

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Ênfase em Logística

**A atuação, na movimentação de containeres, do Operador
Portuário Privado em Paranaguá no contexto da Logística
Globalizada “porta a porta”:**

Um Estudo de Caso

Álvaro Bounous Rodriguez



03386658

Florianópolis

2001

ÁLVARO BOUNOUS RODRIGUEZ

**A atuação, na movimentação de containeres, do Operador
Portuário Privado em Paranaguá no contexto da Logística
Globalizada “porta a porta”:
Um Estudo de Caso**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do
Grau de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Florianópolis

2001

Álvaro Bounous Rodriguez

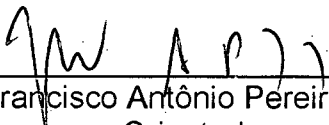
**A atuação, na movimentação de containeres, do Operador
Portuário Privado em Paranaguá no contexto da Logística
Globalizada “porta a porta”:
Um Estudo de Caso**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação.

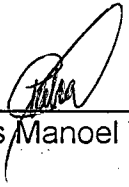
Banca Examinadora:




Prof.º Ricardo Miranda Barcia, Dr.
Coordenador do Curso



Prof.º Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Orientador



Prof.º Carlos Manoel Taboada Rodrigues, Dr.



Prof.º Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

AGRADECIMENTOS

Tenho certeza que deixarei de citar pessoas que foram importantes em vários momentos da elaboração desta dissertação. A estas peço que me perdoem pela falha.

Gostaria de começar agradecendo ao meu orientador Professor Francisco Antônio Pereira Fialho que com o seu conhecimento e a sua experiente tranqüilidade me fez parar com os pensamentos circulares e me ajudou a vislumbrar o enfoque preciso para conceber este trabalho de pesquisa sob uma ótica mais pontual e ao mesmo tempo mais profunda.

A Christian Rey que com a sua característica simpatia e o seu jeito afável, abriu todas as informações requeridas pelo trabalho no campo das operações logísticas mundiais, preservando, no entanto a ética do sigilo na manipulação das mesmas.

Ao meu colega e amigo Engenheiro Robson Seleme, sempre disponível nas horas de aperto.

Ao Professor Santiago Garcia Milla do Porto de Barcelona e a David Simón do Terminal de containeres de Paranaguá (TCP). A Edmilson Garanhani quem abandonou o seu trabalho febril e se prontificou a responder às minhas perguntas. Às Autoridades Portuárias de Livorno, e de Nantes – Saint-Nazaire, à Entidade Puertos del Estado da Espanha que através dos Termos de Cooperação existentes com a APPA mostraram o espectro histórico das reformas portuárias na Europa.

Aos Funcionários da APPA que com seu empenho nas mudanças portuárias, estão conseguindo dar ao Brasil e ao mundo um exemplo de democracia e participação.

E principalmente aos meus amados filhos: Gabriel, Nicolás e Mathias que foram os maiores sacrificados, junto à minha esposa Caroline quem com toda a compreensão que o amor caracteriza cedeu tempo e me motivou para que eu pudesse realizar este trabalho.

“La Qualité est un Diamant, c’est à dire:
un morceau de charbon qui s’est épanui sous pression”
(anonyme)

SUMÁRIO

LISTA DAS FIGURAS.....	VIII
LISTA DAS DEFINIÇÕES.....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
1. CAPÍTULO PRIMEIRO – INTRODUÇÃO	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Justificativa.....	2
1.3. Estabelecimento do problema.....	6
1.4. Definição das variáveis a serem trabalhadas.....	7
1.4.1. <i>Movimentação do container no terminal</i>	8
1.5. Limitações do tema.....	13
1.6. Motivação pessoal para o tema.....	14
1.7. Objetivos gerais e específicos.....	16
1.7.1. <i>Objetivos gerais</i>	16
1.7.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
1.8. Hipóteses gerais e específicas.....	17
1.8.1. <i>Hipóteses gerais</i>	17
1.8.2. <i>Hipóteses específicas</i>	17
1.9. Descrição dos Capítulos.....	17
2. CAPÍTULO SEGUNDO – A PROBLEMÁTICA PORTUÁRIA.....	20
2.1. O desenvolvimento dos portos.....	20
2.2. Os portos do ponto de vista do Navio e das Mercadorias.....	21
2.3. Os portos do ponto de vista do usuário.....	23
2.4. Tendências na evolução dos portos.....	24
2.5. Tendências de desenvolvimento dos Portos e Terminais de Containeres.....	26
2.6. Uma visão ideal do Porto do Futuro.....	27
2.7. O Porto de Paranaguá.....	32
2.7.1. <i>Antecedentes</i>	32
2.7.2. <i>A Atualidade</i>	34

3. CAPÍTULO TERCEIRO – OS SERVIÇOS “PORTA A PORTA”	38
3.1. Contexto dos Serviços “porta a porta”	38
3.2. A empresa	41
3.2.1. O Grupo OPLOG (nome fictício)	41
3.2.2. Controle da cadeia de transporte	42
3.2.3. Rede Internacional	42
3.2.4. O Grupo OPLOG e sua Organização	42
3.2.5. Composição:	43
3.2.6. A Missão da empresa	44
3.3. O contrato “porta a porta”	45
4. CAPÍTULO QUARTO – A QUALIDADE NO CONTEXTO PORTUÁRIO	48
4.1. O Marco Legal (A Lei de Modernização dos Portos)	48
4.1.1. Antecedentes	48
4.2. Conceito de Qualidade	50
4.3. A Comunidade Portuária	53
4.4. O Operador Portuário	57
4.5. A Qualidade na cadeia logística globalizada	59
5. CAPÍTULO QUINTO – O ESTUDO DE CASO, RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	62
5.1. Metodologia	62
5.2. A Entrevista	64
5.3. O registro da Entrevista	66
5.4. A Análise dos Dados	67
5.5. Resultados obtidos	68
5.6. Discussão	89
6. CAPÍTULO SEXTO – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	94
6.1. Conclusões	94
6.2. Sugestões para futuros trabalhos	97
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

LISTA DE QUADROS / GRÁFICOS / FIGURAS

Quadro nº 01 - Serviços portuários e seus fornecedores.....	59
Gráfico nº 01 - Movimento geral de cargas terminais públicos.....	35
Figura nº 01 - Operação com portainers em Barcelona (Autoridad Portuaria de Barcelona).....	12
Figura nº 02 - Operação com portainers – Santander (Aut. Portuária de Santander)..	12
Figura nº 03 - Novo Cenário com a implantação da Telemática (EDI).....	30
Figura nº 04 - Área de influência do Porto de Paranaguá (Hinterland).....	33
Figura nº 05 - Conexões rodoviárias com Paranaguá.....	36
Figura nº 06 - Conexões rodoferroviárias de Paranaguá e portos concorrentes	36
Figura nº 07 - Área do Porto Organizado.....	37
Figura nº 08 - Uma perspectiva dos principais custos operacionais de uma empresa	39
Figura nº 09 - Em toneladas transportadas, faturamento em 98 por modal de transporte	43
Figura nº 10 - Cronograma Operacional de Procedimentos na Exportação via Marítima Europa - Brasil.....	71

LISTA DAS DEFINIÇÕES

APPA: Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina

SIO: Sistema informático da OPLOG

BL: Bill of Landing. É o conhecimento de transporte marítimo utilizado no processo de liberação de mercadoria

OPLOG: OPLOG Logística de Transportes S.A.

COMEX: Departamento de Comércio Exterior de LC

DTA: Declaração de Transporte Aduaneiro

EADI: Estação Aduaneira do Interior

MARDESO: operadora portuária de Paranaguá

Frete Collect: frete pago na coleta da mercadoria

Frete Prepaid: frete pago na origem da mercadoria

IT: Instrução de Trabalho

LC: Área de Logística de Cargas da OPLOG

Ovar: solicitar estufamento do container

Presença de Carga: número informado pelo Porto indicando que a carga já está disponível

RF: Receita Federal

TCP: Terminal de Containeres de Paranaguá

RESUMO

BOUNOUS RODRIGUEZ, Álvaro - A Atuação, na movimentação de containeres, do Operador Portuário Privado em Paranaguá no contexto da Logística Globalizada "porta a porta": Um Estudo de Caso.

Florianópolis, 2001. 102 f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 2001.

Este trabalho visa estabelecer a situação gerada pela Lei de Modernização Portuária (Lei Federal 8.630/93) com respeito à atuação dos Operadores Portuários Privados na Cadeia Logística desenvolvida para os serviços "porta a porta", pretendida pelos Operadores Logísticos Globalizados.

A passagem da Operação Portuária das mãos do Estado para as mãos privadas, teve como objetivo básico preparar o defasado e caro sistema portuário brasileiro para o esforço de captação de indústrias globalizadas através de incentivos fiscais e de infra-estrutura, assim como para o aumento das atividades de Comércio Exterior.

Após sete anos da promulgação da referida Lei cabe a pergunta: estão os portos brasileiros preparados hoje para se integrarem na Cadeia Logística "porta a porta" nos padrões de qualidade exigidos e praticados pelo mercado internacional?

Neste estudo de caso iremos ver os paradigmas de qualidade comuns na rede logística integrada e quais efetivamente o operador portuário privado dedicado à movimentação de containeres está aplicando, ou implantando, no âmbito do porto de Paranaguá.

Palavras-chave: Operador Portuário, Operador Logístico Mundial, Qualidade.

ABSTRACT

BOUNOUS RODRIGUEZ, Álvaro – The role, in the containers operation of the Private Ports Operators in Paranaguá in the “door to door” Global Logistics Chain: a case study.

Florianópolis, 2001. 102 f.

Dissertation (Master’s degree in Engineering of Production) - Program of Master’s degree in Engineering of Production and Systems UFSC, 2001.

This work intends to establish the situation generated by the Ports Modernization Federal Law (Federal Law 8.630/93) about the role of the Private Ports Operators in the Logistics Chain developed for the “door to door” services, intended by the Global Logistic Operators.

The passage of the Ports Operations from the State control to private control, had the basic objective of preparing the obsolete and expensive Brazilian port system for the effort of attracting global industries by fiscal incentives, infrastructure, and the increase of the activities of International Business.

After seven years of the promulgation of the referred law the following question is suitable: are the Brazilian ports nowadays prepared for being integrated in the “door to door” Logistic Chain in the quality patterns demanded and practiced by the international market?

In this case study we are going to see the common quality paradigms in the integrated logistic net and which ones effectively the private port operator in containers, is applying or implementing in the extent of the Paranaguá port.

Key words: Port Operator, World Logistic Operator, Quality.

1. Capítulo Primeiro – Introdução

1.1. Introdução

O desenvolvimento da globalização dos mercados e da produção, as adoções do sistema JIT por parte das empresas multinacionais, determinaram uma nova importância para o sistema multimodal de transportes. A produção deixou de ser geograficamente concentrada para ser descentralizada e em acordo com a procura dos menores custos, prazos e a maior qualidade, valorizando desta forma as plataformas logísticas dos diferentes centros produtivos.

Nunca, na história da humanidade, as fronteiras entre países estiveram tão abertas. A necessidade de novos mercados para as maiores economias do mundo, está acirrando a concorrência, obrigando à elaboração de produtos e serviços de maior qualidade e com custos menores. As empresas procuram cada vez mais definir com exatidão, quais as regiões ou países aonde as condições gerais otimizam a conjunção Custo-Qualidade tanto para a compra e beneficiamento das matérias primas, quanto para a elaboração de insumos ou a montagem final.

A necessidade da diminuição dos custos e do incremento permanente de qualidade se estende ao setor de transportes, como importante fator na cadeia produtiva. O JIT externo compõe junto com o JIT interno dos fornecedores, produtores e clientes a Cadeia Logística JIT.

Segundo a entidade espanhola “Puertos del Estado” na sua publicação: *El Papel de los puertos en el desarrollo de las infraestructuras para actividades logísticas (Madrid – 2000),...* “A lógica das cadeias de transporte impõe novas condições às comunidades portuárias, interessadas em que os seus portos não constituam gargalos de transporte afetando-as no mínimo em três aspectos:

1. É necessária uma reestruturação portuária para abaixar custos e aumentar a produtividade.

2. As empresas portuárias, cujos âmbitos de atividade correspondiam mais à lógica do transporte marítimo, devem evoluir em direção a uma nova situação organizativa da cadeia de transporte. O objetivo é o controle dos distintos elos da

cadeia de transporte “porta a porta”, o que obriga ao compromisso com as tarefas, tais como armazenagem, distribuição e outros tratamentos físicos, ou fluxos documentais ou comerciais, afim de oferecer os melhores serviços aos clientes.

3.A organização das cadeias de transporte obriga a um deslocamento da competência portuária. O porto, a comunidade portuária, não é um organizador das cadeias de transporte, mas deverá atuar segundo essa lógica se não quiser perder tráfegos de mercadorias. Por exemplo, oferecendo bons encaminhamentos ferroviários, ou promovendo áreas em que possam se desenvolver atividades logísticas por parte de operadores especializados, ou melhorando as telecomunicações entre os componentes da plataforma portuária”.

Como se constata, os Portos, peça fundamental da plataforma logística, não poderão escapar a este desafio.

1.2. Justificativa

O Tema a ser tratado nesta dissertação está “foi realizado no” limitado ao âmbito do Porto de Paranaguá, mais especificamente na área de atuação dos Operadores Portuários Privados, na movimentação de containeres.

Desde a promulgação da Lei de modernização dos Portos 8.630/93 o Brasil passou a viver uma nova fase na questão portuária. A praticamente exclusividade do Estado nas Operações Portuárias gerou segundo Breitling (1999) “...*empreendimentos portuários com excesso de pessoal e baixo investimento público com regulamentações trabalhistas rígidas e restritivas, práticas trabalhistas intensivas, preços portuários e custos operacionais altos, baixa produtividade e pobre qualidade de serviço...*”; “...*fornecimento de trabalho controlado como monopólio, com segregação rígida entre funções e atividades trabalhistas que conduzem a uma demanda de trabalho e custos artificialmente inchados...*”

A resposta aos apelos dos setores produtivos do país e das empresas multinacionais veio através da promulgação da referida Lei a qual criou as bases para a tão esperada mudança do setor portuário. Até então os portos brasileiros eram administrados e operados por entidades públicas, sejam estas federais, estaduais ou

municipais. Segundo consta no Caderno do Geipot: A Reforma Portuária Brasileira” datado de junho de 1999: A Lei de Modernização Portuária: ...”*dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias*” e em seu art. 1º, estabelece que...”*cabe à União explorar, diretamente ou mediante concessão, os portos públicos organizados*”.

Os portos, componentes do patrimônio da União, possuem administrações de nomeação do Governo Federal (no caso das Companhias Docas), de nomeação dos Governos Estaduais (no caso de concessão aos Estados), Municipais (no caso de concessão aos Municípios). Antes da chamada Lei de Modernização Portuária o setor público era o responsável pela administração dos portos e a realização das operações em terra. Os serviços de estiva, de vigias e de bloco eram contratados pelas agências marítimas representantes dos armadores no Brasil. Cabiam às administrações portuárias os serviços de amarração e de capatazia (serviços de terra), realizados pelos trabalhadores portuários pertencentes ao quadro de funcionários públicos e pelos sindicatos de arrumadores supletivamente. O ambiente existente então, dispensava a concorrência entre os portos. O Estado era um mero arrecadador de tributos na forma de tarifas portuárias, as quais compunham o grosso do custo portuário, somadas às taxas pagas pelos serviços de agenciamento marítimo, estiva e despacho aduaneiro.

O estudo do Geipot, já citado estabelece que:...”Os avanços mais significativos e os resultados imediatos da implementação da Lei de Modernização dos Portos são”:

Implantação nos portos dos Conselhos de Autoridade Portuária (CAPs);

Participação de empresas privadas nas operações portuárias realizadas nos cais de uso público, mediante a sua qualificação como operadores portuários;

Possibilidade de terminais privativos movimentarem cargas de terceiros, com a assinatura de contratos de adesão;

Isenção de pagamento do Adicional da Tarifa Portuária (ATP) pelos terminais privativos localizados fora da área do porto organizado;

Redução gradativa da alíquota do ATP que foi extinto em definitivo em 1996;

Possibilidade de a União, sempre por meio de Licitação Pública, descentralizar o setor portuário mediante concessão à pessoa jurídica para a exploração de porto público organizado, bem como mediante contratos de arrendamento entre o

concessionário e o interessado privado, para a exploração de áreas e instalações portuárias;

Possibilidade da União concentrar os investimentos públicos em obras de infraestrutura, deixando sob a responsabilidade da iniciativa privada os investimentos relativos a superestrutura, aparelhamento portuário, recuperação e conservação das instalações;

Diversificação das tarifas e concorrência intra e interportos”.

Entende-se que se deve acrescentar:

A passagem da administração da mão de obra avulsa da égide dos sindicatos para o Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO);

A base para o enxugamento da mão de obra avulsa através da instituição do Adicional de Indenização do Trabalhador Portuário (AITP).

De qualquer forma pode-se afirmar que a introdução da iniciativa privada nas operações foi, a princípio, a tônica da modernização portuária a nível mundial. A administração estatal fundamentada no modelo público/privado no Brasil passou a garantir as condições para o desenvolvimento e a fiscalização das atividades. Este modelo foi definido pelo GEIPOT como: *“... um modelo..., no qual, com exceção dos terminais de uso privativo, apenas a operação é transferida para o setor privado, permanecendo a propriedade do solo e dos elementos fixos com o poder público, assim como o direito de regulação. Mesmo quando o arrendatário é autorizado a investir em instalações fixas, essas são posteriormente transferidas à propriedade do poder público”*.

Este modelo parte do conceito de “landlord port” implantado em diversos países do mundo. No Brasil por sua vez, as concorrências públicas para arrendamento de áreas portuárias determinam claramente, o preço mínimo de arrendamento segundo os padrões imobiliários locais, ou por decisão da Autoridade Portuária, somado à pagamentos por produção (toneladas ou TEUs movimentadas) e à multas por baixa produtividade. Os terminais privados arrendatários possuem, em contrapartida, garantias de investimentos estatais na melhoria da infra-estrutura procurando sempre a simbiose de interesses.

Portanto entende-se que no modelo aplicado no Brasil a expectativa dos usuários (leia-se arrendatários de terminais portuários de uso público e demais operadores portuários) seja a de uma melhoria da situação da infra-estrutura com investimentos federais, estaduais, ou municipais, ou seja originários do poder público.

No caso de Paranaguá isto não tem acontecido, criando um paradoxo sobre quem deve aportar investimentos para melhoria das operações portuárias em primeiro lugar. Por um lado a Autoridade Portuária chama a atenção sobre a necessidade de investimentos previstos em contrato por parte daqueles operadores portuários arrendatários de terminais; por outro ficam em aberto, investimentos a serem realizados pelos operadores portuários "sem terminal" (aqueles que não possuem áreas arrendadas ao poder público). Cabe salientar a importância, em um ambiente de concorrência acirrada entre portos, de investimentos em todos os setores. Pode-se dizer que aqueles que têm melhorado a sua produtividade sejam por investimentos em infra-estrutura, em capacitação de pessoal, ou em aparelhagem, têm conseguido atrair novas cargas assim como, desenvolver áreas industriais ligadas à faixa portuária ou áreas de serviços logísticos, como, por exemplo, aconteceu com a instalação do Projeto USINOR no porto de São Francisco - SC.

Na base, as condições estabelecidas pela Lei Federal 8.630/93 são determinantes no que se refere ao papel a ser desenvolvido pelos operadores portuários, dando aos mesmos, possibilidades reais de melhoria continua dos seus serviços, em um ambiente de concorrência. O "engessamento" característico dos organismos públicos deixou o espaço para empresas privadas, mais dinâmicas, e, portanto, interessadas na lucratividade e o incremento do seu mercado de trabalho. Portanto os investimentos em termos de Qualidade são naturais hoje, para se garantirem bons índices de desempenho, adequados aos compromissos impostos pela Cadeia Logística JIT e os serviços "porta a porta".

Segundo Gustavo Figuerola em Palestra proferida nas 22 Jornadas de Logística (III Symposium Internacional em Barcelona – junho de 2000), *"... a presença da maioria dos operadores logísticos globais deve-se à parcerias locais para as operações portuárias, adequadas em termos de Qualidade ou mediante a aquisição ou fusão com um Operador Portuário local... os mesmos* (os operadores logísticos globais), são

levados pela mão de um cliente global com quem já possuem um histórico bem sucedido de parceria...”

Entende-se que o esforço nacional em benefício da modernização portuária de nada irá servir se as respectivas Autoridades Portuárias não desenvolverem com a sua comunidade portuária, em conjunto, um Plano Estratégico para potencializar as bases lançadas pela Lei de Modernização. Devem-se destacar os importantes ganhos em termos estratégicos que a sua implantação efetiva poderia produzir no ambiente portuário brasileiro. As conexões internacionais, o desenvolvimento do comércio global, a atração de novos investimentos para o país, dependem hoje do grau de engajamento do poder público, e da iniciativa privada, na procura do consenso de interesses “intraporto”.

Enfim pode-se afirmar que a necessidade de parâmetros claros de Qualidade nas operações portuárias é premente para a atração de novas indústrias globais, e os seus operadores logísticos mundiais. Uma vez implantados, a atração de cargas que sustentem o desenvolvimento portuário, assim como o conseqüente desenvolvimento econômico da sua área de influência (hinterland) terão maiores chances de acontecer.

1.3. Estabelecimento do problema

Para que o Brasil, como país, possa enfrentar a cada vez mais competitiva disputa de mercados deveria, segundo os preceitos de Michael Porter (1991), condicionar o seu parque produtivo aos quatro princípios que compõem o diamante da competitividade. A administração coerente da rede logística pode ser um fator decisivo para o desenvolvimento destes aspectos. No tocante à rede de distribuição mundial, os portos, como já foi dito, têm sido um gargalo natural de difícil solução para os países. Para Porter o Governo possui um papel mais indireto do que direto, na condição de criador de contingências favoráveis ou dificuldades “...os Governos devem buscar sempre políticas que ampliem as forças do diamante e facilitem o seu desenvolvimento”. A dificuldade nasce do desencontro entre o tempo competitivo e o tempo político; o que no caso dos portos parece ter se acentuado pelos peculiares interesses vigentes da mão de obra, usuários e demais integrantes da cadeia portuária.

A receita é: encorajar mudanças, promover a rivalidade doméstica e estimular a inovação. Somado à este ponto de vista Juan A. Reus em Palestra proferida no V Curso Ibero-americano de Gestão Portuária da OEA, (Madri - setembro de 2000) lembra o conceito defendido por Grossdidier de Matons (1991) quem estabelece que *“...os objetivos econômicos das Autoridades Portuárias como liderança e das suas correspondentes comunidades (devem ser):*

- 1) Aumentar o tráfego de mercadorias pelo porto
- 2) Otimizar o uso dos recursos na cadeia de transporte
- 3) Promover o desenvolvimento econômico”

Pode-se concluir que tanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista macro-estratégico, o suporte à cadeia logística é fundamental. Como qualquer atividade integrante do setor produtivo globalizado, a mesma deve estar afinada em termos de Qualidade de serviços.

A iniciativa privada por sua parte começou uma nova etapa após a promulgação da Lei de Modernização, ocupando um espaço até então destinado ao Estado. O fato de vir a ocupar um espaço antes reservado ao poder público criou um momento de transição que deverá ser aproveitado por aquelas empresas que consigam desenvolver uma filosofia voltada para os serviços ao cliente. Somente aqueles que possuam uma visão total do negócio, atendendo o cliente final, e os seus prestadores de serviço, irão sobreviver.

1.4. Definição das variáveis a serem trabalhadas

As variáveis a serem trabalhadas foram definidas dentro do marco do fluxo físico das mercadorias, âmbito natural do Operador Portuário. Definiu-se como padrão de Qualidade o ajuste às necessidades do Operador Logístico Mundial em termos de serviços prestados pelo Operador Portuário na área de movimentação de containeres.

O fluxo físico dos containeres, de responsabilidade do Operador Portuário, foi definido da seguinte maneira por Marta Guardia do Porto de Barcelona em palestra

proferida no V Curso Ibero-americano de Gestão Portuária da OEA (Madri - setembro de 2000):

1.4.1. Movimentação do container no terminal

MOVIMENTOS BÁSICOS

Podem-se distinguir dois tipos de containeres, que dão lugar a movimentos diferentes dentro de um terminal portuário:

F.C.L. (Full Container Load)

Carga unitária de container completo, ou movimentado como tal.

L.C.L (Less than Container Load)

Consolidação de cargas de diversas origens no container.

Portanto, iremos distinguir containeres F.C.L. (ou seja containeres completos) e containeres L.C.L. (de consolidação), nos atendo exclusivamente aos primeiros por serem os mais utilizados pelas empresas de produção globalizada. Os containeres L.C.L são utilizados raramente, em expedições extraordinárias.

