

Estudo sobre Modelos de Governança em Zonas Portuárias e Industriais: o caso da ZIP do Pecém e da ZIP de Marselha-Fos

DENIO IGOR SILVA DE PONTES
FACULDADE CDL
igorpontesce@hotmail.com

Estudo sobre Modelos de Governança em Zonas Portuárias e Industriais: o caso da ZIP do Pecém e da ZIP de Marselha-Fos

Palavra-chave: governança de zonas industriais e portuárias, gestão portuária, infraestrutura logística

1. Introdução

Com o advento da globalização, os portos tornaram-se elementos-chave do desenvolvimento do comércio internacional dos países. Assim, grandes unidades de produção industrial estão concentradas próximas a portos. Elas funcionam como centros de gravidade de atividades econômicas que objetivam otimizar custos logísticos e aumentar competitividade (FALCÃO e CORREIA, 2012). Uma Zona Industrial e Portuária (ZIP) é um espaço que associa atividades industriais e portuárias em um sistema econômico e espacial que congrega uma grande quantidade de atores em um intrincado conjunto de inter-relações. Tudo isso em conexão com infraestruturas de transportes terrestres responsáveis por conectar a ZIP com sua hinterlândia e, assim, ampliar sua área de influência no continente. A ZIP é também um conjunto de atividades e serviços ofertados a cada navio e a cada mercadoria por uma variedade de prestadores de serviços e órgãos anuentes (HALLOUËT-GUEGUEN, 2014).

Foi no Japão que se desenvolveram as primeiras ZIPs, chamadas de MIDA (*Maritime Industrial Development Areas*), em 1950. Na França, as primeiras plataformas industriais portuárias surgem a partir da década de 1960. Assim, nasce a ZIP de Fos, em 1962, no mar Mediterrâneo (GUILLAUME, 2014). Esta ZIP figura entre as três grandes ZIPs da França, respectivamente: Haropa (La Havre, Rouen e Paris), Marselha Fos e Dunkerque. Contudo, a obsoleta regulamentação dos portos franceses, vigorante e imutável desde 1947, impediu a atualização do sistema. A solução prática e objetiva encontrada pelos empresários franceses foi a utilização crescente dos eficientes portos belgas e holandeses. Com isso, o porto belga de Antuérpia tornou-se o primeiro porto importador francês e o principal ponto de entrada de mercadorias com destinação a Paris (CATOIRE, 2013).

A reestruturação do sistema portuário francês só ocorreu em 9 de junho de 1992 (Lei nº 92-496), a qual foi modernizada com a reforma de 4 de julho de 2008 (Lei nº 2008-860), que teve por objetivo: transferir a superestrutura e os trabalhadores para operadores privados e modernizar o modelo de governança portuária com a criação de conselhos de administração e de desenvolvimento. A última lei, batizada de “economia azul”, de 20 de junho de 2016 tratou, entre outras medidas, de criar em cada grande porto francês um conselho encarregado de coordenar os investimentos privados e públicos.

No Brasil, a região Nordeste destaca-se pela tradição no desenvolvimento de complexos industriais e portuários. Dentre eles, podemos citar as infraestruturas dos Estados de Pernambuco e Bahia. Inaugurado em 1975, o Porto de Aratu viabiliza as operações dos dois principais polos industriais do Estado: o Centro Industrial de Aratu (CIA) e o Polo Industrial de Camaçari (o primeiro complexo planejado do País). O Complexo Industrial Portuário de Suape em Pernambuco completou 38 anos em 2016. Em 2002, foi a vez do Complexo Industrial e Portuário do Pecém no Estado do Ceará ser inaugurado.

No Brasil, o setor portuário começa a passar por modernizações a partir da década de 1990, com esforços para tornar o setor mais eficiente através da ampliação de investimento e da promoção da participação privada (BRITTO *et al.*, 2015). Dessa forma, em 1993, a Lei nº 8.630/1993 (“Lei dos Portos”) reduziu o papel do Estado como gestor e operador portuário e permitiu a entrada de agentes privados. Em 2013, uma nova norma legal foi instituída, a Lei nº 12.815/2013. Esta lei eliminou as restrições ainda existentes à constituição de Terminais de Uso Privativo (TUP), os quais deixam de ter a obrigatoriedade de movimentar somente carga própria. As reformas no setor indicam uma tendência de maior participação privada, com

impactos significativos sobre a concorrência e ganhos de eficiência. O objetivo seria de combater a inércia das Companhias Docas, que de acordo com dados da Confederação Nacional das Indústrias (2016), de 2000 a 2016 conseguiu investir apenas 29,5% dos R\$ 14,6 bilhões de que dispunham em seus orçamentos.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Configura-se, portanto, como objetivo dessa pesquisa compreender os mecanismos subjacentes a governança portuária e territorial de uma ZIP a partir do caso de dois complexos indústrias e portuários situados no Brasil e na França. São dois países que possuem em comum o fato de apresentarem, além de fragilidades na gestão portuária especificamente, debilidades institucionais e organizacionais no que se refere a gestão de área da ZIP. Ademais, compreende-se como uma lacuna o fato de não haver na literatura tipologias e modelos de governança para ZIPs, destoando-se assim dos modelos portuários sugeridos pelo *Port Reform Toolkit* produzido pelo Banco Mundial (2003).

Nesse contexto, identificamos que tanto no Brasil como na França os modelos de governança de ZIPs ainda não são um consenso, pelo contrário, são visivelmente frágeis e carentes de coesão, contrapondo-se sobremaneira aos praticados nas ZIPs do Norte da Europa como, por exemplo, o porto de Roterdã que utilizaremos ao longo dessa pesquisa como um caso paramétrico. Uma ZIP anseia por modelos de governanças capazes de atender as demandas dos atores envolvidos com vistas na qualidade e eficiência dos serviços prestados; na ampliação da sua área de influência, seja atraindo novas rotas marítimas, seja ampliando as conexões com a hinterlândia; no estímulo à transição do setor industrial para novas matrizes energéticas; na pilotagem dos *stakeholders* geograficamente próximos para a produção de inovação colaborativa.

Assim, ensejamos ao longo dessa pesquisa descrever o estado da arte no que se refere as tipologias e características dos portos e os modelos de governança portuária existentes. Além de produzirmos um estudo descritivo e analítico comparativo dos modelos adotados pelos portos do Pecém, no Brasil, e de Marselha, na França. Com isso, objetivamos propor linhas diretrizes a serem incorporadas no *business model* das Autoridades Portuárias.

