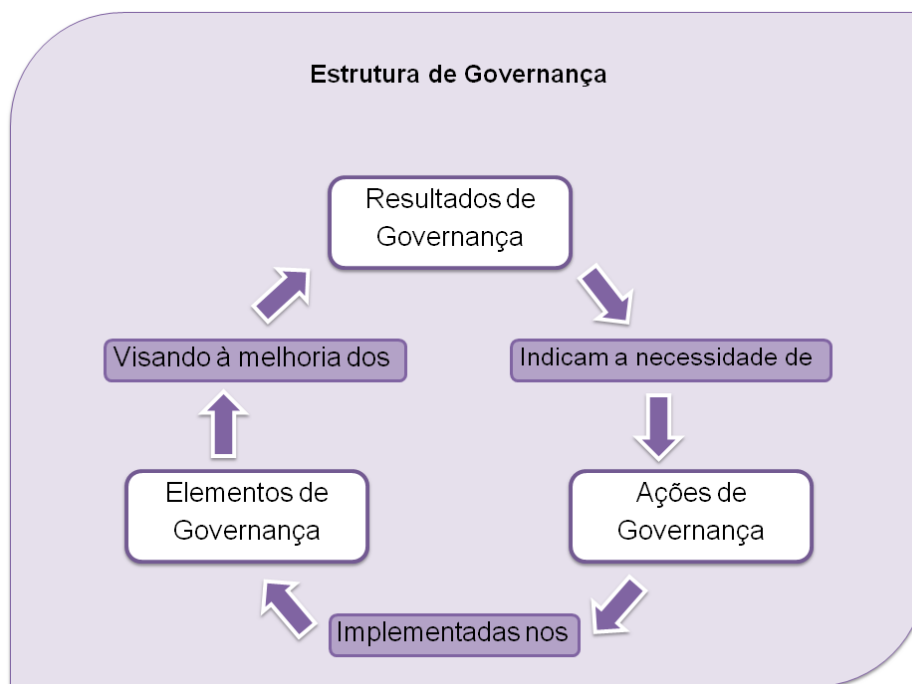


Figura 2: Modelo de governança portuária.

Fonte: Adaptado de Vieira, Kliemann e Monfort Mulinas (2013).

Quanto ao modelo de governança, este deve estar associado e inserido na estrutura da organização atrelado à gestão logístico-portuária. Desta forma, nota-se que tanto as dimensões, quando aos fatores que foram considerados no modelo de governança proposto, estes devem ser estudado todo o tempo, ou seja; antes, durante e após sua implementação. Visando influenciar de maneira mais eficiente e eficaz a governança portuária, nota-se consequentemente um ganho competitividade, facilitando a coordenação dos fluxos físicos e informacionais da logística-portuária, tornando a eficiência do porto cada vez maior (Vieira & Kliemann, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pautando-se em uma visão de mundo construtivista, a qual advoga que os indivíduos constroem os significados a respeito da realidade em que estão imersos, desenvolvendo, assim, entendimentos subjetivos múltiplos e variados acerca de suas experiências (Creswell, 2010). E, norteando-se por uma linha interpretativista esta pesquisa assume que a realidade não é simplesmente observável, mas construída socialmente (Berger & Luckmann, 1967). Desse modo, um mesmo fenômeno pode ser entendido de diversas maneiras, visto que o conhecimento não advém do pesquisador, mas é construído por ele tendo por base a observação e interação no contexto estudado (Merriam, 2009).

No âmbito deste estudo foi utilizado como método de pesquisa a abordagem a pesquisa qualitativa. Em relação à abordagem, esta foi escolhida, pois segundo Creswell (2010, p. 26) “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Esse tipo de investigação permite que o pesquisador colete os dados no ambiente natural dos participantes, ou seja, em seu local de trabalho, em seus grupos sociais, isto é, no contexto em que problema existe. De acordo com Denzin e Lincoln (2005, p. 03):

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível [...] logo os pesquisadores estudam as coisas em seus contextos naturais, deste modo tentam entender ou interpretar os fenômenos de acordo com as percepções que as pessoas lhe atribuem.

Como estratégia de investigação no presente estudo foi utilizado o estudo de caso que segundo Creswell (2010, p. 38) é definido como “uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos”. Segundo Araújo, Pinto, Nogueira e Pinto (2008, p. 04) “o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores”. A seleção do caso foi intencional, conforme Merriam (2009) na pesquisa qualitativa a seleção intencional tanto dos participantes quanto dos locais de estudo possibilitará um melhor entendimento do ambiente e dos problemas da pesquisa.