Os movimentos básicos que sofrem os containeres dentro do terminal, são os seguintes:

a) NA IMPORTAÇÃO:

DESESTIVA

- *Posicionamento adequado do container quando viaja a bordo do navio é denominado de estiva (em geral, estiva significa a operação de condicionamento da carga em qualquer lugar, de modo que não sofra danos ou venha a se deteriorar e ocupe o menor espaço possível).*
- *A desestiva, portanto, supõe a movimentação do porão ou do convés do navio até que o container fique suspenso pelo guindaste ou portainer no costado do mesmo.*

CAPATAZIA (DESCARGA + POSICIONAMENTO NA PILHA)

Considera-se como descarga o movimento que vai desde que o container está suspenso no costado do navio até que é depositado em qualquer ponto do terminal portuário (normalmente, o container é depositado junto a outros na zona denominada “parking”, “pátio” ou “stacking yard”, na espera dos sucessivos movimentos).

POSICIONAMENTO NA ZONA DE INSPEÇÃO

- *Habitualmente os terminais de containeres designam uma zona para este tipo de operações, de maneira que concentram todos os containeres a serem inspecionados em um mesmo lugar, aonde vão os inspetores das correspondentes autoridades em porto.*

Esta operação não é sempre realizada, mas sim a requisição dos citados serviços de fiscalização.

Movimento do container, portanto, é feito do pátio (ou desde o costado as vezes) até a zona de inspeção e vice-versa.

No caso dos containeres refrigerados, a zona de inspeção deve obrigatoriamente coincidir com o pátio, já que o container precisa estar conectado a um dispositivo de corrente elétrica. Neste tipo de containeres, portanto, não é feita a movimentação a uma zona ou armazém de inspeção.

ENTREGA

Entende-se como entrega o movimento desde a pilha no pátio até o caminhão (ou até o trem), quando o container é retirado do terminal. Trata-se então do último movimento antes do container abandonar o porto.

b) NA EXPORTAÇÃO:

No caso de operações de exportação, o container F.C.L. sofre os mesmos movimentos básicos da importação, só que no sentido inverso, isto é:

RECEPÇÃO

Chega no porto e vai do veículo ao pátio.

POSICIONAMENTO NA ZONA DE INSPEÇÃO

Vai do Pátio até a zona de inspeção e vice-versa.

CARGA

Desde que é posicionado no pátio até que é suspenso no costado do navio

ESTIVA

Desde que é suspenso no costado do navio até que é estivado no porão ou convés.

Durante a pesquisa com o Operador Logístico foram definidos como grupos de variáveis em termos de Qualidade dentro dos serviços prestados pelo Operador Portuário:

- Confiabilidade (número de avarias e segurança da carga)
- Informações disponíveis para o cliente
- Serviço ao cliente (voltado ao programa de marketing do embarcador)

O aspecto temporal foi desconsiderado uma vez que as demoras significativas para a cadeia JIT em porto devem-se ao desempenho da Receita Federal, e dos intervenientes no desembarço das mercadorias. Neste caso o item produtividade (tempo de operação) é importante para o armador, o terminal e para o porto, os quais incrementam as suas receitas ou diminuem prejuízos de acordo com a velocidade das operações, garantindo desta forma uma menor permanência dos navios no porto.

A flexibilidade dos serviços, por sua parte, refere-se em termos de movimentação de containeres, aos diversos tipos de containeres (20', 40' e refrigerados). Cabe salientar que os equipamentos desenvolvidos para este fim são todos universais, pelo que se pode desconsiderar este aspecto.

Figura nº 01 - Operação com portainers em Barcelona (Autoridad Portuaria de Barcelona)



Figura nº 02 - Operação com portainers – Santander (Aut. Portuária de Santander)



Pode-se dizer que a Confiabilidade em termos de movimentação de cargas está diretamente ligada ao número e gravidade de avarias. As avarias geram atrasos e em decorrência custos elevados para o Operador Logístico quem normalmente encontra-se amarrado à cláusulas contratuais que o responsabilizam por possíveis atrasos. Os desdobramentos das avarias podem variar; de 3 a 5 dias para desova e vistoria, encarecimento de seguros dos Operadores Portuários o qual é geralmente repassado no preço ao cliente, riscos para a vida humana e os equipamentos, riscos ambientais. Todas elas geram custos que encarecem o Porto, tirando-lhe competitividade.

Conseqüentemente afirma-se que o índice de avarias, e mais ainda o histórico deste índice, assim como as suas tendências, assinalam os esforços de Qualidade do Operador Portuário em termos de capacitação do pessoal e da gestão da operação. Dados velados ou emergentes, relativos ao controle de avarias devem surgir; dando inclusive, noções sobre o tratamento das informações e o atendimento aos clientes. A gestão baseada na Qualidade demanda que estes parâmetros sejam aprimorados permanentemente com o objetivo de oferecer ao cliente o melhor serviço do mercado.

Portanto as variáveis definidas retratam, no nosso entendimento, a situação do Operador Portuário em relação aos parâmetros de Qualidade do Operador Logístico Globalizado.

Como definem Douglas M. Lambert e James R. Stock (1993) o serviço de atendimento ao cliente consiste em:

- *Pesquisar detalhadamente as necessidades dos clientes*
- *Estabelecer níveis de serviço que façam trocas compensatórias realistas entre receitas e despesas*
- *Utilizar tecnologia avançada em sistemas de processamentos de pedidos*
- *Medir e avaliar o desempenho de cada atividade logística,*

ou seja: uma estratégia eficaz de serviço ao cliente deve ser baseada em uma compreensão de como o cliente define serviço.

A auditoria de serviço e as pesquisas entre clientes são fundamentais e uma estratégia eficaz de serviço exige um total entendimento com o cliente.

Portanto pode-se entender que serviço ao cliente deve englobar estes aspectos levantados pelos referidos autores. Deverá ser checada a aplicação de cada um destes aspectos por parte das empresas operadoras portuárias pesquisadas no Estudo de caso.

1.5. Limitações do tema

A primeira limitação relativa ao tema é a escassa bibliografia existente a nível acadêmico, assim como documentos de pesquisa, relativos à realidade portuária brasileira na atualidade, à modernização portuária e os seus reflexos na cadeia logística mundial. A base desta pesquisa em termos de bibliografia se remete principalmente, à palestras em cursos de primeira linha da Organização dos Estados Americanos (OEA), seminários proferidos no Brasil pela UNCTAD (Comissão de Transportes das Nações Unidas), material cedido por organismos oficiais do Brasil, da Espanha, da Bélgica e de Portugal.

Ao nível da ambiência do Estudo apresentado, levantam-se outras limitações relativas às relações entre o poder concessionário e as empresas qualificadas para a operação portuária, assim como outros decorrentes das relações Capital / Trabalho na área portuária e decorrentes da própria implantação da chamada Modernização Portuária.

A nova realidade portuária fundamentada na Lei 8.630/93, com a retirada das Administrações Portuárias públicas da operação portuária e dos serviços de capatazia, criou um espaço vazio. Foram então propiciadas as condições para o ingresso do Operador Portuário privado nas atividades da faixa portuária. O cadastro e a pré-qualificação destes operadores ficou nas mãos da Autoridade Portuária, quem deve submeter os candidatos à homologação do Conselho de Autoridade Portuária (CAP). As empresas candidatas eram 100% agências marítimas e/ou despachantes aduaneiros.

Tradicionalmente estas empresas definiam os seus honorários cobrando um percentual sobre os custos totais da parte do custo portuário originado pela atividade sob a sua responsabilidade. Na prática, ambos segmentos possuem uma série de custos velados e repassados ao exportador/importador, sendo que tais preços praticados não são revelados, nem à Autoridade Portuária, sob a justificativa de serem dados estratégicos em termos comerciais. Muitos alegam que estas empresas são insensíveis à questão competitiva e à implantação da Qualidade, uma vez que fazem valer a máxima: *“quanto pior e mais caro ... melhor”*.

No que tange à questão da produtividade, pode-se dizer que o aparelhamento da faixa portuária para containeres depende estritamente do Terminal de Containeres de Paranaguá (TCP). Isto porque a compra dos equipamentos demanda grandes investimentos que somente se justificam quando existe a possibilidade de uma amortização garantida por uma movimentação significativa em termos de quantidades e por um arrendamento à longo prazo. Somamos a isto, o fato de que a reserva do trabalho portuário para os sindicatos de Trabalhadores Portuários Avulsos (TPAs), e a oposição sistemática dos mesmos à contratação de trabalhadores com vínculo empregatício dificulta investimentos em capacitação de mão de obra por parte dos Operadores Portuários de acordo com as necessidades particulares de cada Operador.

Portanto serão igualmente excluídos deste estudo os itens Preço, e Produtividade centrando-se sobre a Qualidade de serviços em termos de confiabilidade, informação aos clientes e atendimento. Pelo fato do Operador Logístico Mundial não ter autorizado por escrito a utilização da sua razão social e da sua marca, foi utilizado um nome fictício. Procedeu-se da mesma forma em relação aos dois operadores portuários pesquisados.

1.6. Motivação pessoal para o tema

A escolha do tema deve-se principalmente ao envolvimento do pesquisador na questão portuária. Hoje ocupando o cargo de Diretor Administrativo e Financeiro da Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina, o mesmo começou a sua trajetória na área portuária no início do ano de 1994, quando a implantação da Lei de

Modernização era o epicentro dos movimentos sindicais portuários e das discussões entre Capital, Trabalho e o Poder Público.

Muitos aspectos mudaram desde então e a presença da iniciativa privada nas operações no Porto de Paranaguá é uma realidade incontestável. A introdução do Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO) foi levada a cabo, sendo o mesmo o primeiro do Brasil a escalar os trabalhadores portuários avulsos para os serviços de estiva e capatazia. Uma mudança palpável na cultura da faixa portuária tem começado a se desenhar; no entanto os índices de produtividade e a falta de investimentos por parte dos Operadores Portuários que não têm terminal fizeram com que os resultados ficassem aquém do esperado pelo Poder Público.

A mudança do perfil econômico pelo qual passa o Estado do Paraná, de Estado meramente agrícola para Estado industrializado, tem demandado uma melhoria permanente da Plataforma Logística sobretudo no que tange à carga containerizada. A Implantação do Terminal de Containeres e Veículos (TEVECON, hoje TCP) foi um passo importante neste sentido, e se aguarda uma melhoria ainda mais significativa com a implantação de uma superestrutura mais moderna e competitiva.

As grandes montadoras instaladas no Paraná e as suas indústrias fornecedoras (a maioria indústrias multinacionais), possuem contratos extremamente rígidos no que concerne a confiabilidade, tempo-em-trânsito, flexibilidade e prazos, com os seus respectivos Operadores Logísticos. A utilização de Operadores Portuários locais é um assunto espinhoso devido às inúmeras reclamações vindas desses Operadores Logísticos. Os mesmos possuem na sua pauta de serviços, compromissos muito claros em termos de prazos e Qualidade que dependem, no caso da operação portuária, dos esforços em pró da Qualidade dos Operadores Portuários locais. Desta forma, fica claro que o estudo aprofundado do tema, tem para o pesquisador um interesse pessoal vista a sua atividade profissional.

Por outra parte, como cidadão, entende-se que o tema tem reflexos diretos sobre o desenvolvimento industrial com as respectivas conseqüências econômicas e

sociais. Um ajuste neste sentido poderá significar a criação de uma vantagem competitiva para o Porto de Paranaguá. Isto deverá facilitar o desenvolvimento regional e uma potencial geração de novos postos de trabalho, trazendo uma contribuição significativa ao bem estar da população. Isto, na medida em que a operação portuária eficiente qualifica-se como um atrativo muito importante para a instalação de novas indústrias e como um fator facilitador das atividades de importação / exportação, gerando novas riquezas para o Estado do Paraná.

1.7. Objetivos gerais e específicos

1.7.1. Objetivos gerais

Os objetivos gerais deste trabalho se remetem ao âmbito dos serviços “porta a porta” aonde se procura identificar os padrões de Qualidade adotados por um operador logístico mundial na movimentação de containeres FCL. Da mesma forma conta-se identificar os serviços prestados pelos operadores portuários e quais os seus clientes.

1.7.2. Objetivos específicos

O Objetivo específico deste Estudo de Caso é o de demonstrar a efetiva implantação dos parâmetros de Qualidade, definidos pelo Operador Logístico Mundial, por parte dos dois Operadores Portuários que realizam, através de um contrato de terceirização, as operações portuárias. Desta forma poderão se detectar aspectos que beneficiam, ou atravancam o fluxo físico no porto das mercadorias movimentadas pela cadeia logística nos serviços “porta a porta” e recomendar melhorias no que tange às operações portuárias em Paranaguá.

1.8. Hipóteses gerais e específicas

1.8.1. Hipóteses gerais

Os serviços dos operadores portuários estão sendo realizados de forma compatível com os padrões de Qualidade aplicados pelo operador logístico mundial, cliente direto dos mesmos.

1.8.2. Hipóteses específicas

Os Operadores Portuários de Paranaguá estão adequando os termos de TPAs às necessidades operacionais, cumprindo os prazos, garantindo a integridade da carga, prestando as informações necessárias aos seus clientes em tempo real, dando um atendimento de qualidade no sentido de desembarcar o que corresponde conferindo a autenticidade da carga, dando o destino certo aos containeres movimentados.

1.9. Descrição dos Capítulos

O capítulo primeiro trata da introdução ao tema, abordando a questão portuária no seu contexto histórico e internacional, e a importância da eficiência portuária para o atendimento à cadeia logística JIT globalizada. A justificativa deste trabalho está baseada no baixo conceito dos portos brasileiros a nível internacional e os desdobramentos da Lei de Modernização dos Portos. Define também, as variáveis a serem trabalhadas em termos de avarias, atendimento e informações ao cliente. As limitações da pesquisa estão situadas no contexto da falta de bibliografia sobre o assunto, e as dificuldades de se obterem informações diretas, devido às resistências típicas de portos pouco modernizados. Pelo fato do pesquisador trabalhar na área portuária, o tema possui um forte interesse pessoal, interesse este ressaltado pela importância do porto como instrumento de desenvolvimento da economia do país. Encontram-se ainda definidos os objetivos gerais e específicos da pesquisa, assim como as hipóteses gerais e específicas levantadas.

No capítulo segundo o pesquisador faz uma explanação sobre o desenvolvimento dos portos à nível mundial, descrevendo o seu funcionamento do ponto de vista dos clientes: importadores/exportadores e dos armadores proprietários dos navios; assim como do ponto de vista dos usuários. É feita também uma resenha sobre as tendências em termos da evolução portuária, e dando uma visão ideal do porto do futuro. O capítulo finaliza com uma descrição do Porto de Paranaguá, a sua evolução histórica e dados sobre a sua situação atual.

O capítulo terceiro traz uma descrição dos serviços “porta a porta”, o contrato entre cliente e os Operadores Logísticos Mundiais na sua concepção mais simples, assim como a importância destes serviços para a viabilização da produção globalizada. Neste capítulo é apresentado o grupo OPLOG, objeto da pesquisa no Porto de Paranaguá, na sua atuação internacional como Operador Logístico Mundial.

No capítulo quarto é abordado o tema da Qualidade inserida no contexto portuário, através de uma minuciosa análise da Lei de Modernização Portuária descreve-se o marco legal brasileiro. É da mesma forma descrita a evolução histórica do conceito de Qualidade e a definição neste contexto, do conceito de Comunidade Portuária e de Operador Portuário. Finaliza o capítulo com uma explanação sobre a Qualidade na cadeia logística.

O Capítulo quinto foi dedicado à descrição do Método Qualitativo e à expor os motivos pela escolha do mesmo para a pesquisa. São retratados igualmente o conceito de entrevista de acordo com os princípios de Método Qualitativo de pesquisa, assim como o registro durante a mesma, a amostragem utilizada e a análise dos dados colhidos. São elencados os resultados obtidos relacionados à descrição dos serviços prestados pelo Operador Logístico Mundial ao cliente FABRIGLOBAL, estabelecendo os seus procedimentos em termos de padrão de Qualidade dos serviços “porta a porta” na importação de containeres FCL da planta fabril no país de origem à planta instalada na região metropolitana de Curitiba. São também descritos os procedimentos adotados por dois Operadores Portuários, um realizando as operações de descarga e o outro a desova de containeres para vistoria nos armazéns do porto. Consta deste capítulo

também, a discussão dos resultados aprofundando o cenário descrito através de impressões colhidas durante as entrevistas, e os conceitos encontrados na bibliografia pertinente.

O capítulo sexto trata das conclusões sobre os conceitos retratados no capítulo anterior relacionando os mesmos com os objetivos traçados para a pesquisa. Em segunda instância são dadas as sugestões para futuros trabalhos denotando a característica complexidade do universo portuário como campo de interesse para pesquisadores das mais diversas áreas.

2. Capítulo Segundo – A Problemática Portuária

2.1. O desenvolvimento dos portos

Segundo José Luis Estrada Llaquet “O transporte marítimo tem sido, no geral, o mais conveniente e o menos caro dos meios para transportar mercadorias em grandes volumes”. Esta é a razão pela qual a humanidade desde tempos remotos, tem ampliado suas atividades em áreas propícias para a implantação portuária. A história do transporte marítimo e o desenvolvimento dos portos remontam a mais de 3.500 anos antes da era cristã.

Ao longo dos séculos o transporte de mercadorias pelo mar tem evoluído de acordo com as necessidades do comércio mundial e da capacidade técnica de construir navios maiores e eficientes estruturas portuárias adequadas à manipulação de mercadorias

Um porto não é num fim nele mesmo; ele faz parte de um sistema de transporte que por sua vez existe pela necessidade de intercâmbio comercial entre os povos. Portanto podemos afirmar que a atividade portuária foi se modificando, com o passar dos tempos em termos de quantidade e qualidade, de acordo com as tecnologias marítimas existentes e sempre procurando atender a demanda dos usuários e clientes.

José Luis Estrada Llaquet nos ensina que “desde a época da navegação à vela, em que a forma das dársenas portuárias era imposta pela configuração geográfica, posteriormente modificada pela construção de obras de abrigo muito simples, até os modernos portos e instalações portuárias capacitadas para atender navios full-container de até 11.000 TEUs e com 350 metros de comprimento, os quais exigem dársenas profundas e totalmente abrigadas.tem acontecido um processo continuado de mudança na configuração dos portos, capacidade, estrutura e condições de operação, principalmente nos últimos 35/40 anos”

Fica claro que os portos, e em decorrência a própria operação portuária são estruturas dinâmicas em permanente evolução. Estrada Llaquet distingue neste sentido quatro elementos fundamentais com influência relevante:

Os usuários do porto (entendidos como a mercadoria, os meios de transporte marítimo e terrestre, o setor produtivo, os serviços logísticos);

Os avanços da engenharia, os novos materiais, o desenho e construção das obras portuárias;

Exigências institucionais, de meio-ambiente e similares;

Os avanços das tecnologias da informação e dos processos.

Estes elementos fundamentais de influência explicam cada um dos momentos da evolução portuária, exercida em maior ou menor grau de acordo com as condições sócio-econômicas impostas historicamente. No entanto para situar o leitor na ambiência do nosso Estudo de Caso iremos abordar a evolução dos portos de acordo com as exigências dos navios, dos usuários, e das tendências de Gestão à serviço dos ambos os grupos.

Jaime Luezas Alvarado, no seu trabalho “La Gestion de Calidad en los servicios portuarios” (2000), entende que a carga e os navios não podem ser tratados como usuários, e aglomerados junto aos operadores portuários, logísticos, despachantes e transportistas. Sem carga não existe o porto, sem o navio não existe a carga, portanto a própria Gestão do porto deve estar à serviço de ambos. Ao falarmos do ponto de vista da Qualidade de serviços cairemos necessariamente no conceito da Gestão que é aplicada. Segundo o autor, o próprio “Marco Estratégico dei Sistema Portuario de Titularidad Estatal” (1998) desenvolvido pelo Governo espanhol, e referência em termos europeus, assim como os Planos Estratégicos de diversas Autoridades Portuárias partem deste ponto de vista.

Neste sentido Estrada Llaquet aborda a evolução portuária sem separar o conceito de cliente e usuário, separação obrigatória em termos estratégicos.

2.2. Os portos do ponto de vista do Navio e das Mercadorias

Em primeira instância podemos citar a influência direta dos navios e as suas conseqüências na evolução das operações portuárias. O crescimento do tamanho dos navios e da sua velocidade, assim como a especialização dos mesmos são elementos de grande incidência no desenvolvimento dos portos.

O autor citado esclarece que...” ao longo da história moderna o porto tem se adaptado constantemente à evolução do navio. As características físicas e operativas deste constituem fatores fundamentais na hora de se projetar um novo porto,...ou a expansão de um porto já existente”

As condições das zonas de entrada e abrigo (calado, largura, orientação), as zonas da manobra e fundeio (calado, abrigo, bacia de evolução, fundeadouro), assim como as obras marítimas interiores, dársenas, berços de atracação, moles, atracadouros, canais, eclusas e instalações específicas, todas elas dependem do tipo de navio a ser atendido.

O tipo de navio determina ainda as características de guindastes, equipamento de carga e descarga, as características da infra-estrutura terrestre (esplanadas, armazéns, e até a infra-estrutura de estradas e ferrovias). A isso devemos somar os serviços às embarcações como rebocadores, praticagem, fornecimento de combustíveis, água, energia elétrica, materiais de consumo à bordo, consertos, e todo tipo de serviço ligado à tripulação e à mão de obra portuária. *“o navio influencia na concepção do porto, na sua capacidade e rendimento global”* (Estrada Llaquet, 2000)

Por outra parte a evolução da economia e dos setores produtivos influenciaram historicamente, tanto a configuração portuária, das suas operações, quanto dos navios, os diversos tipos de mercadoria e as instalações terrestres. As mudanças da forma física das mercadorias e particularmente a aparição da unitização da carga geral em palets, big bags ou containers impuseram novos métodos de manipulação, condições de armazenagem e processos de transformação.

Os grandes investimentos no setor armador, com o conseqüente crescimento do tempo de amortização dos navios, fizeram com que a redução do tempo dos navios em porto passasse a ser fundamental. A mecanização da manipulação das mercadorias melhorou a rapidez das operações reduzindo em conseqüência a duração das escalas.

Outro fato importante nas mudanças das operações foi a especialização dos navios na procura de melhores rendimentos a custos menores (navios graneleiros, ro-ro, full-containers e mistos), dando origem também aos terminais portuários especializados em termos de carga e descarga de graneis líquidos, graneis sólidos, carga geral, congelados, resfriados, veículos e containers.

Desta forma em volta do cais passam a ser construídas grandes áreas para armazenagem de containers e operação de caminhões e vagões, em substituição aos velhos armazéns e estreitas áreas para operação de transbordo multimodal. Neste sentido Estrada y Llaquet diferencia a influência da containerização das mercadorias com o novo conceito de intermodalidade: *...“apesar da intermodalidade ser a*

continuação natural da containerização, a ênfase e o enfoque dos dois conceitos não se encontra necessariamente na mesma direção. Enquanto a containerização supus uma mudança tecnológica e de crescimento massivo nas dimensões espaciais dos terminais, a ênfase na intermodalidade situa-se nas dimensões organizativa e logística do transporte, dentro das linhas que representam um porto moderno, como parte de um sistema de transporte integrado”.

2.3. Os portos do ponto de vista do usuário

Nos Estudos elaborados pela UNCTAD, aplicados em termos de capacitação de quadros portuários dos países “em desenvolvimento” verificamos que os conceitos de portos de Primeira, Segunda, Terceira e Quarta geração encontram na adaptação do usuário um complemento singular ao desenvolvimento das infra-estruturas portuárias.

Os serviços prestados tanto aos navios, quanto às mercadorias foram mudando de acordo com esta evolução, se diversificando e adquirindo um grau de complexidade inimaginável à algumas décadas atrás.

Dom Rafael dei Moral, Presidente do Porto de Valência define como determinantes as mudanças acontecidas nos últimos 30 anos. Nas décadas de 70 e 80 começam a surgir nos portos áreas industriais dando lugar aos denominados portos industriais, ou portos de Segunda geração, cuja principal característica é a enorme demanda de superfície terrestre e de águas profundas para os grandes navios tanque e graneleiros.

O conceito de porto industrial foi se alargando na medida em que a diversificação da cadeia de suprimentos atingiu um nível tal, que passou a ser vital a aparição de centros de distribuição e zonas de atividades logísticas. Desta maneira o mesmo cedeu o seu lugar ao porto de Terceira geração aonde além do valor agregado pelos processos industriais, passou a se agregar valor aos processos logísticos, agilizando e flexibilizando a produção hoje geograficamente descentralizada.

Desta forma os usuários do porto, não se limitam mais às atividades “tipicamente portuárias”, oferecendo serviços cada vez mais ligados ao processo produtivo e incorporando valor às mercadorias no meio do trajeto entre o fabricante e o consumidor final.

Podemos destacar que em países tecnologicamente mais desenvolvidos e aonde a modernização portuária encontra-se em um estágio mais amadurecido estão

surgindo os portos de Quarta geração, portos que atendem os maiores navios do mundo, concentram cargas, atendem as linhas feeder ou de cabotagem, e disponibilizam em tempo real todas as informações aos navios, aos donos das mercadorias, aos usuários através de sofisticados sistemas EDI aonde se incorporam tanto os fluxos administrativos, quanto os de informação.