Para tratar desta questão, além dessa duas seções introdutórias, este artigo foi estruturado em quatro seções. Na segunda seção, mobilizaremos a literatura fonte da nossa fundamentação teórica: ZIPs, gestão portuária e gestão de uma ZIP (Porto de Roterdã). Na segunda, apresentaremos as ZIPs selecionadas para nosso estudo de caso. Na terceira seção, descreveremos a metodologia utilizada na pesquisa. Na quarta seção, faremos uma análise dos resultados emergidos da confrontação entre o teórico e o empírico. E na última seção, são agrupadas as principais conclusões.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Zona Industrial e Portuária (ZIP)

Pode-se definir a infraestrutura portuária como um local onde se processa a transferência de cargas e/ou passageiros entre vias navegáveis e terrestres (World Bank, 2003; 2004), constituindo um nó intermodal na rede de transportes. Destacamos, que associado a essa infraestrutura logística é comumente instalado grandes unidades de produção industrial intuindo a otimização dos custos logísticos de distribuição e abastecimento (FALCÃO e CORREIA, 2012). De acordo com Guillaume (2014), nós encontramos nas ZIPs a ideia clássica de indústria-chave, desenvolvida a partir do conceito de polo de crescimento, o qual permite uma polarização de atividades produtivas. Para Perroux (1991), a polarização se opera pela concentração dos meios de produção no espaço constituindo-se uma região de crescimento econômico capaz de produzir externalidades positivas que, por sua vez, favorecem o aparecimento de economias externas, advindas da proximidade dos atores produtivos com as infraestruturas necessárias. Essas dotações infraestruturais, acabam por produzir vantagens concorrenciais.

A ideia de criar uma ZIP torna-se mais evidente em um contexto de globalização e de “maritimização” da indústria pesada. Assim, as políticas de industrialização e de exportação vão ter papel preponderante na implantação dessas zonas ao redor do mundo (Guillaume, 2014). No período que precede a segunda guerra mundial, conhecido como *Trente Glorieuses*, os portos se tornam regiões estratégicas para a indústria pesada (aço e petroquímica). A nova indústria portuária desenvolve-se pela transformação de matérias-primas. As ZIPs são logisticamente e economicamente mais viáveis para gerir os grandes fluxos e operar a transformação industrial. Com isso, a proximidade das áreas de descarregamento de insumos e de carregamento de produto manufaturado oferece a possibilidade de ser mais competitivo.

Uma ZIP é um espaço que associa atividades portuárias e industriais em um sistema econômico e espacial complexo, podendo estar localizada no litoral ou às margens de um rio. De acordo com Guéguen-Hallouët (2014), uma ZIP é ao mesmo tempo uma entidade gestora e um espaço equipado e planejado de indústrias e infraestruturas (instalações portuárias: ancoradouros, docas, cais, edificações e vias de circulação interna, entre outras; e a infraestrutura de proteção e acesso aquaviário: quebra-mares, canais, bacias de evolução e áreas de fundeio, entre outras). Tudo isso, conectado a infraestruturas de transporte (rodovias, ferrovias, gasodutos, oleodutos, canais navegáveis) de modo a oferecer a multimodalidade.

A ZIP é também um conjunto de atividades e serviços prestados a cada navio e a cada mercadoria por uma infinidade de prestadores: pilotos, companhias de rebocadores, agentes marítimos, armazéns, seguradoras, operadores logísticos, comissários de transporte, instituições intervenientes, agentes de carga, consignatários, transportadores rodoviários, ferroviários, fluviais, etc.

Na área da ZIP, também constata-se a existência de terminais especializados a serviço da indústria portuária, a atividade de transbordo de mercadorias e a oferta de serviços à hinterlândia próxima. O conjunto das indústrias e serviços, quer sejam localizados na aglomeração da ZIP ou em seus arredores, é ao mesmo tempo a origem do tráfico gerador de renda para a autoridade portuária, de valor adicionado à mercadoria e de empregos para o território (TOURRET, 2011). Os portos de última geração desenvolveram um papel de interface das relações comerciais, mas, principalmente, de funções logísticas, como estocagem e distribuição de cargas líquidas, sólidas e diversas. O sucesso dos portos do Benelux (Bélgica, Países Baixos e Luxemburgo) está amparado na especialização desse tráfico industrial (TOURRET, 2011).

A massificação dos processos produtivos e das operações logísticas de distribuição imprimiram a necessidade de amplas reservas fundiárias e calados profundos. Dessa forma, nas primeiras décadas do século XX, o volume de operações em torno da indústria alimentou um forte consumo de espaço portuário. Para superar as limitações e gargalos físico-operacionais impostas pelos portos tradicionais, as zonas portuárias saíram do espaço urbano para se instalar em regiões afastadas dos centros. Assim, as infraestruturas portuárias são impelidas a realocar-se distanciando-se dos centros urbanos (MONIÉ e VASCONCELOS, 2012). Para Wang e Olivier (2003), a tendência da migração de terminais portuários para locais periféricos mais adequados está relacionada também à importância das múltiplas conexões intermodais desafogadas dos centros urbanos.

A depender da disponibilidade de retroáreas, uma ZIP pode possuir duas fontes principais de receitas: aluguel de espaços, como armazéns, terminais, câmaras frigoríficas, pátios de armazenagem e o tráfico de navios; e, para tanto, empreende esforços para atrair rotas de grandes armadores. A área onde estão instaladas as indústrias também podem ser uma importante fonte de receita. Em alguns portos do mundo, como Roterdã e Antuérpia, a fonte de receita oriunda da locação de espaços é tão importante quanto a renda obtida pelo tráfico de navios. Destacamos abaixo algumas possíveis configurações portuárias:

- Porto de entrada regional (*gateway*): estrutura onde as cargas chegam e adentram ou saem do continente, produzindo repercussões sobre a cadeia logística, seja de transporte ou de armazenamento, e os possíveis e diversos serviços que podem ser agregados à mercadoria importada ou exportada. Aqui, existe uma preocupação de expandir a sua área de influência (*hinterlândia*), como forma de atrair novos negócios;
- Porto de transbordo (*transshipment*): também conhecido como *hub port*, é um porto especializado em contêineres que supre serviços marítimos de transbordo de contêineres entre navios mãe (*mother vessels*) e navios alimentadores (*feeder vessels*). Envolve dois movimentos portuários: o contêiner chega em um navio, é descarregado, é armazenado temporariamente, e então parte em outro navio. Esse tipo de tráfico gera receita para o porto, mas não tem nenhum ou muito pouco desdobramento para a economia local.
- Porto industrial: esse além de poder ser um porto comercial, geralmente, é capaz de produzir e gerar um grande impacto na região onde está inserido, uma vez que possui nas suas proximidades grandes plantas fabris. Essa estrutura também pode gerar tráfico para o porto, uma vez que consome grandes quantidades de matéria-prima e pode exportar o produto acabado.

Devido à grande quantidade de atores envolvidos, da variada gama de instalações e de possíveis configurações, os portos e mais amplamente as ZIPs não constituem uma tecnologia de produção homogênea, tratando-se, portanto, de um ativo logístico complexo do ponto de vista da gestão (NOTTEBOOM, 2002). Desta forma, uma ZIP pode congrega em seu território múltiplas e complexas configurações organizacionais. Na próxima seção abordaremos a questão da gestão portuária.