O caso estudado foi o Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros, mais conhecido como porto de Suape. Este se compreende como uma instituição pública, que se destina ao desenvolvimento de atividades que gerem valor para a sociedade, sobretudo, do ponto de vista econômico. Localizado no litoral Sul do Estado de Pernambuco, esse local dispõe de uma área para a alocação de contêineres, bem como uma ampla área na qual as empresas podem acomodar suas instalações. O fato de ser localizado em uma região que apresenta um mar naturalmente profundo, tem feito Suape crescer a cada dia mais, visto que esse fator natural propicia um cenário bastante favorável ao comércio no setor portuário, devido ao seu estilo de operação, o qual requer o aporte de navios de grande porte requisitando águas profundas.

Para o procedimento de coleta de dados foram utilizadas a entrevista não estruturada e a observação. Sendo a opção da entrevista não estruturada justificada pela necessidade de deixar o gestor livre para expressar sua opinião sobre a conjuntura de Suape. Laville e Dione (1999 p.188) descrevem a entrevista não estruturada como “aquela em que é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta”. As observações foram feitas de forma direta não participativa e aconteceu por meio de uma visita realizada ao porto. Merriam (2009) advoga que a observação proporciona o primeiro contato do pesquisador com o fenômeno em estudo, neste sentido, buscou-se fazer descrições detalhadas sobre as atividades, o comportamento, as ações e as interações percebidas no contexto estudado (Patton, 2002).

A análise de dados foi realizada de forma descritiva buscando demonstrar características de determinada população ou de determinado fenômeno (Moresi, 2004, p. 09). Para analisar os dados primeiramente foi procedida a transcrição em detalhes da entrevista, a qual possui aproximadamente 100 minutos de duração e resultou em 20 laudas digitadas. Além disso, utilizaram-se as anotações de campos que serviram para embasar e triangular os dados propiciando maior credibilidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape é um porto pensando sob o ponto de vista estratégico, desde a sua localização geográfica, sendo esta fora do ambiente de uma cidade, além de ser, relativamente, afastado de grandes cidades, mas ao mesmo tempo estar próximo de várias cidades e estados diversos até sua infraestrutura portuária, a qual o tornou um complexo industrial, tendo este uma área de 13.500 hectares, distribuída em zonas portuárias, industrial, administrativa, serviços,

preservação ecológica e cultural. São 150 empresas em operação, sendo que 105 estão ativas e 45 estão em fase de projeto ou construção, almeja-se atrair novas empresas para a região, expandindo a atuação do porto. Esta expansão deve ocorrer nas proximidades do porto, mas não na área de atuação deste, pois como foi relatado não há mais espaço para crescimento dentro do complexo, visto que as áreas já foram ou estão sendo preenchidas, não havendo possibilidade de alocar novas empresas como acontecia no início de sua formação.

Nesta conjuntura só se almeja a instalação, dentro de Suape, de empresas de grande reconhecimento e/ou que desenvolvam atividades diretamente relacionadas com as áreas de atuação do porto. Quando alguma organização empresarial busca se instalar na área do complexo a proposta é avaliada, a rede Suape discute e faz suas considerações, caso não seja uma empresa que deva estrategicamente ser localizada na área de abrangência do porto se indica os territórios mais estratégicos pela proximidade da zona portuária, ou seja, as oito cidades vizinhas. Além disso, salienta-se as empresas que estas devem analisar qual sua melhor opção de localização, vislumbrando ter menores custos de implantação e operação, visto que existe a oferta de incentivos fiscais para as empresas se instalarem em outras regiões do estado e que quanto mais longe desta área de grandes investimentos maiores os incentivos.

Suape é considerado um dos melhores portos públicos do Brasil. Em 2014 o complexo foi apontado pelo jornal britânico Financial Times como um exemplo de desenvolvimento econômico (Lourenço, 2014). Em 2007 a COPPEAD/ UFRJ realizou uma análise dos portos e Suape foi considerado o melhor porto público do País, no mesmo ano um estudo da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) classificou o porto como a Segunda Melhor Gestão Ambiental entre os Portos Brasileiros. O Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS) realizou, em 2010, uma pesquisa com mais de 300 empresários, esta apontou Suape como o melhor porto brasileiro (Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros [SUAPE], 2015).

