

5. ANÁLISE CRÍTICA DA SITUAÇÃO DOS PORTOS SECOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Com a abertura e ampliação do comércio exterior brasileiro é impossível imaginar a exclusão dos serviços prestados pelos portos secos dentro deste contexto, pois são organizações com grandes responsabilidades perante o poder público e também perante a sociedade. Adicionalmente, os portos secos podem vir a ser não somente um lugar de interiorização da Aduana, ou um armazém alfandegado que propicie benefícios tributários a exportadores e importadores brasileiros, ou ainda que ofereça serviços conexos à armazenagem e manuseio das mercadorias. O porto seco pode vir a ser um verdadeiro e grande complexo logístico integrado, com manuseio, armazenagem, aduana, industrialização e centro de distribuição.

Após todo o trabalho de pesquisa da autora em literaturas e magazines especializados, pesquisa em sites, entrevista com profissionais da área e da associação representativa da classe, atividades profissionais desempenhadas durante sua carreira e das respostas obtidas ao questionário enviado, conseguiu-se reunir uma base importante de dados e informações que permitiram uma análise crítica da atuação dos portos secos no Brasil, tema deste capítulo. Esta análise está dividida em duas partes: uma parte interna, compreendendo aspectos inerentes à organização e funcionamento dos portos secos; uma parte externa, incluindo impactos e dependências que possam afetar o seu desempenho. A análise está, ao final, mapeada e ordenada segundo a metodologia SWOT, que busca não apenas apresentar problemas, mas também apontar possíveis soluções aos fatores de ameaça e pontos negativos e, considerando as oportunidades e pontos positivos, descrever ações de reforço.

5.1. Análise interna

Nesta análise estarão enfocados os aspectos dos portos secos brasileiros quanto as suas instalações, máquinas e equipamentos, sistemas gerenciais e de

tecnologia, recursos humanos e competência e a definição do negócio, estratégia e visão profissional, tudo de acordo com os resultados obtidos do estudo de caso.

5.1.1. Instalações

Começou-se esta análise observando o resultado da disposição geográfica dos portos secos em funcionamento no Brasil até o ano de 2005: são 62 unidades distribuídas em 10 regiões fiscais. A grande concentração está na região Sudeste que responde com 66% do total destas unidades e onde o Estado de São Paulo fica com 48% deste percentual; seguindo, vem a região Sul, que responde por 23% do total dos portos secos operantes. Constata-se que os portos secos – antigos Eadis – se estabeleceram próximo às regiões brasileiras onde as atividades sócio-econômicas e industriais são mais desenvolvidas e os acessos para distribuição das mercadorias são, pelo menos, aceitáveis (portos, aeroportos, rodovias federais e estaduais, ferrovias). Acredita-se ser esta razão para que, devido a esta conjuntura, existam mais 6 unidades em processo de licitação, todas nestas duas regiões, com exceção de uma, que está localizada no Distrito Federal. Estes dados foram tirados do site do Ministério da Fazenda, Secretaria da Receita Federal – Aduana e Comércio Exterior (Portos secos). Logicamente, ao empresariado só interessa investir desde que haja perspectiva de retorno do investimento dentro de um prazo viável e com incentivos ao financiamento.

Para a avaliação do tipo de estrutura física predominante nos portos secos brasileiros, primeiramente observou-se, no universo dos quatro portos secos respondentes, a área de armazenagem informada. Em todos eles a área coberta, que pode estar montada na forma de estrutura verticalizada ou apenas como um grande armazém coberto para acomodar cargas paletizadas e tipo *break bulks*, representa uma média de 24% de sua área total. Aliado a este fato, esses quatro portos secos trabalham mais efetivamente com cargas *containerizadas* ou cargas que poderiam ficar armazenadas em pátios ou áreas descobertas; por exemplo, cargas rolantes (carros, tratores, etc). Foi visto que a área refrigerada, geralmente representada por quantidade de tomadas elétricas para conexão de *containers reefer*, fez presença apenas no porto seco localizado na região Sul do País, onde a indústria agropecuária e a de processamento de alimentos com armazenamento em

câmeras frigoríficas estão situadas mais fortemente. Quando se expandiu a análise para a pesquisa feita em 2003 pela *Revista Tecnológica*, verificou-se que a média de área coberta dos portos secos caiu para 20% da área total informada. Desta forma, constata-se que não existe uma grande sofisticação nas instalações físicas dos portos secos: são geralmente grandes pátios ou áreas descobertas, próprias ou alugadas, que minimamente devem manter uma boa pavimentação, bons canais de acesso público, demarcações claras das áreas de estocagem, balanças para pesagem de *containers*, um sistema efetivo de segurança das mercadorias armazenadas, além de uma apólice de seguros com cobertura para terceiros.