3.2 Gestão Portuária

Os modelos de exploração de portos existentes hoje no mundo são resultado de anos de evolução tecnológica e jurídica e são fruto da existência de formas alternativas de organização e de governança dos portos, bem como, diferentes níveis de envolvimento de entes públicos e privados. De acordo com Coutinho *et. al* (2013), para melhor compreendermos os modelos de exploração portuária, faz-se necessário agruparmos as atividades portuárias em quatro categorias, conforme abaixo:

- Regulamentação e supervisão dos serviços realizados no porto: envolve o conjunto de obrigações e responsabilidades, em geral, definidas por resoluções e normas legais, que são desempenhadas por uma autoridade portuária. Normalmente, esse elemento não é transferido a um ente privado, devido às suas características eminentemente públicas.
- Gestão das áreas comuns do porto: responsável pela infraestrutura e superestrutura de uso comum, incluindo meios aquaviários. Essa atividade é típica de *landowner*, que detém o direito de transferência permanente ou temporária de suas propriedades via alienação, arrendamento ou concessão de lotes dentro da área do porto.
- Gestão de áreas de uso restrito dentro do porto: essas áreas são aquelas nas quais têm seu emprego decidido de forma apartada das decisões acerca das estruturas de uso comum. Esse é o caso de áreas de uso específico, como os terminais portuários.
- Operação portuária: diz respeito à transferência de bens e passageiros entre uma embarcação e o cais do porto, bem como, sua movimentação no porto. A transferência desse elemento para agentes privados permite a introdução de concorrência intraportos.

Apresentada essa subdivisão no que se refere às atividades portuárias, faz-se necessário definir os modelos de exploração de portos existentes no mundo, os quais se diferenciam pelas formas de governança, pública ou privada.

Quadro 1 - Formas de organização dos portos

Nome	Descrição	Adotado
Porto Público (<i>Service Port</i>)	Não envolve participação privada. Todas as categorias de atividades portuárias são de responsabilidade do poder público.	Portos brasileiros pré-1993
Porto Quase-Público (<i>Tool Port</i>)	Participação privada apenas na operação portuária, em atividades típicas de terminal. As áreas de uso restrito são geridas como se fossem áreas de uso comum.	Porto do Pecém
Porto Público-Privado (<i>Landlord Público</i>)	O poder público comporta-se como um típico gestor de condomínio. As áreas de uso restrito são concedidas através de contratos.	Roterdã, Marselha-Fos, Santos, Suape
Porto Quase-Privado (<i>Landlord Privado</i>)	Difere do modelo anterior em relação à natureza jurídica do gestor das áreas comuns. O <i>Landlord</i> é um agente privado. A autoridade portuária cabe apenas às atividades de regulamentação e supervisão.	México após 1993 - 16 portos S.A.
Porto Privado (<i>Private Port</i>)	Todos os elementos são privados. Não há presença do poder público nas decisões de planejamento e operação do porto.	Alguns portos UK e TUPs no Brasil

Fonte: Britto *et al.*, 2015 (elaborada pelo autor)

A partir dessas definições, podemos apresentar o Quadro 2 abaixo, associando os quatro tipos de atividades com cinco modelos portuários sugeridos pelo documento *Port Reform Toolkit* do Banco Mundial (2003).

Quadro 2 - Modelos de Exploração de Portos

Modelo Portuário	Regulamentação e Supervisão	Gestão de Áreas Comuns	Gestão de Áreas de Uso Restrito	Operação Portuária
Público	Pública	Pública	Não há	Pública
Quase-Público	Pública	Pública	Não há	Privada
Público-Privado	Pública	Pública	Privada	Privada
Quase-Privado	Pública	Privada	Privada	Privada
Privado	Privada	Privada	Privada	Privada

Fonte: Coutinho *et. al*, 2013

Observa-se que os portos mais influentes do mundo enquadram-se no modelo de gestão do tipo Porto Público-Privado (*Landlord Público*), no qual o poder público comporta-se como um típico gestor de condomínio concedendo ao ente privado as áreas de uso restrito para exploração comercial através de contrato (contratos de aluguel, arrendamento ou cessão temporária de uso (COUTINHO *et. al*, 2013). Ao agente privado, cabe dispor de máquinas e equipamentos (guindastes, empilhadeiras e veículos de carga: os portêineres, *reach-stackers e harbour cranes*) necessários à prestação de serviços logísticos (BRITTO *et al.*, 2015). Assim, surge a maioria dos terminais especializados por tipo de carga.

Nesse modelo, a autoridade pública detém e administra a infraestrutura do porto. Resguardando para se as funções de regulamentação e supervisão, bem como, a de gestão das áreas comuns. Essa autoridade cobra as taxas portuárias de empresas que atuam dentro da área do porto (COUTINHO *et. al*, 2013). Esse modelo é o mais comum no mundo. São alguns

exemplos os portos de Roterdã (Holanda), o de Buenos Aires (Argentina), o de Marselha-Fos (França), o de Cingapura e a maioria dos portos brasileiros, tais como, Santos, Rio de Janeiro, Suape, Rio Grande, Itajaí etc.

3.3 Governança de Zonas Industriais e Portuárias (Porto de Roterdã)

Quando ampliamos a área do porto e passamos a incluir também a área destinada ao setor industrial da ZIP, ampliamos também a complexidade da atividade gestonária. O Porto de Roterdã, assim como outros grandes portos do mundo, tem conseguido equalizar a contento essa questão com a implantação de um modelo de governança calibrado conforme as diretrizes estratégicas e os dinâmicos e mutáveis desafios do setor. Desta forma, apresentamos o modelo de governança da ZIP de Roterdã, que para consecução dos objetivos desta pesquisa representará no caso paramétrico.

A ZIP de Roterdã, de propriedade do governo municipal de Roterdã (70%) e do Estado holandês (30%), é gerida, operada e desenvolvida pela Autoridade Portuária de Roterdã. A Autoridade Portuária é responsável pela área portuária e industrial e tem como objetivo reforçar a posição competitiva do porto como um polo logístico e um complexo industrial de classe mundial. A Autoridade Portuária possui um volume anual de negócios de cerca de 600 milhões de euros e conta com aproximadamente 1.100 funcionários. A ZIP se estende da cidade ao Mar do Norte e compreende cerca de 5.000 ha de área industrial e possui: 5 refinarias, 9 usinas termoelétricas e um movimento anual de 34 mil navios. Ela oferece emprego direto a mais de 90 mil pessoas (12% da força de trabalho regional) e é responsável por 3% do PIB holandês (PORTO OF ROTTERDAM, 2017).

Os portos holandeses são objeto de um consenso local e nacional. Enquanto base fundamental da competitividade do país, os portos beneficiam de uma atenção especial do poder público. Desta forma, não existe oposição significativa ao desenvolvimento de suas atividades. As organizações ambientais e de associações de habitantes colaboram com as autoridades portuárias. De acordo com Catoire (2013), não é raro presenciar participações construtivas da parte de moradores em reuniões públicas de informação da Autoridade Portuária de Roterdã. A gestão do porto holandês é indissociável do território regional em seu entorno.

A autoridade portuária empreende um papel de coordenador entre os diferentes atores econômicos: operadores de terminais, armadores, transportadores, etc. A política de construção e manutenção dos canais de comunicação da Autoridade Portuária de Roterdã é uma marca no seu modelo de gestão. Essa capacidade é mobilizada em todos os processos de concertação local (CATOIRE, 2013).