A competitividade entre portos existe e tende a tornar-se cada dia mais acirrada. Suape já nasceu como o empreendimento estratégico, hoje ele é destaque em investimentos na região norte-nordeste. O complexo de Suape se localiza em uma área de mar naturalmente profundo, tornando-o um porto abrigado pelas próprias condições da natureza, assim, ele não tem assoreamento, o que se configura como característica natural que favorece e diferencia o mesmo. Em termos de infraestrutura, o porto de Suape é dotado das melhores condições entre os portos públicos do norte e nordeste e se equipara aos melhores portos do Brasil, além disso, no que concerne a liberação de carga Suape se destaca em termos de agilidade. Semelhante ao porto de Santos, mas procurando sempre evitar os gargalos que este expõe.

Neste contexto Suape busca se consolidar nacionalmente e se destacar internacionalmente. O porto adotou um sistema chamado modelo de gestão “*LandLord Port*” que é utilizado em grandes portos do mundo, o qual possibilitou que o mesmo se tornasse um dos portos que mais cresce no Brasil. Este modelo foi implementado no Brasil por meio da lei 8.630/93, permitindo que os portos públicos sejam geridos pela iniciativa privada por meio de concessões. Esta lei foi revogada em 2012 e substituída pela medida provisória nº 595 de dezembro de 2010, a qual permite a exploração indireta dos portos por entidades privadas por meio de concessão e arrendamento. Esta medida foi convertida na lei 12.815/2013 a qual traz um marco regulatório para os portos e visa a modernização dos portos modificando, sobretudo, as regras para contratação de mão de obra especializada.

As legislações portuárias demandam a modernização e o gerenciamento estratégico dos portos. Neste sentido, Suape é um porto completamente planejado, dotado

de plano diretor para atingir os objetivos, que são traçados para longo prazo perpassando as mudanças de gestão. Em comparação ao porto mais próximo (Porto do Recife), o qual é gerenciado pelo mesmo governo estadual existem divergências substanciais em termos de gestão. Ambos possuem uma alta rotatividade na diretoria, pois as mudanças de governo ditam as nomeações de diretoria dos portos. Contudo, enquanto no porto do Recife não há continuidade nas determinações estratégicas, sendo estas influenciadas por questões políticas, o que muitas vezes acaba não comungando com a missão e a visão da entidade portuária (dados obtidos em entrevistas com os gestores do porto do Recife) no porto de Suape o planejamento estratégico perpassa as mudanças de gestão e as ações são continuadas. O gestor afirmou “o porto de Suape, mesmo com essa rotatividade dos gestores segue o planejamento a longo prazo, não perdendo o foco do porto [...] a diretoria cobra, mas também, participa desse planejamento”. Ao contrário de portos mais antigos Suape já foi programado para ter gestão portuária voltada a evolução da governança. Neste sentido, os princípios de “boa” governança são intrínsecos a visão de gestão adotada pelo porto de Suape. Em relação a temática o entrevistado afirmou “com relação a isto nunca tivemos problemas” o que evidencia a visão estratégica da gestão.

Esta visão de gestão possibilita que o porto cresça e se expanda para atender a demanda do mercado. O gestor relatou que recentemente foi realizado um novo planejamento estratégico, refazendo a visão, missão, valores, traçando novos objetivos e metas. Foi desenvolvida uma análise de SWOT – *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), e *Threats* (ameaças) – de cada setor, gerando uma nova matriz dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças geral para o porto. Neste contexto o envolvimento da alta direção foi fundamental no estabelecimento do planejamento de longo prazo e tem possibilitado o cumprimento da visão de Suape, que é se tornar um dos melhores portos do Brasil, em relação a questão de movimentação portuária.

Com a finalidade de fortalecer seu posicionamento estratégico Suape tem buscado manter uma boa governança. A função de Suape é alcançar uma *performance* avançada em termos de prestação de serviços as empresas atuantes no complexo, o que permite a movimentação de cargas em termos de importação e exportação. O entrevistado afirma que Suape tem evoluído nas ações de governança, mostrando eficiência, fornecendo a infraestrutura necessária as empresas operantes dentro do complexo industrial. Assim, a medida que uma empresa solicita um serviço, caso o complexo portuário ainda não tenha condições de oferecer a Rede Suape - associação das empresas que estão dentro do complexo, busca realizar a operação solicitada. O complexo portuário de Suape já surgiu com vistas ao atendimento adequado das demandas específicas de entidades empresariais.