5.1.2. Máquinas e equipamentos

Na movimentação interna das cargas armazenadas é imprescindível a utilização de máquinas e equipamentos apropriados como empilhadeiras, paleteiras e guindastes, entre outros. A preocupação que se deverá ter é da escolha correta do equipamento para os tipos de cargas movimentadas, da existência da quantidade necessária destes equipamentos nas operações diárias, do treinamento adequado de seus operadores e na qualidade do piso do tráfego, de forma a não comprometer o fluxo das operações internas, a segurança das mercadorias movimentadas e nem a segurança do pessoal envolvido nas operações de movimentação.

Observando a informação disponibilizada pelos portos secos em 2003, verificou-se que a opção por empilhadeiras à combustão é a mais difundida, num nível de 69% do total entre empilhadeiras à combustão, elétrica e manual. A empilhadeira manual é a de menor incidência de uso. A transpaleteira também é um equipamento bastante difundido e, para os portos secos respondentes ao questionário, conseguiu-se observar a utilização de outros tipos de equipamentos como certos tipos de guindastes. Certamente, as escolhas estão relacionadas não só ao caráter operacional de cada equipamento, mas também aos seus custos de aquisição e manutenção, e a sua vida útil.

5.1.3. Sistemas gerenciais e de tecnologia

Parte-se agora para a avaliação das tecnologias empregadas pelos portos secos, tecnologias utilizadas tanto no controle e mensuração de suas operações internas como também quanto ao serviço de informação prestado aos seus clientes. Através da Figura 2, Capítulo 4, que apresenta um gráfico com o percentual de maior utilização por tipo de tecnologia, viu-se que a grande utilização é para com as consultas de serviços via internet. Não se pode furta em comentar que a instalação e o funcionamento de equipamentos interligados ao SISCOMEX – Sistema Integrado de Comércio Exterior – é obrigação da permissionária – ou portos secos – para a prestação de serviços públicos de movimentação e armazenagem de mercadorias, inclusive como cláusula constante no contrato de permissionamento assinado entre ela e a SRF. Neste aspecto, inferiu-se que como “consulta via internet” são as consultas desenvolvidas pelas empresas com informações adicionais, representando um serviço diferencial aos seus clientes.

No aspecto do atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos negócios, esse serviço hoje é mandatário e passou a ser uma *commodity*, desde que haja qualidade na informação. ‘Qualidade’ está relacionada não só à acuracidade dos dados, mas também à sua disponibilidade imediata. Por isso, causam dúvidas de como esses dados são trabalhados dentro das empresas, já que a utilização de sistemas que controlam, agilizam e garantam a acuracidade das informações em *real time* para o gerenciamento do seu próprio negócio, como o WMS e o ERP, não estão alocados em primeiro plano. A indicação de como esses sistemas são importantes é constatada em artigo de Cooke (*Logistics Management*, Maio/05) apontando uma pesquisa elaborada entre pequenas e grandes empresas de logística e *supply chain* nos EUA, mostrando que o WMS é a aplicação mais comumente usada por estas empresas, seguida pelo ERP:

That was no surprise, as many corporations use ERP systems to integrate manufacturing, finance, and other critical information system.

A sugestão é que o empresariado do setor priorize a necessidade de investimento em tecnologia de sistemas, onde o custo é alto, mas que representará, a médio e longo prazo, integração, rapidez e confiabilidade de suas informações.

A viabilização de novos negócios poderá ser feita a tempo de se evitar a perda da oportunidade. E a informação sobre os negócios existentes e a necessidade de um redirecionamento destes estancará perdas atuais.

5.1.4. Recursos humanos e competência

Enfoca-se agora o aspecto dos recursos humanos dos portos secos. A pergunta que se faz é: a que nível está a qualidade desta mão-de-obra? Através da experiência profissional da autora, que integrou os quadros de um desses terminais e também atuou na posição de cliente de um deles, pode-se afirmar que não existe uma formação básica nesta área, a não ser aquela construída por anos de experiência desempenhando uma mesma função. Em termos de treinamento profissionalizante incentivado pelas empresas para uma melhor qualificação de sua mão-de-obra, nota-se pouca ou nenhuma atenção a este fato. Como exemplo, um simples treinamento na filosofia dos “5S”, um dos alicerces da cultura da qualidade, que organizaria não só o ambiente de trabalho dentro dos armazéns assim como também nas suas dependências administrativas, elevaria a auto-estima dos funcionários e criaria um comprometimento com a qualidade do trabalho desempenhado.