Sobre essa inclinação ao diálogo e a comunicação com o seu entorno o Projeto Maasvlakte II reflete o que destaca-se como boa prática de governança. Fruto das exigências por calado mais profundo pelo setor de contêineres e de maiores extensões territoriais pelo setor petroquímico. Com isso, foi construído um porto com cerca de 20 metros de profundidade, localizado diretamente sobre o mar (PORT OF ROTTERDAM, 2016). O porto duplicou sua capacidade no tratamento de contêineres, ampliando sua área em 1.000 ha. Foram construídos 3,5 km de cais, 11 km de diques, 24 km de estradas, 14 km de ferrovias e 560 ha de bacia marítima, dois terminais de contêineres de grande porte: APM Terminals e Rotterdam World Gateway (CATOIRE, 2013). Maasvlakte II foi inaugurado em 2013, quase exatamente como concebido em 2006-2007 (custo estimado de 1,7 bilhões e efetivo de 1,55 bilhões de euros).

Foram cinco anos de planejamento e concertações objetivando mitigar os contenciosos causados pela degradação ambiental e poluição industrial, além de atender a regulamentação europeia Natura 2000. Assim, como medida compensatória o projeto inicial do Maasvlakte II foi deslocado um quilômetro ao norte resultando em um custo adicional de aproximadamente dois terços do valor total do projeto: 1 bilhão de euros.

A experiência na construção, no desenvolvimento e na gestão portuária e de áreas industriais possibilitou a criação do departamento *Port of Rotterdam International* (PoRint),

que objetiva criar oportunidades de negócios no exterior com a participação acionária em projetos portuários. O PoRint oferece serviços de consultoria em gestão portuária; acordos de *joint venture*, em que a Autoridade do Porto de Roterdã participa e investe em ZIPs. A rede de parcerias do Porto de Roterdã (*World Port Network*) é composta pelo Porto de Sohar (Omã) e o Porto Central (Brasil), em que possui *joint ventures*, e pelos portos do Pecém (Brasil), Balikesir (Turquia), Mundra (Índia) e Jakarta (Indonésia), em que desenvolve projetos de consultorias (URIBE, 2016).

A ZIP de Sohar está localizada no Oriente Médio, em Omã. O Porto Sohar e a zona franca estão operacionais desde 2002 e são administrados pela Sohar Industrial Port Company (SIPC), uma *joint venture* de 50% de participação da Autoridade Portuária de Roterdã e 50% do governo de Omã. O Porto Central, um projeto *greenfield* localizado no Estado do Espírito Santo, é uma *joint-venture* da empresa brasileira TPK Logística e a Autoridade Portuária de Roterdã. A ZIP está sendo desenvolvido no modelo de condomínio portuário, no qual os empreendedores serão responsáveis pela infraestrutura portuária e as áreas para a implantação de indústrias e terminais serão arrendadas.

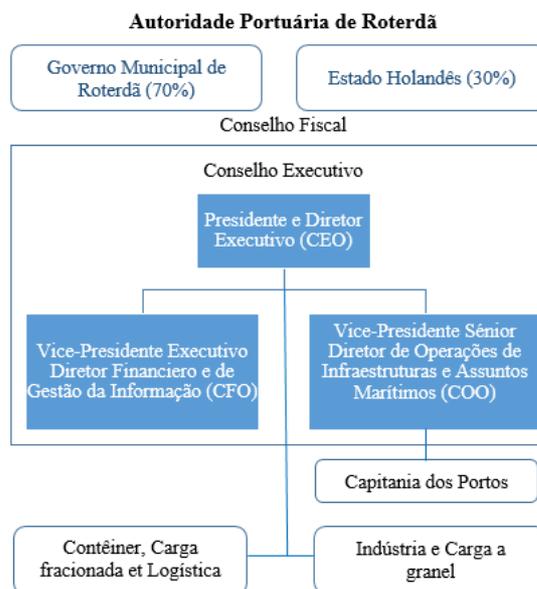
3.3.1 Estrutura organizacional da ZIP de Roterdã

O Porto de Roterdã tem uma estrutura organizacional com departamentos responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção do porto e da área industrial. O departamento comercial é responsável por acompanhar as empresas que executam negócios no porto, prospectar novos clientes e ramificar as cadeias produtivas. Existem dois departamentos comerciais: Contêiner, Carga fracionada e Logística (*Containers, Break bulk & Logistics*) e Indústria e Carga a granel (*Process Industry & Bulk Goods*). Além do departamento Porto de Roterdã Internacional (PoRint). Esses departamentos estão vinculados ao Presidente e Diretor Executivo (CEO). Também estão vinculados ao CEO, os departamentos de recursos humanos, comunicações e assuntos externos, auditoria interna, jurídico e assuntos corporativos.

No Porto de Roterdã, a Autoridade Portuária é responsável pelo desenvolvimento e manutenção da área portuária e industrial. Essas responsabilidades recaem sobre os departamentos de Desenvolvimento Portuário, Gestão de Recursos, Gestão Ambiental e Instalações. Os departamentos estão vinculados ao Vice-Presidente Sênior e Diretor de operações de Infraestruturas e Assuntos Marítimos (COO).

O Vice-Presidente Executivo e Diretor Financeiro e de Gestão da Informação (CFO) é responsável pelas finanças e financiamento, gestão da informação, gestão de riscos e (qualidade da) tomada de decisões sobre investimentos. O *Harbour Master's Division* (Capitania dos Portos) ocupa um lugar de destaque no organograma. É o *Harbour Master* que realiza as funções públicas, tais como, orientação de tráfego, inspeção e controle de incidentes, atribuídas a este departamento pelo governo holandês e os municípios de Roterdã, Dordrecht, Schiedam e Vlaardingen.

Figura 1 - Organograma Porto de Roterdã



Fonte: adaptado do site do Porto de Roterdã

4. Estudo de Caso

4.1 Porto de Marselha-Fos

A história do Porto de Marselha remonta ao século VI a.C, na área hoje conhecida como Velho Porto (*Vieux-Port*). Hoje, o Porto de Marselha-Fos se estende por uma distância de setenta quilômetros de Marselha (passageiros e cargas) a Fos-sur-Mer (industrial e cargas). É gerido pela Autoridade Portuária Grande Porto Marítimo de Marselha-Fos – GPMM (*Grand Port Maritime de Marseille-Fos*) sobre a tutela do Estado francês. Essa tutela é exercida pela Direção Geral de Infraestrutura, Transporte e Mar, vinculada ao Ministério da Ecologia, do Desenvolvimento Sustentável e Energia. O Porto de Marselha-Fos é hoje o segundo maior porto do Mediterrâneo em movimentação (André, 2014). Entretanto, vale ressaltar que Marselha-Fos é um porto de hinterlândia voltado para a demanda doméstica, diferentemente do porto espanhol de Algeciras, localizado na Baía de Gibraltar, que é um porto de transbordo semelhante ao porto marroquino de Tanger Med Port Authority (TMPA).

Todavia, o porto tem alterado sua postura mercadológica devido a concorrência, investindo na logística de distribuição (zonas logísticas de Fos Distriport e La Feuillane com 3 milhões de m²) e no transporte de contêiner, o que se consubstancia nas diretrizes comerciais adotadas pela atual Presidente Christine Cabau-Woehrel (ex-diretora do armador CMA-CGM). Nesse sentido, a preocupação com a eficiência desencadeou a implantação de um software (*Cargo Community System AP+*) que congrega os atores envolvidos na passagem portuária (públicos e privados). Segundo o diretor responsável Loïc Bezombes, a tecnologia possibilita a fluidez, fazendo com que o tempo médio de desembarço aduaneiro chegue a 5 minutos. Isso permite que 93% dos navios acessem o cais sem necessidade de espera.