Reconhecimento e planejamento são duas palavras que devem andar juntas, visto que, sem o planejamento o reconhecimento de um porto operacionalmente eficiente fica comprometido. Em virtude da necessidade de melhorar o atendimento da demanda das empresas que estão alocadas dentro do complexo são realizadas reuniões periódicas que objetivam tomar conhecimento do que deve ser aprimorado, ou seja, busca-se ter *feedback* de ações e atividades gerenciadas. Em meio a estas reuniões a gestão de Suape percebeu a carência de espaços empresariais e estruturas para fornecimento de alimentação. Diante disto, está sendo construído o centro empresarial de Suape, o qual contará com um *Office Park* (complexo empresarial), o qual contará com um *Open Mall* para abrigar praças de alimentação e áreas para serviços, além de um hotel e seis torres empresariais. Quando for implementado Suape se tornará o único complexo industrial portuário do Brasil há ter uma estrutura de prestação de serviço tão ampla.

É importante destacar, que mesmo sabendo que o principal dever é fornecer infraestrutura às empresas localizadas em suas dependências Suape tem investido na

questão da capacitação profissional e em parcerias com as empresas. A fim de capacitar as pessoas que trabalham no complexo industrial, foram estabelecidas parcerias junto ao governo do estado, para investir em centros de treinamentos e escolas profissionalizantes. Tais parcerias se justificam pelo fato de não haver, na região, mão de obra qualificada para desempenhar funções específicas nas áreas de atuação envolvidas no porto. Também foram estabelecidas alianças com o governo de outros países, tais como, Japão e Itália, as quais visam trazer pessoas que saibam usar determinadas tecnologias para realizar treinamentos e capacitações com o pessoal do porto de Suape.

No tocante a tecnologias avançadas Suape ainda tem muito a melhorar e, para tanto, vem se espelhando no porto de Roterdã na Holanda, o qual possui um dos melhores complexos industriais portuários do mundo, abrigando várias empresas multinacionais. Por possuir tecnologias em todas as etapas do processo logístico portuário, no porto de Roterdã a entrada e saída dos navios é controlada por satélites, enquanto no Brasil ainda são usados radares. Além disso, toda movimentação dos guindastes e caminhões de transporte em Roterdã é realizada por robôs, tornando-o um dos melhores portos do mundo. Suape ainda não conta com estes avanços tecnológicos, mas busca crescimento tomando tais avanços como base para torna-se referência.

Suape visa, ainda, modernizar os trilhos de sua ferrovia, de tal forma que possibilite mudar e aumentar a bitola para se conectar com a ferrovia transnordestina, a qual já deveria ter sido inaugurada, mas sua obra está atrasada. O entrevistado enfatiza que atrelados a esta obra haverá dois terminais conectados, o terminal de minério de ferro e o terminal de grãos, o que permitirá a otimização do escoamento da produção de minérios e produtos do agronegócio de estado do Piauí e do sertão pernambucano, destacando-se neste caso os produtos do polo gesseiro. Além desses, Suape contará com a criação do outro terminal de contêineres, ampliando ainda mais suas atividades. O planejamento do porto visa alcançar algumas metas até 2030, sendo uma delas atingir uma movimentação de 90 mil toneladas e tornar-se o segundo maior porto em movimentação de cargas, perdendo apenas para o porto de Santos e estas obras são fundamentais para atingir tais metas.

Uma região que merece destaque neste contexto é o Piauí, caracterizado por dispor de uma grande extensão voltada ao agronegócio, além de ser uma região que dispõem de uma parcela significativa de minérios de ferro. Atrelado a essa região tem-se o terminal de minérios, compreendendo uma vasta área geográfica, a ser utilizada para transportar minérios, por meio da ferrovia transnordestina, com a finalidade de exportação para Europa, o que melhora inclusive a balança comercial do país. Isso significa que Suape terá um incremento significativo na sua atividade após a viabilização do escoamento da produção advinda do Piauí. Um dos entraves no que concerne ao crescimento do porto está relacionado ao atraso das obras relacionadas com a ferrovia da transnordestina, essa questão tem levado o porto de Suape a descumprir seus planos e metas.

