

## **COMO ASSIM? ACABOU O VINHO DO PORTO...**

**LUCIANA DA SILVA IMETON**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**LUCIANO ANGEL RODRIGUEZ**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento: Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC), de acordo com a Portaria CAPES nº. 149/2017.

## COMO ASSIM? ACABOU O VINHO DO PORTO...

### INTRODUÇÃO

Era uma quinta feira, pontualmente às 18 horas com um lindo sol fazendo contraste com o céu e o mar, quando o avião desponta entre as nuvens e aterrissa no Aeroporto Internacional de Navegantes. No voo 467, desembarcava Martinez Péres, um profissional renomado na área de Logística Internacional. Com mais de 30 anos de experiência, ele possui um profundo conhecimento em legislação e marco regulatório dos portos, tendo atuado em diversos portos nacionais e internacionais, públicos e privados. Sua expertise inclui implementação de estratégias inovadoras que resultam em redução de custos e aumento da eficiência operacional. Martinez é reconhecido por suas conquistas e contribuições, sua experiência valiosa e dedicação ao compartilhamento de conhecimentos o tornam um líder inspirador no campo da logística internacional. Após uma semana intensa de consultoria na cidade do Rio de Janeiro, ele retornava para casa e durante o trajeto, Martinez utilizou o *ferry boat*, que ligava as cidades de Itajaí e Navegantes. Durante a travessia, era possível admirar um raro e belo cenário, dois terminais portuários tanto na margem esquerda, quanto na margem direita.

Martinez estava feliz em chegar a tempo, pois naquela noite aconteceria a reunião mensal na confraria Winecomex, da qual ele era confrade há 8 anos. Após um longo suspiro, Martinez pensou: “Era bem isto que eu precisava para relaxar após dias de intenso trabalho: encerrar o dia na companhia de bons amigos, boa conversa, degustando um belo jantar e bons vinhos”. Mal sabia Martinez qual seria o principal assunto daquela noite.

A atmosfera era descontraída, todos mergulhados em conversas animadas sobre recentes aventuras e planos futuros. Taças eram erguidas e brindes eram feitos a cada conquista pessoal. Os risos ecoavam no local, complementando o aroma dos vinhos que preenchiam o ar. Contudo, no auge da euforia, a confeiteira Daniela Fernandez, assistente social no município exibiu um semblante de preocupação:

- Amigos, vocês viram a notícia que saiu hoje nos noticiários?

Antônio, empresário do ramo de transporte rapidamente responde:

- Você está se referindo à notícia do Porto de Itajaí?

- Sim, sobre a possibilidade de o porto perder os seus armadores – Responde Daniela.

Naquele instante, a expressão de preocupação tomou o lugar das risadas e todos externaram uma grande preocupação sobre aquela notícia. Naquela situação, sabendo do conhecimento profissional de Martinez, os confrades e confeiteiras passaram a fazer vários questionamentos: E agora Martinez, o que vai ser do nosso Porto? E a importação dos nossos vinhos, vai acabar? Haverá muitas demissões? Como ficarão os projetos sociais apoiados pelo Porto? O município conseguirá reverter os prejuízos e superar as adversidades?

### O MUNICÍPIO DE ITAJAÍ – *TERROIR* FAVORÁVEL

Itajaí era um município do estado de Santa Catarina, localizado na costa litorânea com encantos sem igual, onde terra e mar se encontram. É o quarto município mais populoso do estado com população de 291.169 habitantes (Censo 2022). Colonizada por portugueses no século XVIII e alemães no século XIX, a cidade tem desde os seus primórdios uma forte ligação com a navegação. A conexão entre terra e mar conferiu a Itajaí o privilégio de sediar, pela quarta vez consecutiva, a única parada da *The Ocean Race* na América Latina. Durante os 26 dias da última edição em abril de 2023, mais de 381 mil pessoas prestigiaram a emocionante competição dos veleiros. Além desse feito notável, Itajaí recebeu oficialmente o título de capital da construção naval e do turismo náutico, reconhecido pela Lei Estadual nº 17.587. Esse

reconhecimento é resultado do sucesso alcançado após a bem-sucedida edição da *The Ocean Race*.

A sustentabilidade se tornou prioridade em Itajaí. Durante a passagem da *The Ocean Race* em 2018, ocorreu a assinatura da Carta Compromisso de Mares Limpos do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), ou ONU Meio Ambiente. Itajaí foi a primeira cidade da América Latina a aderir a “Campanha Mares Limpos”, estabelecendo uma parceria significativa.

Outro motivo de grande orgulho para o povo local, era o Porto de Itajaí, devido a sua importância econômica, histórica e cultural para a cidade. Ele era valorizado como um símbolo de desenvolvimento, progresso e conexão com o mar, desempenhando um papel fundamental na identidade e no crescimento da comunidade. Os Itajaienses tinham consciência da relevância estratégica do porto e se orgulhavam da sua capacidade de se reinventar ao longo do tempo. A presença do Porto de Itajaí era uma fonte de inspiração e um exemplo de resiliência para a comunidade, fortalecendo ainda mais o vínculo entre a cidade e seu povo.

Os Itajaienses eram orgulhosos de sua cidade e se envolviam ativamente na promoção e preservação de aspectos culturais. Eles tinham uma verdadeira paixão por festas e celebrações, aproveitando momentos de alegria, descontração e confraternização. A Festa da Marejada exemplifica essa paixão, com música, danças folclóricas e uma gastronomia açoriana incrível, incluindo frutos do mar frescos que são harmonizados com bons vinhos e doces irresistíveis. Era um momento em que a comunidade se unia para valorizar a cultura local e desfrutar de momentos especiais.

## **A CONFRARIA – WINECOMEX**

Foi o amor pelo vinho que uniu corações e mentes, dando origem a uma confraria única e especial: a Winecomex. Movidos pela paixão compartilhada por essa bebida milenar, um grupo de entusiastas decidiu criar um espaço dedicado à descoberta, degustação e celebração dos melhores vinhos. Através desse vínculo, surgiram amizades, trocas de experiências e momentos de pura cumplicidade, que já durava aproximadamente 14 anos.

A Winecomex transcendia a ideia de um simples grupo de apreciadores. Ela era uma comunidade apaixonada, unida pela busca incessante de conhecimento e excelência. Era uma oportunidade singular de vivenciar experiências memoráveis e cultivar uma conexão profunda com a bela e apreciada arte do vinho. Era um convite irresistível para explorar, aprender e criar memórias inesquecíveis em torno dessa forma de arte fascinante.

