

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

THIAGO NETTO CAMPOS

**PORTO HENRIQUE LAGE S.A. - O PORTO DE IMBITUBA COMO
INSTRUMENTO DE APOIO À PRODUÇÃO E EXPORTAÇÃO SUL-BRASILEIRA**

FLORIANÓPOLIS
2006

THIAGO NETTO CAMPOS

**PORTO HENRIQUE LAGE S.A. – O PORTO DE IMBITUBA COMO
INSTRUMENTO DE APOIO À PRODUÇÃO E EXPORTAÇÃO SUL-BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Estratégica.

Professor Orientador: João Nilo Linhares, Msc.

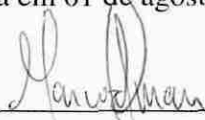
FLORIANÓPOLIS

2006

THIAGO NETTO CAMPOS


**PORTO HENRIQUE LAGE S.A. – O PORTO DE IMBITUBA
COMO INSTRUMENTO DE APOIO À PRODUÇÃO E EXPORTAÇÃO
SUL-BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 01 de agosto de 2006.

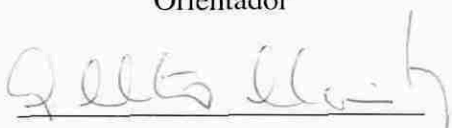
Professor: 

Coordenador de Estágios

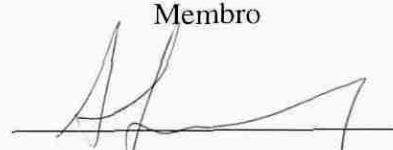
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor: João Nilo Linhares, Msc.
Orientador



Professor: Gilberto Oliveira Moritz, Dr.
Membro



Professor(a): Alessandra Jacobsen, Dra.
Membro

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor João Nilo Linhares, destacado mestre desta ciência das organizações, por se disponibilizar a me auxiliar para o êxito deste estudo.

Ao meu pai e grande amigo, Marcelo, por ser o mais prestativo possível, e também o “impossível”.

À minha mãe, Marília, por fomentar e acreditar na capacidade de seus descendentes.

Ao meu avô, Sebastião, que com sua solicitude e amizade me auxiliou nos rumos desta pesquisa.

Ao criador, por ter me agraciado de força para superar incertezas, e momentos de inquietude, que serviriam, mais além, de fortaleza para concluir um de meus objetivos como ser.

*"Deus não escolhe os capacitados, capacita os escolhidos. Fazer ou não
fazer algo, só depende da nossa vontade e perseverança"*

Albert Einstein

RESUMO

NETTO CAMPOS, THIAGO. **Porto Henrique Lage S.A. – O Porto de Imbituba como Instrumento de Apoio à Produção e Exportação Sul-Brasileira.** 2006. (70) folhas. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

O presente estudo de conclusão de curso tem como objetivo principal analisar e direcionar estrategicamente as formas de gerenciamento realizadas no Porto Henrique Lage localizado no bairro do Porto; cidade de Imbituba, Estado de Santa Catarina à luz das teorias administrativas. O Porto Henrique Lage S.A. foi inaugurado em 03/11/1941, sendo uma empresa de capital aberto, com a maior parte das ações pertencentes à mesma família. O tema justifica-se por ser um estudo de interesse da sociedade local e portuária e por proporcionar conhecimento ao autor sobre as teorias das organizações, bem como sobre a maneira como estas são utilizadas nas empresas. Este trabalho apresenta metodologia de pesquisa científica aplicada, qualitativa, descritiva e de campo. A análise para nortear o porto como instrumento de apoio à produção e exportação sul-brasileira teve como foco: administração da gestão familiar, mercadológica e, estratégica, por limitações temporais. O Porto Henrique Lage S.A. necessita de ajustes quanto à gestão objetivando a formação de alicerces sólidos através de ferramentas de controle administrativo.

Palavras-chaves: análise, instrumento de apoio, gestão estratégica, gestão mercadológica, controle administrativo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Apresentação da Empresa	8
1.2 Histórico da Empresa	10
1.3 Problema de Pesquisa.....	12
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo Geral	13
1.4.2 Objetivo Específico	13
1.5 Justificativa	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Sobre a Administração Familiar	15
2.1.1 Gestão Familiar	15
2.1.2 Sucessão em empresas familiares.....	17
2.1.3 Profissionalização da Administração.....	18
2.2 Direção Estratégica.....	20
2.2.1. Ambiente do Negócio no Brasil	20
2.2.2 - Ambiente dos Mercados Internacionais (Comércio Exterior).....	25
3 INFRA ESTRUTURA PORTUÁRIA ATUAL	35
3.1 Canais de Fluxo Mercadológico e Distancias Viárias.....	41
3.1.1 Custos de Transporte	41
3.2 Distancias e Considerações sobre os demais Portos Sul-Brasileiros	42
4 METODOLOGIA.....	45
4.1 Tipo de Pesquisa	46
4.2 Delineamento da Pesquisa	47
5 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO	49
5.1 Gestão Familiar	49
5.2 Sucessão em Empresas Familiares.....	50
5.3 Profissionalização da Administração do Negócio	50
5.4 Direção Estratégica.....	51
5.4.1 Ambiente do Negócio no Brasil	51
5.4.2 Ambiente dos Mercados Internacionais (Comércio Exterior).....	53
5.5 Infra Estrutura Portuária.....	55
5.5.1 Custos de Transporte	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS	60
ANEXOS	63

1 INTRODUÇÃO

A ciência é um empreendimento preocupado, exclusivamente, com o conhecimento e a preocupação dos fenômenos. A preocupação do cientista é a de contribuir para a busca de melhor qualidade de vida da humanidade, tornando o homem mais consciente das conseqüências e do valor de seus atos.(ALVES, 2003)

Como a ciência da administração considera as empresas; sistemas abertos, onde estas interagem com o meio ambiente (tanto interno, quanto externo), é de extrema importância para a organização compreender o contexto na qual está inserida.

Dessa maneira, o presente estudo tem como objetivo principal analisar e direcionar as estratégias relevantes e indispensáveis à re-inserção no mercado portuário nacional do Porto Henrique Lage através da identificação, análise e direcionamento das lacunas de gestão do processo (familiar, estratégico, e mercadológico) de gerenciamento deste porto privado para que o mesmo possa a partir deste estudo, através da figura de seus sócios, entender com mais clareza as necessidades e expectativas do sistema ao qual se insere.

1.1 Apresentação da Empresa

“Gerenciado pela iniciativa privada, e um dos principais suportes da economia do Sul catarinense . Com cais de trezentos (300) metros de extensão, área terrestre de um virgula cinquenta e cinco (1,55) milhões de metros quadrados e área aquática de setecentos e cinquenta (750) mil metros quadrados, permite a operação de embarcações com ate dez (10) metros de calado em seus quatros berços de atracação. Tem grande disponibilidade de área para armazenamento de carga e apresenta excelentes condições naturais” (KAISER *et al*, 2005).

O Porto “Henrique Lage S.A.” está localizado em uma enseada aberta, protegida por um molhe em seu lado Leste, o qual protege 850m a Nor-Noroeste da Ponta da Imbituba, existe um farol na ponta do molhe. O acesso ao porto é feito por um dos dois canais. O Canal Norte, entre a praia e as rochas, ou o Canal Sul entre as rochas e o molhe. A

profundidade mínima na entrada Norte é 10 m e na entrada Sul 12 m. Em caso de redução da profundidade, dragagens de manutenção são feitas.

O Porto de Imbituba está localizado no litoral sul do estado de Santa Catarina a cerca de 90 Km da capital Florianópolis. Além disso, através de dois acessos pavimentados, um ao norte e outro ao sul, o Porto de Imbituba está conectado à BR-101, uma das mais importantes rodovias do país, permitindo o deslocamento acessível a todas as regiões do Brasil e países do Mercosul. Por mar, está a 286 milhas marítimas do Porto de Santos e 322 milhas marítimas do Porto de Rio Grande.

O Porto de Imbituba é administrado pela Companhia Docas de Imbituba, empresa de Capital Aberto que detém a concessão para exploração comercial do Porto de Imbituba até o ano 2012, através do decreto Nº 7.842, de 13 de setembro de 1941. Constituindo-se, assim, o único porto Público do país administrado por uma empresa privada.

Situado no centro sul do litoral do estado de Santa Catarina, o Porto de Imbituba foi construído em uma enseada aberta ao mar, possuindo águas abrigadas e profundas. Sua bacia de evolução tem condição invejável de profundidade e dimensões. O canal de acesso ao porto é igualmente profundo, permitindo a navegação de navios de grande porte a qualquer hora do dia e da noite. Possui grande capacidade de crescimento devido ao tamanho de sua retaguarda.