Mas falar em 5S é falar em programa de qualidade. E quando se verifica a importância dada pelos portos secos à uma certificação ISO, mostrado através do gráfico na Figura 4, Capítulo 4, conclui-se que a maioria não estaria capacitada à atuar conforme exigências feitas, no quesito qualidade, por empresas multinacionais que estivessem interessadas em operar com entrepostos aduaneiros: a maioria não possui qualquer certificação ISO. A certificação ISO é importante por ser um padrão internacional de qualidade. A certificação de qualidade ISO para uma empresa representa um aval importante para empresas internacionais, mostrando uma aderência a princípios que visam garantir a qualidade de produtos e serviços. Desnecessário dizer, então, como esta certificação é importante para garantia da competitividade de uma empresa, em qualquer setor.

A qualidade de produtos, serviços ou de pessoal geralmente não é garantida por cláusulas contratuais. Usualmente no contrato de permissão entre a Receita Federal e a Estação Aduaneira Interior existem cláusulas rezando que a Receita Federal irá zelar ou estimular pela qualidade de serviços e incentivará a competitividade. Porém, sabe-se que na prática isso não garante que o cliente esteja recebendo o melhor serviço ou produto; nem mesmo há a garantia de que o terminal esteja atuando competitivamente. Mesmo a existência da cláusula de que seja obrigação da permissionária manter “pessoal especializado para execução dos serviços” não significa que ela esteja enquadrada em algum padrão de qualidade. Qualquer cláusula sobre avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas Eadis será feita, pela Receita Federal, apenas sob a ótica das obrigações contratuais das permissionárias e mais nada além disso.

Aquisição de competência não é demérito, é evolução. E ‘qualidade’, nos dias de hoje, é um investimento necessário por toda empresa que queira se manter no contexto, se manter no jogo, mesmo que não haja garantias ao final.

5.1.5. Definição do negócio, estratégia e visão profissional

Esta perspectiva de análise foi baseada principalmente nos resultados das entrevistas obtidas com profissionais da área, nas respostas do questionário enviado e por consultas nas *homepages* de alguns portos secos. Um primeiro aspecto foi verificar se os portos secos estariam fazendo alguma movimentação para se tornar realmente uma plataforma logística e funcionar como *hub service*, extrapolando sua atuação e ingressando num mercado mais abrangente.

Interessante ressaltar, como dito na entrevista com Daniel Severo do Amaral da Integral Terminais, que “A licitação como Eadi estabelece por contrato uma área para funcionamento como entreposto aduaneiro”. Sendo assim, se o porto seco estiver interessado em diversificar suas operações e oferecer serviços como centro de distribuição num ambiente fora do contexto de entrepostagem alfandegada, ele precisará anexar uma outra área que a estabelecida no contrato de recinto alfandegado. Não foi notada qualquer informação sobre isso para a grande maioria dos portos secos pesquisados. Assim, foi inferido que sua gestão está

voltada unicamente para funcionamento como recinto alfandegado, salvo exceções. Atualmente, não existe projeto implantado de industrialização alfandegada em qualquer porto seco; existem, sim, quatro ou cinco consultas de operação como porto seco industrial, mas pendentes na Receita Federal. A razão para estas consultas estarem pendentes será vista mais detidamente quando analisados os impactos legislativos na operacionalização dos portos secos em funcionamento. Não obstante a essa razão, caso todas as implantações legislativas fossem efetuadas, estariam os portos secos aptos a operar competitivamente de forma rápida?

Mesmo atuando somente como portos secos é possível se oferecer serviços que venham a ser um diferencial, serviços que não necessariamente sejam característicos na sua atuação como interiorização da Aduana, serviços que não estejam definidos como “receitas acessórias em decorrência da prestação de serviços conexos com aqueles objeto da permissão”, conforme escrito no Anexo I do Edital da Concorrência SRF/SRRF/8ª RF de 1998, Parágrafo Primeiro, Cláusula Terceira. Neste parágrafo estão discriminados os seguintes serviços: estadia de veículos e unidades de carga, pesagem, limpeza e desinfecção de veículos, fornecimento de energia, retirada de amostras, lonamento e deslonamento, emissão de títulos, colocação de lacres, expurgo e reexpurgo, embalagem e reembalagem, unitização e desunitização e outros serviços complementares à movimentação e armazenagem de mercadorias. O que se refere aqui como “serviços diferenciados” são os serviços que agregem valor à operação dos portos secos, principalmente naquelas regiões fiscais onde a densidade de portos secos é alta. Através do gráfico contido na Figura 5, Capítulo 4 inferiu-se que esses serviços diferenciados são oferecidos pela minoria pesquisada, representando 38% do total e que, infelizmente, um alto percentual dos portos secos respondentes (18%) simplesmente não respondeu a esta questão ou não lhe deu a devida atenção.