A zona industrial e portuária de Fos tem cerca de 12 mil hectares (CATY e RICHARD, 2003). Contando com um calado de até 18 metros, o complexo portuário e industrial possui refinarias, siderúrgicas, instalações de armazenamento, terminais de petróleo, minério, petroquímico e de contêiner, tancagem para armazenamento de petróleo bruto e produtos refinados, produtos químicos e armazenamento subsolo de gás natural (CATY e RICHARD, 2003; MERK e COMTOIS, 2012). Sua multimodalidade oferece conexões fluviais, oleodutos, ferrovias e rodovias. O porto é a principal porta marítima de entrada de hidrocarbonetos na França, representando cerca de 70% do volume movimentado.

4.1.1 Modelo de Governança do GPMM

Na França, a governança portuária é tradicionalmente controlada pelo Estado (governo central). A criação dos portos autônomos, entre 1923 e 1965, objetivou reduzir a influência da economia local, em especial das câmaras de comércio (*Chambre de Commerce et d'Industrie - CCI*). O forte papel do Estado tem persistido sob os sete maiores portos, incluindo Marselha-Fos, com o estatuto de Grandes Portos Marítimos (GPM), criados pela reforma portuária de 2008 e implementado em 2011 (DEBRIE e LAVAUD-LETILLEUL, 2010). Nestes, o Estado continua a ser o ator dominante seguindo a lógica de que são infraestruturas de interesse nacional.

Desta forma, em 2012, o porto Marselha-Fos alterou seu modelo de exploração, passando de um modelo Service Port para o Landlord Público, possibilitado pela reforma portuária francesa. Com a nova configuração, uma área de 100 hectares e 1.600 metros de cais passou a ser explorada pelas empresas: Fos Holding (MSC/Seayard - operador Seayard) e Port Synergy (CMA-CGM/DPW - operador Eurofos). Como Landlord Público a Autoridade Portuária GPMM é também responsável pela gestão territorial, incluindo as políticas de atração industrial.

A governança portuária do GPMM é alicerçada em três instâncias: Conselho de Administração, Conselho de Fiscalização e Conselho de Desenvolvimento. Os membros são eleitos ou designados para um mandato de 5 anos (período 2014-2018). As três instâncias de governança são compostas pelos seguintes membros:

Quadro 3 - Governança portuária do GPMM

Instâncias	Membros
Conselho de Administração	- 1: Presidente do Conselho de Administração nomeado por decreto presidencial - 3: Nomeados pelo Presidente do Conselho
Conselho Fiscal	- 5: Nomeados pelo Estado Francês - 3: Funcionários do GPMM - 4: Autoridades Locais (municipais) - 5: Personalidades Qualificadas
Conselho de Desenvolvimento	- 12: Empresas que fazem uso do porto - 4: Representantes de trabalhadores que exercem atividades no porto - 12: Autoridades Locais (municipais) - 12: Personalidades Qualificados

Fonte: GPMM

O Conselho de Administração tem como atribuições: desenvolver o projeto estratégico (posicionamento estratégico e política de desenvolvimento do GPMM); definir as atividades a serem exploradas e os métodos a serem operacionalizados; e elaborar a política de planejamento e desenvolvimento sustentável do porto e das conexões intermodais. Ao Conselho Fiscal cabe adotar o projeto estratégico apresentado pelo Conselho de Administração, votar o orçamento anual, e aprovar os investimentos mais importantes. E o Conselho de Desenvolvimento é a instância consultiva sobre: o projeto estratégico e o relatório anual de execução antes da deliberação do Conselho Fiscal e política de taxas portuárias.

4.2 Complexo Industrial e Portuário do Pecém - CIPP

O Governo Federal do Brasil, em parceria com o Governo do Estado do Ceará, através da Secretaria de Infraestrutura do Estado (SEINFRA), inaugurou oficialmente em março de 2002, o Terminal Portuário do Pecém. A sua implantação foi destinada a facilitar o funcionamento das atividades portuárias e industriais integradas, essenciais para o desenvolvimento de uma ZIP. Dada a extensão territorial da ZIP do Pecém, sua área abrange dois municípios: Caucaia e São Gonçalo do Amarante, ambos situados na Região Metropolitana

de Fortaleza. O Complexo Industrial e Portuário do Pecém (CIPP), que conta com uma Zona de Processamento de Exportação (ZPE), está situado a cerca de 50 km da capital Fortaleza e sua extensão é de 13.337 hectares.

O Porto do Pecém é gerido e explorado pela Autoridade Portuária Companhia de Integração Portuária do Ceará – Cearáportos, constituída sob a forma de sociedade de economia mista, tendo como único acionista o Governo do Estado do Ceará. O que nos permite enquadrá-lo como um porto industrial regional. O Terminal Portuário do Pecém não é um porto público, sendo assim, não necessita do Conselho de Autoridade Portuária (CAP), do Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO), do Operador Portuário e de Regulamento de Exploração e Tarifas. Fato este, que imprime ao porto uma eficiência no tocante aos custos operacionais e uma garantia aos usuários da impossibilidade da descontinuidade das operações.

O Porto do Pecém nasce dentro de uma concepção mercadológica ajustada às tendências mundiais do setor. A Autoridade Portuária Cearáportos atua no modelo caracterizado como Porto Quase-Público (*Tool Port*), também conhecido como Terminal de Uso Privativo Misto, possibilitado pela Lei de Modernização dos Portos. As áreas de uso restrito são geridas como se fossem áreas de uso comum, uma vez que não há terminais privativos no Porto do Pecém. Desta forma, os operadores logísticos que atuam no Porto do Pecém compartilham todas as áreas. No entanto, a responsabilidade da Autoridade Portuária restringe-se à área do porto que engloba sua superestrutura, ou seja, seu *core services* é logística de transporte e atividades afins, diferentemente do que se verifica em Marselha e em Roterdã, onde as autoridades portuárias também gerenciam as áreas industriais.

4.2.1 Modelo de Governança do CIPP

As primeiras iniciativas de formalização de um projeto de governança organizada para a ZIP do Pecém datam do ano de 2008. Após seis anos de inauguração do Porto do Pecém, foi o Decreto N° 29.228, de 13 de março de 2008, que instituiu o Grupo de Trabalho Interdisciplinar – GTI, que dentre outras atribuições tratava da questão das áreas a serem desapropriadas e elaboração do Termo de Referência do Plano Diretor do CIPP. No ano de 2010, em resposta ao Ministério Público, o Governo do Estado cria o Grupo de Monitoramento de Ações Interinstitucionais e Setoriais (GMAIS), com o objetivo de fortalecer o diálogo com todos os atores que compõem o entorno do CIPP e minimizar os impactos socioambientais gerados pela ZIP. Entretanto, a iniciativa foi descontinuada.