Atualmente conta com quatro Berços de Atracação com dez (10) m de calado cada um. Por estes berços movimentam-se granéis sólidos e líquidos, congelados, contêineres e carga geral. Com destaque nas importações de fertilizantes, coque, milho, sal e barrilha e nas exportações de congelados, açúcar e contêineres. O atual quadro vivenciado no sul do país onde se verifica o congestionamento nos berços, pátios e armazéns dos portos e ainda nas estruturas de apoio de retaguarda portuária, tem exigido do setor produtivo novas alternativas para movimentação de suas mercadorias.

O Porto viveu sua época de ouro como o principal expoente na movimentação de Carvão. Com a redução das alíquotas de importação e a retirada do subsídio à extração do carvão, em 1990, uma tormenta se abateu sobre a economia catarinense, principalmente sobre o Porto de Imbituba. Desde então, jamais o Porto de Imbituba conseguiria alcançar este patamar para por a prova sua real e potencial capacidade total de movimentação.

Felizmente, as tentativas de reerguer o Porto estão gradativamente vingando, com a diversificação de cargas. Saiu-se de uma tímida marca 384.618 toneladas em 1996 para uma média de um pouco mais de um milhão de toneladas nos anos subsequentes.

“O porto movimentava pouco mais de um milhão (1.000.000) de toneladas anuais entre calçados, fumo, trigo, cerâmica, algodão, soda caustica, coque de carvão, açúcar, sal, fertilizantes e carne de frango. Com o retorno das linhas de contêineres, a expectativa é de que o volume aproxime-se mais da sua capacidade de movimentação que chegou a registrar quatro milhões (4.000.000) de toneladas em mil novecentos e noventa e seis (1996). Localiza-se no litoral Sul, a noventa (90) quilômetros da capital” (KAISER *et al*, 2005).

Pode-se estar ainda longe das 4,11 milhões de toneladas obtidas na época áurea do carvão em 1986, mas fica a certeza de que, com a emergente atração de novos investidores/parceiros pode-se vislumbrar um futuro promissor para o Porto de Imbituba nos próximos anos.

1.2 Histórico da Empresa

Um dos primeiros indícios da tentativa de se utilizar Imbituba como porto nos remetem ao Século XIX onde “O Visconde (de Barbacena), no ano de 1886, associou-se à firma Lage e Irmãos, que, assim, tornou-se co-proprietária dos terrenos, de exploração de carvão e da construção de um quebra-mar em Imbituba; o Visconde, em 17 de novembro do mesmo ano vendeu sua parte a firma Lage e Irmãos, que trabalhava com carvão Cardiff, (inglês) e serviços de estiva.” (GUEDES JR, 1994).

Em 1870, foram descobertas jazidas de carvão no sul de Santa Catarina, nas vertentes do rio Tubarão. Estudos realizados na época apontavam Imbituba como o local ideal para a construção de um porto para a movimentação desse minério.

Ao mesmo tempo, foi iniciada a construção da estrada de ferro Dona Tereza Cristina que ligaria o Porto - ainda inexistente - às minas de carvão.

Conforme Guedes Jr (1994, p.45) “Em 1902 a Estrada de Ferro Teresa Cristina era encampada pelo Governo Federal. Nesta data chegava a Imbituba um dos sócios da firma Américo Lage, que faz uma tentativa de explorar o porto daquela cidade. E segue; O

Escritor Manoel de Oliveira Martins em seu livro Imbituba – Historia e Desenvolvimento, conta sem maiores pormenores que o mesmo logo desistiu em face das divergências com seu irmão, Antonio Lage, pai de Henrique Lage”. O que abre espaço para suposições de que Henrique estaria realizando um desejo de seu tio, Américo Lage, e aproveitando para livrar-se dos armadores e políticos que não eram a favor da sua presença no porto da Laguna.

O Porto Henrique Lage, empreendimento idealizado pelo próprio Henrique Lage, tem a sua historia ligada a de seu fundador foi inaugurado diante de um contexto bastante contraditório, uma vez que, já existia um porto em Laguna que transportava carvão e estava mais bem aparelhado a época, porém, segundo Guedes Jr.(1994, p. 47) “a versão mais aceita e que Henrique Lage tentou construir na Laguna o seu porto, particular, que seria localizado na então chamada Ponta dos Martins onde hoje situa-se a Ponta das Pedras, e não conseguiu. Os mais antigos afirmam que alguns políticos lagunenses, junto com alguns armadores, o impediram de realizar seu projeto na Laguna. Por mais que pesquisasse, procurasse, não consegui encontrar um documento, uma nota sequer que confirmasse tal fato. O ex-deputado Armando Calil Bulos, que lutou pelo porto lagunense em entrevista a este autor afirmou que, Henrique Lage tentou dirigir o porto da Laguna, mas, lideranças políticas da cidade malograram-lhe a tentativa. Foi quando Lage partiu para a construção do porto de Imbituba”.

Mas as obras de construção do Porto só se efetivaram mesmo a partir de 1919, com o pioneirismo do empresário carioca Henrique Lage.

A obra foi iniciada com a construção do molhe de proteção, dos escritórios e dos armazéns.

Na época, Henrique Lage obteve ajuda do Eng^o. Álvaro Monteiro de Barros Catão, então diretor da ferrovia Dona Tereza Cristina. Este iniciou um processo de modernização das instalações para embarque mecanizado de carvão. Catão foi responsável também por várias outras obras no porto, entre elas a construção de um quebra-mar para a proteção das instalações.

Em 03/11/1922 foi criada a CDI - Companhia Docas de Imbituba, tendo Álvaro Catão como diretor. Todos os navios de carga ou passageiros da Companhia Nacional de Navegação Costeira passaram a fazer escala no Porto de Imbituba.

Em 1923, Imbituba fora emancipada político-administrativamente de Laguna, e já em 1924, o engenheiro Álvaro Monteiro de Barros Catão, assume como prefeito do já instalado município de Imbituba.

Em 18/11/1940, e requerida do Ministério da Viação e Obras Publicas, concessão para construção, aparelhamento e exploração do porto de Imbituba

Pelo Decreto nº. 7.842 de 13/09/1941 foi feita a ordenação do registro de concessão à Companhia Docas de Imbituba para exploração comercial do Porto, tendo término previsto para o ano de 2012.

Em 1942, foi concedida a permissão para realizar obras de aparelhamento e exploração de tráfego do Porto de Imbituba.

Em 1981, Foi construída uma rampa para navios Ro-Ro, com 24 m de comprimento.

Durante décadas o Porto de Imbituba esteve vinculado a mineração do carvão, chegando a movimentar na década de 80, cerca de 4 milhões de toneladas anuais daquele produto.

A redução das alíquotas de importação e a retirada do subsídio do carvão, em 1990, acarretou o colapso da indústria do carvão catarinense. Nesta nova conjuntura, o Porto de Imbituba se viu obrigado a se transformar de mero terminal exportador de carvão para um porto polivalente.

1.3 Problema de Pesquisa

Formular um problema é dizer de maneira explícita, operacional, qual a dificuldade que existe, delimitando seu campo de investigação e apresentando suas características. (ALVES, 2000).

Este estudo se norteará pela seguinte pergunta:

Quais são as estratégias que se devem praticar a fim de auxiliar na re-inserção ao mercado portuário o Porto Henrique Lage?

Por meio desta, definiu-se o *tema* deste estudo: *Porto Henrique Lage S.A. – O Porto de Imbituba como Instrumento de Apoio à produção e exportação Sul-Brasileira.*

Segundo Alves (2000, p.44), o “Tema; trata-se do momento da seleção do fato, fenômeno ou assunto merecedor de pesquisa” Uma análise direcionadora das estratégias empresariais envolve o estudo de uma organização em todas as suas áreas. Pois, cada área tem seu percentual de responsabilidade quanto ao alcance dos objetivos pretendidos pela empresa.

Contudo, esta análise limitar-se-á ao estudo da gestão familiar; da gestão estratégica, e da gestão mercadológica por motivos de restrição temporal para que se desenvolvam estudos a respeito das demais áreas.

1.4 Objetivos

“Esta é a etapa do estudo na qual se indica *o que se pretende* como desenvolvimento da pesquisa e *quais os resultados* que se procura alcançar” (ALVES, 2003, p. 48).

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão portuária com ênfase na do Porto Henrique Lage e direcionar as estratégias relevantes e indispensáveis à re-inserção deste ao atual contexto mercadológico.