2.4. Tendências na evolução dos portos

Tanto Estrada Llaquet, quanto Jaime Luezas (OEA, 2000) coincidem em que as tendências na evolução dos portos verificam-se em termos mundiais. Isto porque a produção globalizada e o aquecimento do comércio internacional demandam uma agilidade de fluxos físicos, administrativos e de informação que deve estar presente em toda a Cadeia Logística Globalizada. Os portos devem estar afinados nestes termos com o restante da Cadeia para minimizar a sua condição de gargalos e aumentar a sua competitividade.

Partindo deste princípio podemos resumir estas tendências nos seguintes termos:

1º) O conceito do Porto está hoje intimamente relacionado com a cadeia de transportes e estará cada vez mais orientado para a intermodalidade. Este conceito está influenciando de maneira conclusiva o desenho da expansão dos portos no mundo, o qual dever permitir um fluxo de mercadorias sem restrições, sendo que a Plataforma Logística do hinterland passa a ter na criação de Entrepostos Alfandegados do Interior (EADIs) a ampliação e o reforço deste conceito.

2º) A integração dos portos nas Cadeias de transporte e logística se dá em boa parte pela instalação na zona portuária de zonas de atividades logísticas ou centros de distribuição.

3º) Os portos estão realizando enormes esforços para ganhar em calado e em áreas de expansão, muitas vezes mudando a sua localização original, com o intuito de ganhar maiores profundidades e maior disponibilidade de área para poder atender a crescente demanda do tráfico e as exigências do crescimento dos navios, assim como por questões de meio ambiente e a sua de incidência sobre os núcleos urbanos.

4º) Os portos estão se especializando cada vez mais através da implantação de terminais especializados que atendem as tendências em termos de navios. Desta

forma fica mais fácil para um porto “fidelizar” as cargas, procurar a melhor produtividade, eficiência e qualidade dos serviços.

Os Terminais especializados mais freqüentes são:

Containeres

Graneis sólidos: cereais, carvão, minerais, etc.

Derivados de petróleo

Frutas

Automóveis

Ro-ro

Passageiros

Polivalentes, etc.

Como nos lembra Estrada Llaquet: “... cada terminal deve ser adequado ao tipo de navio e mercadoria, tanto nos aspectos de calado, berços, áreas de armazenagem, áreas de operação, equipamento de manipulação, tipo de pavimento, etc., sem esquecer das exigências dos meios de transporte terrestre. É fundamental a concepção global do terminal orientando a sua planificação, desenho e construção às características do tráfico a servir e à sua exploração, buscando a máxima eficiência e menor custo...”.

5º) Sem dúvidas, devido às mudanças na legislação, e a pressão da opinião pública, os portos estão realizando um chamamento à consciência do ponto de vista meio ambiental. Isto, não somente do ponto de vista da gestão dos resíduos sólidos e líquidos, mas também em termos de programas de prevenção e atendimento eficiente a emergências. Dependendo das possibilidades muitos portos estão procurando sair das áreas urbanas ou de áreas de interesse, para minimizar os riscos ambientais inerentes da atividade.

6º) A procura da automatização e da melhora dos meios de manipulação das mercadorias é outra tendência. Esta tendência se acentua, sobretudo nos terminais de containeres que é aonde normalmente se esperam maiores índices de crescimento.

7º) Como já dissemos anteriormente, os portos estão se transformando em grandes centros de informação. Esta tendência se verifica quando estamos presenciando o desenvolvimento de programas EDI e de Telemática envolvendo todos os segmentos da Comunidade Portuária. A informação em tempo real passa a Ter uma

importância estratégica, criando a possibilidade de verdadeiras redes de informação e de possíveis coligações entre portos, para fazer frente à competência, dos mesmos e ao poderio decorrente das fusões das maiores empresas de navegação, criando a possibilidade de contrapor interesses entre o serviço de transporte marítimo e a eficiência da informação.

8º) A incorporação das mais modernas tecnologias de gestão de navios, atracação e amarração, mediante sistemas automatizados com plena garantia de segurança e de eficiência da operação.

2.5. Tendências de desenvolvimento dos Portos e Terminais de Containeres

Estando o presente Estudo de Caso limitado à área de manipulação de containeres iremos tecer alguns comentários sobre os portos de containeres.

O desenvolvimento natural do tráfico de containeres terá uma influência determinante sobre este tipo de portos no futuro. Sem a intenção de enquadrar especificamente um caso determinado, Estrada Llaquet estabelece na atualidade três grandes tipos de porto de containeres. Mantendo uma postura cuidadosa nos alerta que: *“...a fronteira entre tais conceitos não é sempre nítida. Podemos dizer que em alguns casos, determinados portos compartilham estas funções, más particularmente as funções de hub (centro/transbordo) com as funções de porta (gate/import-export)”*.

1)-Os portos Hub, ou concentradores de carga. Dedicados essencialmente ao transbordo de containeres, os mesmos foram escolhidos pela sua situação geográfica. Próximos às maiores rotas de tráfico mundial, evitam os mínimos desvios do tráfico marítimo. Muitos deles foram escolhidos pelas empresas de navegação (armadores), aonde instalaram os seus próprios terminais para atender aos maiores navios da sua frota, como os navios post-Panamax e super-post Panamax de mais de 6000 TEUs. Desta forma eles atendem o tráfico de longo curso (navios oceânicos) e de cabotagem (navios feeder). Alguns exemplos de portos Hub são: Singapura, Rotterdam, Algeciras, Gioia Tauro, etc. As suas conexões via marítima são sempre ótimas, reunindo qualidades como, excelente calado, grandes áreas para operação e equipamentos altamente produtivos. As conexões terrestres podem até, nem existir. Estes portos se situam hoje na sua totalidade nas coordenadas que atendem o tráfico Leste/Oeste no

hemisfério Norte, não existindo nenhum em costas do continente sul-americano. Os esforços realizados por alguns portos brasileiros neste sentido não são justificáveis, segundo Diego Sepúlveda afirmou em entrevista. O tráfico atual somente justificaria um porto hub na América Central devido ao intenso tráfico do canal de Panamá, somando o tráfico do Atlântico ao do Pacífico.

2)-Os portos de enlace, cabotagem ou feeder de influência regional, atendem navios menores, de até 1000 TEUs, para a transferência de carga, destinadas à sua localidade ou a portos menos distantes, assim como aos centros de distribuição em terra, via enlaces intermodais. No Brasil podemos citar os portos que compõem o Corredor Atlântico de Cabotagem.

3)-Portos porta (gate), que servem uma região mais ampla, atendendo o seu próprio hinterland. Justamente por causa disto, os volumes movimentados são geralmente importantes o que justifica economicamente linhas regulares de longo curso, assim como a chegada de navios “trump” oceânicos. Dependendo da sua infraestrutura podem chegar a atender navios post-Panamax. Usualmente acolhem escalas de navios com capacidade entre 2000/3000 TEUs.

As suas conexões em terra devem ser boas, uma vez que os grandes volumes das cargas movimentadas são procedentes de um fluxo de import-export. Os mais modernos possuem, boas áreas para armazenagem, zonas de serviços logísticos e enlaces intermodais adequados. Alguns exemplos são: Gênova, Marselha, Barcelona, Valência, Buenos Aires, Santos, Paranaguá, etc.

O transbordo de containeres, quando existe é variável, porém sempre em pequena proporção por questões de cruzamento de rotas, ou bem por questões operacionais.

Estes três tipos de portos e terminais de containeres em muitos casos se complementam. Um caso digno de ser citado é o caso do Porto de Rotterdam que apesar de ser o mais importante porto concentrador de carga da Europa, se encontra ligado a um sofisticado e eficiente sistema intermodal, atendendo um hinterland extremamente flexível e que chega a se estender por todo o Continente.

2.6. Uma visão ideal do Porto do Futuro

Os portos, tradicionais enlaces entre o transporte marítimo e terrestre estão hoje preparados fundamentalmente para oferecer serviços aos navios e às mercadorias. O

conceito de intermodalidade é ainda um desafio, que está sendo implantado lentamente; sobretudo devido aos enormes investimentos que se fazem necessários. O planejamento de toda Plataforma Logística, deve levar em conta este conceito, que somado às tendências em termos de tecnologias da informação, implementação de zonas de serviços logísticos nos desenham o panorama do futuro dos transportes e mais especificamente dos portos.

Pode-se supor que estas tendências serão uma realidade incontestável no futuro. Os portos deverão assumir estes conceitos de forma coordenada, levando em conta os interesses de toda a Comunidade Portuária. As cargas deverão fluir sem tropeços, descaracterizando os antigos gargalos na cadeia logística internacional. As operações irão garantir que os transbordos intermodais sejam realizados sem grandes acúmulos de mercadorias, uma vez que a carga está no porto para ser evacuada e não armazenada. As cargas destinadas a área portuária o serão para que se lhes agregue valor nas áreas de serviços logísticos, seja para adequação à distribuição, seja para transformações que acrescentem valor às mesmas

Estas visões são fruto, como já foi dito de tendências atualmente vigentes; no entanto, deve-se supor que a aparência, as operações, a organização dos portos do futuro venham a ser diferente da atualidade. As mudanças em termos de modo de produção, as modificações tecnológicas em termos dos navios e outros modais de transporte, as condições socio-econômicas serão diferentes também, devendo ditar adaptações mais difíceis de prever, assim como novas tendências voltadas a atender as futuras situações de mercado.

O conhecimento como trabalho passará a ser criado pela produtividade e a inovação segundo P. Drucker (1988). Portanto os portos deverão se integrar às condições futuras em termos de transporte, fatores históricos e recursos econômicos.

Rafael dei Moral afirmou, em entrevista que a tecnologia da informação, os avanços na área da inteligência artificial e da ergonomia por exemplo, permitirão a comunicação imediata com os computadores e maquinários. O controle poderá ser centralizado facilmente através dos processos de integração, e automatização. O trabalhador portuário passará a ser simplesmente um supervisor, com funções de controle geral do sistema.

O panorama descrito por Estrada Llaquet não é muito diferente: “O estivador do futuro irá se sentar em um módulo de controle supervisionando as operações do equipamento em monitores e de forma similar os gestores de tráfico supervisionarão o movimento preestabelecido dos navios, caminhões, vagões e barcaças desde a entrada no porto até o cais, assim como as operações de atraque e amarração utilizando equipamentos automatizados desde um console central. A terminal Delta de Sea-Land no Porto de Rotterdam, é sem lugar a dúvidas, uma prévia deste modelo de desenvolvimento e operação”.

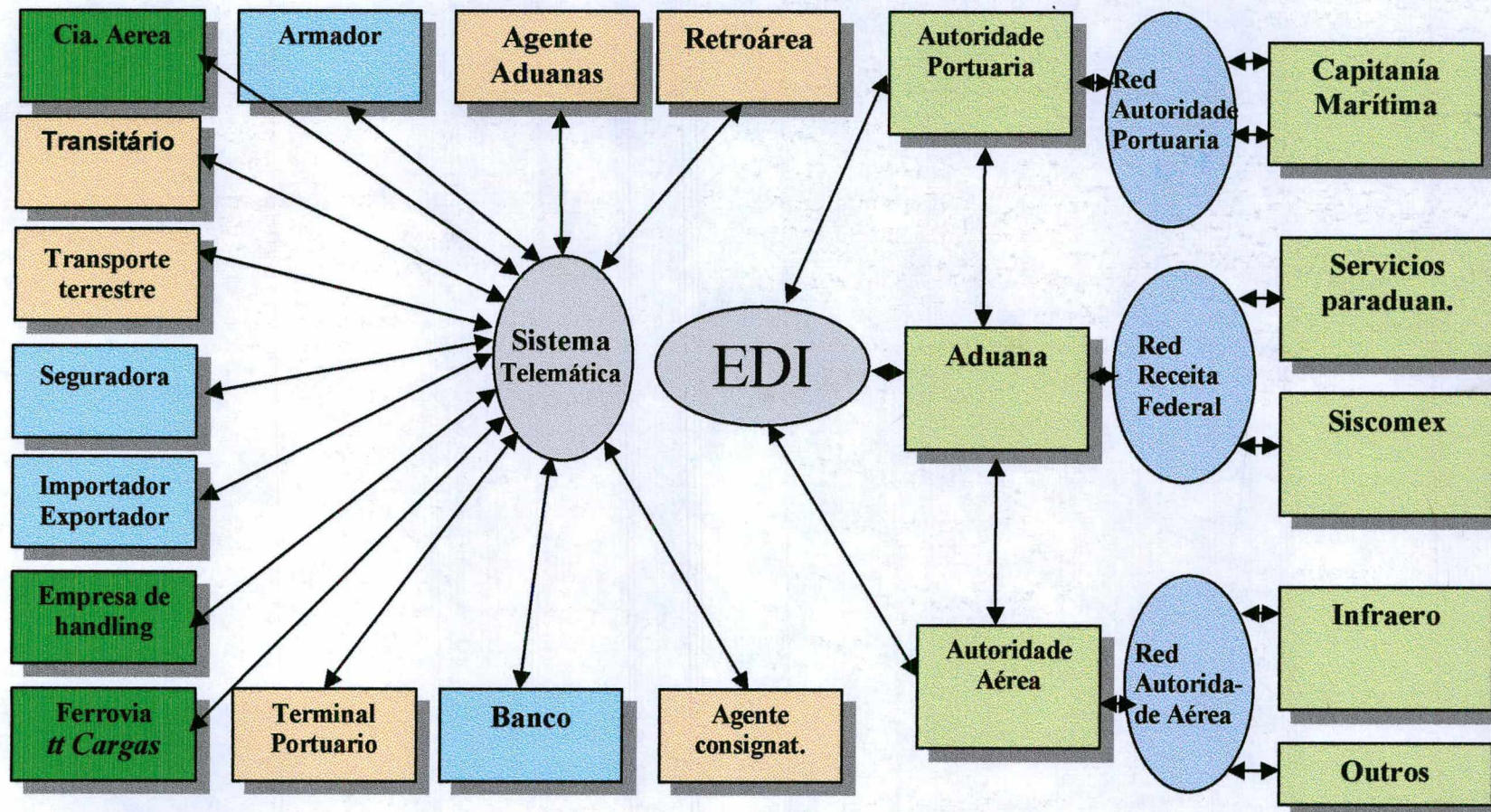
O incremento da economia de escala deverá obrigar a uma adaptação dos sistemas de transportes. As tendências neste sentido por parte dos navios deverão ser acompanhadas pelos demais modais de transporte. Isto aliado a um desenvolvimento acentuado da informática, às tecnologias da informação e às comunicações, desenha um panorama para o futuro sem precedentes em termos de tamanho e interação entre modais.

A importância de ferramentas como a Internet e os sistemas EDI, na atualidade deixa claro o desenvolvimento em termos de e-commerce, telemática e as suas conseqüências no comércio internacional, assim como os serviços que lhe servem. Ordens de compra, contratos de compra e venda, contratação de transporte, conhecimento de embarque, acompanhamento da situação da mercadoria em cada momento, o despacho Aduaneiro, tudo será feito por via eletrônica ou por procedimentos que dispensem a intervenção direta do homem.

As fusões entre as grandes companhias marítimas registradas nos últimos anos, e a sua clara intenção em dominar os enlaces de terra, tem diminuído sobremaneira o poder de negociação dos demais intervenientes da cadeia logística. É lógico supor que algumas modificações deverão surgir no futuro como resposta dos setores organizados da atividade à estes grupos de empresas. Soluções como redes portuárias interconectadas por EDI, com sistemas telemáticos completos, homogeneidade de procedimentos, acordos geradores de vantagens competitivas, baseadas na agilidade e rapidez, com segurança e confiabilidade, podem ser esperadas.

Figura nº 03 - Novo Cenário com a implantação da Telemática (EDI)

Fonte: PORTIC / Port de Barcelona



Cabe ressaltar que avanços tecnológicos nem sempre são implantados, seja por condições econômicas, sociais ou competitivas.

Um conceito interessante é o da pré-planificação. Supondo que a intervenção do homem se limite ao controle centralizado, a pré-planificação física, administrativa e de informação será essencial para a concretização do transporte de grandes volumes de carga.

Analisando as tendências e prevendo alguns dos avanços tecnológicos que já se desenham devemos concordar com os Objetivos elencados por Frankel para os portos do futuro:

“Minimizar o tempo de estadia do navio e veículos no porto;

Minimizar o tempo das mercadorias no porto e, portanto reduzir ou eliminar os custos de manipulação e inventario no porto;

Minimizar os imprevistos, atrasos e riscos, incluindo os efeitos de greves, erros humanos e similares;

Maximizar a integração dos distintos modos de transporte que atuam no porto;

Maximizar a flexibilidade das operações e a tecnologia do porto com a tecnologia cambiante dos usuários e clientes, e reduzir o tempo de adaptação e predição das mudanças tecnológicas ao mínimo possível;

Reduzir os custos globais pela utilização do porto”.

Tudo em função de vir a ser um verdadeiro elemento de continuidade dentro da cadeia logística intermodal, descaracterizando os portos como gargalo, sem interferir negativamente na vida dos centros urbanos e em total harmonia e respeito para com o meio ambiente. As informações destinadas à clientes e usuários, serão disponibilizadas em tempo real, o que irá fazer dos portos verdadeiros centros de informação estrategicamente fortalecidos no seu papel comercial.

Deixaremos que Estrada Llaquet conclua estas considerações por nós: “Em todo caso, o porto ideal do futuro desenvolverá em extremo grau as qualidades que caracterizam um porto dos denominados de Terceira... e Quarta... Geração (UNCTAD), perfeitamente integrado nas cadeias logísticas e no qual a intermodalidade, a tecnologia, a informação, a compatibilidade com o meio ambiente, a competitividade e o conhecimento em geral, serão os elementos chave em torno aos quais irão girar o seu desenvolvimento e as suas operações”.

2.7. O Porto de Paranaguá

2.7.1. Antecedentes

A Baía de Paranaguá foi a primeira porta para o Continente, na época Colonial, no Sul do Brasil. Os primeiros registros de povoados, destinados aos embarques de Pau brasil datam do ano 1545 a fundação da cidade do ano 1648. Algacyr Morgensten no seu livro "Porto de Paranaguá: contribuição à historia" (1985) nos ensina: *"O atual porto de Paranaguá situa-se em local adequado às exigências que o comercio internacional requer, no atendimento do progresso do século XX. Já era porto desde remotas eras e sucessivamente foi trocando de nome: ...e de localização... Porto do Gato, Porto d'Água, Porto Dom Pedro II, Porto da República, e novamente Porto Dom Pedro II"*. Com o passar dos séculos as operações se registravam, tanto no embarcadouro do Rocio, quanto nas margens do Rio Itiberê/Taguaré. A fundação do porto novo, na sua localização definitiva como "Porto Dom Pedro II.", foi em 1935. A Administração do Porto de Paranaguá foi instaurada 11 de julho de 1947 pelo Decreto Federal nº22.021 e o Decreto Estadual nº 686 que dispõe sobre a organização do porto. A Atual Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina como uma Autarquia Estadual de Administração indireta foi criada somente em 10 de novembro de 1971. Esta Autarquia possui autonomia administrativa e financeira e é subordinada à Secretaria de Estado dos Transportes.

O Porto está localizado no litoral do Estado do Paraná, em um ponto estratégico do ponto de vista regional, por causa das distâncias próximas da região mais produtiva do Brasil, a qual é responsável hoje por 71% do PIB nacional.

A Lei Federal 8.630/93 de Modernização Portuária, contempla a Privatização das Operações Portuárias, a concessão ao Estado, o arrendamento de Terminais, a implantação das Autoridades Portuárias, a criação dos Conselhos de Autoridade Portuária (CAPs) e a Administração dos serviço portuário avulso através do Órgão Gestor da Mão de Obra (OGMO), entre outros aspectos importantes.

A partir da formulação da Lei de Modernização, A Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina vem desenvolvendo um Plano de Transição, negociado entre as Entidades Estatais a Iniciativa Privada e os Sindicatos da orla portuária, a exemplo de outros portos brasileiros.

Paranaguá, no entanto, tinha precedentes de terminais privados de uso público décadas antes da promulgação da referida Lei. Sobretudo com a vinda de nove terminais graneleiros do setor agrícola, o Acordo do Entreposto Franco com o Paraguai, o terminal da SOCEPAR, etc. Paranaguá passou a se destacar como um empreendimento portuário viável para a participação da iniciativa privada. Porém do ponto de vista Administrativo as parcerias e o compromisso com a produtividade ainda estavam longe de chegar. Tanto os serviços de Capatazia (amarração, manipulação no cais, ensacado, consertos, conferência de carga) quanto os serviços de apoio aos navios, eram de responsabilidade da APPA, sem nenhuma participação dos outros interesses do porto.

Figura nº 04 - Área de influência do Porto de Paranaguá (Hinterland)



Hinterland
Mais de 800 mil km²,
movimentando cargas de, o
para os grandes centros
produtores do Mercosul.



Fonte: Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina – PR

2.7.2. A Atualidade

A modernização portuária permitiu em grande parte, a vinda de grandes indústrias, junto à uma reestruturação intensa da Plataforma Logística do Estado do Paraná. Foram criados cinco Portos Secos Privados que compõem junto com o Anel de Integração (estradas, ferrovias e infovias), e os aeroportos, tal Plataforma.

A APPA elaborou um novo regulamento específico para redefinir a sua natureza jurídica, lhe dando uma maior flexibilidade administrativa e financeira, passando a mesma a assumir exclusivamente o papel de Autoridade Portuária, como conferido pela Lei 8.630/93 e que está atualmente nas mãos do Executivo do Estado.

A Liberalização dos serviços dos Trabalhadores Portuários Avulsos (TPAs), a administração e escala dos TPAs assumida pelo OGMO/PR, a Modernização dos Processos Operacionais e Administrativos, a racionalização de Pessoal, mediante Programas de Demissão Voluntária (a APPA passou de ter 1500 trabalhadores em 1993, a um contingente atual de 700 trabalhadores), são reflexo e medidas de implantação da referida Lei.

A existência de CAP, foro da comunidade portuária sob a égide do Governo Federal (através da nomeação do Presidente) permitiu a Modernização e simplificação do Sistema Tarifário, com critérios de Tarifas Públicas pactuadas e destinadas a investimentos específicos para a melhora das infra-estruturas portuárias, informatização e capacitação de pessoal.

Da mesma forma, se deu continuidade a um processo de arrendamentos das áreas portuárias que fez com que 70% dos espaços e da capacidade instalada se encontrem atualmente em mãos de Terminais Privados

Estas ações apresentaram como resultado uma maior credibilidade na gestão do porto, tarifas menores, pacificação da relação Capital-Trabalho, atração de novos investimentos, a instalação da maior produtividade do mundo em embarque de grãos e farelos, a transparência e disponibilidade em tempo real das informações geridas pela Autoridade Portuária, Sinergia entre as entidades de Autoridade no Porto.

A Instituição trabalha com recursos financeiros próprios, para os gastos de custeio, porém não consegue fazer os necessários investimentos em infra-estrutura, com exceção da dragagem, investimentos estes que deveriam ser realizados pela União ou pelo tesouro do Estado. No ano de 2000 a receita da APPA foi de aprox. R\$

90 milhões, enquanto que o volume da carga (valor CIF) somou perto de R\$ 6 bilhões, com 21 milhões de toneladas.

O “Corredor de Exportação” é o principal complexo portuário e continua sendo operado pela Autoridade Portuária, sendo responsável por um movimento de 14 milhões de toneladas de produtos agrícolas a granel.

A partir de janeiro do corrente ano, começou a ser desenvolvido o Programa de Qualidade aprovado pelo CAP e com a adesão de toda a comunidade portuária.