Foi com a Lei 15.083, de 21 de dezembro de 2011, que se instituiu o modelo de gestão do CIPP, criando a Unidade Gestora (executivo) e o Conselho Gestor (deliberativo) do CIPP e das áreas do entorno. Ficando a cargo dessas instâncias, a gestão do CIPP, planejamento, instalação de novas indústrias, ampliação de indústrias já estabelecidas e a criação de empresas, conforme o Plano Diretor do CIPP. O Conselho Gestor do CIPP e áreas do entorno estaria vinculado ao Gabinete do Governador e seria composto de 27 membros, dos quais 24 estariam vinculados ao Governo do Estado do Ceará, 2 membros das prefeituras em que o CIPP está localizado e 1 membro da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará.

A Lei 15.248, de 17 de dezembro de 2012, alterou a composição do Conselho, ampliando para 33 representações, abrindo espaço para a participação da sociedade civil. E o Decreto 31.509 de 9 de julho de 2014 altera novamente a composição dos membros do Conselho e nomeia para presidir o Conselho Gestor o presidente do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico – CEDE. Com a extinção do CEDE, o Conselho passaria a ser presidido pelo Secretário de Desenvolvimento Econômico – SDE. Fica sob responsabilidades do Conselho Gestor: referendar o Plano Básico de Ação e os planos operacionais anuais, apresentados pela Unidade Gestora; avaliar a situação do CIPP; e opinar sobre a instalação de empreendimentos industriais e empresas no CIPP.

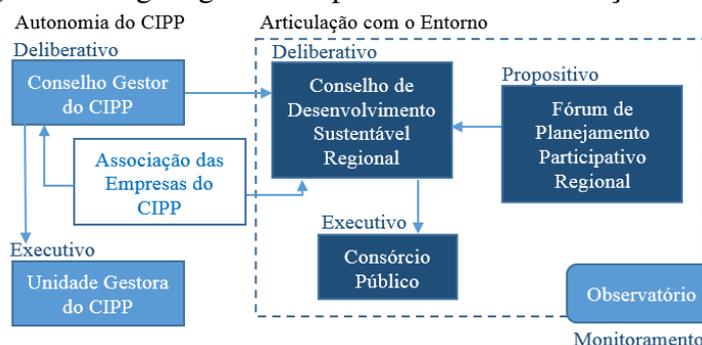
Por sua vez, a Unidade Gestora do CIPP teria como atribuições: planejar, executar e avaliar as ações para garantir o pleno funcionamento do CIPP; articular-se com órgãos da

administração federal, instâncias municipais e entes privados instalados no CIPP; e propor programas a serem desenvolvidos nas áreas de influência do CIPP, com foco no desenvolvimento regional sustentável. A Unidade Gestora teria a seguinte estrutura básica: presidência, diretoria de planejamento e gestão, diretoria de sustentabilidade socioambiental, diretoria de infraestrutura e ouvidoria. Todos os cargos preenchidos por livre nomeação pelo Governador do Estado, conforme artigo 8º, inciso 1º, da lei que normatiza seu funcionamento.

No entanto, segundo o relatório Pacto pelo Pecém (CAECE, 2013) e ratificado pela pesquisadora Rossana Garjulli (coordenadora do relatório), o Conselho e a Unidade Gestora ainda não funcionam conforme previsto em lei. Na prática, o CIPP é gerido pela Secretaria de Infraestrutura do Estado do Ceará (SEINFRA), o que se justifica devido às carências infraestruturais do projeto, com o apoio de outros órgãos de Estado implicados em atividades específicas, a exemplo da Procuradoria Geral do Estado (PGE) e do Instituto de Desenvolvimento Agrário do Ceará (Idace) ambos empenhados na regularização fundiária e desapropriações. Entretanto, a tomada de decisões na ZIP continua a ser prerrogativa exclusiva do Governador do Estado.

O modelo de Conselho Gestor e Unidade Gestora, foi aperfeiçoado a partir do relatório Pacto pelo Pecém e da Consultoria Dialog (contratada pela Companhia Siderúrgica do Pecém – CSP). De acordo com Helena Grundig, gerente de projetos da consultoria, o modelo proposto sugeria, dentre outras instâncias, a criação de Fóruns Regionais destinados a discussões mais amplas e gerais (Propositivo), Conselhos Regionais (Deliberativo), um Consórcio Público para gerir o CIPP (Executivo) e um Observatório (fiscalização), conforme Figura 4.

Figura 2 – Organograma Propositivo de Governança do CIPP



Fonte: Dialog/ONU-Habitat

Contudo, o modelo de governança proposto não foi acatado pelo Governo do Ceará, haja vista, o Estado estar aguardando as proposições da consultoria contratada junto a Autoridade Portuária de Roterdã. Preliminarmente, isto porque não foi publicado um relatório final, a consultoria do Porto Roterdã propõe para a gestão do CIPP as seguintes medidas (URIBE, 2016):

- Gerar coesão institucional para que o CIPP aja de maneira integrada;
- Aumentar sinergias entre porto e indústria, visto sua dependência mútua;
- Planejar de forma integrado o CIPP, englobando um plano comercial e espacial;
- Aumentar a capacidade de investimento com nova modelagem para atração de investimento.

Segundo o governador do estado, o Porto do Pecém deverá se preparar para abertura de capital, cujo modelo ainda não foi definido. O modelo de concessão que deverá incluir a gestão de todo o CIPP, poderá se dar na forma de uma parceria público-privada (PPP). O próprio Porto de Roterdã tem sinalizado com interesse para a parceria. No dia 22 de março de 2017 o Governador do Estado do Ceará e o CEO da Autoridade Portuária de Roterdã assinaram um Memorando de Entendimento (*Memorandum of Understanding – MoU*) formalizando o desejo de parceria.

5. Metodologia

Na perspectiva metodológica, este estudo possui abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa qualitativa utiliza-se do método dedutivo-hipotético em relação recíproca com os estudos de caso. Essa abordagem permite conhecer adequadamente o fenômeno observado a partir de representações da realidade e caracterizar casos distintos. Os dados foram coletados a partir de pesquisas de campo em duas zonas industriais e portuárias localizadas na França e no Brasil. Esta fase da pesquisa é compreendida como um momento que favorece a emergência dos conhecimentos práticos e teóricos (DAVID, 2000).

Com efeito, os modelos portuários dos dois países são caracterizados e comparados, conforme sua organização, a partir de fontes primárias (entrevistas semiestruturadas e observação-participação) e secundárias (fontes bibliográficas) (YIN, 1989; THIERTART *et al.*, 2014). De modo a fazer uma boa descrição das duas ZIPs, foram realizadas 26 entrevistas individuais semiestruturadas com *stakeholders* das duas ZIPs. Na ZIP de Fos, realizamos 12 entrevistas; na ZIP do Pecém, 13 entrevistas e, além disso, entrevistamos uma funcionária da Autoridade Portuária de Roterdã.

As ZIPs foram selecionadas devido as suas relevantes distinções e semelhanças, permitindo comparações e paralelos entre os modelos. A região Provence-Alpes-Côte d'Azur, no litoral Mediterrâneo, onde está inserida a ZIP, está para o restante da França assim como o Nordeste está para o restante do Brasil, guardada as devidas proporções, pois se trata de uma região com menores índices de desenvolvimento econômico e social. Um outro ponto comum aos dois aparelhos é o espaço geográfico onde foram inseridos, ambos em vilas de pescadores sem nenhuma cultura portuária e industrial anterior.