Adicionalmente, com a entrevista concedida por Rivadávia Simão, um dos diretores da associação nacional da classe dos portos secos do Brasil (Abepira), continuou-se construindo uma síntese do cenário atual deste segmento. Verificou-se, neste momento, que os problemas relacionados à atuação dos portos secos são

comuns no território nacional, porém as soluções são regionais. Isso mostra uma fragmentação que, em não havendo um completo entendimento e fortalecimento da associação pelos associados, mais difícil será a formação de um *lobby* eficiente e eficaz junto as autoridades governamentais. Por sua vez, a associação deve atuar efetivamente em favor dos interesses da classe como um todo e em todos os níveis, deixando para trás uma existência meramente figurativa. Outra observação é que o principal concorrente dos portos secos continuam sendo os portos molhados, apesar dos problemas estruturais destes últimos, pois eles ainda têm muito mais peso em decisões políticas que os portos secos. Sobre operadores logísticos, ainda conforme Rivadávia Simão e ao contrário do que se supunha, não oferecem competição aos portos secos.

Ainda em relação a esta entrevista e corroborado por todas as tentativas de obtenção de informações das empresas atuantes neste segmento, fica patente o quanto destas empresas ainda funcionam amadoristicamente. O nível de informações disponibilizadas é baixo, pois ainda existe a cultura da sonegação de informações e da desconfiança; uma cultura arraigada na mentalidade de armazém de séculos passados, arcaica, que não sobreviverá por muito mais tempo no mundo atual, com todas as demandas acontecendo minuto a minuto e a competitividade aumentando consideravelmente. Esta opinião é corroborada pela experiência da autora que trabalhou em uma empresa familiar que, nos últimos nove anos, vem fazendo um árduo esforço no sentido de sua profissionalização de forma a se enquadrar nas necessidades atuais de se fazer negócio.

Um exemplo relevante da cultura arcaica existente é na completa falta de estatísticas e anuários que mensurem as operações nos portos secos. A informação, quando disponibilizada, muitas vezes causa dúvidas sobre sua acuracidade, se a pessoa responsável por fornecê-la teria sido realmente a melhor pessoa para este trabalho e, mais ainda, se o entendimento sobre o escopo e sobre o que se está perguntando foi corretamente compreendido. O que se vem dizer é que as informações disponibilizadas são limitadas e algumas vezes contraditórias. A consequência é uma total falta de confiança nos dados, o que impacta na elaboração de planos para a melhoria do setor.

Existe um conceito entre os profissionais da área que dizem que a maioria das empresas que atuam nos segmentos de exportação e importação, principais clientes dos portos secos, não conseguem visualizar claramente os benefícios proporcionados por eles, assim como também desconhecem a possibilidade de se fazer o despacho aduaneiro em qualquer recinto alfandegado. Para a autora, seria muito mais simples se todos conseguissem encontrar corriqueiramente muito mais artigos publicados por revistas especializadas com pesquisas e dados factíveis, informação e estatísticas de atuação dos portos secos, onde o número de participantes fosse, preferencialmente, sua totalidade e seu comprometimento com os dados informados fosse irrestrito, como encontrado fartamente nos países que estão na ponta do comércio internacional. Muito melhor do que encontrar sempre as (quase) mesmas reivindicações legislativas, que só fazem pensar no longo caminho a ser percorrido até que se atinja um verdadeiro nível de competitividade no mercado internacional.

Na entrevista com Rivadávia Simão, nota-se também a necessidade urgente de um amadurecimento empresarial do setor. Com uma perspectiva de que os portos secos possam vir a ser não mais prestadores de serviços públicos, ele nos dá uma previsão sombria da associação de classe de que em torno de 80% dos portos secos em funcionamento hoje fechariam as portas, não só pelas mudanças de regras advindas do governo, mas também pela carência de profissionalismo dos portos secos quanto à sua operação como empresa privada.