Gráfico nº 01 - Movimento geral de cargas terminais públicos

Fonte: Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina-PR

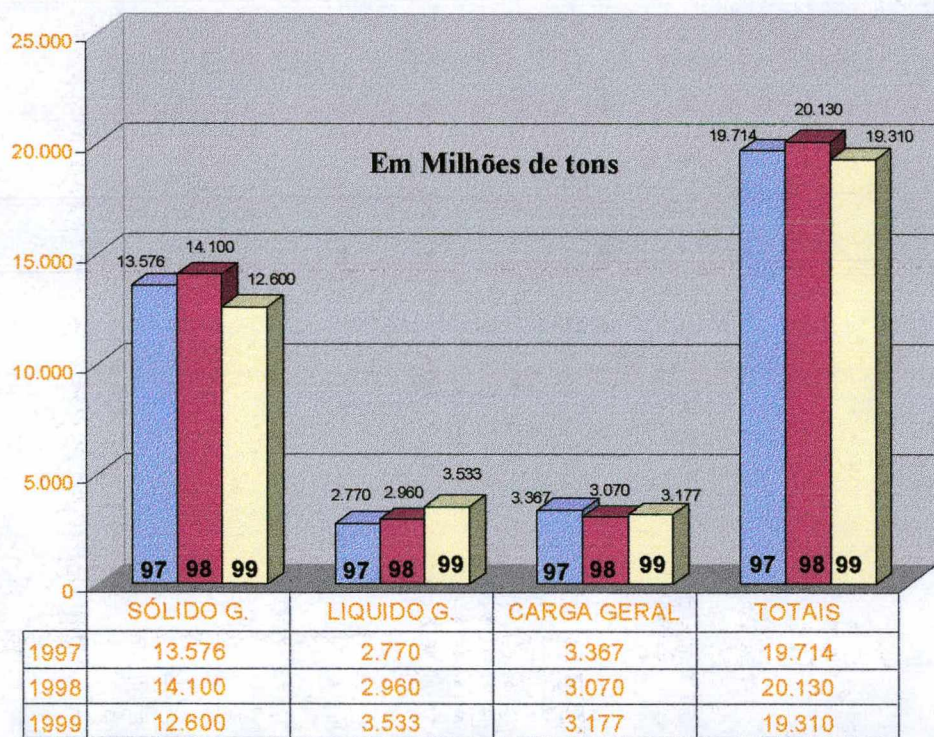


Figura nº 05 - Conexões rodoviárias com Paranaguá

Fonte: Secretaria do Estado dos Transportes - PR

Estradas internacionais/Anel de Integração
2.200 km de estradas concessionadas à
Iniciativa Privada



Malha Ferroviária
América Latina Logística
Ferropar / Ferroeste



Figura nº 06 - Conexões rododiferroviárias de Paranaguá e portos concorrentes

Fonte: Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina

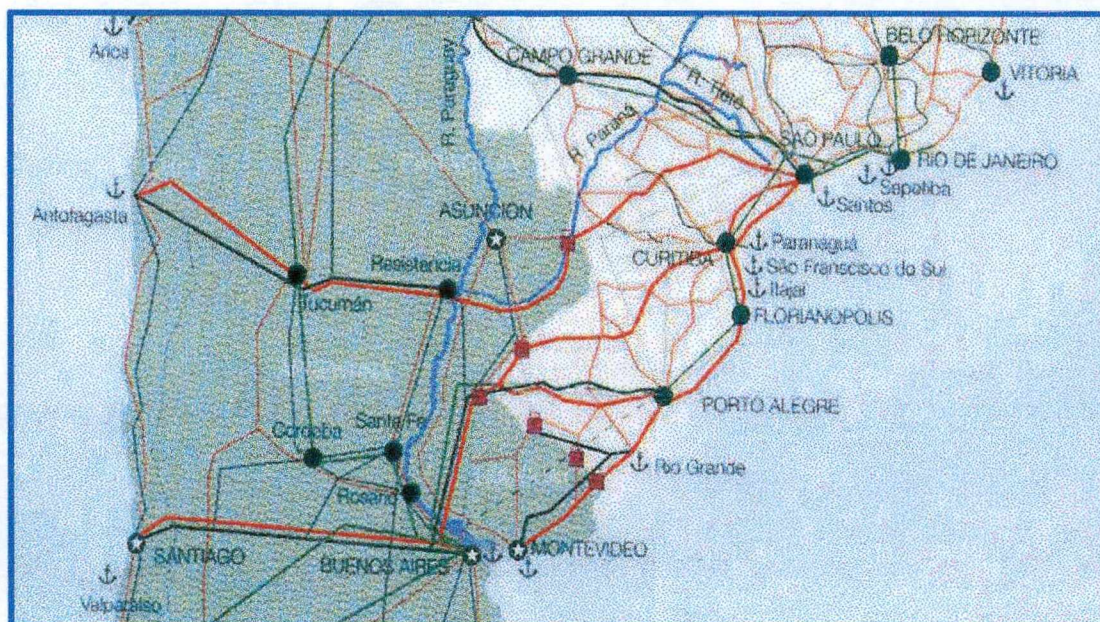
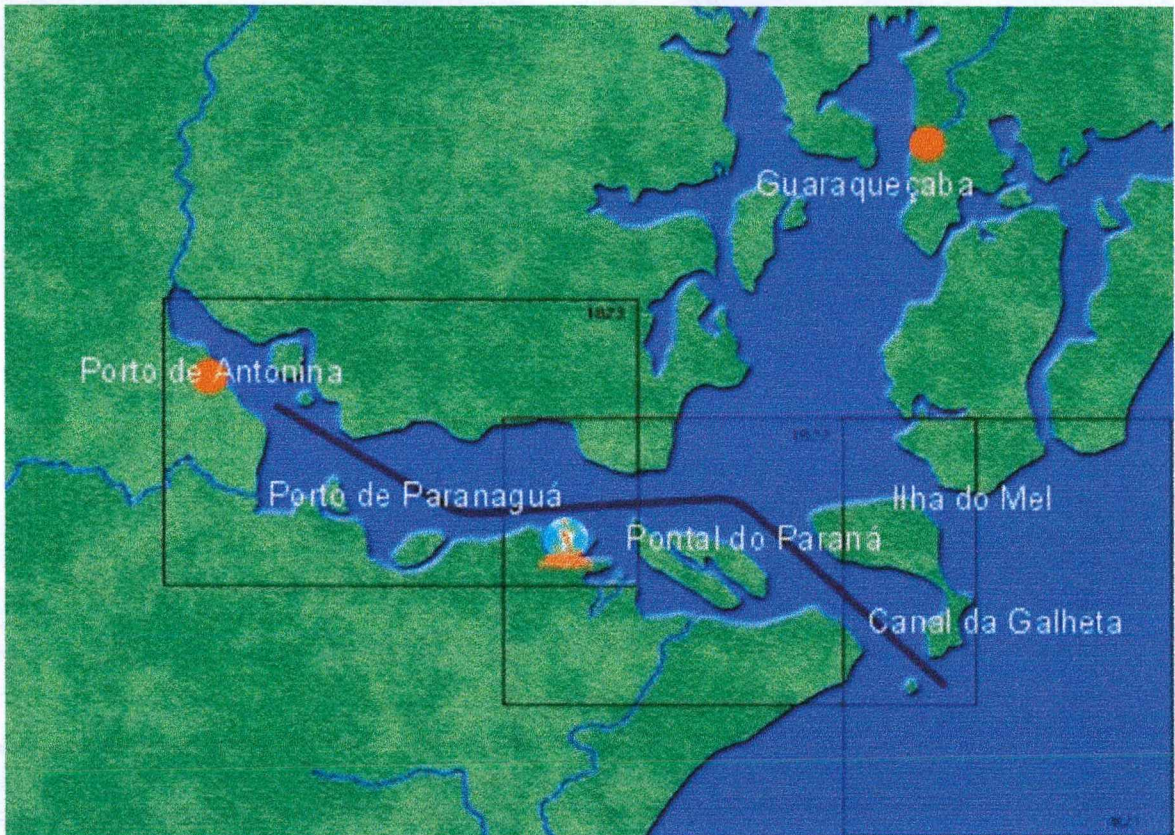


Figura nº 07 - Área do Porto Organizado



Fonte: Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina

3. Capítulo Terceiro – Os Serviços “porta a porta”

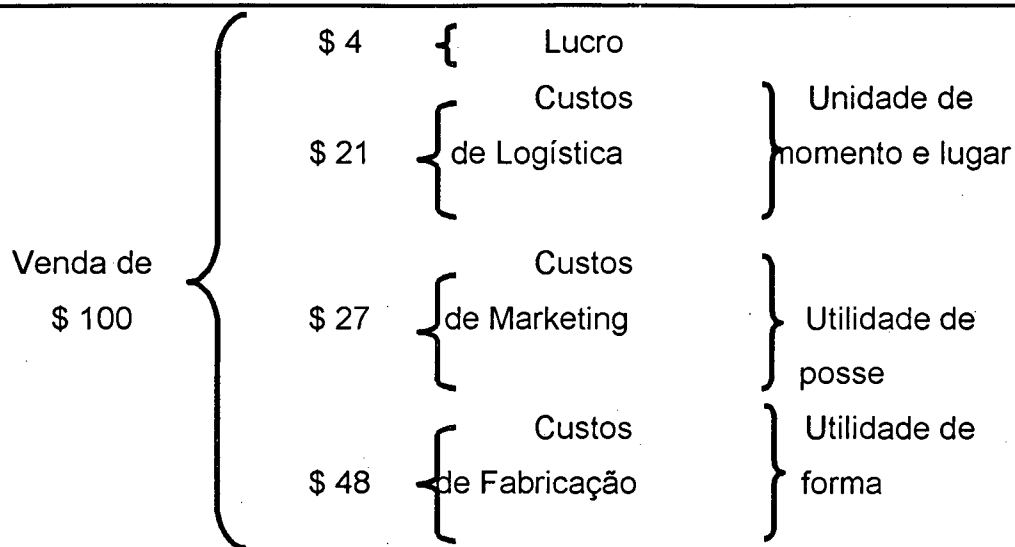
3.1. Contexto dos Serviços “porta a porta”

Os serviços “porta a porta” foram desenvolvidos como uma resposta à necessidade de agilização dos serviços de transporte, transferência e distribuição de cargas. A área de transporte multimodal sempre se caracterizou pela grande fragmentação de atividades desenvolvidas por empresas diferentes. Se for levado em conta que uma operação simples entre uma fábrica no estrangeiro, que necessita do transporte marítimo para exportar os seus produtos, irá utilizar os serviços de no mínimo um transitário, dois transportistas, duas agências marítimas, um armador, dois despachantes aduaneiros, dois operadores portuários, uma empresa seguradora, podemos imaginar quantos problemas esta empresa poderá encontrar pela frente para cumprir os seus prazos de entrega, com segurança e a um preço competitivo. A isto soma-se que, normalmente cada empresa prestadora de serviços possui um sistema de informações diferente, com diferentes níveis tecnológicos, aonde nem sempre estão disponíveis as informações necessárias.

Segundo a definição de E. Grosvenor Plowman (1979) dos “cinco certos” um sistema de logística deve oferecer ao cliente o produto certo no lugar certo no momento certo e nas condições certas pelo custo certo. A importância do item custo foi evidenciada por Donald Parker e Peter Drucker (1962) este último relatou que : *...“Cerca de 50 centavos de cada dólar que um americano gasta em bens é consequência de atividades que ocorrem após a fabricação desse bem, isto é após a sua forma final... economicamente... distribuição é o processo no qual as propriedades físicas da matéria são convertidas em valor econômico...”*

Independente de ser questionável em termos absolutos, a afirmação de Drucker encontra eco nas comparações estabelecidas por Bernard J. Lalonde, John R. Grabner e James F. Robeson (1970) os quais inferem que a logística é o terceiro maior custo operacional de uma empresa americana típica.

Figura nº 08 - Uma perspectiva dos principais custos operacionais de uma empresa



Fonte: Adaptação de Bernard Lalonde (1970)

Everett N. Baldwin (1986) nos traz a experiência da Welch Foods que reconhece os benefícios da logística integrada em termos de compras, estoques, administração atendimento ao cliente, transporte e armazenagem. Esta integração melhora qualidade, custos e serviços. Nesta empresa...” *o ciclo de pedido foi reduzido, o custo do transporte (como percentual de vendas) declinou desde 1981 e a incidência de avarias foi reduzida a menos de 6 em 1.000*”

Por outra parte cabe citar o conceito desenvolvido por Douglas M. Lambert e James R. Stock (1993) sobre as áreas de melhoria do desempenho logístico, tanto em termos de “porta a porta” de âmbito nacional, quanto internacional: *“são estas, serviço ao cliente, transportes, armazenagem, administração de estoques, processamento de pedidos e sistemas de informação, planejamento de produção e compras”*. Segundo estes autores o custo de transporte representa a maior despesa isolada de logística, pelo que resulta fundamental o planejamento da movimentação de produtos para se obter a maior eficiência a menor custo. Parte-se do princípio de que a movimentação através do espaço ou distância cria utilidade de valor ou lugar, determinando com que rapidez e consistência um produto se movimenta até o consumidor final. A não disponibilidade de um produto pode significar *“...vendas perdidas, insatisfação do cliente e parada de produção”*. Lambert e Stock (1993)

Deve-se pensar também que muitas indústrias globalizadas dividiram os seus setores produtivos em regiões, países e até continentes diversos. Logo, a cadeia de produção estendeu-se para fora dos muros da fábrica dando início à produção JIT globalizada, dependente da administração da Logística do bom funcionamento do chamado *"Supply Chain Management"* (SCM) conceitos extremamente atuais e que seguido se confundem. Segundo Cooper, Douglas e Pagh (1997) em 1986, o prestigioso *Council of Logistics Management* definiu a administração logística como: *"o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de matérias primas, estoques de produtos semi-acabados, acabados e do fluxo de informações a eles relativo, desde a origem até o consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes"*.

Para estes autores levar a Logística até a cadeia de abastecimento não é o mesmo que SCM, pois este último conceito envolve a integração dos processos do negócio em toda a cadeia de abastecimento. Os membros do The International Center for Competitive Excellence definiram o SCM em 1994 como sendo: *"...a integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente"*.

Aderindo a este conceito empresas passaram a se integrar para atingir um nível competitivo mais importante na sua cadeia de abastecimento, ao ponto de se organizarem em torno do desenvolvimento de novos produtos, analisando o abastecimento, passando pela produção, a distribuição e o marketing. Christopher (1997) comenta que: *"as empresas de tecnologia avançada chegaram à conclusão que a concorrência real não é empresa contra empresa, mas sim cadeia de abastecimento contra cadeia de abastecimento"*. Tão importante passou a ser a integração entre empresas para a obtenção de vantagens competitivas que toda ação passou a ser planejada e implementada nos mínimos detalhes com o fim de aprimorar serviços ao cliente e custos. Portanto não pode-se falar em serviços globalizados "porta a porta" sem se ter em conta que empresas globalizadas (sobretudo as que concorrem em termos de tecnologia avançada) funcionam com padrões de qualidade estabelecidos em comum, com um alto nível de integração. Esta integração segundo Scott e Westbrook (1991) demanda uma análise de prazos de entrega, níveis de estoque em toda a cadeia de abastecimento para identificar a posição competitiva da mesma e

potenciais para melhoria através de um mapeamento; posicionamento para identificar oportunidades para atividades cooperativas entre os membros da cadeia, assim como a escolha da etapa da ação para melhoria da competitividade do conjunto.

Os compromissos entre empresas integradas demandam com que os prestadores de serviço da cadeia cumpram prazos e requisitos de serviços de acordo com o planejamento da cadeia de abastecimento. Isto se agrava quando fala-se de empresas globalizadas, uma vez que o abastecimento descentralizado e de proporções internacionais só passa a ser possível dentro de padrões extremamente estudados e rigorosamente cumpridos. Uma cadeia de produção não pode parar, por mas que os seus suprimentos se originem a milhares de kms. de distância, em diversos países e de diversas empresas.

Diante deste desafio competitivo o mercado passou a procurar empresas de logística que solucionem estes problemas oferecendo um só interlocutor, informações disponíveis em tempo real, serviços de assessoria tributária, um modelo de gestão único em todas as atividades e preços compatíveis com a realização de operações comerciais globais. As indústrias globalizadas e os seus fornecedores têm se resguardado passando a responsabilidade executiva em termos de prazos e qualidade da cadeia de suprimentos aos Operadores Logísticos Mundiais.

Portanto é neste contexto que se desenvolvem os serviços “porta a porta” em termos de importação – exportação em uma cadeia globalizada, serviço que tem como premissa fundamental a sua inserção nas políticas de marketing e de ação do cliente.

3.2. A empresa

No nosso estudo de caso foi escolhida uma das mais importantes empresas de Logística mundial que atua em Paranaguá. No ramo de containers ela realiza a importação das peças para as fábricas da FABRIGLOBAL (nome fictício) do Brasil instaladas em São José dos Pinhais – PR

3.2.1. O Grupo OPLOG (nome fictício)

FABRIGLOBAL criou OPLOG em 1957. Sua missão: realizar a um menor custo um importante programa de exportação para América do Norte. A partir de 1963,

OPLOG vai realizando progressivamente o transporte de todos os produtos vendidos pela FABRIGLOBAL no país de origem e no estrangeiro.

3.2.2. Controle da cadeia de transporte

Em 1970, seguindo o seu desenvolvimento, OPLOG diversifica suas atividades e passa a oferecer seus serviços a uma clientela diferente do grupo FABRIGLOBAL. Neste ano abre sua primeira filial na Bélgica. Em 1971, OPLOG adquire a agência marítima Comatran, cria OPLOG Viagem em 1973 e sua própria companhia de navegação: a SGAN. Em 1974, OPLOG inicia a distribuição de recambios em estrada e cria Air OPLOG em 1980.

3.2.3. Rede Internacional

Para completar sua rede europeia, OPLOG implanta-se na Alemanha (1982), Itália (1984), Grã Bretanha (1987), Portugal (1990), Eslovénia y Polónia (1994), assim como na Suíça e Áustria (1995). Simultaneamente OPLOG se implanta no México em 1982, abre um escritório de representação em Shangai (1995), e duas filiais no Brasil e Argentina (1997).

3.2.4. O Grupo OPLOG e sua Organização

O Grupo OPLOG se organiza em quatro unidades de negócios:

OPLOG Logística de veículos, OPLOG Assessoria Logística, OPLOG Transporte Internacional e OPLOG Cargas Gerais.

O exercício destes negócios se baseia nos procedimentos formalizados e métodos homogêneos em todo o Grupo, garantindo a mesma qualidade de serviço em qualquer momento e lugar. Apoiando-se em sua rede e capitalizando a experiência adquirida em cada um de seus negócios, o Grupo OPLOG oferece a seus clientes, a nível continental e intercontinental, uma prestação logística global, garantindo assim um mesmo padrão de qualidade em qualquer ponto da cadeia logística. O cliente conta em cada âmbito de competência com especialistas, que elaboram em conjunto soluções adequando-se as especificações dos usuários.

O grupo OPLOG conta atualmente com 18 filiais em todo mundo e figura entre as primeiras empresas europeias de transporte e logística. A atividade internacional do Grupo OPLOG se baseia na amplitude e qualidade de sua rede internacional, a qual conta hoje com 18 filiais, 150 estabelecimentos e mais de 190 agentes o que permite

um atendimento complexo porém comprometido com a Qualidade oferecendo todas as prestações que o cliente pode esperar. O objetivo de OPLOG: oferecer um serviço integral, irreprovável e de alto valor agregado.

O faturamento em 1998, do Grupo OPLOG foi de aprox. U\$S 1 bilhão com um resultado líquido aprox. U\$S 30 milhões. A progressão constante do faturamento se deve a internacionalização do grupo, o desenvolvimento de novos produtos e a conquista permanente de novos clientes em todos os seus negócios.

O Grupo OPLOG conta atualmente com mais de 2.000 profissionais de transporte e de logística, sendo que as metades dos mesmos correspondem as suas filiais estrangeiras, eles trabalham no mundo inteiro tendo como meta oferecer ao usuário as prestações mais inovadoras e melhores em questão de Qualidade. Cada ano se reverte uma parte significativa do faturamento na formação para manter todo pessoal do grupo no melhor nível de rendimento.

3.2.5. Composição:

18 filiais no estrangeiro

150 estabelecimentos em todo mundo

190 agentes divididos nos 5 continentes

A Cada dia, o Grupo OPLOG utiliza :

3.000 caminhões, dos quais 1.200 são "cegonheiras";

400 vagões.

Figura nº 09 - Em toneladas transportadas, faturamento em 98 por modal de transporte :



Anualmente, o Grupo OPLOG transporta:

2.900.000 toneladas por caminhão;

900.000 toneladas por ferrovia;

1.800.000 toneladas por mar;

9.000 toneladas por avião;

3.2.6. A Missão da empresa

“Ser uma empresa de transportes e serviços associados para benefício de pessoas, reconhecida como aquela que se compromete a facilitar para seus clientes as prestações mais inovadoras e de melhor qualidade, custos e prazos”

O Grupo OPLOG também iniciou com resolução, desde 1995, uma atuação de melhoria permanente mediante a qual põe todos os meios para satisfazer os seus clientes, em termos de qualidade, custos e prazos, mediante o controle de processos e a implicação dos recursos humanos para Qualidade Total.

Esta atuação supõe 3 etapas chave:

A adequação dos instrumentos de trabalho;

A viabilização de processos, e especialmente a certificação para a norma ISO 9002 que tem sido adotada pela maioria das entidades do grupo;

A medida da diferença entre as expectativas da clientela, as promessas e os resultados efetivos.

Dada a dispersão geográfica de atividades e localizações, o Grupo tem optado por uma organização de Qualidade descentralizada: um comitê de comando central e comitês por setores baseados em uma rede internacional de coordenadores de Qualidade Total.

Têm-se iniciado importantes esforços no âmbito de formação de diretivas, desenvolvimento do trabalho de grupo e a participação individual. Esta atuação tem permitido fomentar uma cultura permanente de Qualidade. Qualquer que seja seu cargo de atividade, cada indivíduo está atualmente implicado na política de Qualidade do Grupo.

A Assessoria se instalou em abril de 1975. Está atualmente constituída por 13 consultores que auxiliam as empresas na definição e desenvolvimento de sua organização logística para o grupo, as tecnologias, os ciclos dos produtos, os territórios operacionais, os territórios de distribuição, os territórios de aprovisionamento, a competência econômica, e as relações clientes / fornecedores. Assim avançam, a qualidade de serviço, a diminuição dos custos, a imobilização de ativos.

Também presta serviços na situação em que tem-se de reconfigurar a empresa nas situações de: fusão, absorção, evolução estratégica. De reposicionamento em seu mercado: oferta de serviço, redução de preços, melhora de qualidade de serviço. O

foco da empresa sobre seus ofícios de base: deslocamento do perímetro logístico, externalização de uma parte da produção. A reorganização de sua logística comporta: saturação de meios, globalização de fluxos, colocação prática de um sistema de gerenciamento dos meios logísticos.

3.3. O contrato “porta a porta”

Segundo as considerações do Sr. David Simón, Diretor Geral do Terminal de Containeres de Paranaguá (TCP) em entrevista, o contrato dos serviços “porta a porta” na sua concepção mais simples engloba uma série de responsabilidades que são passadas do Cliente para o Operador Logístico. Para Temple, Barker e Sloane (1985) as vantagens da contratação são inúmeras. Os contratos permitem ao contratante exercer um maior controle sobre o recurso de transporte. Também asseguram a previsibilidade e protegem contra flutuações tarifárias. Além disso o contrato assegura garantias de nível de serviço e a criação de vantagens competitivas através do otimização do fluxo físico das mercadorias, em termos de prazos, segurança e custos.

Em termos de Operações Globalizadas existe a necessidade de uma Cadeia Logística que garanta os prazos de entrega, a segurança da carga e a disponibilidade de informações fidedignas em tempo real. O contrato destes serviços engloba uma série de atividades complexas em termos de transporte, assessoria tributária, tramitações alfandegárias, contratação de seguro e negociação de preços e prazos.

As indústrias que trabalham com uma Cadeia de Suprimentos Globalizada acrescentam alguns inconvenientes que devem ser solucionados através de parcerias competentes. As linhas de produção não podem parar, mesmo recebendo os seus suprimentos de origens distantes e de diversos pontos do planeta. Hoje as empresas de logística que prestam os serviços “porta a porta” devem garantir o bom funcionamento do setor produtivo e muitas vezes a distribuição dos produtos acabados.

Os contratos neste sentido, procuram certas garantias para o cliente com cláusulas pesadas em termos de penalidades e multas, em caso de atrasos ou avarias. Os processos são definidos de comum acordo pois deve existir uma sinergia importante entre o Cliente e o seu Operador Logístico. Um depende do outro para poder funcionar e obter os resultados objeto do contrato.

Portanto o Operador Logístico, para assumir um serviço de caráter global deve se configurar como uma empresa extraordinariamente confiante nos serviços que oferece, na sua capacidade, na clareza dos seus processos e na solidez das necessárias parcerias que deve realizar para efetivar tais serviços.

David Simón nos relatou ainda, a título de exemplo, o fluxo das atividades típicas de um serviço “porta a porta” contempladas em contrato, na sua concepção mais simples:

Aviso do cliente da existência de produtos ou suprimentos prontos para expedição;

Assessoria do Operador Logístico em termos tributários, documentais e de classificação das mercadorias de acordo com a NCM (Nomenclatura Comum dos Mercados);

Consolidação da carga em container apropriado;

Negociação dos prazos e preço dos fretes

Transporte terrestre

Tramitações para a exportação

Contratação de seguro para a carga

Realização ou contratação das operações portuárias para embarque da mercadoria

Acompanhamento do transit-time e previsão de atracação do navio no porto de destino

Realização ou contratação das operações portuárias para desembarque das mercadorias;

tramitações alfandegárias para a importação e liberação da carga;

transporte terrestre até o ponto de destino.