1.4.2 Objetivo Especifico

a) Analisar e direcionar aspectos da gestão familiar evidenciando fatores relacionados a valores da gestão familiar, fator hereditário; profissionalização da administração;

b) Analisar e direcionar as estratégias organizacionais, através da proposição da interação da estratégia de gestão portuária atual com as necessidades provenientes da presente conjuntura econômica da Região Sul do país.

c) Analisar e direcionar os canais de fluxo mercadológico que se pretende “cobrir” através da observação da presente malha rodoviária do Sul do país, justificando preceitos de estratégia mercadológica. (logística, vantagem competitiva).

Os objetivos ajudam a investigar a natureza da pesquisa e a delimitar a investigação (ALVES, 2003).

1.5 Justificativa

Estudo analítico e direcionador estratégico com finalidade de reavaliar a gestão do Porto Henrique Lage S.A., empreendimento portuário privado locado a cidade de Imbituba, sul do estado de Santa Catarina e gerar ao empreendimento propostas de mudanças que se tornem pertinentes e, conseqüentemente, eficientes ao objetivo central deste estudo que senão o de reinserir ao mercado portuário este porto (objeto da pesquisa).

Auxiliar no desenvolvimento de práticas administrativas que sejam pertinentes à gestão do empreendimento, através da aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso com a gestão familiar; estratégica e mercadológica.

Este estudo apresentou-se como uma breve revisão teórica das possibilidades que representam o apoio expressivo na sustentação e expansão da política de exportação da região sul-brasileira através da readequação de supracitado porto, sendo esta política um dos caminhos mais fortes a expansão de nosso Produto Interno Bruto, e conseqüentemente, nosso desenvolvimento sócio-econômico.

Instrumento norteador para apontar soluções mitigadoras através de mudanças na gestão interna, estrutural e, de mercado

Buscar mecanismos de viabilização de empreendimento familiar e propor as mudanças cabíveis ao empreendimento através da análise de fatores da realidade econômica regional pertinentes ao negócio.

O empreendimento está estruturado, contando com ativo imobilizado em plenas condições de uso, e com perspectivas de crescimento já traçadas. Justifica-se também o atendimento da nova demanda de comércio exterior; e também, da Lei de modernização portuária (decreto número 8.635/93).

2 REVISÃO DA LITERATURA

No empreendimento diagnosticado neste estudo, pretendeu-se analisar e direcionar as estratégias a serem praticadas na gestão portuária à luz das teorias administrativas para torná-lo viável e exequível à realidade da empresa. Este trabalho pretende não apenas analisar, mas também, direcionar a gestão quanto a aspectos referentes à administração familiar, administração estratégica, administração mercadológica, em busca de alternativas mitigadoras dos problemas enfrentados pelo empreendimento analisado.

Para tanto, esta revisão de literatura se apresenta subdividida em três pontos centrais (gestão familiar; direção estratégica e estratégia mercadológica) sendo que cada um destes tópicos apresenta revisão de literatura pertinente à correspondente área administrativa da empresa.

2.1 Sobre a Administração Familiar

2.1.1 Gestão Familiar

Podemos destacar, três tipos básicos de empresa familiar: a *tradicional*, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a *híbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a *de influência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (LETHBRIDGE, 2005).

Não há consenso sobre o que seja uma empresa familiar. Enquanto alguns autores, dentre eles Donnelley (1976) e Lodi (1993) utilizam conceitos mais restritos, outros, como Leone (1991) e Longenecker (1997) usam conceitos mais amplos quanto ao que

consideram ser uma empresa familiar, onde a presença ou não da segunda geração no negócio e a principal diferença.

Segundo Donnelly (1976), a empresa somente pode ser considerada “familiar” quando é perfeitamente identificada com uma família, pelo menos, há duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Lodi (1993), da mesma forma que Donnelly (1976), ressalta a importância da segunda geração para o nascimento da empresa familiar, quando o fundador pretende abrir caminho para ele ou para os futuros sucessores. Ainda conforme Lodi (1993), a empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identifiquem com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

O conceito de Leone (1991, p.245), é mais amplo que o dos outros autores acima citados, já que não considera necessário que a segunda geração esteja presente na empresa e enfatiza as seguintes características: “iniciadas por um membro da família; membros da família participante da propriedade ou direção; valores institucionais se identificando com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário”. Nesse sentido, esse conceito congrega três grandes vertentes, no âmbito da propriedade, da gestão e da sucessão.

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias (OLIVEIRA,1999, p.18).

Segundo Grzybowski (2002, p.164), constata-se que o pilar da empresa é o empreendedor, a estrutura é formada pelo produto e pelo mercado (grande oportunidade descoberta); Os empregados (stakeholders internos) e a família (stakeholders externos) são os sujeitos que se sentem protegidos. Enquanto o empreendedor (pilar de sustentação) estiver presente, sabe-se que a chuva, o frio, o vento, a tempestade não se farão presentes. Com sua perspicácia, capacidade adaptativa as constantes mudanças e situações, criatividade, flexibilidade nas tomadas de decisões, ele pode manter a família livre de qualquer “intempérie”, ou seja, ele transforma a empresa (através de sua pessoa) em uma zona de segurança para a família.

As empresas familiares tradicionais, contudo, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico propiciado pela liberalização e pela globalização, e estas pressões vêm

se somar aos seus dilemas institucionais históricos, tornando a resolução destes ainda mais urgentes (LETHBRIDGE, 2005).

2.1.2 Sucessão em empresas familiares.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. “Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida” (OLIVEIRA, 1999, p.24).

“Suspeita-se também que mesmo os membros da segunda e terceira geração podem ter dificuldade em contemplar o negócio com a objetividade necessária. Existe o perigo de que o desejo de preservar o negócio e o apego à tradição possa estimular um continuísmo que prejudique a inovação e dificulte a entrada em novas áreas” (LETHBRIDGE, 2005).

Se houve comprometimento do fundador ao criar o negócio, a mesma coisa não foi pedida a segunda geração. Muitos estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, não pelo comprometimento. Algumas pessoas trabalham porque tem que trabalhar, não porque querem trabalhar. Esse é o início da morte das empresas de família: os valores estão obscuros, as lealdades divididas e a motivação esta baseada no dinheiro. O plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmití-lo (LODI, 1994)

Para Leone (1992, p. 45), é importante o desejo de que um ou mais filhos continue o negócio familiar, ou na falta deles, outro membro da família. “Existe um verdadeiro apego sentimental do dirigente ao seu negócio. Eles não consideram a empresa como um simples bem que podem ceder após terem maximizado seu valor”.

Segundo Lodi (1993, p.21), “o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também preside a empresa, preparou sua família para o poder a riqueza”.

Esta passagem pode ser dificultada principalmente por questões ligadas a impostos sobre herança, mas os próprios controladores são muitas vezes imprevidentes. Levantamento do Instituto de Gerencia de Glasgow mostra que, apesar de dois terços dos proprietários demonstrarem preocupação com a sucessão, somente metade fez um

testamento detalhando suas intenções e pouco mais de um quarto as comunicaram a colaboradores a tempo de fazer um planejamento adequado (LETHBRIDGE, 2005).

Oliveira (1999, p.24), diz que podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares:

- a) Sucessão familiar
- b) Sucessão profissional

Sendo que a sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução e, que o executivo deve efetuar ampla e real análise sobre a melhor situação para a operacionalização do processo sucessório em sua empresa”

Uma medida que facilitaria este planejamento seria uma melhor preparação dos herdeiros, dotando-os de formação técnica, já havendo sinais de progresso nesta área. No Brasil, por exemplo, dados da FAAP (Fundação Armando Álvares Penteado) indicam que 30% dos seus formandos em *marketing*, finanças e administração são herdeiros [*Gazeta Mercantil* (1996)] (LETHBRIDGE, 2005).

2.1.3 Profissionalização da Administração

Segundo Granovetter (apud Lethbridge, 2005), a profissionalização da administração tem sido colocada, tradicionalmente, por autores como Chandler, como condição *sine qua non* para empresas em expansão, situadas principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção seria essencial para coordenar economias de escala e escopo.

Contudo, dados o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, o aumento da profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte (LETHBRIDGE, 2005).

Para Scheffer (1995, p. 37), “o questionamento das dificuldades envolvendo o momento da transferência de liderança, com o exame do que será melhor para a empresa, facilitará a gradual separação entre os sistemas empresarial e familiar, uma das fontes de conflito”.

Segundo Lethbridge (2005), uma análise da empresa familiar a nível mundial revela grande heterogeneidade, tanto no seu tamanho e grau de competitividade quanto nos ambientes econômicos em que atua. Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos do mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

Como toda empresa, familiares tradicionais, de influência familiar ou híbrida, o Porto Henrique Lage está sujeito a ameaças externas e internas, pois conforme Lethbridge (2005), apesar de grande parte dessas empresas estarem sujeitas às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável que a empresa familiar se defronta com uma problemática própria à instituição que tem implicações para sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

Conforme Oliveira, (1999, p. 30), quando se aborda a sucessão profissional, podem-se considerar algumas situações, a saber: empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados e; empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos.