A mentalidade do empresariado precisa mudar. Não se pode mais continuar no amadorismo. É preciso que se invista no desenvolvimento do conhecimento e em aquisição de tecnologia. Que se entenda a necessidade de profissionalização como caminho para a competitividade e, conseqüentemente, para a própria sobrevivência. Precisa haver treinamento gerencial, não só a nível operacional, mas também ao nível dos *top managers*. O processo de *benchmark* precisa ser rapidamente aplicado tendo como modelos os países que hoje estão atuando agressivamente no comércio internacional, como China e Índia. O empresariado precisa compreender, fundamentalmente, que a cultura de uma empresa só é mudada quando iniciada no topo da pirâmide e disseminada para sua base.

5.2. Análise externa

Nesta parte, a análise estará baseada nos aspectos legislativos que impactam a atuação dos portos secos fazendo parte dela a interpretação do Anexo I do Edital da Concorrência SRF/SRRF/8ª RF de 1998. Além disso, são mostrados os competidores dos portos secos brasileiros.

5.2.1. Sob o aspecto da legislação

A Tabela 6 apresenta algumas das desigualdades legislativas existentes no Brasil e que interferem diretamente na atuação dos portos secos.

Tabela 6: Desigualdades legislativas no Brasil

| | Aeroporto | Porto | Porto Seco |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Fundaf | Não existe | Valor fixo | Ad-valorem |
| Prazo de concessão | Indefinido | 25 anos | 10 anos |
| Áreas ocupadas | Terreno da União | Terreno da União | Particular |
| Órgão regulador | Ministério da Aeronáutica | Ministério dos Transportes | Secretaria de Receita Federal |
| Anexação novas áreas | Agregação simples | Através de IPAs | Através de licitação |
| Serviços oferecidos | Amplo | Amplo, inclusive cargas nacionais | Somente sob tratamento aduaneiro |

Fonte: Daniel Severo do Amaral – Integral Terminais.

Como complementação das informações apresentadas na tabela anterior, para a montagem da estrutura física onde os portos secos fixarão endereço e atuação, são eles os responsáveis por instalar, sem qualquer ônus para a Permitente (Secretaria da Receita Federal), os serviços públicos de água, esgoto, eletricidade, telefonia e outros que se façam necessários. Outro exemplo é referente ao Fundaf, tributo devido à União pelos portos secos que, conforme reza no Anexo I do Edital da Concorrência, deve ser pago “até o décimo dia do mês subsequente ao da operação”. Este tributo não existe para os aeroportos, para os portos é um valor fixo, mas para as Eadis é ad-valorem. Assim sendo, existem problemas de atuação dos Eadis por falta de isonomia e regulamentação nas leis.

Outra falta de regulamentação é para com a cobrança da taxa intitulada de THC2 – *terminal handling charge* – pelos aeroportos e portos molhados aos portos secos como forma de permitir a movimentação das cargas chegadas neles

para as estações aduaneiras de interior. Conforme informação da Abepra, o THC2 cobrado pela Infraero ainda está em fase de acordo, enquanto que a ação para suspensão da cobrança do THC2 pelos portos molhados aos portos secos precisa ser ganha porto a porto; até o momento, somente a ação movida contra o Porto de Santos foi ganha pelos portos secos do Estado de São Paulo. Outras, em outros portos do País, ainda estão em andamento. Como dito anteriormente ainda neste capítulo, existe a concorrência direta dos portos molhados e aeroportos com os portos secos e os primeiros têm muito mais força política que os últimos.

Um outro ponto fraco que o empresariado encontra no desenvolvimento do seu negócio diz respeito à armazenagem. É de vital importância que o beneficiário do regime de armazenamento alfandegado tenha total conhecimento do prazo de funcionamento de sua instalação, sem o qual não poderá ele investir adequadamente, contabilizando amortizações futuras. Torna-se imperioso que seja revisto o tempo de permissão nos contratos licitatórios, pois um investimento vultoso como nos casos destes terminais não é recuperado rapidamente. Também é necessário que seja revisto o caráter precário que se encontra atualmente para as concessões de alfandegamento de recintos, através das regras estipuladas pela legislação, onde a suspensão das atividades pode ocorrer abruptamente.

Os fatores de risco são bem altos nesse negócio, pois não existem regras claras do governo para financiamento incentivado, fomento sistemático das políticas de incentivo setoriais e regras sem quebras de contrato. Sendo assim, os empresários procuram se precaver quanto ao retorno de seus investimentos. Esta falta de clareza da parte governamental pode ter sido um dos motivos para que empresários cujos contratos ainda não estavam adaptados para atuação como prestadores de serviços públicos e onde estes estavam vencendo em 2003 (eram contratos de concessão e não contratos licitatórios de permissão, conforme lei promulgada pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso) terem entrado com liminar judicial para ganhar tempo para análise e resguardo de seus direitos. E, conforme informação da Abepra, em torno de 20 dos principais portos secos estão funcionando sob esta liminar judicial e esta impacta diretamente o porto seco que queira operar como Porto Seco Industrial – PSI, através da IN 241/02. Como qualquer linha de produção, num processo de industrialização, antes de tudo,

precisa haver um acondicionamento físico e, conforme resultados das pesquisas e das entrevistas, somente alguns dos portos secos que estão funcionando sob liminar poderiam ser considerados relativamente grandes e operar competitivamente e de forma rápida.