Diante da complexidade que permeia estas atividades, e do rigor crescente dos contratos, os Operadores Logísticos Globais têm realizado importantes esforços em termos de Qualidade de serviços. Analisando o fluxo físico das cargas pode-se concluir sobre a importância das parcerias realizadas por estas empresas em termos das Operações Portuárias. Os portos devem deixar de se configurar como os mais importantes gargalos da cadeia logística e passarem a oferecer serviços que estejam

de acordo com os compromissos assumidos contratualmente para os serviços "porta a porta". Isto determina uma tendência clara à formação de parcerias, reforçando a integração da cadeia logística como uma necessidade básica para a competitividade da cadeia de abastecimento globalizada. Assim sendo, os Operadores Portuários deverão demonstrar a Qualidade de serviços em termos de agilidade, segurança da carga, informação e atendimento compatível com o resto da cadeia configurando a positiva implantação de empresas globalizadas, com parte da sua produção no Brasil, que apliquem o "*Supply Chain Management*" na procura de vantagens competitivas.

4. Capítulo Quarto – A Qualidade no contexto portuário

4.1. O Marco Legal (A Lei de Modernização dos Portos)

4.1.1. Antecedentes.

O Brasil, da mesma maneira que os outros países sul-americanos estruturou o seu modelo portuário nos anos 50 calcado, segundo Diego Sepúlveda (OEA-2000) na Doutrina Prebich, *“...adotando a forma de uma só Empresa Estatal, a PORTOBRÁS, que como monopólio administrava e explorava a maioria dos portos comerciais de uso público do País”*.

A empresa Portos do Brasil (PORTOBRÁS) explorava o cais comercial como Operador Portuário e era ao mesmo tempo a Autoridade Portuária nacional, administrando os 35 principais portos comerciais do país. O acúmulo de funções de natureza diversa a significava explorar os serviços aos navios e às mercadorias, assim como o monopólio dos sindicatos de estivadores.

O sistema PORTOBRÁS, significou para o país um avanço considerável na época, com importantes investimentos em aparelhamento e infra-estrutura portuária. Datam da época da extinta PORTOBRÁS os últimos guindastes, construções de infra-estrutura e armazenagem que Paranaguá recebeu via Governo Federal. Os investimentos posteriores foram na sua esmagadora maioria realizados pelo Governo do Estado e principalmente pela iniciativa privada.

Porém, com o passar do tempo a PORTOBRÁS foi se tornando um verdadeiro “dinossauro estatal”, segundo retratou Sepúlveda aos conferencistas da OEA em 2000: *“...porém, este sistema foi caindo em uma série de vícios e manejos por áreas de poder político e sindical, se transformando em um gigante com dois monopólios claramente definidos, e cuja influência não só abrangia setores governamentais, mas também se fazia sentir no Parlamento donde existiam membros dos sindicatos portuários que foram eleitos senadores e deputados, e de lá exerceram o seu poder”*.

O Decreto Lei Nº 5 de 1966 aglomerou os sindicatos avulsos de capatazia e estiva em um sindicato único, para realizar uma tarefa unificada. A voz dos representantes sindicais no Parlamento se fez ouvir se opondo categoricamente a esta

modificação assinalando a resistência contra qualquer modificação do status-quo na orla portuária.

O GEIPOT levanta na atualidade, que a situação em 1990 chegava perto do colapso do sistema portuário. Uma burocracia excessiva com mais de 49 tarifas portuárias aplicadas, os custos adicionais com os sindicatos avulsos, confortáveis com a garantia da reserva do trabalho portuário, criaram gargalos, físicos, administrativos e sobretudo a inviabilidade econômica em importantes setores, da prática do comércio exterior. É nesta situação que o Governo Federal decide entregar os portos às Administrações Portuárias Estaduais e Companhias Docas. Em maio 1991, o Congresso Nacional recebe um projeto de Lei para a implantação da reforma portuária. Somente em 25 de fevereiro de 1993, após quase três anos de discussões o projeto com somente 12 artigos, dá lugar à Lei Federal 8.630 com toda a sua complexidade.

A lei regulamenta a Constituição de 1988 que define claramente que os portos são propriedade da União e que o Governo Federal pode explorá-los diretamente ou entregá-los em concessão; porém com a permanência do Governo Federal como o regulamentador competente.

Diego Sepúlveda em palestra no V Curso Ibero-americano de Gestão Portuária nos sinala que junto as reformas legais o Governo Federal estabeleceu dentro do Ministério de Transportes uma Sub-secretaria de Portos e Vias Navegáveis, organismo normativo e coordenador geral, que tem a responsabilidade de estabelecer os Planos Zoneamento e Desenvolvimento Portuário. Seus funcionários representam o Governo Federal nos Portos mantidos sob a tutela do Governo Federal, mesmo tendo sido entregues ao setor privado.

A reforma brasileira pressupõe uma reforma substancial no sistema portuário nacional e mesmo tendo estabelecido uma legislação complexa, esta acabou com o estrangulamento do modelo anterior, produzindo uma descentralização administrativa, dando autonomia gerencial e viabilizando a participação do setor privado nos investimentos de infra-estrutura e super-estrutura portuárias. Deu-se lugar ao Operador Portuário, com uma efetiva participação do setor privado e com uma coordenação e controle das operações, assumindo este a responsabilidade total das suas ações. O sistema laboral foi revisto, aonde se criou um mecanismo tripartite para a administração da mão de obra.

Para finalizar deve-se destacar a simplificação do complexo sistema tarifário e a abertura dos portos à um ambiente de concorrência, podendo cada um deles estabelecer suas próprias tarifas.

Pode-se dizer, concordando com Sepúlveda, que o modelo brasileiro é um modelo complexo, comparado com legislações de modernização portuária de outras Nações, porém este tem a qualidade de estar aberto à variadas alternativas para a entrega em concessão de Portos completos e partes deles, possibilidades que favorecem tanto o setor privado quanto as entidades estatais.

4.2. Conceito de Qualidade

As mudanças relatadas abriram a necessidade de uma adequação da atividade portuária a um ambiente de concorrência e a implantação de programas de Qualidade. Para uma melhor compreensão deste esforço corporativo e a inserção dos portos neste contexto faz-se necessário um breve relato histórico do conceito de Qualidade.

Pode-se constatar que o conceito de Qualidade evolucionou no tempo. Hoje se entende o mesmo como um elemento global de Gestão empresarial orientado à satisfação do cliente e a melhoria contínua. Porém desde as primeiras civilizações há uma preocupação do homem pelo trabalho bem realizado. Nos baixo relevo do Egito, do tempo dos Faraós, encontraram-se dois tipos de labores: uns realizavam tarefas, outros fiscalizavam o que os primeiros tinham feito. A Lei do Direito de Talião (Código de Hammurabi, rei babilônio em 1700 antes de Cristo) também continha referências às características dos trabalhos e o castigo à aqueles que não o realizavam à contento. Nos séculos XII e XIII surgem as primeiras regras de Qualidade gremiais. A massificação e produção em serie no século XIX faz com que se implantem os primeiros procedimentos e especificações de fabricação mesmo que ainda de forma verbal.

O conceito de Qualidade como entendido nos termos de hoje, surgiu no século XX associado ao setor industrial. Em um primeiro momento (período pós-guerras) tratava-se da inspeção final da produção para comprovar a aptidão dos produtos acabados para o mercado. Este enfoque determinava com que o produtor tivesse que assumir os custos de produção de produtos que podiam não trazer nenhum benefício. A produção continuava até o fim, mesmo quando uma falha de produção era detectada

em alguns produtos. A qualidade consistia em que a inspeção podia recusar o produto mal acabado e não apresentá-lo ao mercado.

Jaime Luezas (OEA, 2000) nos relata que logo se evoluiu "...a um controle na cadeia de produção. Se produzia-se uma falha não se continuava a produção, evitava-se continuar com um processo viciado e, se as condições de fabricação assim o permitiam, retificava-se a falha e continuava-se, o processo de produção. Assim evitava-se o custo de agregar valor a algo já defeituoso, e o custo do produto rejeitado no final do processo produtivo".

Porém, nas décadas de 60-70 surgiu a idéia de prevenir, e não esperar a produção de falhas durante a fabricação. Nesse entorno surgiram as normas para assegurar a Qualidade de aplicação mais geral (série ISO 9000). Passa-se do controle do produto ao controle do processo tratando de se estabelecerem medidas nos processos para evitar falhas. Nestes anos se produz uma separação nos enfoques do Japão e do Ocidente em relação aos processos de Qualidade. No Japão as empresas passaram a se centrar sobre o aspecto humano da produção, aproveitando tudo o que pudesse colaborar para evitar falhas. Eles implicaram toda a organização, passando a manejar técnicas e conceitos que aproximam-se ao atual conceito de Gestão de Qualidade Total. Este conceito japonês de Gestão de Qualidade Total é o Company Wide Quality Control CWQC (Administração de a Qualidade em toda a magnitude da empresa). O controle passa a ser realizado não somente por pessoal especializado, mas por todos os Recursos Humanos da empresa. Contrariamente, nesta época em Ocidente, se manejava um conceito de Qualidade técnica baseada em normas e especificações para a produção.

Nos anos 70, através das associações de consumidores que começaram, a se desenvolver nos EEUU, os serviços que facilitavam os bens produzidos começaram a ser considerados. Porém, fatores como a globalização da economia, a rápida mudança dos mercados, o aumento de informação à disposição dos clientes (em decorrência as opções disponíveis também), e a ampliação dos negócios ao âmbito dos serviços (aonde compram-se produtos e tudo o que os acompanha) ampliaram o conceito de Qualidade e obrigaram os agentes econômicos a se centrar na atenção ao cliente.

Durante os anos 80 as concepções do Japão e do Ocidente confluíram, pois ambos os dois passaram a se aproximar dos processos, ritmos e conceitos do outro,

dando lugar à um conceito de Qualidade Mundial. Desta maneira chegou-se à idéia de Qualidade total, entendida como uma técnica de Gestão destinada a conseguir a máxima satisfação do cliente ao menor custo possível. No entender de Jaime Luezas (2000) "... (nesta época) o enfoque amplia-se, pois não se trata mais de controlar o processo produtivo somente, agora implica-se toda a organização e se requer uma mudança cultural ampla engajando todo o pessoal, e toda a atividade, sem perder de vista a rentabilidade. Isto leva a uma maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões, uma maior atenção na sistematização dos processos como forma de trabalho, a uma completa observação de elementos que configuram o entorno empresarial, e ao desenvolvimento de toda uma série de aspectos gerenciais desconhecidos até poucos anos atrás".

Hoje, a expressão Qualidade total significa estender a idéia de Qualidade a todos os âmbitos da empresa, e como dissemos anteriormente a sua aplicação tem como objetivo básico fazê-la mais competitiva. Para tal se requer uma otimização da Gestão dos recursos internos, uma melhoria de todos os seus processos e especialmente um enfoque claro voltado para o mercado e os clientes, como mecanismo para conseguir a sua satisfação e com isto a sua fidelidade. Partindo destes princípios haverá um esforço para a redução dos custos internos e para aumentar o volume de negócios, com o qual irá se melhorar a "*satisfação dos que possuem interesses financeiros*" na empresa.

J.F. Pereira Garcia (1994) considera que "... apesar da dificuldade no estabelecimento de definições padrão (de Qualidade), alguns conceitos têm sido aceitos e consagrados: Qualidade é a adequação ao uso (Joseph Duran); Qualidade é igual a zero defeito (Philip Crosby); já não basta satisfazer o cliente, é preciso encantá-lo (Philip Kotler)".

Por outra parte deve existir um compromisso real de toda a Direção da organização que comande as atividades em pró de um engajamento ativo de todas as pessoas que trabalham na empresa. Este último aspecto é essencial em organizações de serviços, como é o caso das empresas que realizam as suas atividades na área portuária, uma vez que os trabalhadores portuários fazem parte da prestação destes serviços aos clientes do porto.

Segundo J. Luezas "...são básicos para a implantação da Qualidade os processos de seleção de pessoal, formação, comunicação interna, participação, assunção de responsabilidades e reconhecimento. Um plano de Qualidade total se completa com o estabelecimento de um plano estratégico correto a partir do qual se estabelecem os planos de negócio e operacionais..., assim como uma preocupação por satisfazer a sociedade em que se encontra inserida a empresa, área aonde adquire uma importância capital a Gestão do meio ambiente".

A tendência atual é estender o conceito de Qualidade além do entorno da própria empresa, abrangendo fornecedores, clientes, distribuidores, transportistas, etc. Os Japoneses chamam isto de Group Wide Quality Control o qual está sempre comprometido com a satisfação do cliente, tanto na área produtiva, quanto na área de serviços.

Em resumo podemos afirmar que a implantação da Qualidade Total em uma empresa ou grupo de empresas passa pelo seguinte esquema:

Fatores: compromisso da cúpula da organização e a adesão do pessoal;

Prioridades: Satisfação do Cliente e eficiência econômica;

Sistemas: Gestão dos processos e melhoria continua (kaizen).

4.3. A Comunidade Portuária

Como já vimos em varias oportunidades as operações em porto demandam a presença de um número elevado de intervenientes: operadores, Autoridades, sindicatos de mão de obra, armadores, empresas prestadoras de serviços, serviços de retaguarda, etc. A Comunidade Portuária não é uma organização única com uma liderança única e com políticas e estratégias em comum, mas sim um conjunto de empresas privadas e organizações do setor público, aonde cada uma delas possui as suas próprias políticas e interesses muitas vezes opostos.

Fica claro que todos os processos que afetam a Qualidade dos serviços aos clientes finais (donos de carga, armadores, passageiros) se realizam a nível da Comunidade Portuária. Desta forma, visando a satisfação do cliente, o âmbito correto para a implantação de um modelo de Gestão de Qualidade, é por excelência a Comunidade Portuária. As diversas empresas e organizações componentes da Comunidade Portuária devem aderir voluntariamente ao Plano de Qualidade, mesmo

que tenha que ser respeitada a sua situação em termos de grau de amadurecimento na Gestão de a Qualidade.

Segundo Jaime Luezas (2000) no Porto Elcano criaram-se três categorias (*ouro, prata e bronze*) como meio de classificar e motivar as empresas e organizações segundo o nível de engajamento no Plano de Qualidade. Possuir tais galardões (ouro, prata e bronze) supõe para as empresas uma serie de benefícios. Isto pode significar uma vantagem competitiva em áreas aonde existe competição baseada principalmente no prestígio e o compromisso com a Qualidade. No caso citado, no porto Elcano, a Administração pontua melhor nas licitações para arrendamentos na área portuária aquelas empresas que possuem estes galardões. No caso das organizações de carácter público, passa a se tratar de um reconhecimento pelo esforço organizacional para a melhoria continua dos serviços portuários.

O Autor nos apresenta os critérios abordados pelo Sistema Ibero-americano de Gestão aplicado na Comunidade Portuária Elcano a qual levanta nove pontos principais para a implantação estratégica da Qualidade nos sistemas logísticos que dependem ou integram as atividades portuárias; são estes:

“Critério 1 – Liderança e Estilo de Gestão: Como foi anteriormente antecipado, os líderes são os altos dirigentes das organizações membros da Comunidade Portuária, cujas organizações participam do Plano de Qualidade. O Sistema de Direção inclui: o Conselho Reitor, o Comitê de Qualidade da Comunidade Portuária e os Comitês de Processos.

Critério 2 – Política e Estratégia: o âmbito deste critério queda limitado ao de aquelas políticas e estratégias de interesse comum para todos os membros de a Comunidade Portuária. Assim, a adesão ao Plano de Qualidade da Comunidade Portuária, supõe a aceitação de uma coordenação comum de certos aspectos da Política e Estratégias. O planeamento se desenvolve por meio de equipes de melhora conjuntos e coordenada pelo Comitê de Qualidade da Comunidade Portuária.

Critério 3 – Desenvolvimento das Pessoas: Este critério apresenta a mesma problemática básica do anterior, reforçada ademais pela existência dentro da Comunidade Portuária de empresas privadas e organismos públicos cujas políticas de pessoal estão regidas por Lei. Também aqui se fixam os requerimentos mínimos que as organizações se comprometem a cumprir, cada uma dentro das limitações que a

sua própria natureza venha lhe impor (existência de programas de reconhecimento, de equipes de melhoria, etc.).

Critério 4 – Recursos e Associados: Este critério apresenta algumas particularidades especiais já que os recursos dos quais trata são propriedade das diferentes organizações que compõem a Comunidade Portuária. Em algumas áreas da Comunidade Portuária estabelecem-se políticas de Gestão dos recursos comuns (o espaço portuário, a tecnologia, o conhecimento, etc.). Também se descrevem as alianças desenvolvidas com outras organizações (Zonas de Atividades Logísticas - ZAL, portos secos, operadores ferroviários, etc.).

Critério 5 – Clientes: Este critério descreve como a Comunidade Portuária, através dos Comitês de Processo e equipes de melhoria continua desenvolve os novos produtos e serviços e os programas de atenção e satisfação do cliente. O papel do Serviço de Atenção ao Cliente (SAC) é primordial neste contexto.

Critério 6 – Resultados de Clientes: Reflete os resultados dos clientes finais (donos de carga e armadores) e não os resultados de satisfação dos diferentes membros da Comunidade em relação à outros membros. Tais resultados referem-se tanto às medições de percepção direta obtidas através de entrevistas, quanto de medições internas.

Critério 7 – Resultados de Desenvolvimento de Pessoal: Inclui os resultados de pesquisas de opinião com os trabalhadores no âmbito da Comunidade. Para isto deve ser desenvolvida uma pesquisa comum para todas as empresas e organizações. Também incluem-se os indicadores relativos a equipes de melhoria, formação, absenteísmo e rotatividade média na Comunidade Portuária, etc.

Critério 8 – Resultados em relação à Sociedade: Levanta a percepção da Sociedade em relação ao porto no seu conjunto. Obtida através de pesquisas, e detalhes do envolvimento do porto com a sociedade em geral.

Critério 9 – Resultados Globais: Apresentam-se os resultados globais do Porto e alguns dos resultados econômicos das empresas da Comunidade Portuária. Também incluem-se as medições de eficácia e eficiência dos processos horizontais geridos pelos Comitês de Processo”.

Como conclusão deste parágrafo podemos salientar que a Comunidade Portuária é sem lugar a dúvidas a responsável pela implantação de um sistema de

Qualidade eficiente. As atividades concatenadas e sob a responsabilidade de diferentes intervenientes, demandam com que o esforço de melhoria continua, e satisfação do cliente ao menor custo deva ser realizado por todos os componentes, de forma coordenada e profunda. Para que isto possa acontecer as empresas e o setor público atuantes na área deverão possuir uma consciência muito forte do papel de cada um, e procurar soluções de consenso para aquelas áreas aonde existam divergências de interesses. Somente após este momento poderão ser avaliados e melhorados s serviços prestados na faixa portuária.

Os principais pontos para tal implantação devem ser:

- a) Criar e articular o sentido de Comunidade Portuária: o Porto como lugar de interesse comum.
- b) Conhecer as percepções do cliente sobre Qualidade.
- c) Conhecer os processos para poder atuar sobre eles. Analisar os processos e estabelecer oportunidades de melhoria com a ajuda de uma serie de indicadores de Qualidade.
- d) Priorizar ações de melhoria
- e) Análise de outras práticas para aprender com os outros. "Não reinventar a roda".
- f) Sempre tem que "se ganhar dinheiro".

Jaime Luezas em curso proferido na Entidade "Puertos del Estado" colocou que, normalmente na hora de começar um trabalho de Qualidade a posição de partida está bem definida, porém não se tem a clareza sobre o resultado concreto que se pretende alcançar, pois muitas variáveis podem aparecer durante o processo. O autor aconselhou que se considere válido abordar a problemática começando por uma análise da informação do que é feito fora (benchmarking) e a seguir se analise a informação que possa ser obtida internamente. Com elas poderá se adotar uma estratégia de melhoria adequada e sistemática.

Por último, não se pode esquecer que as empresas da comunidade portuária devem ganhar dinheiro e as Autoridades Portuárias, devem ao menos, garantir uma administração de auto-suficiência econômica financeira. Desta forma entende-se que investir em Qualidade é investir em elementos de Gestão, de valor agregado, que irão contribuir com melhores resultados para as organizações da Comunidade Portuária.

4.4. O Operador Portuário

Michael Porter (1994) ao desenvolver o conceito de cadeia de valor oferece uma ferramenta importante para ordenar os elementos dos serviços portuários ao cliente e orientar conceitualmente a gestão e a administração portuária voltada para o cliente. Se produz desta forma uma integração de funções, desde o acesso interno (infra-estruturas portuárias) até o acesso externo (infra-estruturas de acessos e conexões do porto com as redes terrestres, em alguns casos aéreas), à prestação de serviços ao transporte e a as mercadorias. Os serviços vão se especializando, em termos de infra-estruturas, de elementos de caráter organizacional, de prestação de serviços de transporte e logísticos. Todos estes elementos devem ser organizados encima do princípio de servir às necessidades do cliente.

Em muitos portos os diversos segmentos que compõem a cadeia de serviços se perguntam sobre quem é o seu cliente. Sem dúvidas o cliente do porto é o cliente final.

Rafael del Moral (1998) nos esclarece neste sentido:

“... para estabelecer as implicações de a Gestão de Qualidade nos serviços dos portos devemos estabelecer quem é o cliente, realizar uma reflexão prévia acerca do conceito de serviço portuário e, também, definir o conceito de comunidade portuária. O cliente, de acordo com o Plano Estratégico da Autoridade Portuária de Valência e com o Marco Estratégico do Sistema Portuário de Responsabilidade Estatal (1998), são aqueles que possuem o poder de decisão sobre os encaminhamentos e tratamentos que devem receber as mercadorias, e que decidem em definitiva para que porto as cargas irão. Estamos falando portanto, dos proprietários das mercadorias e os armadores”.

Da forma intermediária o será aquele que atua em nome do proprietário da mercadoria, e os agentes do armador, os operadores logísticos e, em geral, todos os agentes que não atuam somente como prestadores de serviços no porto. Como já foi dito, falar em Qualidade em termos de porto obriga a definir em que consistem os serviços portuários, qual a área de atuação e quem é o cliente do Operador Portuário, objeto deste Estudo de Caso.

A definição mais comum nas diversas legislações portuárias do mundo, segundo Diego Sepúlveda esclareceu em entrevista que os serviços portuários são aquelas atividades que contribuem à consecução dos fins outorgados às Autoridades

Portuárias. Entre outros estão a praticagem, a amarração, reboque, programação das zonas de fundeio; o acionamento de eclusas; a disposição de armazéns, espaços, prédios e instalações para manipular e armazenar mercadorias e veículos, e para o trânsito dos mesmos, assim como de passageiros; a disposição de meios mecânicos terrestres e flutuantes para manipular mercadorias no porto; o fornecimento aos navios de água, energia elétrica, e de gelo aos barcos pesqueiros, o recolhimento e tratamento dos resíduos sólidos e líquidos poluentes, os serviços contra incêndios, de vigilância, segurança, polícia e proteção civil portuários, as labores de carga, descarga, estiva e desestiva, transbordo, e a sinalização marítima.

Estes serviços são de responsabilidade da Autoridade Portuária, porém não têm que ser realizados diretamente por ela, eles podem e geralmente são privatizados. Porém, para compreender a atividade portuária em sua plenitude devem-se agregar alguns serviços que dizem respeito às operações físicas e às tramitações administrativas imprescindíveis para completar a passagem pelo de navios e mercadorias. Estes serviços são tanto de responsabilidade pública como privada, e prestados por entidades públicas ou privadas (ver quadro 1).

Quanto melhor coordenada esteja a atuação dos agentes intervenientes nas atividades descritas, melhor será o serviço portuário. Cabe dizer que o cliente do porto percebe estes serviços de forma global, e nem sempre identifica quem ou qual é o interveniente que está falhando. Por esta razão, parece ser mais adequado o esforço para a Qualidade do serviço do porto como um todo, do que simplesmente nos serviços portuários.

Quadro nº 01 - Serviços portuários e seus fornecedores

Fonte: Puertos del Estado (OEA – Madri, 2000)

Serviços públicos		Serviços privados
Fornecedores públicos	Fornecedores privados	Fornecedores privados
Autoridade Portuária	Amarradores	Transporte terrestre
Capitania Marítima	Práticos	Consignatários
Ministério da Saúde	Rebocadores	Agências marítimas
Ministério da Agricultura	Operadores	Despachantes
IMETRO	Portuários	Operadores logísticos
	Fornecedores aos navios	
	água, energia, combustíveis	

A situação descrita, obriga a pensar as atividades portuárias no seu conjunto e não como uma série de serviços desconexos. A imagem comercial do porto depende disto, pois a Qualidade dos serviços prestados por um interveniente depende da Qualidade dos serviços anteriores, desta forma pode-se entender que em termos de cadeia logística globalizada o caso se repete, devendo entender a mesma na sua totalidade. Isto é uma realidade, tanto em termos de infra-estrutura, quanto em termos de gestão.

4.5. A Qualidade na cadeia logística globalizada

Como já foi colocado no capítulo anterior a globalização de mercados criou condições para que as indústrias começassem a produzir em diversos pontos do planeta de acordo com as vantagens em termos, de preço, qualidade e pagamento de tributos. Os Operadores Logísticos Mundiais surgiram como uma resposta aos problemas levantados por esta nova forma de produção. Para que os suprimentos possam chegar ao local certo, no tempo certo, com segurança e a baixo custo, se fez necessária a implantação de um sistema de Qualidade exemplar. Estas empresas no entanto, se deparam seguidamente com alguns obstáculos difíceis de serem

resolvidos, no momento em que precisam realizar parcerias com segmentos oriundos de países aonde não existem as pressões às quais eles são submetidos.