Para Oliveira (1999) como a empresa é profissionalizada em sua gestão atual, considera-se possível apenas a primeira situação exposta.

“As vantagens da sucessão profissional são: maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado; receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional; receber novos estilos e filosofias de administração *interessantes*; ter maior flexibilidade para alterações de executivos” (OLIVEIRA, 1999, p.31).

As principais desvantagens da sucessão profissional, para as quais os executivos devem consolidar precauções são: “receber e incorporar estilos e filosofias de administração que foge da maneira de ser da empresa familiar; e maior possibilidade de perder o executivo” (OLIVEIRA, 1999).

Para Oliveira (1999, p.32) o processo sucessório nas empresas familiares para ser adequado necessita de planejamento, “todas as vezes que o executivo consolida otimizado

planejamento do processo sucessório familiar ou profissional, os resultados são bastante interessantes”.

2.2 Direção Estratégica

2.2.1. Ambiente do Negócio no Brasil

“Santa Catarina é o maior produtor brasileiro de maçã, cebola, suínos, ostras e mexilhões e o maior exportador de frangos, suínos e mel” (KAISER *et al*, 2005).

“O desenvolvimento econômico acelerado que diferencia Santa Catarina é assegurado pela sua excelente infra-estrutura. Seus portos, rodovias, ferrovias e aeroportos estão entre os melhores do país. O índice de eletrificação rural é de quase cem por cento (100%). Investimentos em duas grandes hidrelétricas, já em construção, garantem a auto-suficiência na geração de energia elétrica. A malha rodoviária e o sistema portuário catarinense também estão constantemente recebendo melhorias e sendo ampliados. Praticamente todo o território é coberto por telefonia fixa e móvel. Há fácil acesso a Internet de banda larga nas principais cidades” (KAISER *et al*, 2005).

“Três importantes portos marítimos estão instalados no litoral catarinense (São Francisco do Sul, Itajaí e Imbituba) permitindo acesso de navios de até quarenta e cinco (45) mil toneladas de carga e operando com contêineres e movimentando mais de dez milhões (10.000.000) de toneladas por ano. Há linhas regulares entre Santa Catarina e os principais portos do mundo” (KAISER *et al*, 2005).

“A adequada disponibilidade dos serviços de transporte pode proporcionar um conjunto de novos investimentos, que podem levar ao incremento do desenvolvimento da sociedade e do agronegócio no país, dada a repercussão intersetorial dos serviços disponibilizados” (MARTINS, LOBO e SALVADOR, 2006).

Nos agronegócios, aponta-se a predominância do modal rodoviário na matriz de transportes, implicando ineficiência e redução da lucratividade. A predominância de movimentação de mercadorias de baixo valor agregado e a longa distancia percorrida deveriam favorecer arranjos logísticos que contemplassem o transporte hidroviário (fluvial e cabotagem) e o ferroviário (MARTINS, LOBO e SALVADOR, 2006).

“Nas ultimas três décadas a economia de Santa Catarina cresceu (340%) trezentos e quarenta por cento, bem mais que a média brasileira. Os produtos catarinenses são hoje consumidos em cento e oitenta e seis (186) países” (KAISER *et al*,2005).

Responsável por mais da metade das exportações de produtos siderúrgicos do país, o Terminal de Praia Mole, no Espírito Santo, tem um horizonte invejável no comércio exterior. O consórcio que o gere prevê aumento de volume de exportações neste ano (dos atuais 6,5 milhões de toneladas para 7,1 milhões) e um salto para o patamar de 9,1 milhões de toneladas já a partir de 2007 (SOARES, 2006).

Em Praia Mole, nos últimos dois anos a euforia deu lugar a apreensão. Neste período, três gigantes da siderurgia do país – CST, Usiminas e Gerdau Açominas- viram-se crescentemente reféns dos sindicatos que controlam a mão-de-obra do Porto de Vitória (Praia Mole) e vem criando dificuldades para atender a demanda. Em 2004, foram executados 83% dos serviços solicitados, e no ultimo trimestre do ano passado esse numero havia despencado para 60%. Os prejuízos em 2005 chegaram a 22 milhões de dólares (aproximadamente 45 milhões de reais) relativos a pagamento de sobreestadia de navios, custos adicionais para embarcar em outros terminais e renegociação de preços com clientes devido à perda do prazo de entrega. As empresas que integram o consórcio decidiram recorrer a Justiça para garantir o atendimento total de sua demanda (SOARES, 2006).

O impasse trabalhista de Praia Mole não é um caso isolado e sim a ponta de um *iceberg* que emperra a modernização dos portos brasileiros, formados por resquícios de monopólio sindical na gestão de mão-de-obra e interferência político-partidária na administração portuária. O mais inusitado, no caso, e que há mão-de-obra mais do que suficiente para realizar o serviço. No terminal capixaba cada terno de estiva (equipe que trabalha na carga e descarga dos navios) é composto por catorze portuários. Estudo feito por consultoria internacional apontou que ali bastariam de cinco a sete homens por equipe, o que no mínimo dobraria a capacidade de atendimento no terminal (SOARES,2006).

A situação de Praia Mole é a mesma em todo o Brasil. Há mão-de-obra em excesso, e uma simples revisão na composição de equipes atenderia toda a demanda. Isso não é feito porque a Lei de Modernização Portuária de 1993, que até promoveu o enxugamento do quadro de portuários (passaram de 60.000 para 34.000 pessoas) previa outra mudança que ficou apenas no papel; transferir dos sindicatos para os Ogmos (órgãos gestores de mão-de-

obra com representantes de trabalhadores, empresas e do gestor do porto) a tarefa de alocação de trabalhadores para movimentar cargas. A idéia correta era compensar a forte sazonalidade típica do trabalho nos portos por intermédio de um órgão que distribuisse a mão-de-obra de acordo com a necessidade das empresas. Na prática, o que se vê é que a forte influência dos sindicatos apenas mudou de endereço. Como resultado, os portos brasileiros ainda têm contingente de mão-de-obra bem acima da média internacional e resultados pífios (SOARES,2006).

Outro avanço trazido pela nova legislação que acabou não funcionando porque a lei não foi totalmente implementada diz respeito à privatização dos terminais. Tal medida melhorou a produtividade. Para se ter uma idéia, em 1993 os terminais portuários do Brasil movimentaram 346 milhões de toneladas. No ano passado, o volume havia praticamente dobrado. A operação portuária passou de dez ou onze containeres por hora para 36. Os custos caíram; gastava-se de 400 a 600 dólares por contêiner, e hoje a média é de 150 a 200 dólares. Mas foi um equívoco transferir os terminais a iniciativa privada e deixar a gestão dos portos em poder do Estado. Os terminais que se modernizaram tornaram-se ilhas de eficiência cercadas por um atoleiro de burocracia e caos administrativo estatal. O contraste fica evidente nas longas filas de entradas de terminais, tanto de caminhões (como as do porto de Paranaguá em época de escoamento da safra de soja) quanto de navios que por falta de dragagem nos canais de acesso aos portos, tem de esperar a maré subir para poder atracar (problema de profundidade de calado) (SOARES,2006).

Se forem levados em conta os outros gargalos que atravancam o comércio exterior, como os problemas de infra-estrutura e logística, o cenário é, ainda, mais desolador. O Brasil gasta hoje o equivalente a quase 13% do Produto Interno Bruto (PIB.) com transporte, armazenagem e estoque de produtos – Nos Estados Unidos da América, a proporção é de 8,2% do PIB gasta nessas atividades. Estima-se em 10 bilhões de dólares anuais as perdas das companhias brasileiras que atuam no comércio exterior com gargalos de infra-estrutura e logística no percurso feito pelas mercadorias das áreas de produção até os navios, o que reduz exponencialmente seus ganhos de produtividade. Com tantos custos logísticos adicionais, só no ano passado mais de 200 empresas brasileiras saíram do comércio exterior. Segundo Paulo Fernando Fleury, diretor do Centro de Estudos em Logística da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Com rodovias esburacadas, ferrovias

mal conservadas e portos burocráticos e ineficientes pelo caminho, nossas exportações correm o risco de ficar a ver navios (SOARES,2006).

A necessidade de se implementar uma política de promoção de exportação é quase um consenso. Uma política desse tipo não pode prescindir da busca do aumento da diversificação de mercados de destino das vendas externas do país. O aumento da diversificação não só possibilitaria a redução da volatilidade das exportações como é uma política de resultados de curto prazo. Não obstante, para que a política de promoção de exportação tenha sucesso, a escolha dos setores ou produtos alvo precisa ser feita de maneira criteriosa (FONSECA, 2006).