6. Análise dos Resultados

Na ZIP de Marselha-Fos as instâncias de governo locais estão envolvidas em algumas esferas de gestão, todavia, sua influência é limitada na tomada de decisão. Como verificamos, eles são representados no Conselho Fiscal com 4 dos 17 lugares e as demais vagas acabam sendo ocupadas pelo Estado francês. As autoridades locais também estão representadas no Conselho de Desenvolvimento, o qual tem apenas uma função consultiva e, novamente, estão representados em proporção inferior (MERK e COMTOIS, 2012). Além de uma baixa representatividade das instituições locais na gestão do porto, o Estado é o único acionista da GPMM. Fato este que pode explicar o distanciamento do GPMM das questões de desenvolvimento regional e sua inclinação a questões nacionais como o comércio de hidrocarbonetos.

Com a criação da Metrópole Aix-Marselha Provença¹ poderá surgir uma forma de gestão regionalizada do GPMM. O governo metropolitano deverá estar representado nas esferas da gestão portuária (Conselho Fiscal e Conselho de Desenvolvimento) com maior poder decisório. Isto pode assumir a forma de um sistema de gestão partilhada entre o novo governo metropolitano e o Estado, assemelhando-se ao modelo de Roterdã.

Em entrevista com o Prefeito de Fos-sur-Mer René Raimondi e os secretários de desenvolvimento econômico da região, Hélène Fossati (Agglomération du Pays de Martigues²) e Emmanuel Thomas (Intercomunalité San Ouest Provence), fica evidente a insatisfação com a atuação do GPMM no que diz respeito a política industrial. Um dos pontos levantados pelos

¹ Nova organização territorial jurídica da região: reagrupa 92 *communes* sobre 3.173 km² e 1,83 milhões de habitantes. Maiores informações: <http://www.marseille-provence.fr/index.php/la-metropole/la-metropole-aix-marseille-provence>.

² Dentro do ordenamento jurídico francês, essas instituições estão em um nível superior ao do município e inferiores ao da região. São órgãos de governo encarregados pelo provimento de apenas alguns serviços públicos. Faz parte do conceito de descentralização do poder público que contrapõe-se ao nosso modelo de União Federativa.

entrevistados versavam sobre os critérios considerados pelo GPMM para atrair projetos industriais, em que a ponderação dada a geração de tráfego pelos projetos industriais são, sobremaneira, superiores a outros fatores como, por exemplo, a questão de desenvolvimento econômico da região. Este posicionamento, também foi revelada em entrevista a executiva do GPMM Geraldine Planque, quando ressalta a prioridade dispendida aos setores de logística de transporte, armazenamento e distribuição, em detrimento do setor industrial. A literatura destaca que os rendimentos obtidos pela ZIP e pela região do entorno são maximizados quando a Autoridade Portuária consegue em seu *business model* tratar de forma integrada e coesa as atividades logísticas e industriais.

De acordo com Duna Uribe, da Autoridade Portuária de Roterdã, o modelo de gestão de uma ZIP não pode dissociar a área portuária propriamente dita da área industrial, como verifica-se no modelo da ZIP de Roterdã. As duas áreas devem estar contidas em um projeto de gestão única com vistas ao desenvolvimento portuário e industrial e, imperativamente, submetido ao desenvolvimento econômico e sustentável da região. Entendimento esse não verificado nas ZIPs estudadas. Na ZIP do Pecém esse descompasso comercial e gestor toma proporções maiores pelo fato da Autoridade Portuária Cearáportos restringir-se as atividades portuárias, em sentido *stricto sensu*. Na área da ZIP é possível verificar um emaranhado de empresas públicas e Secretarias de Estados intervindo direta e indiretamente na gestão, ademais sem as diretrizes estratégicas de uma estrutura formal de governança.

Um ponto comum entre as duas ZIPs estudadas é a resposta da iniciativa privada a descompassos nos modelos de governança. Na ZIP de Fos, identificamos o projeto *plug & play*, de Plataforma Industrial e de Inovação Caban Tonkin - PIICTO. Desde o final de 2013, empresários da ZIP estão mobilizados nessa iniciativa com o objetivo de criar sinergias, particularmente, em matéria de energias, mas também de produtos e serviços, em uma abordagem de economia circular. De acordo com o diretor da empresa química Ken One e um dos idealizadores do projeto, Patrick Grimald, dois fatores motivaram a classe empresarial: a crise econômica e a deficiência do GPMM no que se refere a pilotar projetos e políticas para o setor industrial.

À espera de um modelo de governança, empresários criaram, em 2015, a Associação das Empresas do CIPP – AECIPP, com o objetivo de fortalecer e desenvolver a atividade empresarial na ZIP. De acordo com o primeiro presidente da AECIPP e presidente da termelétrica ENEVA, Fernando Moura, a entidade representativa foi instituída ensejando construir melhor interlocução com o Governo do Estado. Assim, uma das suas principais demandas é a implantação do modelo de governança para o CIPP. A Associação também trabalha princípios de cooperação e mutualização entre as empresas do CIPP.

O modelo de gestão do Porto de Roterdã, fruto de aperfeiçoamentos e constantes adaptações aos ditames do dinâmico setor logístico de transportes, traz consigo um desenho institucional amadurecido que pode servir como *benchmarking* para as demais instituições. Esse modelo pode ser incorporado, como por exemplo, no que se refere ao tratamento dispendido ao setor industrial e logístico de forma indistinta, consubstanciado na criação de diretorias para cada setor vinculadas diretamente ao CEO. Essa é uma estrutura organizacional que poderia produzir efeitos positivos à autoridade GPMM. Todavia, o modelo (ainda em desenvolvimento) do CIPP poderia aperfeiçoar-se a partir da ampliação do papel da autoridade Cearáportos, a qual passaria a gerir também a ZIP. Por último, o modelo holandês pode oferecer a ambas as ZIPs as exitosas práticas de concertação, como forma de criar capital social, sinergias e proximidades.

Conclusão

Fica evidente que em matéria de gestão portuária, a tendência mundial é acompanhar as prescrições de instituições mundiais como a OCDE e o Banco Mundial, que estimulam os governantes a adotarem políticas liberalizantes para o setor portuário, com o estímulo crescente

da iniciativa privada. Assim, as duas ZIPs estudadas têm empreendido esforços nessa direção: atrair investimentos da iniciativa privada e, conseqüentemente, tornar-se mais eficientes em termos operacionais.

Por outro lado, podemos concluir que infraestruturas portuárias devem possuir gestão regionalizada, sobretudo, em se tratando de porto industrial. Essa constatação corrobora a assertiva de que cidades que não são implicadas na gestão de seus portos podem se tornar menos dispostas a criar condições favoráveis ao desenvolvimento portuário (conexões logísticas que ampliem sua área de influência), gerando assim, uma interface cidade-porto conflituosa e não favorável aos efeitos de coexistência harmoniosa.