A Cadeia logística globalizada mostra-se de certa maneira como um complexo sistema de serviços concatenados ao igual que os serviços portuários já descritos. Diversos intervenientes na cadeia de valor, dificultam a homogeneização dos serviços em termos de qualidade e preço. Desta forma pode-se arriscar a falar de uma Comunidade Logística, aonde existe uma cabeça que representa os interesses do cliente (por ser a empresa diretamente contratada e a responsável direta dos resultados) e uma serie de prestadores de serviços sub-contratados dos quais dependem, igualmente, os resultados desejados pelo Cliente. Traça-se assim um paralelo bastante útil em termos comparativos. Como as empresas os Operadores Logísticos globais integram funções para a melhoria empresarial e a globalização das suas atividades, objetivos e modos de negociar. Um elemento fundamental para uma integração de sucesso é o desenvolvimento de sistemas de medida de desempenho que reflitam os progressos obtidos e propiciem um impacto competitivo.

David Blenkhorn da Universidade de Berkeley, em notas de aula, ensina que: *"...a meta fundamental de uma sociedade de logística é a melhoria de todos os membros do sistema de logística"*. Desta maneira fica claro que a adequação dos serviços logísticos globalizados dependem de um esforço globalizado em pró da Qualidade aonde entram todos os segmentos intervenientes nos serviços "porta a porta" e aonde os fluxos físico, documental e de informações devem estar perfeitamente concatenados para que a satisfação do Cliente final possa ser alcançada.

Portanto pode-se resumir que:

Os integrantes do sistema de logística globalizada devem desenvolver um idioma, ou linguagem comum;

São necessários dados precisos, para avaliar segurança e qualidade dos serviços;

A coerência entre as várias medidas a serem utilizadas é crítica, pois medidas diferentes podem conduzir involuntariamente a objetivos diferentes;

As medidas devem ser usadas por todos os segmentos. Se o número de medidas for grande demais, ficará muito difícil manter a trilha dos indicadores de uma maneira utilizável;

Membros diferentes do sistema de logística devem participar na definição de indicadores de logística. Aqueles que cumprem a função podem determinar melhor as medidas de desempenho. Tomando parte, eles entenderão também os objetivos do desempenho dos outros intervenientes, sendo que os indicadores devem ser projetados poder contribuir na resolução de problemas baseada na informação.

5. Capítulo Quinto – O Estudo de caso, resultados obtidos e discussão

5.1. Metodologia

A Metodologia utilizada em este Estudo de Caso foi escolhida pelas características da relação entre o Operador Portuário e o resto da Cadeia Logística. A necessidade de uma compreensão particular do assunto estudado descartou a possibilidade de aplicação de uma metodologia quantitativa, mais preocupada com generalizações, princípios e leis. Martins e Bicudo (1989) comentam no tocante à metodologia qualitativa: *“...o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, buscando mais a compreensão do que a explicação dos fenômenos estudados”*. Apesar de se questionar nos meios acadêmicos as dificuldades do pesquisador para o estabelecimento das qualidades essenciais a serem estudadas; esses autores defendem que: *“...a resposta à mesma não é dada a partir de padrões de procedimentos preestabelecidos como corretos para o desenvolvimento da pesquisa, ...mas depende da intuitividade e da habilidade do pesquisador...”*.

Pode-se afirmar com base nos autores que as técnicas e os recursos utilizados neste Estudo de Caso não tiveram o compromisso de focalizar as características mais significativas do fenômeno; com a escolha pela Metodologia qualitativa podemos substituir as correlações estatísticas pelas descrições e as conexões causais objetivas pelas interpretações. Isto não foi feito como partindo de um dogma, absoluto e imutável, pois muitas estatísticas e conexões objetivas serviram de base para tais interpretações.

Cabe salientar que o assunto de pesquisa se caracteriza pela inserção de paradigmas de qualidade não tão precisos em termos de indicadores de desempenho. O principal foco dos Operadores Logísticos acaba sendo a resolução de problemas que possam atrapalhar prazos, qualidade de serviço e preço. Conceitos estes que mudam de acordo com as necessidades do cliente, portanto que não podem ser representados em números absolutos. O que interessou o pesquisador, sobretudo, foi a inserção do Operador Portuário de Paranaguá, recém chegado na orla portuária, no contexto dos

Operadores Logísticos Mundiais; os quais já possuíam resultados significativos em termos de Qualidade e definição de processos.

Ainda centrando-se na questão do quantitativo versus qualitativo, MINAYO & SANCHES (1993), pesquisadores que utilizam, respectivamente, metodologia qualitativa e quantitativa de pesquisa, pontuam que, do ponto de vista epistemológico, nenhuma das duas abordagens é mais científica do que a outra. Instrumentos sofisticados e os dados aportados por eles freqüentemente não se mostram eficientes se o pesquisador não consegue compreender os mesmos, ou ainda se estes não retratam uma resposta às perguntas fundamentais.

Para estes autores, pelo mero fato de ser quantitativa, uma pesquisa não se torna "*objetiva*" e "*melhor*" por mais que a mesma se prenda à manipulação sofisticada de instrumentos de análise, caso deforme ou desconheça aspectos importantes dos processos estudados. Da mesma forma, uma abordagem qualitativa em si não garante uma compreensão profunda. Qualificar a Metodologia Qualitativa como não científica ou como "subjetivismo, impressões ou, no máximo, atividades exploratórias", pode significar a não compreensão dos argumentos já elencados. Muitas vezes o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente e vice-versa. Segundo Holman (1993) as aproximações quantitativas de pesquisa potencializam a possibilidade de chegar a princípios explicativos gerais. Os métodos qualitativos por sua vez trazem explicações contextuais, com ênfase no significado – mais do que na freqüência – do fenômeno.

SHMERLING, SHATTNER & PITERMAN, (1993) reforçam ainda que estando o foco centralizado no específico, ele visa sempre a compreensão dos processos estudados, geralmente ligado a crenças, cultura, motivações, sentimentos e pensamentos da população estudada.

Especificamente nas Operações Logísticas Mundiais, de acordo com as considerações de HOLMAN (1993), a pesquisa qualitativa pode ser particularmente útil uma vez que há situações em que variáveis relevantes e/ou seus efeitos não são aparentes, ou ainda pelo fato de não se ter disponíveis dados suficientes para análise estatística. Neste Estudo de Caso pode-se somar o fato de estar se limitando, o mesmo, ao foco de um Operador Logístico Mundial e dois Operadores Portuários para retratar a realidade do Porto de Paranaguá em termos da Modernização.

Os métodos de investigação podem incluir entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas e abertas), observação (externa ou participante) e análise de material escrito. Procurou-se levantar dados ricos em descrições de processos, visando pela pesquisa qualitativa, e como ensina CELERI (1997), a compreensão e o significado dos mesmos, não as evidências.

5.2. A Entrevista

Como ficou estabelecido nas limitações deste trabalho o ambiente em que se desenvolvem as atividades portuárias está longe de ser um ambiente transparente. Os diversos interesses, muitos deles opostos, fazem com que as informações tenham um valor muito importante em termos de mudanças; e estas por sua vez poderiam prejudicar determinados setores em termos comerciais ou de ganhos conjunturais.

Tentou-se minimizar a possibilidade de uma influência por parte do pesquisador, se adotando uma postura não hierárquica em relação aos entrevistados o que permitiu, como defendem LÜDKE & ANDRÉ (1986), a captação imediata e corrente da informação desejada, abordando o tema sobre os mais variados tópicos. As entrevistas foram realizadas a cada vez de maneira exclusiva, com indivíduos ou com grupos diferentes, o que permitiu correções, esclarecimentos e adaptações que tornam a pesquisa mais eficaz na obtenção das informações desejadas.

Foram seguidos os ensinamentos de LÜDKE & ANDRÉ (1986), em relação às exigências e cuidados requeridos na hora das entrevistas: um respeito muito grande pelo entrevistado e as limitações por ele impostas, um local e horário marcados e cumpridos de consenso e garantia do sigilo quando isto foi solicitado pelo informante.

Os diferentes universos em que se desenvolveram as atividades estudadas fizeram com que igualmente obrigatório fosse o universo próprio de quem forneceu as informações, as opiniões, as impressões, enfim, a cultura organizacional na qual cada um dos entrevistados se encontra inserido. Um outro cuidado foi o de ouvir mais do que falar, fato que aportou informações por vezes não esperadas no contexto, assim como o estímulo do fluxo natural de informações por parte do entrevistado, gerando um clima de confiança imprescindível para o bom andamento dos trabalhos e a veracidade das informações.

Foi solicitado para discorrer sobre o tema em questão, operando aparentemente sem roteiro, porém, na verdade, as entrevistas se desenrolaram conforme uma sistematização de assuntos em que o pesquisador estava interessado. Segundo (QUEIROZ, 1988) “...a captação dos dados decorre da maior ou menor habilidade em orientar o informante para discorrer sobre o tema; é este que conhece o acontecimento, suas circunstâncias, as condições atuais ou históricas, ou por tê-lo vivido ou por deter a respeito informações preciosas”. As entrevistas permitiram o acesso a dados de difícil obtenção por meio da observação direta, tais como expectativas, pensamentos e intenções das empresas envolvidas.

(ZANINI, 1996) e BATISTA (1997) definem a entrevista como uma conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes para um objetivo de pesquisa, e centrada em temas pertinentes a esse objetivo, fatos que não garantem assepticidade na obtenção dos dados.

As entrevistas podem se classificar em três tipos diferentes: a entrevista estruturada (ou fechada), a semi-estruturada e a entrevista livre (ou aberta). No caso do presente Estudo optou-se pela entrevista semi-estruturada porque a mesma parte de certos questionamentos básicos, decorrentes de hipóteses, de interesse da pesquisa oferecendo um amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta forma percebeu-se a possibilidade de se incorporar dados velados, sem entrar diretamente no campo das informações objetivas relacionadas com produtividade e preço; informações estas que compõem as limitações já descritas.

De forma espontânea o entrevistado passa a traçar uma linha de pensamento revelando experiências, processos e valores dentro do foco principal colocado pelo investigador, participando na elaboração do conteúdo da pesquisa. Daí a importância da elaboração das perguntas fundamentais das quais partem os resultados deste tipo de entrevista, pois as mesmas são resultado não somente da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também, são a base de toda a informação do fenômeno a ser pesquisado.

A "atenção flutuante", segundo LÜDKE & ANDRÉ (1986) demanda que o entrevistador esteja atento às respostas, mas também aos gestos, expressões, entonações, sinais não verbais, hesitações, alterações de ritmo. Estes compõem a

comunicação não verbal cuja captação é muito importante para a compreensão e a validação do que foi efetivamente dito. As entrelinhas permitem captar informações que nem sempre são expressas no discurso verbal. Portanto o entrevistador deve ficar atento à estes aspectos, sempre sem perder de vista o roteiro pré-estabelecido, devendo analisar e interpretar o discurso à luz das informações gerais e confrontá-lo com as informações objetivas da pesquisa e dados sobre o entrevistado.

TRIVIÑOS (1987) orienta no sentido de aceitar que o começo de toda entrevista está geralmente marcado por incertezas e que é natural o pesquisador ficar em dúvida sobre a utilidade das respostas para alcançar os propósitos levantados em seu estudo. O entrevistado, por sua vez, certeza sobre os tópicos a ser desenvolvidos e normalmente assume uma postura de desconfiança em relação ao entrevistador.

SIMIONI, LEFÈVRE & PEREIRA (1997) ensinam que nas pesquisas qualitativas o roteiro de entrevista pode ser modificado, pois dados novos e significativos podem surgir durante o andamento da pesquisa. Um dos objetivos do pesquisador deve ser o de aproximar o entrevistado da problemática levantada. Caso este intento não seja bem sucedido o entrevistador deve elaborar novas questões que possam aproximá-lo do alvo proposto. Esta orientação dos autores reforça a idéia de que o pesquisador deve utilizar as questões como uma guia e não como um princípio fundamental e estanque. O rumo da entrevista deverá balizar as perguntas a serem feitas.

5.3. O registro da Entrevista

Diante das limitações das duas principais formas descritas por LÜDKE & ANDRÉ (1986) optou-se por realizar um misto das duas. São estas: a gravação direta e a anotação durante a entrevista.

Segundo os autores a primeira tem: "... a vantagem de registrar todas as expressões orais, imediatamente, deixando o entrevistador livre para prestar toda a sua atenção ao entrevistado". Porém ela tem a limitação de somente registrar as expressões orais, deixando de lado as faciais, os gestos, as mudanças de postura, além de que pode constranger o entrevistado tirando o importante fator da

espontaneidade e a entrega confiada à entrevista. Descartou-se a degravação das gravações realizadas por achar que o importante é distinguir informações mais significativas se abstendo às mesmas.

Por outra parte foram realizadas anotações com o intuito de apontar aspectos que pudessem escapar ao registro magnético. Isto permitiu potencializar alguns aspectos dedutivos, recomendados pelos referidos autores uma vez que as anotações “...já representam um trabalho inicial de seleção e interpretação das informações emitidas”. Portanto discordando com, TRIVIÑOS (1987) quem recomenda a gravação da entrevista por permitir contar com todo o material fornecido pelo informante, optou-se pela utilização das duas formas de registro, por se acreditar que as mesmas podem ser complementares desde que o número de entrevistas seja, como é o caso, de um número reduzido.

5.4. A Análise dos Dados

Os dados precisos, objeto da análise e resultado das entrevistas realizadas, devem ser situados no contexto global diante da abrangência conjuntural do assunto estudado. Portanto procurou-se situar os dados levantados no contexto das operações “porta a porta” e da necessidade de uma harmonização dos paradigmas de Qualidade para que a cadeia logística possa fluir de forma satisfatória para os seus clientes.

LÜDKE & ANDRÉ (1986) salientam que, ao se descrever um fenômeno observado, deve-se representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes nele. As opiniões divergentes, devem ser tratadas pelo pesquisador trazendo na descrição tal divergência de opiniões, porém revelando o seu próprio ponto de vista sobre a questão, assim como as tendências por levantadas por outros. Desse modo, os usuários do estudo poderão tirar as suas próprias conclusões, tendo à sua disposição um leque de informações rico e vasto para tal.

WILLMS & JOHNSON (1993), reforçam esta possibilidade ao afirmar que a análise e a interpretação dos dados deve ser realizada sem fórmulas, nem regras; a não ser utilizar a capacidade intelectual para representar fielmente os dados e comunicar o que eles revelam, segundo o propósito do estudo. Os autores diferenciam contudo, fórmulas e regras de sugestões e orientações sendo que estas últimas requerem julgamento e criatividade. Por princípio cada estudo qualitativo é único, e a

análise dos dados levantados no mesmo será também única. Para eles “...o fator humano é a grande força e a fundamental fraqueza tanto na coleta de dados como na análise qualitativa”.

O discurso levantado foi comparado e inserido no contexto da atividade globalizada descrita em diversos trabalhos de pesquisa e segundo a vivência de diversos autores engajados tanto na atividade portuária, quanto nas atividades logísticas. A própria vivência do pesquisador, como interveniente nas atividades desenvolvidas no porto foi parte integrante na interpretação das informações levantadas e um importante fator para as conclusões deste estudo. Não podendo eliminar as influências e subjetividades oriundas desta situação, as mesmas foram aproveitadas com a consciência de pesquisador engajado.

5.5. Resultados obtidos

Os dados elencados são fruto de entrevistas com Diretores e responsáveis da OPLOG no tócate aos serviços prestados pelo Operador Logístico, e pelos Operadores Portuários NAVEPORT, empresa que presta serviços na operação de descarga aos armadores e MARDESO no tocante às operações de desova de containeres na área portuária.

Os serviços “porta a porta” no contrato da OPLOG com a FABRIGLOBAL via Porto de Paranaguá.

A OPLOG realiza no país de origem a representação dos fluxos administrativos, de informações e físicos das mercadorias, em termos de serviços marítimos.

No Brasil a empresa realiza a representação dos fluxos em termos de serviços a serem realizados aqui. Estes fluxos representam: serviços de armazenagem, acompanhamento, plano de contingência, seguros e plano de progressos. A OPLOG presta também assessoria em relação à classificação aduaneira das peças importadas de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM).

A empresa admite a existência de cláusulas que estabelecem penalidades financeiras em termos do não cumprimento de prazos, no seu contrato com a FABRIGLOBAL, porém alegou obrigações de sigilo neste ponto.

Referências do cliente FABRIGLOBAL do Brasil

Razão Social (nome fictício)

FABRIGLOBAL do Brasil Ltda

Endereço

Situada na Região Metropolitana de Curitiba

PR - BRASIL

Horários administrativos

08h 00 – 12h 30 / 13h 30 – 18h 00 de Segunda feira à Sexta feira.

Horários de recepção

8h 00 - 12h 30 / 13h 30 – 15h 00 de Segunda feira à Sexta feira.

Responsáveis correspondentes:

Diretor de Fábrica, Responsável de operações, Responsável de Compras

OPLOG, Responsável de Compras Europa, Responsável Comex

Referências da contratada OPLOG:

Razão Social (Fantasia)

OPLOG - Logística de Transportes S.A.

Endereço

Situada na Região Metropolitana de Curitiba

PR - BRASIL

Horários administrativos

08h 30 – 12h 30 / 13h 30 – 18h 30 de Segunda feira à Sexta feira.

Horários de liberação e recepção dos armazéns :

8h 00 - 12h 30 / 13h 30 – 18h 00 de Segunda feira à Sexta feira.

Responsáveis Correspondentes:

Diretor de Logística, Responsável de operações, Responsável de transportes,

Responsável de armazéns e de exploração do armazém do cliente final.

Intervenção da OPLOG e do seu Cliente para os serviços a serem realizados no

País de origem:

Responsabilidades da OPLOG :

Informar, via fax aos cuidados do responsável de compras Europa, das chegadas das mercadorias aos armazéns na Matriz da fábrica no país de origem, no final do dia. O formulário deverá conter os seguintes pontos : Nome do fornecedor referencia das peças, nome da peça, número de palets, número de peças, volume, número da fatura.

Verificar antes do embarque da mercadoria se é necessária a licença de importação. Em caso de L.I. sobre uma mercadoria, OPLOG informa OPLOG Matriz da fábrica no país de origem e O Cliente FABRIGLOBAL sobre a obtenção da Licença.

Pede autorização para o embarque a partir da constatação de um volume suficiente nos armazéns do Matriz da fábrica no país de origem para se fazer um container de 40'. Em caso de mercadorias em regime de urgência, e sob pedido especial de FABRIGLOBAL, será feito um container de 20'.

Enviar, via fax, previsão de embarque e previsão de chegada, assim como o manifesto do container.

Dar resposta em caso de dúvidas sobre a documentação necessária à Matriz da FABRIGLOBAL no país de origem.

Responsabilidades do Cliente FABRIGLOBAL no país de origem

Enviam via fax, todas as segundas feiras, o programa de recepção do armazém na Matriz da fábrica no país de origem que foi fechado para a sexta feira da mesma semana. O Programa fecha para a semana S+1 e S+2. O Programa dá previsão para as semanas S+3, S+4 e para os meses M+1 e M+2. O Programa comportará os elementos seguintes : Nome do fornecedor, referencia peça, Designação da peça, Número de palets, Número de peças por semana.

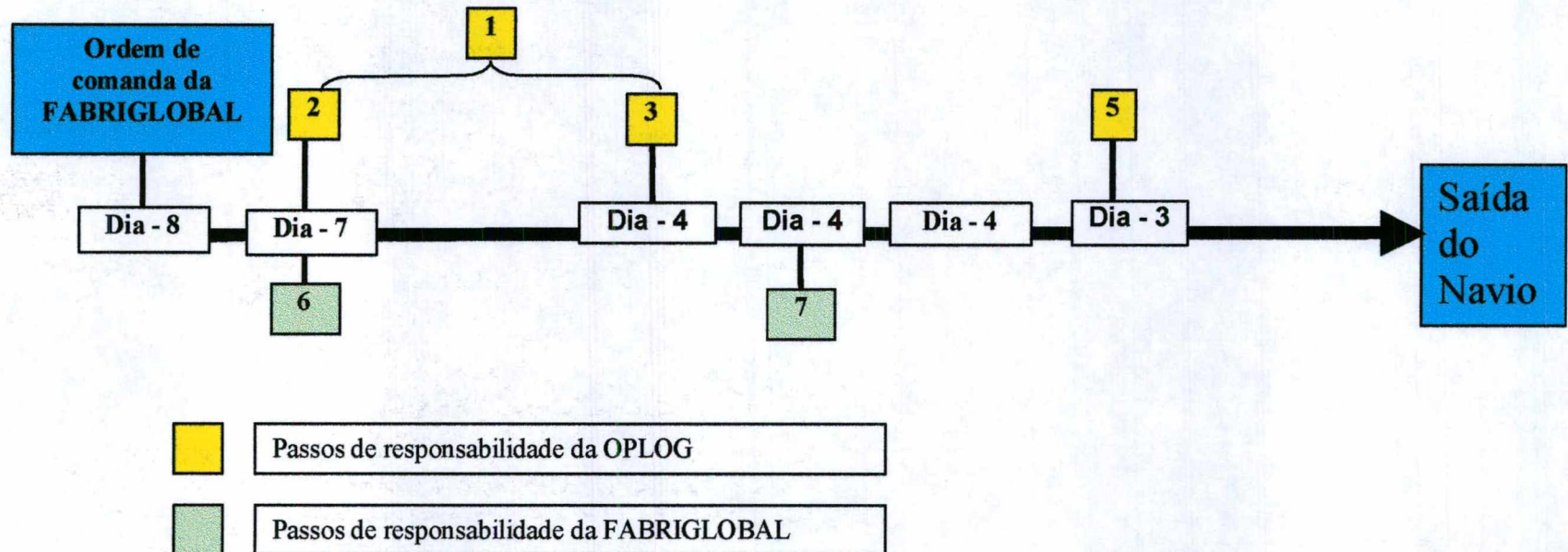
Autorizam, via telefônica, com a confirmação por fax do Responsável de Operações, a efetuar o embarque das mercadorias no entreposto da Matriz da fábrica no país de origem.

Figura nº 10 - Cronograma Operacional de Procedimentos na Exportação via Marítima Europa - Brasil

Responsabilidades da OPLOG para os prazos no país de origem

Passos medidos em dias regressivos a partir do oitavo dia antes do embarque

Fonte: OPLOG



Serviços Marítimos

Da OPLOG :

Confirma ao Responsável de Compras Europa, via fax o embarque das mercadorias, assim como a previsão de chegada no Porto de Paranaguá.

Recebe os documentos originais.

Envia ao Responsável de Compras Europa, via malote, um exemplar original de cada uma das faturas, e uma copia não negociável do BL para fechamento de câmbio.

Solicita ao Responsável COMEX via fax, o fechamento de câmbio para cada uma das faturas nas quais foram consolidadas as mercadorias

Efetua junto ao Responsável COMEX o pedido de adiantamento financeiro para as despesas portuárias. (Liberação do BL, AFRMM, THC, Armazenagem, Transporte Paranaguá-EADI).

Envia, via fax, as previsões de juros do dia para os débitos automáticos em conta corrente, do Imposto de Importação (I.I.) e Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I.) no dia de chegada do navio.

Realiza, as tramitações administrativas necessárias para a obtenção da Liberação de Transporte DTAS desde o Porto de Paranaguá até a EADI Curitiba.

Do Cliente FABRIGLOBAL do Brasil :

O Responsável COMEX ou o Despachante contratado, declara à RF o seguro das mercadorias.

Inicia o fechamento do câmbio das faturas consolidadas.

O Responsável COMEX, via fax, dá a previsão e a confirmação do pagamento dos depósitos em conta corrente da OPLOG dos fundos correspondentes à caução relativa às despesas portuárias.

Serviços no Brasil via EADI

Da OPLOG

Informa o Responsável COMEX :

Envia, via fax a confirmação da chegada do navio e da descarga dos containeres.

Informa, via fax, em caso de constatação avaria nos containeres. Inicia e dá seqüência à Vistoria Oficial da Receita Federal no porto (no TCP ou na APPA).

Informa a previsão de chegada dos containeres no EADI

Informa a chegada dos containeres na EADI.

Informa a previsão de registro da DI.

Aguarda o “de Acordo” por escrito da FABRIGLOBAL para registro da DI.

Registra a DI

Informa a parametrização dos containeres por parte da Receita Federal: canal Verde, Amarelo, Vermelho ou Cinza.

Informa sobre a liberação das mercadorias em caso de parametrização nos canais Amarelo, Vermelho ou Cinza.

Informa sobre as previsões de saída dos containeres da EADI.

Emite as Notas Fiscais de saída da EADI, carga nacionalizada (Nota Fiscal de Entrada ao País).

Emite as Notas Fiscais de entrada nos armazéns da OPLOG (Nota Fiscal de Remessa).