Nos últimos anos, tem se mostrado mais do que evidente a importância da expansão das exportações brasileiras. Pelo lado macroeconômico, o acúmulo de passivo externo, em forma de investimento direto ou endividamento, requer, num futuro próximo, a geração de superávit na conta de transações correntes. Isto se torna ainda mais relevante ao considerar a necessidade do país produzir uma trajetória sustentável de crescimento da renda per capita, bem como vem sendo reforçada pela recente crise de confiança que acompanha as eleições presidenciais no Brasil e a crise financeira Norte-Americana (FONSECA,2006).

Pelo lado das empresas, com o acirramento da globalização, a desconsideração do mercado externo pode levar a significativas perdas de competitividade, com o risco de exclusão até mesmo do mercado doméstico. Para várias atividades produtivas, as exportações são importantes fontes de economia de escala, ao permitir o crescimento do nível de produção. Porém, ainda mais importante é o conhecimento de novas idéias e tecnologias, fatores essenciais ao aumento da produtividade e, conseqüentemente, da competitividade da empresa (FONSECA,2006).

Uma política de diversificação regional das exportações mostra-se bastante adequada para alcançar tal propósito, sobretudo em razão da urgência em se expandir às exportações. Nesse caso, a política estaria centrada em produtos que o país já exporta, ou seja, produtos em relação aos quais o Brasil já demonstre possuir vantagens em comparação com os demais fornecedores mundiais. Tais produtos teriam maior facilidade para penetrar nos mercados pouco explorados pelos exportadores brasileiros do que os produtos que o Brasil ainda não exporta.

A diversificação de mercados também reduz a volatilidade das exportações, diminuindo os efeitos de crises de demanda localizadas sobre a receita externa do país. Esse ponto pode ser mais bem ilustrado a partir da evolução das exportações brasileiras de manufaturados na segunda metade da década de noventa. Em 1997, a retomada do crescimento das exportações brasileiras de manufaturados foi determinada pelas vendas de um único produto para um único mercado – automóveis para a Argentina. Conseqüentemente, com a crise de 1998, as exportações recuaram rapidamente, mostrando a pouca sustentabilidade de um crescimento tão concentrado (FONSECA,2006).

Já a partir de 1999, foi diferente. O desempenho das exportações brasileiras mostrou-se bem mais diversificado, em termos tanto de produto quanto mercado de destino. Em 2001, a crise Argentina aprofundou-se e seus efeitos sobre as exportações brasileiras daquele país fizeram-se ainda mais fortes. Não obstante isso, embora tenham perdido o ritmo de crescimento dos últimos dois anos, as exportações brasileiras de manufaturados mantiveram-se acima do valor registrado em 2000. A redução das vendas de manufaturados para a Argentina foi compensada pelo crescimento das exportações aos demais países da América Latina e para os Estados Unidos (FONSECA,2006).

Em comparação com os principais países latino-americanos, o Brasil apresenta a pauta de exportação mais diversificada quanto a mercados de destino, à exceção do Chile. Considerando uma amostra de 61 países e um nível de agregação de cinco dígitos da Classificação Uniforme Internacional das Nações Unidas – revisão 3, índices de concentração de Herfindal para as exportações brasileiras de produtos industrializados para o biênio de 1998/99 foi de 12,2% contra uma média latino-americana de 23,7%. Em termos mundiais, a pauta de exportações brasileiras de produtos manufaturados é a 27ª em concentração, sendo que os vinte países mais diversificados registraram índices de Herfindal entre 5,2% e 9,1%, com uma média de 7,1%. O Brasil apresenta um índice de concentração pouco abaixo da média de amostra de 61 países. Chama atenção, no entanto, o fato de as vendas brasileiras terem se mostradas concentradas no decorrer da década de 90, com os oito principais destinos das exportações passando a responder por 65% das vendas no biênio 1998/99 contra 58% no biênio 1991/92 – um aumento nos índices de Herfindal de 4,4 pontos percentuais (FONSECA,2006).

São muitas as oportunidades de diversificação da pauta de exportação brasileira, dado o número significativo de mercados não atendidos ou marginalmente atendidos por exportadores brasileiros. A maioria desses mercados encontra-se na Ásia, mas há boas chances nos diversos continentes, sobretudo na Europa não comunitária.

Notou-se, contudo, que a busca pelo mercado externo não pode ser feita de maneira desorganizada, sob o risco de se desperdiçar recursos escassos, seja do país como um todo, seja das empresas. Antes de se definir uma política de promoção de exportações, os responsáveis pela condução de tal política precisam conhecer o mercado externo, as fontes de competitividade e a capacidade de expansão da produção do país. Ou seja, é necessário conhecer o comportamento da demanda mundial, as vantagens comparativas do país e de seus principais competidores antes de se definir que setores produtivos devem ser estimulados. Do mesmo modo, antes de uma empresa se aventurar no mercado externo, ela precisa analisar que mercado apresenta as melhores condições para a colocação de seu produto, os requerimentos técnicos e alfandegários para se exportar para aquele mercado, bem como a posição competitiva de seus concorrentes.

2.2.2 - Ambiente dos Mercados Internacionais (Comércio Exterior)

No ano de 2003, a China respondeu, em valor monetário, por 6,20% das exportações totais brasileiras, sendo o terceiro maior mercado de destino, abaixo apenas dos EUA que representou 22,84% e praticamente empatada com a Argentina que respondeu por 6,24%. Entre 1998 e 2003, as exportações brasileiras totais para a China, Coreia do Sul e Japão foram adicionadas, respectivamente, em dólar FOB, em cerca de 570%, 94,9% e 5,4% (MIRANDA, 2006).

Considerando que o agronegócio é um dos principais setores em crescimento no país, o que se reflete no comércio externo, sua importância torna-se evidente no avanço para os mercados asiáticos. Entre 1998 e 2003, observou-se uma variação em valor das exportações brasileiras de agronegócio de 605,7% para a China, 85,9% para a Coreia do Sul e 3,9% para o Japão. A exceção nesse quadro significativamente favorável é o Japão que, em alguns anos, tem apresentado redução na aquisição de produtos do agronegócio

brasileiro, em valor. Este país é um importante importador de commodities, e beneficiou-se da redução dos preços internacionais dos produtos básicos (MIRANDA, 2006).

O governo tem investido em ações de promoção institucional, via Agência de Promoção de Exportações do Brasil, levando empresários a feiras internacionais e em delegações nos países do Oriente. A APEX contratou uma empresa de consultoria responsável por mapear 15 setores econômicos nos quais os produtos brasileiros podem ser mais competitivos no mercado chinês. Reconhece-se que há peculiaridades nos mercados orientais que deverão ser absorvidas pelo empresariado nacional a fim de viabilizar sua entrada e consolidação nesses novos mercados. Questões culturais, políticas, logísticas ainda estão sendo equacionadas, e os resultados já começam a ser observados. Diante disso, é indiscutível a importância de estudos sobre a potencialidade de expansão dos mercados agroindustriais e, em particular para os mercados asiáticos (MIRANDA, 2006).

O Brasil é um importante agro-exportador mundial, mas sua pauta de exportação esta concentrada em poucos produtos, principalmente commodities. O Brasil deve procurar exportar produtos mais processados. O efeito da queda no preço das *commodities* e as dificuldades de exportar com maior valor agregado evidenciam-se na evolução das importações do Japão, provenientes do Brasil, em que o volume importado apresenta pouca variação na maioria do tempo, mas proporcionalmente ao total, as divisas geradas vêm diminuindo (MIRANDA, 2006).

Alguns produtos que merecem destaque são a soja em grão, o álcool, e as carnes, no que tange aos mercados asiáticos estudados. A soja em grão, é matéria-prima para produtos tipicamente asiáticos como o toffu, consumido no Japão. O álcool vem ganhando espaço como melhor alternativa de energia limpa combustível no momento, e por substituir o MTBE como aditivo na gasolina, embora atualmente ainda se concentre no mercado para fins industriais. O Japão vem realizando investimentos em usinas sucroálcooleiras no Brasil, e formando *joint-ventures* através de suas *tradings*, como a Mitsui. No caso do álcool, também a China vem aumentando o numero de sua frota, ocasionando o aumento da poluição, e devido as Olimpíadas de Beijing em 2008, esta investindo em alternativas menos poluentes. Em relação à Coréia do Sul, o álcool etílico foi o segundo maior produto exportado do agronegócio brasileiro. As carnes possuem pouca representatividade nas vendas atuais para esses mercados (com exceção das exportações de carne de frango para o

Japão), mas a possibilidade das reduções das barreiras sanitárias e o diferencial do “boi verde” brasileiro poderiam aumentar a participação brasileira nesses mercados, já que todos são grandes compradores de carnes (MIRANDA,2006).