Era 13 de dezembro de 2022, pontualmente às 20 horas, o sino da igreja matriz ecoava suavemente, quando os confrades e confradeiras começavam a chegar para mais uma reunião da Confraria, naquela noite agendado no clube Tupinambá, no centro da cidade. Na chegada era visível a alegria em meio a cumprimentos calorosos, risadas contagiadas, abraços afetuosos entre eles. A reunião era uma oportunidade de celebrar as amizades e desfrutar daquilo que tanto apreciavam: a boa companhia e a cultura do vinho.

O palestrante da noite era o confrade Antônio Paulí, um empresário do ramo de transporte rodoviário. Para aquela noite, o tema escolhido foi um vinho português Denominação de Origem Controlada (DOC), tinto da uva Touriga, colhida na região do Douro em Porto, Portugal. Para a abertura dos trabalhos, Paulí informou a ordem da degustação (Quadro 1).

Espumante Messias – Bairrada – DOC – Frutas maduras – Seco Branco CSL Utopia Reserva – DOC – Flores e sais minerais Rosé Assobio Esporão – DOC – Aromáticos frutos vermelhos Flor de Castro – DOC – Notas florais e frutos vermelhos (tema da palestra)
--

**Quadro: 1** Apresentação da degustação dos vinhos.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Enquanto transcorria a palestra de Paulí, o grupo apreciava o espumante Messias e degustava alguns petiscos a base de peixe (Carpaccio de salmão), regados ao vinho branco Utopia. Após o término da apresentação, o chefe da confraria, Jorge Mattos, informou a todos que o jantar seria servido.

## **A SAFRA – O ANO DA CONQUISTA**

Durante o jantar, os confrades Pedro Mello, fiscal da exatoria e Antônio Paulí, residentes há poucos anos em Itajaí, perguntaram:

- Martinez, você como um autêntico Itajaiense, famoso “Peixeiro”, como foi realizada a constituição do Porto de Itajaí?

- Caros amigos, vou contextualizar brevemente - respondeu Martinez, que continua - De acordo com relatos históricos, o Porto de Itajaí já tinha uma importância bacana desde o século XIX, não só por causa dos colonizadores que chegavam de outros países, mas também pelo comércio fluvial movimentado que rolava por lá. Era uma festa de atividades comerciais!

- Naquela época já era considerado um porto organizado? – Pergunta Pedro Mello.

Martinez novamente relata que o Porto de Itajaí foi considerado porto organizado em 1966 pelo decreto 58.780/66, que também criou a Junta Administrativa do Porto de Itajaí (JAPI), responsável pela gestão e operação das atividades portuárias. A justificativa de organizar o porto era sua importância comercial e industrial no Vale do Itajaí e a necessidade de integrá-lo no sistema portuário nacional.

Antônio Paulí rapidamente questiona sobre qual o sentido desse “porto organizado”, e Martinez tranquilamente responde:

- A justificativa para organizar o porto era simples: Itajaí era um lugar cheio de vida comercial e industrial no Vale do Itajaí, então fazia todo sentido integrá-lo ao sistema portuário nacional. Era como dizer “Ei, estamos aqui e queremos fazer parte da festa também!”

Daniela aproveita o momento e pergunta a Martinez:

-O porto de Itajaí desde o início já operava com containers?

Sorrindo e gesticulando Martinez responde:

- Não Dani. O porto de Itajaí passou por diferentes fases ao longo do tempo. Começou com a carga de madeira, vinda de várias regiões de Santa Catarina e exportada com muito sucesso. Mas, lá pelos anos 1960, a extração da madeira começou a apresentar queda, e o porto teve que se reinventar.

A confeiteira Paula Lenzi, que é médica do trabalho do OGMO e nascida em Itajaí comenta:

- Eu lembro desse período, foi quando a economia catarinense começou a se expandir e conquistar o mercado internacional. O Porto de Itajaí entrou nessa onda e diversificou suas operações. Açúcar, produtos congelados e, logo em seguida, os contêineres se tornaram a sensação do momento. Os contêineres, aliás, são o destaque atual. Todo esse crescimento do Porto de Itajaí, foi resultado da sociedade que deflagrou uma luta pela municipalização da gestão administrativa, que resultou na delegação do Porto de Itajaí ao município pelo período de 25 anos, renovável por mais 25. A partir daí o município assumiu a gestão, e de acordo com a legislação vigente, foi promovido o arrendamento do Terminal de Contêineres (Tecon) a empresa de propósito específico Terminal de Contêineres do Vale do Itajaí (Teconvi), hoje APM Terminals Itajaí. Isso possibilitou que o porto recebesse investimentos em equipamentos e modernização.

Após a fala de Paula, as taças de vinho foram novamente preenchidas de forma cuidadosa para que o aroma envolvente flutuasse no ar, despertando os sentidos.

## **A FERMENTAÇÃO – TRANSFORMAÇÃO**

Neste momento, após vários goles para terminar com o vinho rosê, foram distribuídas mais garrafas de água, tanto natural quanto com gás, para evitar que os participantes ficassem sem a devida diluição da bebida de Baco.

Jorge Lisboa, o presidente da confraria e coordenador do Bem-Estar Social da prefeitura de Itajaí comentou sobre a fermentação, que diversas matérias primas são transformadas em nobres produtos como o queijo, o pão e até mesmo em outras bebidas alcoólicas. A confeira Cristina Rocio, professora universitária do curso de Comércio Exterior em uma universidade do município, fazia uma analogia na pergunta para Martinez:

- Então pode-se dizer que os investimentos e operadores do comércio internacional foram elementos essenciais nessa fermentação do crescimento do nosso Porto?

Martinez após um saboroso gole de vinho branco Utopia respondeu:

- Sim, seguindo a ideia da analogia com o vinho, quanto mais se investe na criação mais ela cresce e assim aconteceu com o Porto de Itajaí.

Fernando Roccio, marido de Cristina e empresário do ramo imobiliário no município questiona Martinez:

- Mas quem foi que fez os investimentos no Porto, foi a prefeitura? O governo federal? Ele não foi arrendado?

Nesse momento Martinez que estava fazendo movimentos circulares para oxigenar o seu vinho respondeu:

- Ele foi arrendado através de um processo de licitação. Com o arrendamento, o vencedor da licitação teve compromissos de investimentos e prazos para os cumprir, importando grandes guindastes cuja capacidade unitária de içamento é de 120 toneladas. Além de empilhadeiras grandes e pequenas com capacidade para levantar contêineres de até 40 toneladas. O fato de se tornar um terminal especializado em movimentação de contêineres trouxe para Itajaí a modernidade que portos que operam outros tipos de carga levam mais tempo para alcançarem. Com isso o terminal conseguiu atrair os principais armadores de contêineres que atendem aos cinco continentes.