No que diz respeito à IN 241/02, que regulamenta a atuação dos portos secos, encontra-se aí outra falta de isonomia quando se compara esta com outra Instrução Normativa onde ambas, em seu íntimo, teriam os mesmos objetivos. Em 2002, o Governo Federal promulgou a IN 241/02 com o objetivo de capacitar os portos secos nos serviços de industrialização além dos serviços de alfandegamento já permitidos. Porém, operacionalmente, existem dificuldades de implantação da industrialização alfandegada visto o caráter tributarista desta IN. Pode-se citar, como uma delas, a burocratização para a movimentação de insumos admitidos dentro do recinto: a área física para armazenagem entrepostada dos insumos deve ser distinta da área de processamento industrial. Em outras palavras, é dizer que a IN 241/02 se encontra balizada por uma visão de *customhouse*, ou seja, o conceito é o da segurança fiscal, garantindo que os impostos em suspensão serão efetivamente recolhidos nos seus devidos tempos. Como consequência deste enfoque vem a necessidade de uma delimitação do espaço físico dentro do recinto, assim como do total controle da movimentação física das cargas dentro deste espaço, seja na entrada ou na saída.

Entretanto, em 2004 o Governo Federal editou nova Instrução Normativa intitulada de IN 417/04 e mais conhecida como RECOF. Esta nova IN também tem as vantagens de uma armazenagem entrepostada além da industrialização alfandegada, porém veio com as alterações necessárias para um perfeito funcionamento dentro das necessidades inerentes à uma produção industrial moderna. O grande diferencial é que esta IN é direcionada apenas a quatro grandes segmentos industriais no Brasil: aeronáutico; automotivo; de informática, incluindo o de telecomunicações; e o de semicondutores e componentes de alta tecnologia para informática e telecomunicações. Além do mais, as exigências para aplicação deste regime só podem mesmo ser cumpridas por fortíssimos segmentos da indústria brasileira, sendo a maioria empresas multinacionais.

Como os portos secos se posicionaram quanto a mais esta falta de isonomia? Através de sua associação de classe, um trabalho de consultoria foi encomendado para avaliação da produção industrial e prestação de serviços em recintos alfandegados – Bussinger & Nogueira Neto (2004). O resultado, segundo informação da Abepra, foi levado e está sendo discutido junto a Secretaria da Receita Federal. Neste trabalho existem sugestões de adequações na lei para que as operações de armazenagem e industrialização alfandegada possibilitem a atuação total dos portos secos para atendimento tanto na exportação quanto na importação. No Anexo B constante desta dissertação é apresentado o quadro comparativo elaborado por esse trabalho de consultoria. Ele aponta um grande hiato quando feita a comparação de como e o que se é permitido industrializar usando o regime aduaneiro do RECOF e de como e o que se é permitido fazer através da IN 241/02. Não se pode esquecer que a possibilidade de industrialização alfandegada através dos portos secos industriais vem para o atendimento das pequenas e médias empresas brasileiras, que esperam contar com os mesmos incentivos à exportação como os oferecidos às grandes produtoras.

Para finalizar, quem conhece as necessidades e exigências de um processo produtivo atual como também o da livre concorrência, certamente concordará o quanto algumas das regulamentações legislativas precisarão se adequar. A postura governamental continua dando indícios de que os portos secos são considerados como uma peça fundamental na logística do comércio internacional do País. Este quadro vem corroborar a opinião de que, fora as adequações internas em tecnologias, capacitação de pessoal, gestão e atuação política necessárias aos portos secos como garantia de sua sobrevivência e adequação num contexto logístico globalizado, o governo brasileiro, através de regras distintas e horizontes apolíticos, deve permitir que a maior preocupação do empresariado seja no desenvolvimento e investimento do seu negócio, ao invés de gastos de tempo e dinheiro por conta de entraves legislativos e judiciais.