A Autoridade Portuária responsável pela governança territorial da ZIP deverá exercer uma coordenação centralizada capaz de congrega os atores em torno de um objetivo comum, assim como, atuar como um agente catalisador do desenvolvimento industrial e logístico. Para isso, se faz necessário representatividade perante os órgãos de públicos e privados. Desta forma, arregimentar a participação na gestão da infraestrutura industrial-portuária dos *stakeholders* envolvidos na operação passa a ser uma meta capaz de criar proximidades institucionais e organizacionais. Isto, permitirá que os gargalos que impedem o bom funcionamento do ativo logístico seja expurgado e se crie maior dinamicidades dos processos.

Ademais, cabe a ZIP a missão de proporcionar o desenvolvimento econômico e social da região e do seu entorno de forma inclusiva e participativa, criando assim, um diálogo cidade/porto/indústrias/sociedade e tendo como resultado a criação de sinergias. Para isso, a ferramenta de governança que se coloca é a comunicação empreendida através dos inúmeros canais, os quais devem ser alimentados e animados constantemente pela Autoridade Portuária.

Bibliografia

ANDRE, F. **Marseille n'est plus le premier port de Méditerranée**. L'antenne, 2014. Disponível em: http://www.lantenne.com/Marseille-n-est-plus-le-premier-port-de-Mediterranee_a17047.html. Acesso em: 26 mar. 2017.

CAECE. **Cenário Atual do Complexo Industrial e Portuário do Pecém - Pacto pelo Pecém**. Instituto de Estudos e Pesquisas para o Desenvolvimento do Estado do Ceará - INESP, Conselho de Altos Estudos e Assuntos Estratégicos da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará - CAECE, Fortaleza / Ceará, 2013.

CATOIRE, S. et al. **La mise en œuvre des projets portuaires pour y développer durablement les activités logistiques et industrielles**. Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie. Governo Francês, 2013.

CATY, R., RICHARD, E. **Le transport maritime : le Port Autonome de Marseille**. Edition Jeanne Leffitte, Marseille, 2003.

CNI. **Problemas históricos de infraestrutura do país podem ser transformados em oportunidade de investimentos**. 2016. Disponível em : <http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2016/06/problemas-historicos-de-infraestrutura-do-pais-podem-ser-transformados-em-oportunidade-de-investimentos-1/>. Acesso em: 15 jan. 2017.

COUTINHO, P. et al. **Modelos da estrutura do setor portuário no mundo e no Brasil, referencial teórico e metodologias para estudo da concorrência interportos e intraportos no Brasil**. Centro de Excelência em Regulação de Mercados - CERME, Relatório 1, Universidade de Brasília, 2013.

BRITTO, P. A. et al. Promoção da concorrência no setor portuário: uma análise a partir dos modelos mundiais e aplicação ao caso brasileiro. **Rev. Adm. Pública**, p. 47-71, 2015.

- DAVID, A. Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In: David A. ; Hatchuel A. ; Laufer R. **Les nouvelles fondations des sciences de gestion**. Paris: Vuibert, 2000.
- DEBRIE, J., LAVAUD-LETILLEUL, V., **La Décentralisation portuaire : réformes, acteurs, territoires**. Paris: L'Harmattan, 2010.
- FALCÃO, V. A., CORREIA A. R. Eficiência portuária: análise das principais metodologias para o caso dos portos brasileiros. **Journal of Transport Literature**, v. 6, n. 4, p.133-146, 2012.
- GUILLAUME, J. **Le système productif d'énergie de la Basse-Loire, quelle durabilité ?** IGARUN, Géolittomer, Université de Nantes, 2014.
- GUEGUEN-HALLOUËT, G. **Rôle croissant du secteur privé dans l'activité et la gestion des ports**. Les grands ports mondiaux, n. 70, La Documentation française, 2014.
- MERK, O., COMTOIS, C. **Compétitivité des villes portuaires: Le cas de Marseille-Fos**. OECD Regional Development Working Papers, 2012/11, OECD Publishing, 2012.
- MONIÉ, F., VASCONCELOS F. N. Evolução das relações entre cidades e portos: entre lógicas homogeneizantes e dinâmicas de diferenciação. **Revista franco-brasileira de geografia - Cofins**, n. 15, 2012.
- NOTTEBOOM, T. Consolidation and contestability in the European container handling industry. **Maritime Policy and Management**, v. 29, n. 3, p. 257-269, 2002.
- PERROUX, F. **L'Économie du XXe siècle**. 3e édition, 1991.
- PICCTO. **Plataforma Industrial e de Inovação Caban Tonkin**. Disponível em: <http://mediterranee.uic.fr/content/download/528464/5880574/file/140930%20-%20Presentation%20PICTO%20-%20CSF%20Chimie%20%20Materiaux.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- PORT OF ROTTERDAM. **Port Information Guide, Harbour Master Port of Rotterdam**, 2016. Disponível em: <https://www.portofrotterdam.com/en/shipping/sea-shipping>. Acesso em: 12 fev. 2017.
- _____, Autoridade Portuária de Roterdã. 2017. Disponível em: <https://www.portofrotterdam.com/en/port-authority/organisation>. Acesso em: 24 jan. 2017.
- _____, Projeto Maasvlakte II. Disponível em: <https://www.maasvlakte2.com/en/>. Acesso em: 30 jan. 2017.
- Estado do Ceará. Decreto Nº 29.228, de 13 de março de 2008. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/5302558/pg-33-caderno-1-diario-oficial-do-estado-do-ceara-doece-de-14-03-2008>. Acesso em: 30 set. 2016.
- _____, Grupo de Monitoramento de Ações Interinstitucionais e Setoriais (GMAIS). Disponível em: <http://www.semace.ce.gov.br/2010/12/cipp-ganhara-mosaico-criado-pela-semace/> e <http://www.ceara.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/1329-governo-apresenta-plano-de-aco-es-para-o-cipp>. Acesso em: 22 set. 2016.
- _____, Diário Oficial do Estado série 3 Ano III nº 248 Fortaleza, 29 de dezembro de 2011, Lei nº15.083, 21 de dezembro de 2011.
- _____, Lei 15.248, de 17 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2012/15248.htm>. Acesso em: 20 nov. 2016.
- _____, Decreto nº 31.509, de 09 de julho de 2014. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/72905083/doece-caderno-1-11-07-2014-pg-18>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- THIERTART, R.-A. et al. **Méthodes de Recherche en Management**. Paris: Dunod, 2014.

TOURRET, P. **Ports et industries en France**. Note de synthèse, n. 137, Institut Supérieur d'Economie Maritime, ISEMAR, 2011.

URIBE, D. G. **Visão do Porto de Roterdã para o futuro do Complexo Industrial e Portuário do Pecém**. Porto of Rotterdam, Expolog - Feira Nacional de Logística, Fortaleza, 2016.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Beverly Hills: Sage Publishing, 1989.

WANG J. J., OLIVIER D. La gouvernance des ports et la relation ville-port en Chine. **Les Cahiers Scientifiques du Transport**, n. 44, p. 25-54, 2003.

World Bank. **Port reform toolkit**. Washington: World Bank Institute, 2003.

_____, **Reforming infrastructure: privatization, regulation and competition**. World Bank Policy Research Report. Washington, DC: The World Bank, 2004.