Para que obras no âmbito de um porto sejam concretizadas, gerando resultados de melhoria para a governança é necessário a realização de licitações. A questão da licitação sempre esteve presente nas reformas portuárias, o problema é que após a modernização das leis portuárias (2012/2013) os portos foram impossibilitados de realizar licitações internamente, passando a depender de órgãos federais, visto que os recursos são regulados pelo governo federal. O entrevistado relatou que antes do marco regulatório dos portos o processo era mais rápido “se escolhia a empresa e construía o terminal, hoje tudo é realizado pelo governo federal [...] mesmo sendo um porto superavitário, que funcione bem, existe toda questão burocrática, que o governo federal não entende especificamente as demandas do porto, e que também tem várias outras coisas para licitar, então tem todo

um processo burocrático envolvido na questão, porque existem outros investimentos estruturadores”.

São as obras estruturadoras que geram resultados de melhoria para a governança. Como visto no modelo de governança proposto por Vieira e Kliemann (2013) a estrutura influencia as ações e os elementos de governança, os quais impactam diretamente nos resultados. Neste sentido, a espera por novas licitações para que essas obras possam ser feitas é um entrave ao avanço do porto. O entrevistado afirma “ao dependermos do governo federal, o processo acaba demorando mais, os resultados desse novo modelo são obras atrasadas, principalmente a do novo terminal de contêineres”. Para não estagnar o “progresso portuário” uma das soluções encontradas foi a utilização dos recursos do próprio estado para a realização das obras, mas os recursos não são suficientes.

Para além das questões de cunho econômico o complexo portuário de Suape tem desenvolvido projetos que visam a valorização do patrimônio local, bem como de áreas de preservação ambiental. Tal processo se desenvolve tanto como uma forma de conscientização como por questões estratégicas, tendo em vista a valorização destas atitudes na sociedade atual. Suape tem buscado o equilíbrio entre as três esferas econômica, ambiental e social.

A valorização do patrimônio histórico é de suma importância para qualquer região, o porto tem se preocupado com essa questão e tem buscado não alterar, completamente, o ambiente de tal modo que venha a tirar da região suas raízes históricas. Pelo contrário, o apoio a preservação da cultura da região faz parte do plano estratégico do porto. Segundo o entrevistado, Suape tem investido na preservação cultural de seus engenhos, restaurando-os como forma de manter viva a cultura local. Muitos desses engenhos hoje em dia vêm sendo transformados em Museus, como por exemplo, o famoso engenho no qual residiu o político e revolucionário Joaquim Nabuco durante seis anos. Suape ainda mantém as rotas que interligavam os engenhos, sítios tombados, conjuntos antigos, povoados antigos, edifícios isolados, sedes de engenhos, ruínas e vilas operárias como uma forma de preservação do patrimônio histórico (Jucá, Coelho, Jucá, Marques, Moccock, & Schwerz, 2010).

Atualmente a sustentabilidade tem se feito presente na maioria das organizações, inclusive no setor portuário. Práticas sustentáveis tem se tornado de extrema importância, devido a preocupações na construção de um mundo mais inclusivo. O porto de Suape almeja, em sua estratégia, alinhar o crescimento econômico ao desenvolvimento sustentável, de modo que haja um equilíbrio entre ambas as partes. A mobilização no porto já começou, atividades como plantio de mudas em torno da região já é uma prática constante, mostrando para todos que Suape não se preocupa apenas com o fator financeiro, mas também, com questões ambientais. O complexo apresenta 59% de área verde, sendo esta composta por unidades de conservação, design de mudas, caracterizando mais de 70 mudas, as quais incluem árvores constituintes de Mata Atlântica que são cultivadas na região, além disso, existe um processo de reflorestamento em andamento no complexo. Parcerias com grandes estatais como a Petrobrás tem visado a construção de equipamentos de alta tecnologia com a função de monitorar a qualidade do ar, terra e água da região. Ou seja, Suape tem se preocupado com o meio ambiente, visto que para a operacionalização de suas atividades é de extrema importância a preservação do meio natural.