Agora, só restava o vinho tinto Flor de Castro, tema da palestra muito bem realizada pelo confeiro Antônio Paulí, quarto tipo de vinho, para acompanhar o prato principal, medalhão ao molho madeira acompanhado de risoto de aspargos.

Antônio Paulí pergunta ao “peixeiro”:

- Foi isso que levou o interesse de armadores à aquisição do terminal Teconvi S/A?

Novamente Martinez explica:

- Um arrendamento realizado com uma Autoridade Portuária Municipal, com volumes sempre crescentes em comparativo aos demais portos, sempre chamará atenção dos concorrentes, inclusive dos transportadores marítimos.

## **A ROLHA FUROU – FALTOU CUIDADO**

Jorge alerta a Pedro e a Antônio Paulí que quando se abre um vinho se a rolha quebrar, empurrasse para dentro. Isso acontece por causa do saca-rolha inadequado ou um vinho mal armazenado. A solução é usar um filtro de papel para separar bem o líquido de qualquer farpinha da rolha.

Fernando, esposo de Cristina, pergunta a Martinez:

- O que levou essa situação do porto, de fato?

- Isso começou em 2020 quando o Ministério da Infraestrutura do então governo Bolsonaro apresentou um plano de desestatização dos portos de Santos e de Itajaí, com possíveis licitações no segundo semestre de 2022. – Respondeu Martinez.

Fernando ainda insiste com Martinez:

- Como ficará isso? É possível realizar um arrendamento em ano eleitoral?

Martinez, girando sua taça, responde:

- Tenho a impressão de que o porto começou a oxidar como o vinho. Entendo que possível é, porém, a Lei de Murphy (*Murphys Law*) revela a capacidade que as coisas têm de darem errado.

## **OXIDAÇÃO – MEDO DE AZEDAR**

Carlos Swartz, diretor de uma *trading company* e casado com Laura Swartz que é agente de carga, pergunta a Martinez.

- Será que já começou a oxidar?

- Difícil prever, mas o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle de Estado requisitou o projeto para análise de um novo processo de arrendamento, visto que o atual termina em dezembro de 2022. Considerando que a análise foi para os dois portos - Santos e Itajaí - talvez não tenhamos tempo para ter um contrato de arrendamento dentro das nossas necessidades - Respondeu Martinez.

Entre um gole e outro de vinho tinto português, Antônio Paulí opina que essa situação fará com que a confraria tenha que buscar em outras cidades os vinhos que estavam disponíveis em nossa localidade.

Daniela fala que se o problema se resumir apenas aos vinhos, ainda é possível resolver. Porém, os problemas vão além, a inatividade da atividade portuária, demissões de trabalhadores, queda na arrecadação tributária, deslocamento do eixo logístico para outra cidade, será que as grandes empresas importadoras e exportadoras que estão instaladas na cidade de Itajaí conseguirão manter a continuidade dos seus negócios ou irão fechar.

Após a notícia divulgada, a população de Itajaí se viu surpresa com a possibilidade de o porto perder os seus armadores. E naquela noite, mesmo com o avançar da hora, não teve outro assunto entre uma garrafa de vinho e outra.

## **A TEMPERATURA – SEMPRE DEVE SER MEDIDA**

Ao servir mais uma garrafa, Cristina aproveitou e perguntou a Antônio Paulí qual a temperatura ideal para aquele vinho. Antônio educadamente respondeu:

- Os vinhos têm temperatura certa para serem degustados, os brancos devem ser servidos a uma temperatura entre 10° e 14°, os rosês entre 14° e 16° e os tintos na temperatura de 18°.

Imediatamente, retoma-se a conversa mais instigante da noite. Laura perguntou a Martinez:

- Se não for possível esse tempo para formulação de um novo arrendamento o que será do Porto de Itajaí?

- Pelo que lemos nos jornais locais, a situação ficou pior com a negativa da APM Terminals de manter o contrato nessas condições de remuneração ao Município. Os jornais informam que a Superintendência do Porto foi a Brasília na Antaq – Agência Nacional de Transporte Aquaviário tentar resolver esse impasse – Respondeu Martinez com a feição de preocupada, e continuou:

- A Antaq, após a concordância do município, prorrogou sua concessão até quando ocorra a nova licitação do Governo Federal. Na possibilidade de vencer o contrato do atual arrendatário, a Prefeitura de Itajaí abriu novo edital na mesma condição de valer até quando fique definido o novo edital do Governo Federal. Enquanto aguarda a publicação do edital definitivo, a imprensa publica o temor dos trabalhadores portuários avulsos sindicalizados.

## **O VINHO AZEDOU – ACIDEZ INDESEJADA**

A Prefeitura Municipal de Itajaí lançou uma licitação “tampão” valendo até o Governo Federal emitir novo edital com as regras definitivas. A Prefeitura licitou o espaço portuário e para surpresa, compareceram as empresas CTIL Logística e a própria APM terminal. Fazendo uma analogia dessa situação com o vinho, o fato de ser uma licitação tampão, ele pode azedar, seja por oxidação exagerada, por mantê-lo aberto sem o devido acondicionamento e por má conservação.

Após todos os membros da confraria terem desfrutado de um delicioso jantar e terem apreciado o quarto tipo de vinho da noite, Jorge perguntou:

- Qual será o desfecho dessa novela?

Martinez informa que a licitação “tampão” foi vencida pela CTIL Logística, porém a APM Terminals entrou com recurso alegando que a empresa vencedora não tinha a devida experiência para operar um terminal especializado. Como o recurso entrou na Antaq, todos os envolvidos foram chamados a Brasília para solucionar o impasse.

- E qual o resultado disso? Perguntou Laura.

- Laura, conforme as últimas notícias da mídia local, a Antaq disse que a APM Terminal ficará com os berços 1 e 2, berços especializados em contêineres, e a CTIL com os berços 3 e 4, de carga geral – Disse Martinez com uma expressão de dúvida.

Ainda em dezembro de 2022 a página eletrônica do Sindifisco Nacional – Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil, publicou a seguinte manchete: “Porto de Itajaí perde navios e cargas e entrará 2023 com cenário de terra arrasada”.

Daniela, receosa perguntou:

- Martinez, isso significa que acabou o vinho do nosso porto de Itajaí?

- Pelo menos por enquanto sim, o porto ficou com a adega vazia – Disse Martinez.