O Japão é um arquipélago com montanhas e vegetação de coníferas, tendo apenas a planície litorânea e alguns pontos do interior como planície habitável. Somando a estas dificuldades é um país populoso diminuindo a área disponível para cultivo. Contrapondo-se ao modelo americano de desenvolvimento agrário, os japoneses adotaram as inovações biológicas, pois a terra é um fator limitante nesse país. Assim, apresenta um modelo agrícola de pequena escala de produção, e grande quantidade de mão de obra, resultando em elevados custos dos produtos agrícolas, reduzindo sua competitividade (MIRANDA,2006).

O Japão é um país altamente protecionista quanto ao seu mercado de produtos processados, estimulando a importação de commodities por meio de escalada tarifária.

Recentemente, um novo argumento vem se destacando para respaldar o protecionismo. É a multifuncionalidade que foi incorporada pela Lei Básica sobre Agricultura e Alimentos do Japão em 1999 (MAPA, 2002c apud MIRANDA,2006).

A possível liberalização comercial japonesa poderá trazer benefício para as indústrias processadoras de alimentos que obtém matéria-prima a preços elevados e diminuir a migração desse setor industrial para outros países, levando consigo capital e empregos, além de proporcionar melhores preços aos consumidores. Mesmo o arroz, a batata e as frutas cítricas sendo os principais produtos produzidos no Japão, a produção doméstica não atende a quantidade demandada por esse mercado, sendo então necessária à importação dos mesmos (MIRANDA, 2006).

O Japão no mercado de carnes de frango é o 2º maior importador e o 6º maior consumidor sendo este país o 8º maior produtor, dados da FAO (2002). É o 8º maior consumidor de carne bovina e o 2º maior importador, no caso dos suínos é o principal importador mundial, quarto maior consumidor e nono produtor mundial (MIRANDA,2006).

Em relação às características culturais que afetam os aspectos comerciais desses países; o Japão já é considerado um país ocidental no sentido de conhecer a cultura do Ocidente, já os chineses e os sul-coreanos preferem manter sua forma particular de

negociar, caracterizada por um longo tempo de conversação antes de efetuar a negociação. Apesar disso, os empresários entrevistados não identificaram a questão cultural como grande entrave as relações comerciais. Possivelmente, o fato da maioria delas estar enviando representações para esses países, tem facilitado esse relacionamento.

Dificuldades domésticas foram apontadas como sendo as mais determinantes sobre o desempenho do comércio do Brasil com esses países asiáticos (Japão, China, Coreia do Sul), principalmente as variáveis de política macroeconômica, contudo há ainda entraves de natureza de negociação como burocracias (alto protecionismo) e barreiras (monetárias e sanitárias) desses países, que são obstáculos a serem ultrapassados para o fortalecimento desse comércio (MIRANDA, 2006).

Fonseca (2002) sugere uma política setorial com o intuito de obter resultados no curto prazo deve se restringir aos produtos com maiores probabilidades de sucesso. Tal escolha deve se basear na competitividade dos produtos brasileiros – condições de oferta – e no desempenho e no tamanho da demanda externa pelo produto – condições de demanda. Sendo necessário, portanto, análise quantitativa dos fluxos comerciais mundiais de modo a selecionar produtos-alvo de uma política de diversificação de mercados com base nesses critérios citados.

Considerando apenas os produtos em que o Brasil apresenta vantagem comparativa revelada, o estudo de Fonseca (2002) apresenta-se em dois grupos de produtos selecionados com base no dinamismo e no tamanho da demanda, respectivamente. Inicialmente, estimam-se os produtos que o Brasil apresenta vantagem comparativa revelada. Esses produtos representam 17,6% dos 3.121 produtos considerados, ou seja 555 produtos, que respondem por 82% do valor exportado pelo Brasil no biênio 1998/99. Embora esse grupo inclua uma gama variada de produtos, a predominância é de produtos agrícolas e minerais, bem como manufaturas de origem agropecuária ou intensivas em recursos naturais. Em seguida selecionaram –se dez produtos com base no critério de dinamismo da demanda e onze produtos no critério de tamanho, que serviram de exemplo para a análise. Tais produtos responderam por quase 20% das exportações brasileiras no biênio 1998/99. No mesmo período, a demanda mundial por esse conjunto de mercadorias alcançou US\$ 216 bilhões, sendo que apenas 3,9% desse valor correspondiam a produtos oriundos do Brasil. Há, portanto, amplo espaço para o crescimento das vendas externas do país, mesmo que a

demanda para a maioria dos produtos selecionados pelo tamanho da procura tenha crescido abaixo da média das exportações mundiais.

Entre os vinte e um produtos considerados pelos estudos de Fonseca (2002), apenas um não demandaria uma política voltada para aumentar a diversificação de mercados – ferronióbio. Nos demais, foi possível identificar mercados alvo para uma política de diversificação, embora para cinco deles (castanha do pará, pimenta, calçados de couro, alumínio e partes de aparelho de barbear) a maior preocupação deve ser a reversão da tendência de perda de participação nos mercados tradicionais.

No caso dos produtos do complexo da soja considerados – soja em grão, óleo em bruto e refinado – verificou-se o crescimento das exportações brasileiras de óleo para o mercado asiático, bem como uma substituição das vendas de óleo em bruto pelo produto refinado. Em todos esses produtos, o maior potencial de crescimento encontra-se nos mercados asiáticos e, em certa medida, nos países da América Latina, principalmente na Colômbia e na Venezuela.

Dos produtos considerados, três praticamente entraram recentemente na pauta de exportação do país – misturas de borracha natural com sintética ou artificial, ouro semimanufaturado e madeira de coníferas serrada. Nesses casos, ainda que se deva manter o foco nos mercados que estão sendo atendidos atualmente, a diversificação apresenta-se com uma boa oportunidade, havendo uma grande variedade de mercados a ser explorados.

Os produtos brasileiros ganharam mercado ou mantiveram participação no comércio mundial relativamente estável nos nove produtos remanescentes do estudo de Fonseca (2002): ceras de abelha, raspo-transportadores de terra (scrapers), metais básicos, aviões, veículos automotores, pneus, partes de motores, caixa de marchas e outras partes e acessórios de veículos automotores. Em quase todos, contudo, foi possível identificar possibilidades de intensificar o crescimento das exportações brasileiras através da diversificação de mercados. Para uma grande parcela desses produtos, as maiores oportunidades de diversificação estão localizadas no continente asiático, porém também aparecem com destaque às oportunidades de exportação para novos mercados na Europa, América Latina e América do Norte.

Para o sucesso de uma política de exportações não se pode deixar de considerar as condições de oferta e de demanda do produto. A determinação de produtos a serem

promovidos não pode ser feita sem se considerar as condições do mercado mundial e dos fatores determinantes da competitividade – empresarial, estrutural e sistêmica – do país e de seus competidores. Além disso, sobretudo no que diz respeito à busca de resultados de curto prazo, é importante avaliar a capacidade de expansão da produção doméstica dos produtos alvo (FONSECA, 2006).

Tal capacidade de expansão da produção, diz respeito a todo um processo sistemático de mercado que exerce influência direta na questão da readequação dos terminais portuários nacionais.

ESTRATÉGIA E ESTRUTURA

Segundo Porter (2002, p.30, et al.); a “Estratégia é sinônimo de escolha. É preciso escolher quais as necessidades, de quais clientes, a empresa quer satisfazer. Essa é uma forma fundamentalmente diferente de ver um negócio”.

Conforme Slywotzky, (2002, p.73, et al); temos que: “Se a estratégia é dirigida ao crescimento da empresa, este deve ser obrigatoriamente sustentável, ou seja, com rentabilidade”.

Em conformidade com o pensamento de Porter (1999, p.52) sobre estratégia; “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

De acordo com Kennedy (2000, p.230); Porter diz que uma firma pode possuir dois tipos de vantagens competitivas: baixo custo ou diferenciação. A vantagem competitiva é uma questão de fornecer ao comprador um valor comparável melhor do que o dos concorrentes (baixo custo), ou de realizar atividades a um custo comparável, mas de modo únicos que criam mais valor para o comprador do que os concorrentes, e dessa forma, impor um custo prêmio (uma diferenciação).

O ponto central de uma estratégia é desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir daí, criar novos produtos e serviços (PRAHALAD *et al*, 2002). Já para Oliveira, que trata a estratégia de maneira distinta, dando ênfase as condicionantes conforme Oliveira (2001, p.122) Os condicionantes da estratégia são representados pelo ambiente empresarial e pela situação interna da empresa.

Conforme Porter (1986, p. 46), as empresas devem ser flexíveis para reagir às mudanças competitivas e de mercado.