5.2.2. Os competidores dos portos secos

Considerando os novos entrantes, viu-se que a entrada de grandes corporações internacionais no mercado de portos secos no Brasil não é um risco

ao setor. A razão é que qualquer novo entrante deverá se adequar às leis do País. Uma das primeiras seria quanto ao atendimento do edital de licitação: a empresa precisará formar uma empresa de capital nacional. Além disso, a licitação será para atender a área do território nacional especificada pelo edital, conduzido pela Secretaria da Receita Federal – Ministério da Fazenda (ver Tabela 1, Capítulo 3 para portos secos a serem licitados) e, no cenário atual, contar com todas as dificuldades inerentes ao setor. Tudo isso pode vir a ser considerado como uma das barreiras de entrada.

Os grandes e atuais concorrentes aos portos secos são os portos e aeroportos, pois a lei que regulamenta o setor para a prestação de serviço sob o regime especial de entreposto aduaneiro na importação e na exportação, encabeçada pela IN 241/02 e suas complementações, não distingue a aplicabilidade do prestador do serviço para apenas os portos secos – antigos Eadis – mas também englobando aeroportos, portos organizados e instalações portuárias de uso público ou de uso privado misto.

A opinião da autora não é para a criação de um monopólio de atuação. Desnecessário dizer que toda concorrência sadia é imprescindível ao crescimento e desenvolvimento do mercado e só traz benefícios aos consumidores. O que se faz necessária é a isonomia nas leis que regem este segmento e que haja uma regulamentação única. Que prazos de concessão, exigências para continuidade desta concessão, tributos devidos à União, anexação de áreas e tipos de serviços autorizados a ser prestados, entre outros pontos, sejam isonômicos. Essa questão já foi abordada anteriormente, quando foi feita análise sob o aspecto da legislação. É preciso que haja clareza nas regras para operação e prazos dos serviços prestados pelos portos secos de forma que os empresários estejam tranquilos em relação ao retorno de todos os investimentos efetuados e capacitados a planejar investimentos futuros.

5.3. Análise SWOT

Depois de todas as informações apuradas e numa visão macro do negócio e da atuação dos portos secos no Brasil, aqui é apresentada uma análise utilizando a metodologia conhecida como “Análise SWOT”: *S**trenghts* (Potencialidades), *W**eaknesses* (Fragilidades), *O**pportunities* (Oportunidades) e *T**hreats* (Ameaças). Esta análise envolve a identificação das potencialidades e fragilidades dos portos secos, numa visão interna das empresas, e o exame das oportunidades e ameaças, fatores externos à elas e geralmente estratégicos. Como resultado, há a sugestão de alguns *action points* a serem tomados de forma a reforçar as potencialidades, superar as fragilidades, concretizar as oportunidades e eliminar ou mitigar as ameaças. Esta análise é apresentada através de tabela padrão, própria da metodologia, conforme mostrado na Tabela 6.

Volta-se a frizar que o princípio da análise SWOT não é de focar os detalhes, visto ser uma metodologia de identificação dos assuntos numa visão macro.

Tabela 7: Análise SWOT.

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><u>Strenghts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Localização em regiões com atividades sócio-econômicas e industriais desenvolvidas → proximidade ao cliente • Conhecimento da potencialidade de seu negócio e com estrutura básica montada capaz de alavancar seu crescimento • Opção para o descongestionamento nos portos e aeroportos | <p style="text-align: center;"><u>Weaknesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixa capacitação da mão-de-obra • Deficiência dos recursos tecnológicos, de informação e de controle de suas operações • Baixo profissionalismo empresarial • Comportamento individualista • Baixo diferencial competitivo • Baixa qualidade das informações e inexistência de estatísticas do setor |
| <p style="text-align: center;"><u>Opportunities</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Altas barreiras de entrada • Agir como facilitador do desembaraço aduaneiro, aliviar aduanas portuárias e explorar oferecimento de serviço de industrialização alfandegada a partir da IN 241/02 • Falta de estrutura dos portos molhados compatível com o atual volume de negócios no comércio exterior brasileiro • Política de estabilidade econômica no Brasil com programas de incentivos à exportação e investimento em infraestrutura logística para gerar saldo na balança comercial • Baixo poder de pressão dos clientes • Atuação como <i>hub service</i> oferecendo serviços de armazenagem, manuseio, liberação, distribuição e industrialização alfandegada • Normatização governamental de fomento a atividade logística • Internacionalização de pequenas e médias empresas | <p style="text-align: center;"><u>Threats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não haver progressos na revisão da IN 241/02, operacionalizando e adequando a industrialização alfandegada em portos secos • Quebras de contrato com alterações nas leis que regem o funcionamento como Eadi ou porto seco industrial • Concorrência não isonômica por lei e regulamentação com aeroportos e portos molhados • Práticas unilaterais levadas a cabo pelos concorrentes; exemplo, THC2 • Fatores externos que possam paralizar os serviços nos portos secos; exemplo, greve da Receita Federal, burocracia • Políticas de logística brasileiras não condizentes com a competitividade global • Riscos de não retorno dos investimentos |