## **VINHO DE GUARDA – SUPOSTAMENTE VELHO, RECONHECIDAMENTE EXPERIENTE**

Daniela, com os olhos arregalados, demonstrou-se inconformada com a situação:

- O porto é motivo de muito orgulho para os Itajaienses, por tudo que representa e por muitos prêmios importantes que conquistou em várias categorias. Em 2011, ocupava a segunda posição no *ranking* nacional de movimentação de contêineres. Ganhou o primeiro lugar no índice de Desempenho Ambiental, com critérios relacionados a licença ambiental, prevenção de riscos, redução de consumo de energia e divulgação de informações ambientais. Além do Prêmio Via Viva na categoria de Porto Público!

Os confrades e confradeiras, nesse momento, fazem o mesmo questionamento a Martinez: Será o fim da importação do nosso vinho? Isso não pode acontecer!

Martinez com toda a sua experiência profissional e por tudo que já presenciou dos anos anteriores de gestão do porto respondeu:

- O Porto de Itajaí é reconhecido por sua capacidade de resiliência. Vocês lembram o que aconteceu nos anos 1965 e 2008?

- Não foi o período que devido as enchentes o porto perdeu o berço em 2008? – Arrisca, Cristina.

- Exatamente Cristina, no ano de 2008, o Porto operava abaixo de sua capacidade devido a danos causados pelas enchentes. Os berços foram reconstruídos, mas sofreram novos danos em 2011 e 2015, limitando a margem direita do porto com apenas um berço operacional em plena capacidade, enquanto o outro berço limitado a navios de pequeno porte – Explicou Martinez balançando a cabeça em expressa concordância.

Martinez nesse momento busca uma foto da bacia de evolução no seu celular e compartilha com os colegas (Figura 1), explicando:



**Figura 1:** Bacia de evolução.  
Fonte: Prefeitura Municipal de Itajaí.

- Além dos berços, o porto já teve que lidar com outros desafios, como o assoreamento do canal de acesso, o que dificultou a navegação de navios de grande porte e requereu constantes operações de dragagens para manter a profundidade adequada. As limitações de infraestrutura, greves e paralisações, além de condições climáticas adversas.

Fernando Rocio com um olhar introspectivo, comenta:

- Eu era menino em 1965 quando morávamos no bairro Cordeiros, e por volta das 21 horas, tivemos que abandonar nossa casa devido ao incêndio no navio da Petrobrás, que entrou no porto no dia 02 de fevereiro de 1965 e pegou fogo.

- Esse acontecimento não apenas colocou em risco a continuidade do porto, mas a vida da população Itajaiense - Ressaltou Martinez.

- Você acredita que o Porto de Itajaí vai conseguir ser resiliente diante dessa situação atual? - Cristina, enfática pergunta.

Com toda *expertise* profissional e por já ter acompanhado as outras fases contingenciais do porto, Martinez gesticulando, explica:

- Acredito que, apesar dos desafios enfrentados pelo Porto de Itajaí ao longo dos anos, sua resiliência continuará sendo uma vantagem. No entanto, é provável que a recuperação dessa situação exija um tempo um pouco mais longo, e os prejuízos podem ser mitigados por meio de uma gestão estratégica eficaz. Os gestores do porto precisarão buscar soluções alternativas temporárias até que seja recuperado completamente com as cargas containerizadas. Oportuno seria enquanto os seus clientes armadores não vêm, utilizar a área portuária para serviços aduaneiros.

Martinez, colocando fim no assunto, levanta-se e começa a se despedir dos amigos. Todos se abraçam e agradecem por todos os esclarecimentos da noite. Antônio aproveita e reforça que a próxima reunião da Winecomex será no dia 25 do mês seguinte. Nesse momento, ainda foi possível escutar um último brinde das belas taças de vinho. O relógio já marcava 4 horas quando os confrades e confreriras perceberam que aquela reunião havia passado rápido demais e se assustaram com o adiantado da hora. Daniela, bebendo o restante de seu vinho, retoma brevemente o tema da noite e pergunta:

- Amigos, será que o nosso porto conseguirá recuperar as cargas? E a importação dos nossos vinhos? O desenvolvimento do município estará comprometido? E como ficarão os projetos sociais apoiados pelo porto? O que será possível fazer para mitigar todos esses impactos?

## NOTAS DE ENSINO

## RESUMO

Este caso para ensino descreve a trajetória da perda dos clientes, e como se caracterizou o desenvolvimento da problemática vivenciada pelo Porto de Itajaí, um complexo portuário brasileiro localizado no município de Itajaí, no estado de Santa Catarina. Considerado o principal porto da região e o segundo maior do país em movimentação de contêineres, atuava como porto de exportação, escoando quase toda a produção da região. O objetivo do caso é promover uma reflexão dos fatos ocorridos que levaram o Porto de Itajaí a perder os seus agentes de carga. A proposta é que os alunos se coloquem no lugar dos gestores do porto a fim de propiciar um debate sobre propostas de implementações que poderiam ser incluídas no planejamento estratégico nesse momento contingencial para mitigar os problemas vivenciados por eles. Propõe-se que o caso seja utilizado nos cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* na área de gestão, principalmente na gestão de um complexo portuário, em disciplinas que foquem na logística internacional, principalmente no tocante a portos e terminais.

**Palavras-chave:** Logística Internacional. Planejamento Estratégico. Complexo Portuário.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Este caso para ensino é indicado para aplicação em cursos de graduação na área de Logística, Gestão Portuária, Administração e Comércio Exterior. Pode ser utilizado em disciplinas como Estratégia, Direito Administrativo, Gestão Portuária, Logística Portuária e Internacional, Sustentabilidade Portuária e afins. Espera-se que o aluno desenvolva a compreensão da gestão de um complexo portuário e que consiga avaliar criticamente os fatos ocorridos no caso porto de Itajaí. Desse modo, os objetivos didáticos são: (a) compreender a legislação portuária; (b) realizar uma análise estratégica; (c) identificar as forças e fraquezas; (d) propor e discutir sobre as ameaças e oportunidades que podem ser implementadas e seus riscos.