Realiza o transporte da carga na saída da EADI

Confirma a boa recepção do container no armazém da OPLOG.

Envia o histórico financeiro da importação.

Do Cliente FABRIGLOBAL do Brasil:

Informa, via fax, os números dos contratos de fechamento de câmbio para cada um dos fornecedores consolidados, o dia da chegada dos containers na EADI.

Dá uma previsão de autorização de registro da DI.

Verifica a disponibilidade do II e do IPI na conta corrente e dá o “de Acordo” para o registro da DI.

Determina o local de expedição do container na saída da EADI após a nacionalização das mercadorias e confirma o fato por escrito.

Serviços de Armazenagem no Brasil

Da OPLOG :

Acusa o recebimento das mercadorias no armazém. Efetua o controle documental e físico das mercadorias.

Estiva as mercadorias no armazém.

Gerencia os estoques em FIFO.(First in – First out)

Prepara os pedidos nas unidades de acondicionamento (por caixa, por exemplo)

Emita Nota Fiscal de retorno (saída do armazém para a FABRIGLOBAL).

Realiza o transporte das mercadorias do armazém até FABRIGLOBAL para serem entregues antes das 10:00H da manhã.

Emita o relatório de estado dos estoques à cada 10 dias.

Emita fatura de serviços de armazenagem e transporte à cada 10 dias.

Do Cliente FABRIGLOBAL do Brasil :

Envia, via fax ou e-mail, à Responsável de Exploração do Armazém até FABRIGLOBAL o pedido de recepção das mercadorias na fábrica de FABRIGLOBAL em J – 1 (um dia antes do prazo estabelecido) antes das 19:00H.

a) Fluxo informatizado de informações

E.D.I.

Plano de Contingências (Fax, tel...)

Acompanhamento das atividades.

b)Estrutura de acompanhamento:

Interlocutores :

OPLOG : Responsável de operações

FABRIGLOBAL : Responsável de compras Europa

Freqüência das reuniões :

Mensais.

Ordem do dia :

Análise dos indicadores, variações das atividades, implantação de uma nova organização.

c)Indicadores das atividades:

De Qualidade : definidos em conjunto Cliente / OPLOG.

De Custos: definidos em conjunto Cliente / OPLOG

De Prazos : Transit Serviço Marítimo OPLOGe

Chegada ao Brasil até a recepção nos armazéns em 7 dias úteis.

Chegada ao Brasil até a recepção nos armazéns em 9 dias corridos

Outros: Data da chegada do navio até a Data de registro da DI

Data de registro da DI até Data de nacionalização das mercadorias.

Planos de Contingência

a) Casos de aplicabilidade dos Planos de contingência.

Falhas da companhia marítima.

Falhas do Porto de Paranaguá.

Falhas de transporte.

Falhas da EADI.

b) Identificação dos Planos de contingência:

Aéreo

Recorrer à uma outra companhia marítima propondo uma data de saída próxima e transit-times similares.

Recorrer à um outro porto para descarga (Itajaí, São Francisco do Sul, Santos)

c) Processos físicos e administrativos (Planos de contingência)

Revisão

d) Estabelecimento e comunicação dos boletins de ocorrência

Revisão

e) Análise das responsabilidades e repercussões sobre o faturamento

Revisão

f) Seguros

Seguro transporte (casos de aplicabilidade)

Seguro de responsabilidade civil

A contratação dos Seguros Internacionais das mercadorias deve ser feita no Brasil e declarada à Receita Federal para fins de recolhimentos tributários.

g) Plano de progressos (melhoria contínua)

Planejamento de implantação das ações descritas nos protocolos.

Diminuição de custos.

Análise de não conformidade e definição de novos Planos de ação.

Serviços de Liberação de carga no Porto de Paranaguá através de DI, OPLOG

Descrição das Atividades

1. O Assistente de Logística, recebe os documentos de importação (processo) deve verificar se pertencem ao processo de COMEX - LC

2. Processo de COMEX - LC:

2.1 Se for frete collect, anexar o BL original à fatura correspondente, o Termo de Devolução de Container e o Termo de Siscomex – Importação – Pagamento de Frete e obter os carimbos necessários da Agência Marítima e do MINFRA (SUNAMAM) para liberação do BL.

2.2 Se for frete prepaid, anexar o BL original ao Termo de Devolução de Container e obter os carimbos necessários: carimbo da Agência Marítima e carimbo do MINFRA (SUNAMAM) para liberação do BL.

2.3 Aguardar fax de comprovante de pagamento das taxas de armazenagem enviado por COMEX - LC para solicitar a liberação do BL junto a Agência Marítima.

2.4 Informar ao COMEX - LC quando o BL for liberado e aguardar o envio da DI por COMEX – LC para dar entrada na Receita Federal.

2.6 Assim que a RF liberar a Declaração de Importação, enviar cópias da Declaração de Importação e Comprovante de Importação para a COOPERLOG.

2.7 Se a Declaração de Importação for parametrizada nos canais vermelho ou cinza, solicitar a desova do container à MARDESO e agendar vistoria física do fiscal da Receita Federal.

2.8 Se o fiscal liberar a carga é só comunicar a MARDESO para que ela ove o container, para que possa ser carregado normalmente para a fabrica.

2.9 Lançar no Sistema Informatizado as informações referentes ao transporte de COMEX-LC:

- placa do caminhão que transportou a mercadoria;
- nome do motorista responsável pelo transporte;
- data e horário de entrada do caminhão no TCP;
- data e horário de saída do caminhão no TCP;

-estimativa de data e horário de chegada da mercadoria no armazém da OPLOG ou da FABRIGLOBAL.

Cuidados Especiais

Verificar se não foi feita a solicitação de uma DTA antes. Confirmar com COMEX de LC ou TM antes de iniciar o processo de liberação de carga.

Ações Corretivas

Emitir registro de não-conformidade, observando todo o Procedimento e realizar a disposição aplicável.

Se aplicável, analisar as causas, estabelecer e implementar as ações corretivas ou preventivas, conforme o caso e, acompanhar sua efetividade

Recursos Necessários

BL e documentação

Serviços de Liberação de carga no Porto de Paranaguá através de DTA, OPLOG.

Com a liberação de cargas através de DTA a OPLOG visa a diminuição dos prazos de liberação da carga. Os processos de liberação, demorados no Porto de Paranaguá fazem com que seja mais interessante transportar as cargas para a EADI "Columbia" em Curitiba, aonde existe um tratamento diferenciado para as cargas destinadas a FABRIGLOBAL.

Nomenclatura dos intervenientes no processo

- APPA: Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina
- SIO: Sistema informático da OPLOG
- BL : Bill of Landing. É o conhecimento de transporte marítimo utilizado no processo de liberação de mercadoria
- OPLOG : OPLOG Logística de Transportes S.A.
- COMEX : Departamento de Comércio Exterior de LC
- DTA : Declaração de Transporte Aduaneiro

- EADI : Estação Aduaneira do Interior
- MARDESO : operadora portuária de Paranaguá
- Frete Collect : frete pago na coleta da mercadoria
- Frete Prepaid: frete pago na origem da mercadoria
- IT : Instrução de Trabalho
- LC : Área de Logística de Cargas da OPLOG
- Ovar : solicitar estufamento do container
- Presença de Carga : número informado pelo Porto indicando que a carga já está disponível
- RF : Receita Federal
- TCP : Terminal de Containeres de Paranaguá

Descrição das Atividades

1. Ao receber os documentos de importação enviados pelo Serviço Marítimo OPLOG, encaminha-se a documentação diretamente para a transportadora homologada.

2. Ao receber os documentos de importação enviados pelo COMEX, de posse do comprovante de pagamento, verifica-se se é Frete Collect ou Prepaid;

2.1 Se for collect, anexa-se o BL original à fatura correspondente, o Termo de Devolução de Container (Anexo 1) e o Termo de Siscomex – Importação – Pagamento de Frete (Anexo 2) e obtêm-se os carimbos necessários da Agência Marítima e do NINFRA SUNAMAM para liberação do BL.

2.2 Se for prepaid, anexa-se o BL original ao Termo de Devolução de Container e obtêm-se o carimbo da Agência Marítima e o carimbo do NINFRA SUNAMAM para liberação do BL.

2.3 Assim que for liberado o BL, envia-se o original para o COMEX.

3. Acompanha-se a liberação da mercadoria junto a transportadora homologada.

4. Assim que a mercadoria for liberada, verifica-se se o container pode ser liberado.

5. Se o container puder ser liberado, envia-se a mercadoria para carregamento e verifica-se o efetivo carregamento e informa-se Serviço Marítimo OPLOG, COMEX, e Diretoria de Operações da situação do carregamento.

6. Se o container estiver avariado, comunica-se o COMEX ou Serviço Marítimo OPLOG e aguarda-se orientação de destinação do container : bloqueio ou liberação.

7. Em caso de orientação de bloqueio, aguarda-se vistoria do container pela Seguradora no TCP ou na APPA, para realização, quando necessário, de desova, vistoria oficial, vistoria preliminar ou desistência de vistoria.

7.1 Desova

A desova é realizada pela MARDESO.

Devem-se obter os carimbos no Formulário da RF para Pedido de Desova de Container(s).

Após a vistoria da Seguradora, solicita-se para ovar o container.

7.2 Vistoria Oficial

Realizada pela Receita Federal, Agência Marítima, Seguradora e despachante da OPLOG.

Deve-se obter o protocolo da RF no formulário da RF para Solicitação de Vistoria Oficial.

7.3 Vistoria Preliminar

Realizada pela Seguradora, Agência Marítima e Unidade de Paranaguá.

Deve-se arquivar o resultado da vistoria nos arquivos da Unidade de Paranaguá.

7.4 Desistência de Vistoria

Quando a Seguradora não identifica nenhum problema no container.

Neste caso, obtém-se o protocolo da RF e do Porto na carta de desistência de vistoria.

7.5 Informa-se a decisão da Seguradora ao COMEX ou Serviço Marítimo OPLOG.

7.6 Arquiva-se uma cópia do processo da Seguradora na Unidade de Paranaguá.

8. Em caso de orientação de liberação, solicita-se o carregamento para a transportadora homologada.

8.1 Acompanha-se o carregamento e posiciona-se Serviço Marítimo OPLOG, COMEX, e Diretoria de Operações sobre a situação do carregamento.

9. Lança-se no Sistema Informatizado as seguintes informações:

Placa do caminhão que transportou a mercadoria;

Nome do motorista responsável pelo transporte;

Data e horário de entrada do caminhão no TCP;

Data e horário de saída do caminhão do TCP;

Estimativa de data e horário de chegada da mercadoria no EADI.

Cuidados Especiais

Antes de iniciar o processo de liberação de carga confirma-se, com COMEX ou Serviço Marítimo OPLOG, se o processo é DTA, quando este não estiver claramente especificado.

Ações Corretivas

Emitte-se registro de não-conformidade, observando todo o Procedimento e realiza-se a disposição aplicável.

Se aplicável, analisa-se as causas, estabelece-se e implementa-se as ações corretivas ou preventivas, conforme o caso e, acompanha-se sua efetividade

Recursos Necessários

Termo de Devolução de Container

Termo de Siscomex – Importação – Pagamento de Frete

BL

Formulário da RF para Pedido de Desova de Container(s)

Formulário da RF para Solicitação de Vistoria Oficial

Os serviços de descarga de containeres prestados pela NAVEPORT para OPLOG no Porto de Paranaguá.

A empresa NAVEPORT foi uma das primeiras a se cadastrar e requerer a pré-qualificação junto à APPA, para a realização de operações portuárias no Porto de Paranaguá. A empresa não é uma contratada direta da OPLOG, e sim contratada como representante de uma "Joint" de armadores que dividem espaço nos navios de containeres. Portanto os seus serviços são requisitados pelo armador.

Referências da NAVEPORT

Razão Social (nome fictício)

NAVEPORT Operações Portuárias Ltda.

Endereço

Situada em Paranaguá

PR - BRASIL

Horários administrativos

08h 30 – 12h 30 / 13h 30 – 18h 30 de Segunda feira à Sexta feira.

Horários de execução de serviços :

As 24 hs. do dia

Responsáveis Correspondentes:

Responsável de operações de navios de containers e veículos.

Procedimentos para a operação de descarga

NAVEPORT recebe em arquivo eletrônico a lista dos containers à bordo com a numeração.

O Planista contratado pelo armador repassa as informações com Plano de Descarga do navio e a lista dos containers.

Recebe a lista dos containers liberados pelas Agências Marítimas através do Conhecimento de Carga.

NAVEPORT cruza as informações da lista liberada pela agência e a lista recebida do Planista para ter certeza de que está tudo liberado e tudo se encontra no navio.

Recebe a previsão de atracação do navio

Requisita ao OGMO os ternos de TPAs provenientes do Sindicato de Estivadores ou seja, Guindasteiros, Portaló (TPA que sinaliza as coordenadas quando não se tem visibilidade do container), capataz (chefe do terno), Pessoal de lingada.; tudo de acordo com as necessidades do Plano de Descarga do navio.

A agência marítima requisita os Conferentes de carga do Sindicato (sempre via OGMO)

NAVEPORT escala os supervisores necessários;

Recebe a confirmação da atracação;

TPAs e funcionários da NAVEPORT se apresentam no navio quinze minutos antes do começo da operação;

Procede-se à descarga do navio no horário previsto para início da operação;

São utilizados normalmente os equipamentos de bordo (navios auto-descarregáveis);

O serviço da NAVEPORT acaba quando é colocado o container encima do caminhão.

Responsabilidades assumidas pelo Op. Portuário;

Estas responsabilidades estão previstas na Lei 8.630/93 e no Regulamento dos Operadores Portuários aprovado pelo CAP. Em termos operacionais devem seguir o Plano de descarga (não podem deixar de descarregar nenhum container). A NAVEPORT informou nunca ter acontecido esquecimento. Têm containeres que as vezes ficam à bordo por problemas de estiva em outros portos (containeres estivados em outro porão ou sob containeres destinados à outros portos). O container em questão fica inviável economicamente para descarga devido ao grande número de movimentos que deve ser realizado para poder descarregá-lo. Nesses casos o mesmo é deixado no navio e descarregado na volta do mesmo.

Seguro

De acordo com a Lei, o seguro da carga e dos equipamentos do navio durante a operação, de vida e acidentes para os TPAs, são de responsabilidade da NAVEPORT.

Em termos de segurança da carga, equipamentos e trabalhadores, a NAVEPOR mantém a sua equipe de supervisores (1 por terno de estivadores) que vistoria o estado dos containers à bordo, se assegura de que os TPAs estejam utilizando o EPI, e seguindo os procedimentos corretos na manipulação das cargas, realiza também o controle da presença dos TPAs durante toda a operação.

Qualidade do Serviço / Avarias

Não existem registros de extravios de containers, ou containers desembarcados por erro do Op. Portuário, nem registro de queixas neste sentido. Pode acontecer um descarregamento errado em outro porto, e se notar a falta do container ao se fazer a contagem de acordo com o Plano de descarga. Existem registros de descarga de alguns containers que não eram para Paranaguá por falha do supervisor. Isto dá sem dúvidas desdobramentos tanto no Plano de descarga quanto no porto ao qual se destinavam esses containers. Hoje isto não acontece mais, os supervisores receberam treinamento para evitar tais ocorrências. Ainda o trabalho dos supervisores é reforçado pelo pessoal de terra; se passa um container errado pelo supervisor, não passa nem pelo conferente do sindicato, nem pelo apontador do TCP.

Em termos de avarias não existe uma estatística registrada pela NAVEPOR, a empresa possui somente as “Notas de Protesto” arquivadas. Porém as avarias oriundas da manipulação dos containers na descarga são muito raras. No passado se registraram avarias ocasionadas pelo uso de equipamentos que hoje são proibidos pela regulamentação portuária (caso do Spreder de barra). As avarias mais comuns são as registradas sob responsabilidade do armador ou na manipulação em terra.

Em caso do Supervisor constatar um container avariado à bordo, o mesmo alerta o “Responsável de navios de Containeres e Veículos” da NAVEPOR. Este endereça uma correspondência ao Imediato do Navio responsabilizando o armador pela avaria através de uma “Nota de Protesto”. Com isto a NAVEPOR se salvaguarda de reclamações futuras. Normalmente, se houve uma avaria no porto de origem o armador detém uma Nota de Avaria; ele não repassa isto para a NAVEPOR aplicando a política do “se passou... passou”.

Caso o supervisor não aponte a avaria existe ainda o controle feito pelo conferente do sindicato, sendo os apontadores do TCP ou da APPA, os responsáveis

por dar a “Presença de Carga”, ou lavrar um “Termo de Avaria”. Estes documentos são a base para que possam se começar as tramitações para liberação das mercadorias por parte da Receita Federal.

Capacitação.

A capacitação dos TPAs é atribuída pela Lei ao OGMO, quem tem realizado diversos cursos de aperfeiçoamento e reciclagem. Reconhece-se que existem carências importantes nestes termos, para a capacitação de novos guindasteiros pois no Brasil não existe simulador (por ser muito caro) e os armadores não permitem o uso dos equipamentos de bordo para este fim.

Não existem no quadro da empresa TPAs contratados com vínculo empregatício, fato que iria ajudar muito em termos de capacitação de pessoal, garantindo bom desempenho e cuidados nas operações; incentivando desta maneira as empresas a investir em novos equipamentos. Apesar de estar prevista na Lei 8.630/93, a contratação de TPAs com vínculo empregatício tem sido combatida pelos Sindicatos que têm se posicionado no sentido de preservar o sistema de rodízio para o trabalho avulso. Constata-se que neste sistema se empregam muitos mais trabalhadores do que em um sistema de vínculo com horários estabelecidos.

A NAVEPORT reconhece por outra parte que para poder implementar melhorias deveria enviar parte dos seus funcionários a conhecer operações em outros portos do mundo.

Informações disponíveis para OPLOG / FABRIGLOBAL.

A NAVEPORT não disponibiliza informações. Depois que termina a operação, as folhas de conferência são disponibilizadas para cada agente marítimo uma vez que os navios que normalmente vêm a Paranaguá são navios “Joint”, com cargas consolidadas para diferentes armadores que vendem o frete marítimo para os clientes. A NAVEPORT não representa diretamente nenhum armador, eles são contratados diretamente pelos mesmos (não pelas Agências Marítimas que os representam em Paranaguá) e por operação.

Como já foi dito a “Presença de Carga” e os “Termos de Avaria” são lavrados, nos dias de hoje, pelo TCP nos navios que atracam no terminal e pelos conferentes nos navios que atracam em outros berços, sob responsabilidade da APPA. São estes, TCP e APPA, os responsáveis de repassar essas informações aos clientes, no caso a OPLOG.

As informações sobre interrupções na operação são de responsabilidade dos conferentes de carga em terra. Segundo foi mostrado pela NAVEPORT estes apontamentos não são realizados à contento e muitas vezes os supervisores à bordo devem alertar os conferentes para que estes façam as anotações pertinentes.

Serviço ao cliente

Os Operadores Portuários entendem que o seu cliente natural é o navio, não assumindo qualquer tipo de relação com os Importadores ou com os Operadores Logísticos Mundiais que representam seus interesses em termos da cadeia logística. Portanto, para a NAVEPORT o serviço ao cliente se centra nas informações que devem ser repassadas ao imediato do navio, em termos da operação e de possíveis acidentes à bordo. Esta função é de exclusiva competência dos Supervisores de operação, funcionários diretos da NAVEPORT.

Esforços verificados para melhoria da Qualidade:

O Operador Portuário entrevistado está hoje em processo de certificação ISO 9002 contando com seis meses de início do Programa de Qualidade Interno. Espera-se concluir a certificação ainda no ano de 2001. Foi apontado que já existe uma consciência por parte dos funcionários da empresa em termos de melhoria permanente.

Os serviços de desova de containeres prestados pela MARDESO para OPLOG no Porto de Paranaguá.

Quando é constatada uma avaria no container devem-se executar os procedimentos previstos na Lei. O responsável por dar a “Presença de Carga” deve vistoriar externamente o container e verificar a existência de possíveis avarias; caso isto venha a acontecer é lavrado o “Termo de Avaria” e automaticamente o container é retirado para um armazém do Porto. Caso o importador julgue a avaria insignificante poderá assinar um documento chamado de “Desistência de Vistoria” ficando então sob a sua responsabilidade quaisquer danos nas mercadorias.

Quando é lavrado o “Termo de Avaria” a ocorrência é informada à OPLOG quem solicita a remoção do container para um armazém do Porto. A requisição para a desova em casos de avaria é sempre realizada pelo Despachante aduaneiro, representante legal do importador.

Para situar os serviços de desova prestados pela MARDESO à OPLOG pode-se resumir que os mesmos são realizados em casos de avaria, que quando a Receita Federal determina a vistoria oficial de containeres em importação, após a parametrização, por terem caído no canal vermelho.

Além de prestar estes serviços esta empresa realiza todos os serviços de capatazia no porto de Paranaguá, com embarques especializados em containeres e carga geral paletizada (madeira).

Referências da MARDESO:

Razão Social (nome fictício)

MARDESO Operações Portuárias Ltda.

Endereço

Situada em Paranaguá

PR - BRASIL

Horários administrativos

08h 30 – 12h 30 / 13h 30 – 18h 30 de Segunda feira à Sexta feira.

Horários de liberação e recepção nos armazéns:

8h 30 - 12h / 13h 30 – 18h 00

Responsáveis Correspondentes:

Responsável de operações.

Os serviços prestados pela empresa a OPLOG.

- De comum acordo com a OPLOG, marca-se o dia e horário para a vistoria.
- O container é retirado do caminhão por equipamento e pessoal da MARDESO.
- É colocado dentro do armazém
- São verificados os lacres e o estado do container
- É apontada toda remoção do container realizada pela empresa, dentro ou fora do armazém.
- É comunicada a Receita Federal e os peritos do seguro da FABRIGLOBAL, e do apontado como responsável pela avaria seja este o armador, a NAVEPORT, ou terceiros.
- É requisitado pessoal do Sindicato dos Arrumadores para a remoção dos lacres e abertura do container
- No dia e hora marcados se procede à desova; que consiste na retirada das mercadorias do container para a verificação de possíveis danos na carga, ou vistoria da Receita Federal.
- A vistoria da carga que pode ser realizada tanto, com a presença da Receita Federal ou do Fiel Depositário.
- É colocado o container ou a carga solta no caminhão para remoção da carga do armazém com destino à EADI (caso DTA) ou OPLOG / FABRIGLOBAL (caso nacionalização no Porto).

Responsabilidades assumidas pelo Op. Portuário.

Seguro

A MARDESO possui por força da Lei a obrigatoriedade de ter seguro de responsabilidade civil sobre mercadorias, equipamentos e trabalhadores

Qualidade dos serviços / Avarias

Não existe um registro de avarias causadas pela empresa, nos raros casos em que isto aconteceu foi acionado o seguro de responsabilidade civil, não sendo computadas estas ocorrências em estatística.

Em caso de constatação de avaria antes da desova e depois do desembarque o Fiel Depositário informa o importador. O Despachante, como representante do importador solicita a desova à Receita Federal e aponta a origem da ocorrência.

Informações disponíveis para OPLOG / FABRIGLOBAL

A empresa disponibiliza exclusivamente as informações ligadas à operação via fax, ou por contato telefônico.

Capacitação

A mão de obra utilizada é própria, para os serviços de fiscalização da operação de desova e empilhadeiras próprias ou alugadas, sendo que o trabalho dos arrumadores (TPAs) se resume à retirada do lacre e abertura dos containers. Esta foi uma exigência da empresa que encontra base na Legislação com o intuito de poder dar melhor treinamento aos trabalhadores por ocupar equipamento próprio ou alugado, sob a sua responsabilidade. A MARDESO realiza cursos de capacitação e de reciclagem periódicos com o intuito de minimizar riscos às mercadorias, aos equipamentos, assim como o respeito às normas de segurança.

Serviço ao cliente

O Operador Portuário em questão, prioriza a pontualidade em relação aos horários definidos para a operação de desova. Da mesma forma, ela respeita os horários de recepção e de saída dos containers do armazém. O serviço ao cliente se resume a zelar pelas mercadorias, evitar avarias, atender à desconsolidação das cargas sem cometer erros na devolução das mercadorias para os diferentes destinos. Os serviços não são planejados em termos de uma pesquisa detalhada as necessidades dos seus clientes, do uso de tecnologia avançada em sistemas de processamentos de pedidos de serviço. Também não são feitas medições e avaliações do desempenho da atividade.

5.6. Discussão

O quadro que se apresenta nos resultados retrata de forma concreta a adequação, em maior ou menor grau, dos Operadores Portuários que prestam serviços integrando a cadeia logística às necessidades levantadas pela OPLOG em termos de avarias, serviço ao cliente e disponibilidade de informações.

Vários aspectos levantados demandam um aprofundamento, uma vez que durante as entrevistas surgiram detalhes que demonstram as razões históricas para determinados entraves em questão da Qualidade dos serviços.