Strenghts

Para o fortalecimento das *strenghts*, as principais ações de reforço das potencialidades podem ser citadas como sendo as seguintes: executar um trabalho de divulgação próprio e objetivo junto aos seus clientes potenciais – importadores e exportadores de sua região – com apresentação clara de seus serviços e vantagens na sua utilização via mídia, *internet* e participações em feiras de negócios; participar de *workshops* junto com os órgãos públicos voltados ao fomento do comércio exterior brasileiro; desenvolver parcerias e interagir com outras entidades de classe para fins de divulgação dos benefícios de sua utilização; manter-se atualizado; desenvolver serviços diferenciados que agregem valor e oferecê-los aos clientes; investir na conservação e modernização de suas estruturas básicas.

Weaknesses

De forma a superação das *weaknesses*, as principais ações para eliminação das fragilidades podem ser citadas como sendo: investir em recursos humanos para capacitação de sua mão-de-obra; ingressar, utilizando parâmetros internacionais, no processo de qualificação de seus serviços e produtos; implantar programas de qualidade; investir em sistemas de integração das informações e controle de suas operações e de seu negócio; divulgar informações confiáveis que possibilitem a construção de estatísticas e anuários disponíveis para a Comunidade de Comércio Exterior – CCEX do Brasil; desenvolver serviços agregados e diferenciais como incremento competitivo.

Opportunities

Com o objetivo de não perder as *opportunities*, as principais ações para concretização delas podem ser citadas como sendo: aumentar sua presença junto às pequenas e médias empresas oferecendo, além do desembaraço aduaneiro e armazenagem alfandegada, a possibilidade de industrialização alfandegada; capacitar sua mão-de-obra na filosofia de atuação como produção industrial; consolidar e reforçar parcerias com empresas transportadoras na distribuição das mercadorias de forma a atuar como *hub service*; prospectar o mercado das necessidades que as pequenas e médias empresas têm na busca da

internacionalização de seus produtos como objetivo de obtenção da informação necessária para oferecimento de seus serviços e integração na sua cadeia logística.

Threats

No intuito de estar-se preparado para as *threats*, as principais ações para mitigação das ameaças são: reforçar a entidade representativa da classe dos portos secos do Brasil como forma de representação forte perante os órgãos públicos e perante a sociedade; montar *lobby* efetivo junto aos governos federal e estaduais para sua utilização como ferramenta logística do comércio exterior brasileiro como opção para o descongestionamento de portos e aeroportos.

Foi visto que a parte estrutural necessária para o funcionamento de um armazém ou um porto seco pode ser considerada como algo que não exige investimentos em sofisticadas tecnologias, sendo sua frota para movimentação interna das mercadorias um tipo de investimento suportável em termos de manutenção e financiamentos em *leasing* ou aquisição. O mesmo não pode ser dito em relação a estrutura tecnológica necessária ao controle de seu *business*, a qualidade de seus serviços e produtos, ao conhecimento de como está e para onde caminha a sua empresa e seu negócio, assim como o nível de capacitação de sua mão-de-obra, não só a nível operacional como a nível empresarial, berço da principal mudança a ser implementada: a mudança da cultura interna da empresa. Outro fator importante é o da construção de uma representatividade deste segmento mais forte e atuante junto aos órgãos federais com objetivo de uma participação efetiva nas decisões estratégicas e regulamentação das leis que regem seu negócio.

Assim, é de fundamental importância que os empresários proprietários dos portos secos tenham a iniciativa de reavaliar investimentos se querem se tornar competitivos e garantir sua sobrevivência no mercado globalizado. É necessário que os fatores externos que impactam diretamente na sua atuação sejam solucionados ou mitigados. Que o investimento no futuro do comércio exterior brasileiro seja uma iniciativa conjunta e em todos os níveis: Governo, associações e empresariado. É dar um passo adiante do que já vem sendo feito na forma de pleitos e sugestões junto ao Governo, isoladamente, por entidades como Abepra,

Procomex, Anut, Apex Brasil e Fiesp, entre outras. Por fim, é o entendimento de que a união e a cooperação em conjunto só trarão vantagens a todos os participantes no comércio internacional do Brasil.