Dentro da estrutura portuária do complexo de Suape existem algumas iniciativas voltadas a preservação e recuperação do meio ambiente. Todos os resíduos portuários gerados são encaminhados para um centro de reciclagem próprio. Nas imediações do porto também há uma estação da Companhia Pernambucana de Recursos Hídricos que é responsável pelo monitoramento da qualidade do ar, na qual se processa o monitoramento

de emissões de gases em tempo real por meio de um sistema online em tempo real (COMPANHIA PERNAMBUCANA DE RECURSOS HÍDRICOS [CPRH]). Quanto à questão de reflorestamento da Mata Atlântica Suape conta com a Zona de Preservação Ecológica (ZPEC) que busca até 2030 ter uma área de cinco mil hectares de reflorestamento e também conta com os Corredores Ecológicos que visam unir fragmentos nativos da Mata Atlântica. Para que esse reflorestamento ocorra Suape possui um Viveiro Florestal que tem uma capacidade mensal de 60 mil mudas contando com uma diversidade de 61 espécies nativas (Souza, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O porto de Suape é um porto totalmente estratégico, desde a sua localização geográfica, com uma extensa área para se ter um complexo industrial portuário distante da movimentação da região metropolitana do Recife. No início de sua implantação teve uma dificuldade para trazer empresas para seu entorno, e atualmente se tem uma avaliação das empresas que queira se instalar dentro do complexo industrial por meio da rede Suape que visa empresas com grande reconhecimento, ou empresas que precise da atuação direta do porto para realizar suas atividades. Suape por ser tão estratégico é um porto no qual se tem planejamento, e o plano diretor realizado pela gerencia e a equipe diretoria, tendo em vista atingir seus objetivos que são traçados a longo prazo, comungando com a missão e a visão da entidade portuária e isso faz com que se tenha uma “boa” governança na gestão do porto de Suape, tendo uma meta de não perder o foco do porto, independente dos gestores que estejam atuando.

A gestão portuária é norteada para a evolução da governança, objetivando o crescimento e a demanda do porto, para cumprimento do plano estratégico, visão, missão, valores, objetivos e metas e a análise de SWOT para atender a necessidade atual do mercado, gerando um planejamento a longo prazo para o momento atual que economia se encontra, houve uma carência de reformulação desses pontos em cada gerência juntamente com a alta direção do porto. Para que Suape consiga cumprir suas metas perante os stakeholders, pois se tem uma grande atratividade em sua infraestrutura.

Suape a cada ano tem tentado e tem conseguido se destacar dentre os portos brasileiros, se tornando referência no Brasil, e buscando se igualar a portos internacionais de mesmo seguimento. Com é o caso do porto de Santos, e ao porto de Roterdã na Holanda, tendo em vista que o porto de Roterdã possui grandes tecnologias e abriga empresas multinacionais de grandes seguimentos, Suape almeja possuir as mesmas tecnologias e habilidades que esses grandes portos de referência mundial possuem. Por já possuir uma modelo de gestão “LandLord Port” fez com que Suape se destacasse ainda mais no âmbito nacional.

Para se manter posicionado de forma estratégica Suape tem evoluído, de modo eficiente na prestação de serviços as empresas, fornecendo a infraestrutura que necessitem para suas operações, tornando-as satisfeitas. Com essa performance oferecida pelo porto de Suape as empresas se desenvolvem e se estruturam dentro do complexo industrial, já que o porto de Suape tem em foco o atendimento das demandas das entidades de modo particular, para que se consolidem dentro do complexo industrial. Para se argumentar as demandas existentes são realizadas reuniões periódicas para se ter melhorias no desenvolvimento do porto e se ter feedback de projetos realizados pela rede Suape para atender as carências das empresas, realizando ações de governança.

O principal foco de Suape é investir na infraestrutura para que as empresas que estão instaladas em seu complexo possa se estabelecer, para atender aos *stakeholders* e a demanda das empresas, Suape elaborou um projeto que está sendo construído o centro empresarial de Suape, um Office Park e um Open Mall e isso vai fazer com que Suape

seja mais atrativo, pois será o único complexo há possuir essa estrutura de prestação de serviço dentro do Brasil. Além disso, Suape tem investido na qualificação de pessoas, com capacitação profissional, centros de treinamento e escolas profissionalizantes, em virtudes as empresas parcerias, ao governo do estado e outros países já que na região não tem mão de obra qualificada para exercer funções específicas das empresas que se insta no porto.