No tocante aos serviços da NAVEPORT podemos dizer que se verificou uma cisão entre os interesses dos armadores e os interesses do importador. Esta empresa é diretamente contratada pelo armadores fazendo com que ela passe a “defender” e a atender em primeiro lugar os interesses de quem a contrata. Os procedimentos historicamente definidos na área portuária, fazem com que o Operador Portuário que trata dos serviços de descarga de containers desconheça por completo a origem e conteúdo das cargas que manipula. Isto faz com que a empresa não consiga por sua parte definir uma estratégia eficaz de serviço ao cliente uma vez que esta deveria estar baseada em uma compreensão de como o cliente define serviço. Lambert e Stock (1993)

A falta de uma visão clara de quem é o cliente final impede a realização da auditoria de serviço e das pesquisas entre clientes, as quais são fundamentais para o traçado de uma estratégia eficaz de serviço; o que exige um total entendimento com o cliente.

Por outra parte, e entrando na operação propriamente dita, observa-se que as anotações sobre interrupções das operações são fundamentais para estabelecer os índices de produtividade das operações e os expurgos sobre as pranchas mínimas estabelecidas pelo porto para os navios. Sobretudo nas remoções de containers vazios, com volumes importantes, podem acontecer problemas com a Cooperativa de Motoristas Autônomos, quando é o caso passa a cobrar mais uma estadia (4 horas de estadia), o que incrementa custos. Da mesma forma as informações disponíveis para o cliente se vêm prejudicadas.

Verificou-se também que já existiram atrasos em casos de containers que não estavam liberados pela agência marítima responsável, pois o prazo para receber o

Conhecimento de Carga em trajetos como o de Buenos Aires - Paranaguá, que tem só dois dias de Transit-time, não foi o suficiente. Existem outras ocorrências como casos em que as Agências mandam a lista de containers liberados para o TCP e não mandam para a NAVEPORT, ficando a mesma impedida de descarregar os containers uma vez que não possuem os documentos de liberação para desembarque. Estes atrasos geram uma série de custos diretos e indiretos que em última instância são repassados para a OPLOG e em conseqüência à FABRIGLOBAL.

Outro tipo de ocorrência geradora de atrasos importante e custos é quando um container destinado à Paranaguá foi estivado em um porão errado do navio. Ele só será descarregado na volta do navio (em outro porto será estivado no porão que corresponde aos containers “destino Paranaguá” e repassados os custos de movimentação ao responsável pelo erro) ou será desembarcado (por opção do importador) em outro porto vizinho, uma vez que o Operador Portuário não tem acesso à outros porões. Estes casos no entender do responsável pelas operações de containers da empresa são “ossos do ofício” uma vez que são ocasionados por erro em outros portos e a empresa não teria como evitá-los.

Por outra parte devem-se ressaltar alguns aspectos em termos de mão de obra. Foi verificado que o Supervisor da empresa possui hoje laços melhor definidos em relação aos TPAs do que em um passado não muito remoto. Os supervisores da NAVEPORT são responsáveis pelos ternos de estivadores que trabalham na operação. Porém cabe notar que os estivadores possuem reserva no mercado de mão de obra portuária, o que impede a contratação de pessoal próprio fora do quadro da Estiva. Estes TPAs, desde que estejam regularmente registrados no OGMO possuem este direito e devem cumprir as suas funções durante o seu horário de trabalho.

No passado quando a administração da mão de obra era exclusivamente exercida pelos Sindicatos era corrente o superdimensionamento dos ternos, sendo corrente também o que se chama no jargão portuário “correr o quarto”. Isto significa que o armador pagava mais pessoal do que era necessário para a operação e muitos dos estivadores se apresentavam no navio somente para dar a sua presença e a seguir se ausentavam do serviço. Outra prática comum era a chamada “galinha”, aonde o TPA registrado alugava o registro para um trabalhador não registrado, para que este fosse trabalhar no seu lugar. Estas práticas são hoje penalizadas com a suspensão do

TPA , quando verificadas pelo supervisor contratado do Operador Portuário, dando contudo uma conotação de gerencia da mão de obra avulsa à bordo.

Com referência aos serviços de desova de containers nas importações realizadas pela OPLOG alguns esforços realizados pelos Operadores Portuários junto à Receita Federal, garantem um serviço mais dinâmico. No passado a desova de containers dependia estritamente da presença do Fiscal da Receita, o que gerava uma série de atrasos, caso o mesmo não se apresentasse no período definido ou caso o container não fosse levado até os armazéns definidos para atendimento por parte da Receita Federal. Hoje, o processo de vistoria foi consensuado com a Receita Federal da seguinte maneira: verificada a avaria por parte dos conferentes, a mesma é comunicada ao importador (no caso a OPLOG) quem solicita a abertura do container, tanto em armazém do porto, quanto na área do TCP. Na data e no horário comunicado à Receita o container é aberto, sendo necessária somente a presença do Fiel Depositário. Caso a receita Federal julgue necessária a presença de um fiscal, o organismo tem a possibilidade de presenciar a operação e garantir que não haverá uma troca de mercadorias e que a mercadoria se encontra em situação de acordo com as determinações da Lei.

O caso verificado em relação à estiva, é similar em relação aos arrumadores, que contam com reserva do mercado de trabalho para os serviços de manipulação da carga em terra. Como já apontamos a MARDESO utiliza pessoal próprio dentro dos armazéns o que somente é aceito pelo Sindicato dos arrumadores, desde que seja requisitado o seu pessoal para a abertura dos containers. Desta forma a MARDESO paga as quantias estabelecidas na Convenção Coletiva de Trabalho ao OGMO, quem repassa esses montantes aos sindicalizados. Estes custos são repassados para o cliente como taxa embutida no preço, ou seja: não é um custo discriminado na fatura.

A presença obrigatória dos Trabalhadores do Sindicato de Arrumadores é uma disposição legal e assunto definido na Convenção Coletiva de Trabalho consensuada entre o referido Sindicato e o Sindicato de Operadores portuários (SINDOP). Pode-se afirmar que a contratação de pessoal com vínculo empregatício na área primária do porto, deveria ser obrigatoriamente realizada por TPAs selecionados pela empresa, entre os TPAs devidamente registrados no OGMO, porém o Sindicato tolera a presença de pessoal contratado pela empresa, independente do registro obrigatório,

nas condições acima relatadas pela simples presença de um TPA na hora de se realizar a operação.

No entanto, quando a carga é solta a MARDESO requisita ao OGMO a mão de obra dos arrumadores.

Em termos de infra-estrutura disponível o responsável de operações da empresa destaca como um ponto fraco, a falta de um armazém alfandegado de responsabilidade da empresa, o que tira a agilidade da operação criando demoras uma vez que a empresa tem que enfrentar fila de espera para poder realizar os seus serviços. Esta situação cria uma falta involuntária de Qualidade no serviço aos seus clientes, uma vez que os prazos são uma prioridade de empresas como a OPLOG. Por outra parte foi ressaltado que a empresa considera como seus pontos fortes a qualidade da desova, o uso de equipamentos novos, um baixo índice de avarias, contratação de pessoal qualificado, e preços abaixo da média.

As considerações e pontos levantados pelos Operadores Portuários demandam um cruzamento metódico com certas considerações e pontos levantados pela OPLOG, uma vez que esta está sendo utilizada como objeto e referência no presente Estudo de Caso.

Nas diversas entrevistas realizadas com os responsáveis da OPLOG ficou clara a falta de conhecimento sobre as responsabilidades do Operador Portuário no Brasil. A empresa alega uma má definição destas responsabilidades alegando que o seu papel dentro da cadeia logística não é transparente. Os Operadores Portuários não informam quais as suas competências e as suas responsabilidades. Existe um empenho importante por parte da empresa em concatenar todos os intervenientes da cadeia logística presentes no Brasil, uma vez que no âmbito internacional a mesma tem conseguido resultados satisfatórios ao aplicar este tipo de política. No entanto o fato de não ser vista como cliente final pelos operadores portuários, faz com que não possa ser estabelecida uma sinergia que é necessária para a obtenção de melhores resultados. Portanto a empresa se vê impossibilitada de instaurar uma situação homogênea em termos de Qualidade na cadeia logística que é aos olhos da FABRIGLOBAL e obrigação em termos contratuais, da sua responsabilidade “de porta a porta”.

A OPLOG alegou ainda existirem problemas de segurança dos containers, verificando a falta de lacre em alguns casos e o roubo de mercadorias em outros. Em

relação a avarias ocasionadas pelos Operadores Portuários a empresa levantou não ter havido ocorrências significativas, a não ser em dois casos ao longo dos quatro anos que vem operando com o Porto de Paranaguá. As informações prestadas muitas vezes são demoradas e com erros, fruto de redigitações por não existir um sistema on-line que possa oferecer informações aproveitáveis para o seu sistema informatizado e pelas conexões EDI utilizadas pela empresa em outros portos do mundo. Por outra parte o serviço dispensado pelas referidas empresas somente poderá ser melhorado quando estas enxergarem que a OPLOG somente poderá manter, ou ainda incrementar os volumes de carga pelo Porto de Paranaguá, desde que esta possa cumprir com os prazos e os custos pactuados com a FABRIGLOBAL.

6. Capítulo Sexto – Conclusões e sugestões para futuros trabalhos

6.1. Conclusões

Durante a pesquisa realizada ficaram claros os procedimentos do Operador Logístico Mundial e o seus compromissos em termos de Qualidade com o seu cliente, a FABRIGLOBAL. A divisão de responsabilidades é respeitada, não somente pelas pressões contratuais, mais lucidamente, para que a cadeia logística ganhe em eficiência, garantindo desta maneira a continuidade na produção da fábrica instalada no Paraná. Os responsáveis da OPLOG entrevistados ressaltaram um ponto de significativa importância ao detectar como principal obstáculo ao bom funcionamento da cadeia logística, os problemas originados no fluxo administrativo. Entende-se neste sentido que os problemas enfrentados com as tramitações de DTAS, DTA, Letras de Câmbio e outros processos administrativos consomem muito mais tempo, pondo em risco os prazos estabelecidos em contrato para a chegada dos suprimentos à linha de produção da FABRIGLOBAL. Não restaram dúvidas de que o fluxo físico das mercadorias apresenta menos problemas do que o fluxo administrativo.

Neste sentido a OPLOG preocupou-se, quando a fábrica se encontrava ainda à nível de projeto, em estabelecer os transit-times marítimos e negociar o fluxo e o frete de navios porta/containers para Paranaguá, com tempos de transporte coerentes com as necessidades e prazos exigidos pelo mercado. Se falamos no fluxo físico das mercadorias, o transit-time marítimo configura-se como o fator mais significativo em termos de prazos. Apesar do fluxo estudado não ser o mais expressivo do ponto de vista da OPLOG e da FABRIGLOBAL, o objetivo geral referente a: identificar um exemplo de padrões de Qualidade adotados pelos Operadores Logísticos Mundiais na movimentação de containers F.C.L; foi no nosso entender atingido.

Da mesma forma conseguiu-se colocar em discussão, através da interatividade das entrevistas, muitos pontos tidos como princípios irrevogáveis nas operações portuárias; uma vez que o armador que as contrata tem como cliente final o importador/exportador. O navio somente atraca no porto para deixar e levar cargas. Verificou-se uma falta da visão de quem é o cliente final dos serviços prestados, pelos operadores portuários. A complexidade do mundo portuário na pára de surpreender. Trabalhando à mais de sete anos na área portuária, o pesquisador deparou-se com

detalhes das relações de trabalho até então desconhecidos ou equivocados. Nos Objetivos específicos foram colocados os Operadores Portuários como terceirizados dos Operadores Logísticos. No decorrer da pesquisa foi verificado, como já foi dito, que os mesmos detêm diversas formas de contratação. No caso, viu-se que a NAVEPOR é contratada direta dos armadores e que desconhece quem é o importador, enquanto a MARDESO por sua parte é contratada pela OPLOG para os serviços de desova. Este ponto mostrou-se relevante uma vez que o mesmo denota que a visão do Operador Portuário se encontra totalmente virada na direção dos armadores. Neste sentido vale a pena considerar que determinadas atividades poderiam ganhar em Qualidade se os responsáveis conseguissem avistar as oportunidades existentes no mercado internacional, para aqueles Operadores que conseguem integrar uma cadeia de valor coerente, homogênea do ponto de vista da qualidade dos serviços, com uma gestão afinada em termos de metas e compromissos com o cliente final e um sistema informatizado (EDI) que disponibilize as informações on-line à todos os seus componentes.

Desta forma a NAVEPOR e a MARDESO poderiam ter o benefício da parceria com a OPLOG, podendo analisar procedimentos, explorar sinergias e atraindo conseqüentemente maiores volumes de carga, a custos menores. Ficou claro que para que isto ocorra deve existir um esforço conjunto em favor da Qualidade. Cada um deles organiza os seus serviços de forma isolada atendendo dentro das suas possibilidades o seu cliente imediato, que nada mais é do que um cliente intermediário na cadeia. A necessidade do cliente final é ignorado pelos operadores portuários parte-se do princípio defendido por Lambert e Stock (1993) de que o serviço ao cliente deve visar a *“otimização do ciclo do pedido / variabilidade,....o tempo que o cliente tem expectativa de esperar após colocar o pedido e receber o produto”* No caso ficou claro que a FABRIGLOBAL possui termos contratuais claros definidos junto à OPLOG em termos de dias regressivos para a recepção dos produtos a partir do pedido. Quando os operadores portuários e os estudiosos da atividade portuária assumem que o seus clientes são a carga e o navio podem perder de vista as exigências que a integração da cadeia logística visa cumprir com o cliente final, ou seja o importador / exportador. Pode-se concluir que os outros segmentos definidos como clientes, apesar de sê-lo, são clientes intermediários que possuem por sua vez compromissos com os seus

clientes. Em resumo deve-se enxergar que a cadeia logística integrada somente é eficiente quando atende as exigências do mercado produtor / consumidor.

Da mesma forma a disponibilidade de informações é vital para que o fluxo físico das mercadorias possa acontecer de maneira adequada às exigências da produção descentralizada. Os autores citados alertam sobre isso ao tratar sobre a importância do monitoramento do ciclo externo do pedido com o intuito de reduzir prazos e prever deficiências no transporte que possam atrasar a produção descentralizada.

Por outra parte pode-se afirmar que os serviços realizados pelos operadores portuários e pelo operador logístico mundial foram amplamente identificados, atingindo o presente trabalho de pesquisa os objetivos gerais do trabalho. De forma secundária pode-se dizer que foi enriquecedor para os entrevistados verificar a importância dos seus serviços como um atrativo para novos fluxos de carga pelo Porto de Paranaguá. Foram colocadas algumas exigências do Operador Logístico Global, que implantadas, irão configurar uma melhoria significativa nos serviços. Isto abriu a visão dos operadores portuários à dimensão de que o porto deve enxergar como os seus clientes intermediários tanto armadores, quanto operadores logísticos, sendo porém os seus clientes finais os importadores e exportadores.

A comprovação dos serviços realizados confirmam as hipóteses específicas deste trabalho, por mais que durante o desenvolvimento dos trabalhos tenha se configurado que os serviços elencados somente atendem o cliente imediato perdendo de vista outros aspectos que visam o atendimento das exigências o cliente final.

A inexistência de indicadores de desempenho em termos das operações portuárias em Paranaguá dificultou a detecção de pontos críticos. A OPLOG solicitou para que seja implantado um sistema de controle de avarias, por origem. Desta forma o problema poderá ser atacado com boas chances de sucesso, ao ficarem explícitas as causas e os responsáveis. Por outra parte a empresa levantou que poderia adiantar e dimensionar de maneira mais adequada as suas ações se o Porto de Paranaguá disponibilizasse a Informação da previsão de chegada dos navios com cinco dias de antecedência. As referências dos importadores constam no BL, através do qual o Porto poderia contatá-los.

No mês de Janeiro deste ano a Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina cumprindo determinações do Conselho de Autoridade Portuária, instaurou o

Programa de Qualidade das Comunidades Portuárias de Paranaguá e Antonina, sob o nome de “Programa Porto Inteli-Gente”. Lema este, que deixa claro que a Qualidade nas atividades portuárias somente pode-se implementar com a participação das pessoas. Todos os segmentos que trabalham com, e no porto encontram-se representados neste programa e participaram ativamente do Planejamento Estratégico proposto no final de 2000. Porém, ficou clara a necessidade de uma maior divulgação, uma vez que clientes importantes, as razões de ser deste esforço comunitário, não têm conhecimento do que está sendo realizado. Aportes, como os proporcionados através das entrevistas deste Estudo de Caso, encontrarão no programa de Qualidade o campo mais adequado para a obtenção de resultados.

No marco das informações pode-se destacar também, que diversos portos no mundo estão realizando grandes investimentos em tecnologias EDI para reunir, em primeira instância, as informações de todos os segmentos que compõem a Comunidade Portuária. A intenção é a de formar redes de portos coligados que disponibilizem informações em tempo real, assim como facilitar todo tipo de tramitações alfandegárias, pagamentos, acionamento de seguros e solucionar toda espécie de entraves.

Ao mesmo tempo as tendências em termos de fusões do setor armador têm preocupado Governos e empresas do ramo da logística, uma vez que desde o ano de 1999 estas fusões têm configurado quase que um oligopólio em termos de transporte marítimo, com conseqüências imediatas nos custos de frete marítimo. Neste sentido a criação de condicionantes para o setor armador tem um valor estratégico fundamental, pois a carga passa a depender não somente do navio, mas também dos portos interligados nestes sistemas de informação. Fica transparente que para que isto possa ocorrer deve existir uma sinergia bastante intensa, intra e entre-portos.

6.2. Sugestões para futuros trabalhos

A pesquisa e os dados levantados identificaram serviços e carências em termos de Qualidade. Isto, porém foi insuficiente para o estabelecimento dos pontos críticos da cadeia logística no porto, o que demandaria um maior aprofundamento do Estudo, em

termos da aferição de indicadores de desempenho que possibilitem a comparação, uma a uma das atividades definidas pela OPLOG com as atividades relatadas por cada um dos Operadores Portuários. As limitações levantadas no capítulo primeiro e o longo tempo necessário para tal impossibilitaram chegar mais longe.

Por outra parte, notou-se a carência em termos de definição de procedimentos para cada setor. Não existe um manual que mostre aos clientes internacionais quais os serviços, as responsabilidades em termos práticos dos Operadores Portuários. Esta afirmação pode até se generalizar, pois segundo consta, a carência de informações é geral. Com exceção da APPA, que instituiu em 1998 a página Web “APPA on-line” com a disponibilidade de dados em tempo real sobre a movimentação de mercadorias, previsão de chegada de navios ao largo, atracação e desatracação dos mesmos, índices de produtividade, quantidades embarcadas, arquivos de presença de carga da RF, previsões meteorológicas, imagens de radar e de satélites, as outras empresas responsáveis pelas atividades portuárias não disponibilizam informações sobre a vida do porto ou as mesmas são de difícil acesso.

Seria de enorme interesse para o Porto contar com Estudo que vise a realização de um mapeamento dos processos de responsabilidade dos diversos componentes da atividade portuária, para implementação do Projeto de telemática (projeto já previsto no Programa “Porto Inteli-Gente). Desta forma os clientes do porto poderão ter acesso a todos os serviços da área portuária, com as informações que possam lhes interessar. Outra importante contribuição deste mapeamento poderia ser em termos da Qualidade dos serviços ao se propiciarem as bases de uma sintonia operacional em busca do zero defeito.

Em relação à capacitação, conseguiu-se detectar uma falta de sintonia entre a capacitação oferecida pelas empresas privadas, o OGMO e os setores de administração pública. É recomendável um levantamento das necessidades de capacitação na orla portuária, para balizar a instauração de um centro único de capacitação de recursos humanos, que possa entre outros, eliminar esforços em duplicidade, trazer cursos de interesse para o porto, coordenar a capacitação em aquelas áreas aonde existe uma real carência. Do ponto de vista financeiro, organizar a capacitação em um centro único de recursos humanos através da figura jurídica de uma Fundação Portuária pode significar a viabilização de recursos externos a fundo

perdido, como por exemplo, recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) ou ainda de portos coligados com Paranaguá e Antonina que têm interesse em tê-los como parceiros em uma rede portuária como a descrita anteriormente.

Em termos de segurança das cargas a OPLOG levantou a existência de algumas ocorrências que poderiam chegar a comprometer a imagem do Porto de Paranaguá, caso tais ocorrências se vissem incrementadas. Neste aspecto caberiam ações e levantamentos similares e complementares aos aplicados à operação portuária, pois a segurança deve ser encarada como mais uma atividade integrada, de responsabilidade de todos.

Como fica notório neste trabalho, a atividade portuária têm uma ingerência significativa na vida dos cidadãos comuns. O intercâmbio entre os povos sempre foi e sempre será um fator gerador de riquezas, tendo implicações no âmbito econômico, financeiro, mas também social e cultural. Partindo deste princípio podemos contar com que futuros trabalhos no porto podem perfeitamente extrapolar o cenário da logística, pois esta oferece um campo vasto e rico em todas as áreas. O Porto, é um retrato vivo do ser humano, com as suas fortalezas, as suas fraquezas, tristezas e alegrias, com suas mazelas e seus potenciais.

7. Referências Bibliográficas

1. BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa : Edições 70, 1977. 226 p.
2. CELERI, E. H. R. V. Mães de crianças com transtornos mentais: um estudo psicológico. Campinas: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 1997. (Tese de Doutorado)
3. CHISTOPHER, Martin – “Logistics and Supply Chain Management”, London: Pitman Publishing, 1992
4. COOPER Martha, LAMBERT Douglas e PAGH Janus – “Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics”, International Journal of Logistics Management vol. 8, nº1 (1997), pags. 1-13
5. DEL MORAL, Dom Rafael, Presidente do Porto de Valência, consultor de “Puertos del Estado”, Professor da Universidade de Valência, realização entrevista, 2000;
6. DEL MORAL, Rafael - “Una Gestión Empresarial de Cine”, Instituto Portuário de estudios y Cooperación, Valencia, 1998 - Espanha
7. DRUCKER, P. “Inovação e Espírito Empreendedor” SP -Pioneira, 1986
8. _____ “The Coming of the New Organization”. Harvard Business Review, jan-fev. 1988;
9. _____ “The Economy’s Dark Continent”, Fortune 65, nº 4 (abril 1962), pág. 103
10. FRANKEL, - citado por José Luiz Estrada Llaquet / coleção de palestras do V Curso Ibero-americano de Gestão Portuária da OEA -Madri set. 2000;
11. GECOWETS, George - “ Physical Distribution Management”, Defense transportation Journal 35 nº 4 (Agosto 1979) pág. 5
12. HOSSNE. W. S. & VIEIRA, S. Experimentação com seres humanos: aspectos éticos: In: SEGRE, M & COHEN, C. (orgs). Bioética. São Paulo : EDUSP, 1995.

13. LAMBERT, D.M. , STOCK J.R. – “Strategic Logistics Management” 3ª edição, Ed: Richard D. Irwing Inc. NY – EUA, 1993
14. LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
15. MARTINS, J. & BICUDO, M. A. V. A pesquisa qualitativa em psicologia – fundamentos e recursos básicos. São Paulo : EDUC/Moraes, 1989.
16. MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? In: Cadernos de Saúde Pública. Rio de Janeiro : 9 (3): 239-262, 1993.
17. MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo / Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1994.
18. MORGENSTERN, Algacyr – O Porto de Paranaguá: contribuição histórica, APPA -Paranaguá, 1985
19. PARKER Donald D. – “Improved Efficiency and Reducad Cost in Marketing”, Journal of Marketing 26, nº 2 (abril 1962), pág. 16
20. PORTER Michael E., Técnicas para Análise da Industria e Concorrência, Estratégia Competitiva, 15º edição, Editora Campus
21. QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: VON SIMSON, O. M. (coord.). Experimentos com histórias de vida. São Paulo: Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1988.
22. SCOTT, Charles e Roy Westbrook, - “New Strategic Tools for Supply Chain Management”, International Journal of Physical Distribution and Logistics
23. SHMERING, A. et al. Qualitative research in medical practice. In: The Medical Journal of Australia, 158: 619-625, 1993.
24. SIMIONI, A. M. C. et al. Metodologia qualitativa das pesquisas em saúde coletiva: considerações teóricas e instrumentais. São Paulo : Universidade de São Paulo/Faculdade de Saúde Pública, Série Monográfica, nº. 2, 1997.
25. SIMÓN David, Diretor Geral do Terminal de Containeres de Paranaguá (TCP), realização de entrevista, 2000;

26. TEMPLE, Barker e Sloanne, " Creating Profiyability: The Sales and Marketing Challenge", Alexandria, VA: Sales and Marketing Council of American Trucking Association, 1985, pags. 61-64
27. TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciência sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.
28. WILLMS, D. G. & JOHSON, N. A. Essentials in qualitative research: a notebook for the field. McMaster Univesity, 1993. (mimeo)
29. ZANINI, M. H. Estudo dos egressos da residência médica em psiquiatria da Escola Paulista de Medicina: uma compreensão do processo de aprendizagem e formação de identidade profissional. São Paulo : Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina, 1996. (Tese de Doutorado)