## FONTES DE DADOS

Este caso para ensino baseou-se em fatos verídicos revelados a público por meio das mídias sociais impressas e digitais (reportagens, páginas da *internet*). A confraria Winecomex foi apresentada no caso com o intuito específico de servir como o lugar ideal para conduzir a história do caso. A situação é protagonizada por um profissional da logística internacional e que reside no município de Itajaí. Os nomes dos personagens (Quadro 2) foram alterados para preservar sua identidade. O caso tem o objetivo de proporcionar o debate em ambiente acadêmico, com finalidade exclusiva de ensino.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1.Martinez Perez: Profissional da logística internacional</li><li>2.Daniela Fernandez: Assistente social, funcionária pública do município</li><li>3.Fernando do Rocio: Empresário do ramo imobiliário</li><li>4.Cristina do Rocio: Professora universitária do curso de comércio exterior</li><li>5.Antônio Pauli: Empresário do ramo de transportes rodoviários</li><li>6.Pedro Mello: Fiscal da exatoria</li><li>7.Paula Lenzi: Médica do trabalho do OGMO</li><li>8.Jorge Lisboa: Presidente da confraria e Coordenador do Bem-estar social da prefeitura de Itajaí</li><li>9.Carlos Swartz: Diretor de uma <i>Trading Company</i></li><li>10. Laura Swartz: Agente de carga</li></ol> |
|--|

**Quadro 2:** Caracterização dos personagens do Caso.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

## PLANO DE ENSINO

Sugere-se que o professor disponibilize o caso para ensino, a Lei 12.815/13 (marco regulatório) e a Resolução 003/21 que regulamenta a exploração do Porto de Itajaí ([link nas referências](#)) com antecedência para que os alunos possam realizar a leitura. No final destas notas de ensino apresenta-se as referências utilizadas e que poderão ser sugeridas como leitura prévia e suporte para a análise das questões propostas. Sugere-se a aplicação do caso em seis etapas (Quadro 3). As etapas poderão ser realizadas tanto para aula na modalidade presencial como aula em ambiente remoto, por meio das salas virtuais das plataformas educacionais.

ETAPAS	Tempo sugerido
<p><b>1. Verificar os conhecimentos prévios dos alunos:</b> Esse momento possibilita ao professor verificar se os alunos realizaram a leitura do caso de ensino. Como estratégias sugeridas, o professor poderá realizar o uso de plataformas de aprendizado interativo baseada em jogos, como <i>Kahoot</i>, <i>Edupulses</i>, <i>Quizur</i>, <i>Mentimeter</i> entre outros para criação de um <i>Quiz</i> com perguntas e respostas sobre as questões centrais do caso. Após o desempenho no <i>quiz</i> o professor conseguirá avaliar os alunos que realizaram a leitura, e o entendimento sobre o caso. É necessário o professor considerar a possibilidade que alguns alunos não realizarão a leitura prévia, o que iria comprometer o desempenho do aluno e talvez impacte no grupo que ele irá discutir o caso de ensino. Pensando nessa possibilidade o professor pode realizar o segundo momento, o que poderemos denominar como “alinhamento”.</p>	5-10 minutos
<p><b>2. Alinhamento do caso com toda a turma:</b> O professor poderá utilizar D-ID que é uma IA (Inteligência artificial) para criação de um personagem que contará de forma resumida (máximo de 5 minutos) o resumo do caso, apresentando todo o contexto, personagens e principalmente o dilema. Ou o professor poderá fazer o resgate com a turma utilizando a escrita no quadro. Uma vez que todos já entenderam o caso, sugere-se ao professor explicar como irá funcionar a dinâmica e principalmente o tempo para realização da atividade, isso ajudará os alunos a não perderem o foco nas discussões.</p>	5-10 minutos
<p><b>3. Formação dos pequenos grupos:</b> Os grupos poderão ser formados de forma aleatória ou podem ser formados por experiência profissional dos alunos. Recomenda-se grupos de 3 a 6 alunos. Aconselha-se iniciar as discussões a partir das perguntas de transição (TQs) para responder as questões apresentadas no caso, que deverão ser respaldadas em argumentos teóricos e legais consistentes com o caso. Como sugestão o professor poderá distribuir aos alunos o modelo da ferramenta de SWOT.</p>	50-60 minutos
<p><b>4. Socialização das soluções apontadas por cada grupo:</b> Nesse momento o(s) aluno(s) representante(s) de cada grupo poderá compartilhar a(s) solução(s) e apresentar a ferramenta de SWOT que poderá ser fixada no quadro/ na sala permitindo a visualização das análises realizadas por todos os grupos. Após apresentações concluídas o professor poderá utilizar o data show para projetar a análise de SWOT apresentada nos objetivos educacionais desse caso. Nesse momento o professor poderá apontar a ausência e/ou similaridade dos elementos apresentados pelos alunos e pelos autores do caso associando aos conceitos teóricos e legais subjacentes ao caso.</p>	50-60 minutos
<p><b>5. Tempestade de Ideias:</b> Nessa etapa sugere a realização de um <i>brainstorming</i>, estimulando os alunos a compartilharem suas ideias sobre as possíveis medidas que o Porto de Itajaí poderá implementar para mitigar a perda dos agentes de carga. O professor poderá utilizar quadro, papel ou o uso de plataformas de aprendizado interativo baseada em jogos, como <i>Canva</i>, <i>Ideaboardz</i>, <i>Mentimeter</i>, entre outros. Após as ideias apresentadas, o professor passa a ser o mediador da análise de viabilidade de implementação das possibilidades sugeridas pela turma. No momento de análise das opções apresentadas pelo grupo, é oportuno caso seja apresentado ideias inviáveis que podem ser por vários fatores como, questões legais, contratuais, financeiras ou qualquer outra possibilidade de acordo com característica da gestão portuária, o professor poderá questionar a turma qual o motivo que a torna a ideia “inviável” e verificar se os demais alunos têm a mesma percepção. No final pode-se realizar uma votação da melhor ideia apresentada com justificativa da escolha.</p>	30-40 minutos
<p><b>6. Fechamento do Caso:</b> No momento final, o professor deverá fazer o fechamento do caso</p>	5-10 minutos

**Quadro 3:** Etapas de aplicação de caso de ensino.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Com base nos objetivos educacionais, propõem-se dois eixos com questões para engajar na análise e discussão do caso. O primeiro eixo aborda o marco regulatório e a logística portuária, enquanto o segundo eixo trata do planejamento estratégico.

**Questão 1-** Como o marco regulatório atual poderia auxiliar na situação do impasse do Porto de Itajaí?

A primeira questão tem como objetivo promover a discussão sobre o marco regulatório e a legislação portuária em relação a um porto com as características mencionadas nesse caso para ensino. Com o objetivo de orientar as discussões dos alunos, são apresentadas *Transitions Questions* -TQ - que servem como diretrizes para a discussão.

**TQ1.** Quais as formas de licitação pública do governo federal e/ou municipal para a iniciativa privada?

Conforme o marco regulatório portuário brasileiro, há três formas de repassar a gestão portuária para a iniciativa privada: através de licitação pública com edital e contrato da Lei 8.987/95; por meio de permissão com ato administrativo com a Lei 8.987/95, e por meio de autorização com ato administrativo da Lei 9.074/95. Essas são as formas que um bem público pode passar sua gestão para a iniciativa privada. O Quadro 4 apresenta as formas de concessão onde a responsabilidade da gestão é determinada pela legislação a qual se submete ocorrendo a transferência de investimentos, de regime jurídico, caráter e contrato jurídico. A licitação pública só pode ocorrer em áreas de governo, por isso um terminal privado deve estar fora de área de porto organizado necessariamente.