Para conceituar estratégia, é conveniente citar a interdependência desta com a estrutura da empresa.

Segundo Kennedy (2000, p.73) temos que a principal contribuição de Chandler para a Teoria da Administração, foi explicar a relação nas organizações entre estrutura e estratégia. Mostra-se como as duas coisas estão intimamente ligadas em uma organização, definindo estratégia como a determinação de objetivos a longo prazo, linhas de conduta e alocação de recursos, e estrutura como o modo como uma organização é composta para administrar estratégia.

Segundo Mintzberg (2000, p.28), “As origens da Escola do Design podem ser atribuídas a dois influentes livros escritos na Califórnia University (Berkeley) e no MIT: *Leadership in Administration*, de Selznick. 1957, e *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler, em 1962”.

Conforme Henry Mintzberg (2000. p. 27), “A escola do design, representa, sem dúvida, a visão mais influente do processo de formação de estratégia. A escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Nas palavras dos proponentes mais conhecidos desta escola; A estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente”.

Estabelecer adequação é o lema da escola do design (MINTZBERG, 2000, p.28).

Conforme Mintzberg (2000, p.30); Richard Humelt (1997) talvez tenha fornecido a melhor estrutura para se fazer essa avaliação (de estratégias), em termos de uma série de testes:

- Consistência: a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes;
- Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mercado;
- Vantagem: a estratégia deve propiciar a criação e ou, manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada;
- Viabilidade: a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

Embora o campo da administração estratégica tenha-se desenvolvido e crescido em muitas direções diferentes, a maior parte dos livros texto-padrão continua a utilizar o modelo SWOT como sua peça central (MINTZBERG, 2000).

No *checklist* de variáveis ambientais (tabela 2.1 Mintzberg, p. 31, 2000), cita-se:

a) Mudanças Governamentais: Nova Legislação – Impactando os custos dos produtos; Novas prioridades de cumprimento de leis – impactando os investimentos, o produto, a demanda.

b) Mudanças Econômicas: Taxas de Juros – impactando a expansão, os custos financeiros; Taxa de Câmbio – impactando a demanda doméstica e externa, os lucros; Mudanças na renda pessoa real – impactando a demanda.

c) Mudanças na Competição: Adoção de novas tecnologias – Impactando a posição de custos, a qualidade do produto; Novos concorrentes – Impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição; Mudanças de preços – Impactando a participação de mercado, a margem de contribuição; Novos Produtos – Impactando a demanda, os gastos com propaganda.

d) Mudanças no Mercado: Novos usos dos produtos – Impactando a demanda, a utilização da capacidade; Novos Mercados – Impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização de capacidade. Obsolescência dos produtos – Impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade.

A Escola do Design, ao contrário das Escolas de Planejamento e Posicionamento, levou a sério a liderança formal, enraizando a formação de estratégias nos processos mentais do executivo principal. Essa pessoa é o “arquiteto” da estratégia. Mas a Escola do Design não conseguiu formar um culto em torno dessa liderança. Na verdade, ao salientar a necessidade de uma estrutura conceitual e desprezar a intuição, ela buscou especificamente evitar os elementos mais intangíveis, personalizados e idiossincráticos da liderança. A Escola Empreendedora fez exatamente o contrário. Ela não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos –intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção isto é, *visão*” (MINTZBERG, 2000).

Entretanto, a perspectiva estratégica é menos coletiva ou cultural, e mais pessoal, a obra do líder. Conseqüentemente, nesta escola a organização torna-se sensível aos ditames desse indivíduo –subserviente à sua liderança. E o ambiente, se não é exatamente subserviente, torna-se o terreno no qual o líder manobra com alguma facilidade, ao menos em termos de dirigir a organização em um nicho protetor (MINTZBERG, 2000).

Segundo H. Mintzberg (2000, p.98), tem-se quanto à escola empreendedora; “O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito; uma idéia guia”.

Quanto às características da Escola de Configuração, Mintzberg (2000, p.222) descreve: trata-se de dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. Em outras palavras, a transformação é uma conseqüência inevitável da configuração.

Dessa maneira, o pensamento que concatena a Escola de Configuração propõe continuidade – “seja como plano deliberado para estabelecer padrões de comportamento ou como padrão emergente pelo qual esses padrões são estabelecidos. Em outras palavras, embora o processo de geração de estratégia possa se dispor a mudar a direção na qual uma organização está indo, as estratégias resultantes estabilizam essa direção. E a escola de configuração faz isso: descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos ocasionais e, mesmo enormes, para novos estados (MINTZBERG, 2000).

Conforme Mintzberg (2000. p. 224), “em certo sentido, as premissas da Escola de Configuração abrangem aquelas das outras escolas, mas cada uma em um contexto bem definido. Entretanto, é este caráter abrangente que distingue a escola de configuração”

- 1- Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias;

- 2- Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.
- 3- Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações;
- 4- Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização;
- 5- Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente, mas cada um deve ser encontrado em seu tempo e contexto;
- 6- As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado a sua situação.

3 INFRA ESTRUTURA PORTUÁRIA ATUAL

O Porto "Henrique Lage S.A." está estrategicamente localizado no "epicentro" do Mercosul, tendo, desta forma, comunicação fácil com as maiores regiões produtoras e consumidoras, não só do país mas, da América do Sul como um todo.

Está localizado em uma enseada aberta, não possuindo assim, canal de acesso. Além disso, devido ao baixo índice de assoreamento, permite manter boas condições de calado por longos períodos de tempo.

Atualmente conta com quatro Berços de Atracação com 9,5m de calado cada um. Por estes berços movimentam-se granéis sólidos e líquidos, congelados, contêineres e carga geral, com destaque para as importações de fertilizantes, coque, milho, sal e barrilha e as exportações de congelados, açúcar e contêineres.

Terminais Privados:

Terminal de Petcoke- Grupo Votorantin

Terminal de Carga Frigorificada - Grupo DOUX (Frangosul)

Terminal de Contêineres - LIBRA TERMINAIS

Investimento inicial de US\$ 7 milhões

Infra-estrutura de pátio e cais.

Guindastes de 100 ton – MHC

Pátio / Área - Operada pela Cia. Docas de Imbituba

Identificação	Área (m ²)
Área Total	
Área de Terminais Arrendados	
Área Multiuso	82.600

Pátio / Área - Operada por Arrendatários

Terminal de Coque	Área (m ²)
Ocupante: Grupo Votorantin CAPACIDADE: MERCADOS:	45.680
Terminal de Carga Frigorificada	Área (m ²)
Ocupante: Grupo DOUX (Frangosul) CAPACIDADE: MERCADOS:	10.000
Terminal de Grãos Agrícolas	Área (m ²)
ESTÁGIO ATUAL: Em processo de Licitação INVESTIMENTOS PREVISTOS: US\$ 20 milhões CAPACIDADE: 1,5 milhões de ton / ano GERAÇÃO DE EMPREGOS: 70 MERCADOS A ATINGIR: SC - PR - RS - MS	34.000
Terminal de Fertilizantes	Área (m ²)
ESTÁGIO ATUAL: Em processo de Licitação INVESTIMENTOS PREVISTOS: US\$ 15 milhões CAPACIDADE: 1 milhão de ton / ano GERAÇÃO DE EMPREGOS: 130 MERCADOS A ATINGIR: SC - PR - RS - SP - MS	70.400
Terminal de Carga Geral	Área (m ²)
ESTÁGIO ATUAL: Em processo de Licitação INVESTIMENTOS PREVISTOS: US\$ 5 milhões CAPACIDADE: 300 mil ton / ano GERAÇÃO DE EMPREGOS: 40	42.855

MERCADOS A ATINGIR: SC - PR - RS - SP	
Terminal de Contêineres	Área (m ²)
ESTÁGIO ATUAL: Etapa 1: Contrato Operacional já assinado com a Libra INVESTIMENTOS PREVISTOS: US\$ 32 milhões CAPACIDADE: 150 mil contêineres / ano GERAÇÃO DE EMPREGOS: 180 MERCADOS A ATINGIR: SC - PR - RS - SP	136.000
Terminal de Granéis Líquidos	Área (m ²)
ESTÁGIO ATUAL: Arrendamento em fase de estudo de viabilidade INVESTIMENTOS PREVISTOS: US\$ 10 milhões CAPACIDADE: 400 mil ton / ano GERAÇÃO DE EMPREGOS: 40 MERCADOS A ATINGIR: SC - PR - RS - SP	20.500
Terminal de Barrilha	Área (m ²)
ESTÁGIO ATUAL: Projeto em fase de estudo de viabilidade INVESTIMENTOS PREVISTOS: US\$ 5 milhões CAPACIDADE: 225 mil ton / ano GERAÇÃO DE EMPREGOS: 30 MERCADOS A ATINGIR: SC - PR - RS	14.432