A mudança da legislação teve um impacto no porto de Suape, pois as licitações demoram a ser liberada, ocasionado atrasos na evolução do porto, como no avanço da tecnologia, na modernização dos trilhos da ferrovia dentro do porto conectando com a ferrovia transnordestina, que está em atraso. E isso impede que Suape cresça a depender dessas obras, e dos entraves da liberação das licitações, que antes era mais acessível internamente realizar a licitação para se atingir os planos e as metas que Suape almejava, pois são obras de grandes retornos econômicos que geram resultados de melhoria para a governança existente no porto. É utilizado os recursos do próprio estado para atender a demanda das empresas, na infraestrutura do porto, embora esses recursos não sejam suficientes para se realizar todas as obras necessárias e se obter um retorno econômico na região.

Suape tem investido além do ambiente econômico, no ambiente social e ambiental, buscando a valorização do patrimônio histórico, que faz parte do plano estratégico do porto manter viva a cultura local. A sustentabilidade é de extrema importância no porto de Suape, existe uma preocupação na preservação do meio ambiente, há plantios de mudas constituintes da Mata Atlântica na região do porto, para o reflorestamento no complexo, a reciclagem dentro do porto de todos os resíduos portuários. E no complexo se monitora a qualidade do ar, terra e água da região, fazendo com que se tenha uma preservação e recuperação do meio no qual estão inseridas, já que houve uma grande devastação para a instalação do complexo industrial, estão repondo os danos causados no meio ambiente em virtude de sua instalação.

REFERÊNCIAS

- Akabane, G. K., Gonçalves, M. A. & Silva, T. R. (2008). *A importância do modelo de autoridade portuária como opção no planejamento logístico: uma pesquisa exploratória*. In: Vieira, G. B. B.; Santos, C. H. S. (org.). *Logística e gestão portuária: uma visão ibero-americana*. Caxias do Sul: Educs, cap. 3, pp.49-61.
- Araújo, C., Pinto, E. M. F., Nogueira, L. & Pinto, R. (2008) *Estudo de Caso*. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Arbage, A. P. (2004) *Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar do Rio Grande do Sul*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
- Berger, P. L.; Luckmann, T. (1967) *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Brooks, M. R. (2004) *The governance structure of ports*. *Review of Network Economics*, v. 3, n. 2, 168-183
- Brooks, M. R. & Pallis, A. A. (2008). *Assessing port governance models: process and performance components*. *Maritime policy and Management*, v. 35. n. 4, 411-432
- Caldeirinha, V. (2007). *Textos sobre Gestão Portuária*, Carga Edições.

Caldeirinha, V. (2010) *Influência dos fatores de caracterização dos portos no desempenho*. Tese de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Companhia Pernambucana De Recursos Hídricos – CPRH. *Agência Estadual de Meio Ambiente*. Recuperado em 18 de setembro, 2015, de http://www.cprh.pe.gov.br/Controle_Ambiental/monitoramento/qualidade_do_ar/41787%3B66495%3B480302%3B0%3B0.asp

Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros - SUAPE. *Estrutura Portuária*. Recuperado em 20 de setembro, 2015, de <http://www.suape.pe.gov.br/port/port-structure.php>

Creswell, J. W. (2010) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

De Langen, P. W. (2007) *Stakeholders, conflicting interests and governance in port clusters*. Devolution, Port Governance and Port Performance. Research in Transportation Economics, 17, 457-477.

Denzin, N. & Lincoln, Y. S. (2005) *The Sage handbook of qualitative research*. (3a ed.) London: Sage.

Federação Nacional Dos Portuários. (2012) *Proposta de Reestruturação e Modernização da Gestão Portuária*. Brasília, 2012. Recuperado de http://www.fnportuarios.org.br/wp-content/uploads/2013/01/PROPOSTA-DEREESTRUTURA%C3%87%C3%83O-DA-GEST%C3%83O-PORTU%C3%81RIA_06_09_2012.pdf .

Ferreira, V. M. & Castro, A. (1999). *Cidades de água — a lenta "descoberta" da frente marítima de Lisboa*. In: Ferreira, V. M. & Indovina, F. (Orgs.). A cidade da Expo' 98: uma reconversão da frente ribeirinha de Lisboa? Lisboa: Bizâncio.

Geiger, A. (2011). *Modelo de governança para apoiar a inserção competitiva de arranjos produtivos locais 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.

Gonçalves, A. (2015). *O conceito de governança*. Recuperado de <http://www.ligiatavares.com/gerencia/uploads/arquivos/24cccb375b45d32a6df8b183f8122058.pdf>.