Item	Concessão	Permissão	Autorização
Legislação	Lei 8987/95	Lei 8987/95	Lei 9074/95
Contrato	Sim	Não	Não
Ato	Bilateral	Unilateral	Unilateral
Caráter	Contratual	Negociável	Sem obrigatoriedade de continuidade
Investimentos	Altos	Baixos	Baixos
Retorno	Longo	Curto	Curtíssimo
Garantia Jurídica	Alta	Média para baixa	Baixa
Obtenção	Licitação	Ato Administrativo	Ato Administrativo
Regime Jurídico	Direito Público	Direito Privado	Direito Privado

**Quadro 4:** Formas de concessão.

Fonte: Rodriguez, 2015.

Esses são os modelos de transferência de responsabilidade pública para responsabilidade privada em bens considerados da União. Esta classificação foi realizada pelo Banco Mundial em 2003, modelo utilizado até os dias atuais por razões de financiamentos em estruturas portuárias.

**TQ2.** Com base na nova lei de modernização dos portos (Lei 12.815/13) e no regulamento de exploração do Porto de Itajaí (Resolução N° 003/21), porto organizado permite que um terminal privado se instale nessa área?

Conforme a legislação portuária 12.815/13, art. 5º que informa o arrendamento de bem público destinado a atividade portuária, será realizado mediante celebração de contrato, precedida de licitação, em conformidade com o disposto nesta lei e no seu regulamento. Área de porto organizado é uma área demarcada (linha imaginária) por ato do poder executivo (governo) que compreende as instalações portuárias e a infraestrutura de proteção e de acesso ao porto organizado. Portanto, os cais, os molhes, as guias correntes, proteção ao canal de acesso, pontes e terrenos. Considerar que a análise de uma instalação portuária se dá pelos seis itens mencionados e compilados (Quadro 5).

Itens	Service Port	Tool port	Landlord Port	Fully Privatized Port
Investimento em infra-estrutura portuária	Público	Público	Público	Privado
Investimento em superestrutura	Público	Público	Privado	Privado
Investimento em equipamentos	Público	Público	Privado	Privado
Operação Portuária	Público	Privado	Privado	Privado
Administração	Público	Público	Público	Privado
Propriedade da terra e dos ativos	Público	Público	Público	Privado

**Quadro 5:** Formas de Gestão.

Fonte: Rodriguez, 2015.

Essas formas mostram o grau de liberdade que as nações estabelecem para a composição de investimento portuário, o modelo mais usado no Brasil é o “*Landlord port*” que apresenta em seus seis itens o modelo que a iniciativa privada pode exercer. Cabe destacar que os países em desenvolvimento ou desenvolvidos utilizam a mesma forma brasileira com algumas variações no campo público. Essas são as formas que o Banco Mundial estabelece como forma de gerir modelos portuários nacionais dependendo do grau de liberdade que cada governo estabelece em suas Constituições.

**TQ3.** Por que o Governo Federal levou tanto tempo para tomar a decisão no caso do Porto de Itajaí?

Conforme reportagens divulgadas nas mídias sociais, o Governo do Brasil entendeu por questões de performance ou “*lobby* empresarial” que a melhor condição para o Porto de Itajaí e sua Autoridade Portuária fossem privatizadas. De acordo com a Antaq (2020), o governo federal apresentou um trabalho para desestatização dos portos de Santos (SP) e Itajaí (SC) no ano de 2020 prevendo abertura de editais de arrendamento para a segunda metade de 2022. O contrato de arrendamento existente terminou em dezembro de 2022 prorrogado em uma condição temporária até o TCU apresentar um novo modelo de arrendamento.

**Questão 2-** Estruture a análise estratégica do Porto de Itajaí sintetizando em quadro as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades neste momento contingencial.

A segunda questão tem como objetivo promover uma análise do ambiente externo, compreender as tendências, oportunidades e desafios enfrentados pela indústria portuária. O objetivo é propor que os alunos realizem uma análise SWOT do Porto de Itajaí, a fim de

desenvolver suas habilidades de análise estratégica e capacitar os estudantes a compreenderem a situação atual da organização.

A gestão estratégica tem sido amplamente utilizada por todas as organizações como uma maneira de enfrentar a intensa competição do mercado. Esse processo é composto por três etapas: formulação, implementação e avaliação da estratégia. A análise SWOT, que envolve a identificação das oportunidades e ameaças externas, bem como das forças e fraquezas internas das empresas, desempenha um papel crucial na formulação e desenvolvimento da estratégia (CHANG, HUANG, 2006; GÜREL, 2017; BENZAGHTA, et al, 2021). A matriz SWOT teve sua origem na década de 60. Essa estrutura representou um grande avanço para aqueles estrategistas que se preocupavam com a análise ambiental e com as vantagens competitivas que as empresas poderiam criar sobre os seus concorrentes. O seu ponto central era de que os recursos e competências existentes da organização tinham de ser coerentes com as oportunidades e ameaças existentes fora da empresa (GUEMAWAT, 2001). Para Ansoff (1990), a matriz SWOT tem duas finalidades principais: ela é capaz de identificar deficiências da organização – as quais deverão ser corrigidas – e pontos fortes os quais deverão ser desenvolvidos pela empresa buscando oportunidades no ambiente externo.

Os principais benefícios da utilização da matriz SWOT são o seu baixo custo e simplicidade, requer do estrategista uma visão abrangente da organização e da indústria onde ela atua, é flexível, pois se adapta a diferentes contextos e situações sem a necessidade de complexos sistemas de informações, promove a integração e o intercâmbio de informações entre as diversas áreas funcionais, facilitando a visão holística da organização, ajuda a identificar ações e estratégias relevantes, maximizando pontos fortes, minimizando fraquezas, aproveitando oportunidades e mitigando ameaças, sua linguagem comum promove a comunicação estratégica, alinhando os membros da organização em relação a objetivos, desafios e oportunidades (CHANG, HUANG, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2009).

Ao realizar a análise de SWOT no Porto de Itajaí, é recomendável analisar a situação de forma racional, considerando o panorama geral do setor quanto o momento específico pelo qual o porto está passando. A SWOT pode fornecer uma visão das fortalezas da instituição que poderão auxiliar na superação desse deságio. Com base nessa abordagem estratégica, o professor irá auxiliar os alunos na elaboração da análise SWOT (Quadro 5) seguindo como referência. Os alunos podem trazer outras análises de maneira a ampliar o quadro.