Heaver, T. (2006) *The evolution and challenges of port economics*. Research in Transportation Economics, 16 (1), 11-41

Hirst, P. Q. (2000) *Democracy and Governance*. In: J. Pierre (Edit.) Debating Governance (pp. 13-35). Oxford: Oxford University Press.

Instituto Brasileiro De Governança Corporativa - IBGC. (2015). Recuperado em <http://www.ibgc.org.br/index.php>.

Jucá, A., Coelho, D., Jucá, C. L., Marques, M. J., Moccock, M. P. & Schwerz, J. P. (2010). *O Patrimônio histórico e cultural no complexo portuário de Suape: compromissos com o desenvolvimento e a integração sociocultural*.

Lacerda, S. M. (2005). *Investimentos nos Portos Brasileiros: Oportunidades da Concessão da Infraestrutura Portuária*, BNDES-Setorial.

Laville, C. & Dionne, J. A. (1999). *Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG

Lee, C. (1973). *Models in planning – an introduction to the use of quantitative models in planning*. Oxford: Pergamon Pres.

Lei n. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993. (1993). Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 19 de setembro, 2015, de http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8630.htm

Lei n. 12.815, de 5 de junho de 2013. (2013). Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários; altera as Leis nos 5.025, de 10 de junho de 1966, 10.233, de 5 de junho de 2001, 10.683, de 28 de maio de 2003, 9.719, de 27 de novembro de 1998, e 8.213, de 24 de julho de 1991; revoga as Leis nos 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, e 11.610, de 12 de dezembro de 2007, e dispositivos das Leis nos 11.314, de 3 de julho de 2006, e 11.518, de 5 de setembro de 2007; e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 19 setembro, 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12815.htm

Lourenço, P. (2014). *Suape participa da maior feira de logística da América Latina*. Recuperado em <http://www.suape.pe.gov.br/news/matLer.php?id=289>

Medida Provisória n. 595, de 6 de dezembro de 2012. (2012). Dispõe sobre a exploração direta e indireta, pela União, de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 19 setembro, 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Mpv/595.htm

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

Milan, G. S. & Vieira, G. B. B. (2011). *Proposição de um modelo conceitual em torno da prática da governança em cadeias logístico-portuárias*. Revista Gestão Industrial, 7(4), 154-174

Monié, F. (2011). *Globalização, modernização do sistema portuário e relações cidade/porto no Brasil*. Circulação, transportes e logística. Diferentes Perspectivas. Organização: In: Silveira, M. R. Outras Expressões, São Paulo.

Moresi, E. (2004). (Org.). *Metodologia da Pesquisa*. Brasília: Universidade Católica de Brasília.

Notteboom, T. (2007). *Inland waterway transport of containerised cargo: from infancy to a fully-fledged transport mode*. Journal of Maritime Research, 4(2), 63-80.

Patton, Michael Quinn. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3a ed.). California: Sage Publications.

Porto, M. M. (1999) *Desenho institucional e modelos de gestão portuária: o caso brasileiro*. GEIPOT, Ministério dos Transportes, Brasil.

Souza, G. (2014) *Administração de Suape doa 1 mil mudas para reflorestamento em Igarassu*. Recuperado em 18 de setembro, 2015, de <http://www.suape.pe.gov.br/news/matLer.php?id=320>.

Tovar, A. C. & Ferreira, G. C. A. (2006) *Infraestrutura Portuária Brasileira: O Modelo Atual e Perspectivas para seu Desenvolvimento Sustentado*. Revista do BNDES, 13(25), 209-230.

Tovar, B., Trujillo, L. & Jara-Díaz, S. (2004). *Organization and regulation of the port industry: Europe and Spain*.

United Nations Conference On Trade And Development- UNCTAD. (1996). *Sustainable development strategies for cities and ports*. Geneva: United Nations.

Vieira, G. B. B. & Kliemann Neto F. J. (2013). *Modelo de governança portuária: Estudo comparativo dos portos de Valência e Santos*. Porto Alegre.

Vieira, G. B. B., Kliemann Neto, F. J. & Monfort Mulinas, A (2013). *Gobernanza em cadenas logístico-portuárias de contenedores: proposición de un modelo conceptual*. Espacios, 34(5), 8.

Vieira, G. B. B., Kliemann Neto, F. J., Silva, R. M. Da & Senna, L. A. Dos S. (2014). *Modelo de governança portuária pela ótica dos gestores: Um estudo no porto de Santos*. Revista Gestão & Tecnologia, 14(3), 32-55.