	<b>Contribui para a estratégia</b>	<b>Dificulta a estratégia</b>
	<b>S: Pontos Fortes</b>	<b>W: Fraquezas</b>
<b>Aspectos Internos</b>	Berços realinhados Prêmios recebidos Porto resiliente Apoio aos projetos sociais Localização estratégica Terminal especializado	Limitação de espaço físico Alto custo de dragagem Sujeito a fechamento temporário - enchentes e ventos Custos dos Práticos e rebocadores
	<b>O: Oportunidades</b>	<b>T: Ameaças</b>
<b>Aspectos Externos</b>	Ampliação da bacia de evolução Expansão de sua área Evolução da carga frigorífica (oeste) Diversificação de cargas Infraestrutura logística Aeroporto Investimento em tecnologia e digitalização Utilização do espaço para utilização de serviços aduaneiros.	Portos Privados Proximidade com outros terminais Risco climático Insegurança Jurídica Avanços Tecnológicos e de automação Impactos ambientais e regulamentações.

**Quadro 6:** Análise de Swot da estratégia do Porto de Itajaí.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Após a apresentação de forma resumida da análise de SWOT, apresenta-se uma análise complementar de cada item identificando as principais características positivas e negativas do modelo. Destacamos o quadro de oportunidades para delinear as ações necessárias para garantir a continuidade das atividades. Como pontos fortes destaca-se: a indicação de berços realinhados permite uma extensão maior do cais e com isso atracação de navios maiores, os prêmios recebidos como de execução de investimentos planejados e crescimento da movimentação portos organizados em 2021 cria uma situação positiva para a SPI, porto resiliente pelo seu histórico de enchentes e rompimentos dos cais de atracação, todos recuperados durante esses anos, apoio aos projetos sociais através da Prefeitura Municipal de Itajaí, Associação Comercial de Itajaí e Comissão e Entidade de órgãos não governamentais participantes do Selo social permitiu que Autoridade Portuária obtive-se o Selo 1 (Acabar com a fome e a miséria), Selo 2 (Educação básica para todos), Selo 6 (Combater Aids, Malária e outras doenças), Selo 7 (Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente) e Selo 8 (todo mundo trabalhando para o desenvolvimento), a localização estratégica por estar a 250 km de Curitiba-PR a 600 Km de São Paulo – SP, e 550 Km de Porto Alegre- RS inseridos dentro dos estados que de maior PIB do Sul-Sudeste do país e o terminal especializado em contêineres com equipamentos adequados e com um arrendatário que possui experiência na operação com inúmeros terminais.

Como pontos fracos destaca-se: a limitação de espaço físico referente a 188.000 m<sup>2</sup> de área de porto sendo hoje necessário a ampliação de espaço físico, inclusive para seguir se adequando ao padrão internacional, o alto custo de dragagem pelo fato de ser um porto de rio que atrai todos os sedimentos do durante sua trajetória, está sujeito a fechamento temporário pelas enchentes e por ventos fortes, os custos dos práticos e rebocadores mais caros pela necessidade de usar mais equipamentos para atracação.

Em relação aos aspectos externos, as principais oportunidades identificadas caso são: a ampliação da bacia de evolução é a condição ideal para recebimento de navios acima de 366 até 400 m, os chamados “*megacarriers*”, a expansão de sua área física de 188.000 m<sup>2</sup> para 450.000 m<sup>2</sup>, a evolução da carga frigorífica motivado pelo volume crescente das exportações de frangos e suínos, a diversificação de cargas é uma oportunidade de operar com carga granel sólida e granel líquida, Infraestrutura logística aproveitando as estruturas de armazenagens e transporte já instaladas na cidade de Itajaí, a proximidade do aeroporto faz com que as distancias fiquem mais curtas, para a empresas exportadoras e importadoras, investimento em tecnologia e digitalização para adequar aos sistemas mais modernos de comunicação e operação espalhados pelo mundo, criação da cadeia de frio seria homologar o porto de Itajaí dentro da perspectiva de portos que operam carga congelada e a utilização da área portuária para execução de serviços aduaneiros.

As principais ameaças identificadas são: portos privados identificados como concorrentes pela sua face moderna de gestão e custos portuários, proximidade com outros terminais seguem a mesma sequência de empresas concorrentes em portos vizinhos, risco climático se justifica nos períodos chuvosos com aumento da correnteza e com os aumentos dos ventos, insegurança jurídica por motivos justificáveis do marco regulatório como licitação, arrendamentos, prazos e outorga onerosa, avanços tecnológicos e de automação pelo motivo de seus concorrentes ficarem mais atualizados do que o Porto de Itajaí com inovações portuárias, impactos ambientais e regulamentações por ser um porto instalado dentro de rio e no centro da cidade.

Acredita-se que a análise de SWOT desempenha um papel significativo na tomada de decisões dos gestores, pois é uma ferramenta essencial para as organizações avaliarem sua posição no mercado. É amplamente utilizada para analisar tanto o ambiente interno quanto o externo das organizações em momentos de incerteza (Rozmi et al., 2018).

Além de fornecer insights para soluções futuras, a análise SWOT possibilita que os gestores avaliem as estratégias em execução. Isso permite a identificação das estratégias que devem ser replicadas, ajustadas ou até mesmo descartadas do planejamento da instituição.

**Questão 3-** Considerando conjuntamente as análises das questões 1 e 2 reflita e apresente opções que os gestores do Porto de Itajaí poderão implementar para mitigar esse momento contingencial.

O objetivo da terceira questão é engajar os alunos a utilizar o conhecimento adquirido da Legislação portuária e marco regulatório, conjuntamente com a análise de SWOT (Quadro 6), para propor soluções que visem mitigar os problemas enfrentados pelo Porto de Itajaí. Espera-se que eles sejam capazes de utilizar os insights obtidos na análise SWOT, identificando as oportunidades para potencializar os pontos fortes, superar as fraquezas e enfrentar as ameaças. Dessa forma, os alunos estarão aptos a propor soluções estratégicas que contribuam para a melhoria e sustentabilidade do Porto de Itajaí.

Após a compreensão do marco regulatório e da Legislação portuária, conjuntamente com a análise de SWOT, é possível sugerir possibilidade viáveis de implementação para que os gestores do Porto de Itajaí (Quadro 7) possam mitigar a situação atual até a recuperação dos seus armadores.

<b>Opção</b>	<b>Base Legal</b>	<b>Ponto Positivo</b>	<b>Ponto Negativo</b>
Zerar as tarifas para o armador como atracação, utilização do canal de acesso, amarração	Administração do Porto	Tentativa de atrair o armador	O armador acostumar-se com custo zero
Utilização da área primária como receptora de carga alfandegada de outros recintos alfandegados para execução dos serviços aduaneiros.	Legislação Aduaneira – Regulamento Aduaneiro - SRF	Obter armazenagem de importação	Não há
Promover contratos para operação de LCL – Less Container Load nos armazéns do porto	Arrendatário	Prestar serviços logísticos e armazenagem de importação	Não há
Ofertar armazenagem de importação abaixo dos valores praticados no mercado para promover distribuição das cargas.	Arrendatário e Administração do Porto de Itajaí	Tentar atrair a carga com valores menores de armazenagem que os concorrentes	Não há
Unitização de cargas projetos na área primária que se destina a outros portos.	Arrendatário e Administração do Porto	Incrementar a utilização de área para a carga geral	O Contêiner perder espaço para a carga geral
Operação com barcaças para a montante do rio ou outros portos	Administração do Porto e Marinha do Brasil	Cargas a serem transportadas no fluvial	Navegabilidade a montante do rio Itajaí

**Quadro 7:** Sugestões de implementações para o Porto de Itajaí.

*Fonte:* Elaborado pelos autores, 2023.

Essas são sugestões que dependem da mobilização da Autoridade Portuária, dos arrendatários e da Marinha do Brasil para execução de cada uma dessas atividades que podem ser em conjunto ou individuais de cada ente mencionado. O objetivo é utilizar a capacidade instalada da área portuária para armazenagem e serviços alfandegados, para transporte de outros tipos de embarcação, como navios de carga geral e/ou barcaças para transporte aquaviário fluvial. Ampliar a atividade de navios ro-ro (tipo navio de veículos), também em navios de cabotagem zerando os custos de atracação e permanência. Acreditamos que não seria a solução

ideal, porém seria a solução paliativa para mitigar os efeitos dessa debandada de clientes que APM Terminals e Superintendência do Porto de Itajaí perderam.

## **ENCERRAMENTO DA DISCUSSÃO DO CASO**

No encerramento do caso o professor poderá propor aos alunos elencar as “melhores alternativas” encontradas pelos grupos para mitigar a situação contingencial vivida pelos gestores do Porto de Itajaí e verificar os possíveis impasses. Como a situação está sendo vivenciada pelo Porto de Itajaí atualmente, não existe um desfecho do caso nesse momento.

## **REFERÊNCIAS**

ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

BRASIL. Lei Nº 12.815 de 05 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela união de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1995. Dispões sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da constituição federal e dá outras providências. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Lei 9.074 de 07 de julho de 1995. Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências.

BRASIL. Lei 12.815 de 05 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela união de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Ministério da Economia. Minfra promove cerimônia de apresentação dos estudos para o Porto de Itajaí, 31 out. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/novembro/minfra-promove-cerimonia-de-apresentacao-dos-estudos-para-o-porto-de-itajai>. Acesso em 07 mai. 2023.

BRASIL. Ministério da Infraestrutura. Agência Nacional de Transportes Aquaviários. ANTAQ iniciará consulta pública sobre concessão do Porto de Itajaí (SC) em 24 de fevereiro. 16 fev. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/noticias/2022/antag-iniciara-consulta-publica-sobre-concessao-do-porto-de-itajai-sc-em-24-de-fevereiro#>. Acesso em: 03 mai. 2023.

BENZAGHTA, M. A.; ELWALDA, A.; M., M.; ERKAN, I.; RAHMAN, M. SWOT analysis applications: an integrative literature review. Journal Of Global Business Insights, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 55-73, mar. 2021. University of South Florida Libraries.

CHANG, H. H., & HUANG, W. C. (2006). *Application of a quantification SWOT analytical method. Mathematical and Computer Modelling*, 43(1), 158-169.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, MICHAEL D. Estratégia de Marketing. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FLORIANO, M. Itajaí em chamas. Itajaí. Alternativa editora, 2002.

GHEMAWAT, P. A. *Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOVERNO FEDERAL PROMETE LICITAÇÃO DO PORTO DE ITAJAÍ NO SEGUNDO SEMESTRE. *Diarinho*. Itajaí, 21 mai. 2023. Economia. Disponível em: <https://diarinho.net/podcast/711/>. Acesso em: 25 mai. 2023.

GÜREL, E. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research*, v. 10, n. 51, p. 994–1006, 2017.

IBGE. Itajaí: Panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/itajai/panorama>. Acesso em: 10 mai. 2023

ITAJAI, Regulamento de exploração do Porto de Itajaí - Resolução 003/2021. Disponível em: <https://portoitajai.com.br/legislacao-resolucoes-2021/>. Acesso em: mai. 2023.

ITAJAÍ RENOVA CONTRATO DE ARRENDAMENTO DO PORTO DE ITAJAÍ PARA 2023. SINDIFOZ- Sindicato dos Servidores Públicos Municipais da Foz do Rio Itajaí. Dez. 2022. Disponível em: <https://www.sindicatofoz.com.br/> Acesso em: 02 jun. 2023.

MAIA, J. A.; SANTOS, J. F. DOS; FERREIRA, M. S. ÂNGELO; FRANCO, A. A.; SOUZA, J. DE. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 11, n. 2, p. 201-220, 17 dez. 2021.

PORTO DE ITAJAÍ. A História. Disponível em: <https://www.portoitajai.com.br/historia>. Acesso em: 15 mai. 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJAÍ. A cidade de Itajaí. Disponível em: <https://www.itajai.sc.gov.br/c/a-cidade>. Acesso em: 04 mai, 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJAÍ. Itajaí e Governo Federal vão assinar novo convênio de delegação do porto ao município por mais 25 anos. Disponível em: <https://itajai.sc.gov.br/noticia/30451/itajai-e-governo-federal-vao-assinar-novo-convenio-de-delegacao-do-porto-ao-municipio-por-mais-25-anos>. Acesso em: 04 mai. 2023.

RODRIGUEZ, L. A. Marco Regulatório e a infraestrutura portuária brasileira: a ambiguidade do marco regulatório com reflexo na problemática do porto de Itajaí. Dissertação. Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, o. 126. 2015.

ROZMI, A. N. A., NORDIN, A., BAKAR, M. I. A. (2018). The perception of ICT adoption in small medium enterprise: A SWOT analysis. *International Journal of Innovation Business Strategy*, 19(1), 69-79.

THE OCEAN RACE ITAJAI. Disponível em: <https://theoceanraceitajai.com.br/itajai/>. Acesso em: 7 mai. 2023.