Sistema Viário Interno

Identificação	Extensão (m)
Rodovia Pavimentada de Acesso ao Berço Nº 04 (Larg. 11,0 m)	1.643
Rodovia Pavimentada de Acesso ao Berço Nº 03 (Larg. 7,0 m)	922
Rodovias Pavimentadas de interligação	640

Armazéns

Armazenagem operada pela Cia. Docas de Imbituba

Identificação	Área (m ²)
Armazém Nº 1, módulos D,E,F,G e H	1.664
Armazém Retroporto	265

Armazém N° 09	384
Armazém N° 01, módulos A,B, e C	997
Armazém 100-A	370
Armazém N°10	295
Armazém N°04	450
Total	4.425

Armazenagem de Terceiros

Identificação	Arrendatário	Área (m ²)
Armazém Frigorífico (3.800 ton.)	Frangosul	2.153
Armazém Via Expressa	Store	6.000
Armazém N°s 01 e 02, módulos I,J,L e M	Fertisanta	4.227
Armazém N° 03	Fertisanta	1.301
Armazém N° 02 Via Expressa	Fertisanta	9.600
Total		23.281

Armazenagem de Granéis Líquidos - Cia. Docas de Imbituba

Identificação	Capacidade (m ³)
Tanques de Soda Cáustica	8.773
T o t a l	8.773

Berços de Atracação

Berço 1

Calado: 9,5 m

Comprimento: 140 m

Instalações especiais: Granéis líquidos

Cais com plataforma situada na elevação de 6,50m, com 8,00m de largura e 140,00m de comprimento. Dispõem de uma retroárea de 2.800,00m² para apoio às operações desenvolvidas no local.

Utilização: Inicialmente destinado ao embarque de carvão, atualmente é multiuso, destinada à movimentação de granel líquido, congelados e carga geral.

Berço 2

Calado: 9,5 m

Comprimento: 168 m

Instalações especiais: Congelados e granéis líquidos

Cais com plataforma situada na elevação de 6,50m, contíguo ao Berço 1, com 168m de comprimento e 9,00 de largura. Dispõem de uma retroárea de 5.380,00m² para apoio às operações.

Utilização: Destinado para operações de granéis líquidos, congelados, carga geral e contêineres. Com a construção das câmaras frigoríficas da Frangosul, bem nas proximidades do berço, tornou-se ideal a movimentação de produtos frigorificados. O berço n° 2 é, praticamente, um prolongamento do n° 1, reproduzindo suas características estruturais: calado de 9,5 metros com uma restrição à retaguarda, num trecho de 30 metros, onde o calado é de 7 metros.

Berço 3

Calado: 9,5 m

Comprimento: 245 m

Instalações especiais: Granéis sólidos

Cais com plataforma situada na elevação de 6,50m, com 190m de comprimento e 14,40 de largura, completado na sua extremidade por um píer com plataforma de 55,00m de comprimento por 19,00m de largura. Dispõem de uma retroárea de 2.000,00m² para apoio às operações.

Utilização: Multiuso

Construído para atender em primeira instância, as operações de descarga de rocha fosfática e, posteriormente, integrar-se a um projeto que previa a exportação de carvão.

Devido a existência de grande área para sua retaguarda, mostrou-se adequado para a movimentação de contêineres. Também é utilizado na operação de granel sólido, carga geral e congelados.

Berço 4

Calado: 9,5 m

Comprimento : 24 m

Plataforma: 96 m²

Cais com plataforma situada na elevação de 1,75m, com 24,00m de comprimento e 8,00 de largura. Dispõem de uma retroárea de 5.000,00m² para apoio às operações.

Utilização: Terminal Roll-On - Roll-Off

Plataforma em cuja retaguarda assenta-se uma rampa que acessa ao sistema viário do porto. Suas características atendem aos navios dotados de rampa na popa

Equipamentos Portuários Disponíveis

- 01 guindaste Goltwald (80 ton ou 40 ctn/h);

- 01 Guindastes Takraff (16 ton)

- 02 Guindastes Takraff (12,5 ton)

- 01 Shipunloader

- Pátio Mecanizado p/ Movimentação de coque

Capacidade de descarga: 1500 t/h.

Estocagem: 130.000 t.

01 Balança rodoviária digital Toledo: cap. 60 t.

01 Balança rodoviária digital Saturno: cap. 80 t.

01 Rebocador Lagoa Mineira:

LOA: 30,35 m

Tração estática: 32,58 t.

Potência: 2100 HP.

01 Rebocador Guaíba

LOA: 28,00 m.

Tração estática: 21,26 t.

Potência: 1680 HP.

3.1 Canais de Fluxo Mercadológico e Distancias Viárias

3.1.1 Custos de Transporte

“Para se ter uma idéia, Porto Alegre fica 20 quilômetros mais perto de Imbituba que do Porto de Rio Grande” Álvaro Sávio , diretor Libra terminais, operadora do terminal de contêineres do porto Henrique Lage S.A.

“Há uma forte sensibilidade dos produtos agrícolas aos custos de transporte. Os principais impactos podem ser altamente sensíveis aos agentes das cadeias agroindústrias, considerando-se a crescente interdependência entre o setor de produção agropecuária e as demais atividades ex-ante e ex-post” (MARTINS, LOBO e SALVADOR, 2006).

Mello (1984), chama atenção para as especificidades que envolvem o agronegócio e os transportes. Dadas algumas peculiaridades da matéria-prima agrícola, como sazonalidade da produção e, conseqüentemente, sobre a demanda de transporte, perecibilidade de seus produtos, forte sensibilidade aos preços internacionais e produção pulverizada espacialmente, as estratégia de aumento de produção agrícola requerem planos concomitantes de escoamento e armazenagem de produção. O comércio agrícola e especialmente sensível a mudanças nos custos de transporte por serem geralmente uma grande parcela dos preços finais, particularmente para produtos brutos e não processados (MARTINS, LOBO e SALVADOR, 2006).

Recentemente, os sistemas de transportes têm se apresentado como um novo desafio ao agronegócio brasileiro. Com a abertura da economia, os negócios agropecuários têm passado por uma serie de transformações, implicando preocupações com o desenvolvimento e fortalecimento de forças competitivas, o que leva as empresas a perceberem a necessidade de redução de custos e melhoria na qualidade e eficiência da distribuição de seus produtos. Adicionalmente, a produção agrícola ocorre crescentemente no interior do país, distanciada dos portos para acessar os mercados externos. Os agronegócios brasileiros tem expandido sua ocupação até para as regiões Norte e Centro-

Oeste e enormes áreas do Nordeste. Em razão desse processo, verifica-se um crescimento da demanda por transportes, que é uma variável decisiva para a competitividade dos produtos frente à concorrência de outros países dentro das preocupações logísticas. A adequada disponibilidade dos serviços de transporte pode proporcionar um conjunto de novos investimentos, que podem levar ao incremento do desenvolvimento da sociedade e do agronegócio no país, dada a repercussão intersetorial dos serviços disponibilizados (MARTINS, LOBO e SALVADOR, 2006).

Nos agronegócios, aponta-se a predominância do modal rodoviário na matriz de transportes, implicando ineficiência e redução da lucratividade. A predominância de movimentação de mercadorias de baixo valor agregado e a longa distância percorrida deveriam favorecer arranjos logísticos que contemplassem o transporte hidroviário (fluvial e cabotagem) e o ferroviário (MARTINS, LOBO e SALVADOR, 2006).

3.2 Distâncias e Considerações sobre os demais Portos Sul-Brasileiros

Porto de Paranaguá – voltado na maior parte ao embarque de graneleiros.

Situado no interior de uma pequena baía (Baía de Paranaguá) sofre de insuficiência de calado, não permitindo expansões no acolhimento de grandes navios. Trabalha constantemente no limite de sua capacidade sofrendo períodos de congestionamento. É o maior porto do sul do Brasil.

Porto de São Francisco – “É o principal porto graneleiro catarinense e essencialmente exportador. Administrado pelo Governo de Santa Catarina, recebe embarcações com até doze (12) metros de calado. Seu canal de acesso tem nove vírgula três (9,3) km de extensão e cento e cinquenta (150) metros de largura. Possui cinco berços de atracação, novecentos e setenta e cinco (975) metros de cais e três armazéns internos com capacidade de setenta e oito (78) mil metros cúbicos. Suas instalações permitem o atendimento a granéis sólidos, líquidos, carga geral e conteneurizada. Em dois mil e quatro (2004) movimentou sete (7) milhões de toneladas, equivalentes a metade do volume de carga que passa pelos portos do Estado. Dos itens exportados, merecem destaque a soja em grão, movéis, farelo de soja, motocompressores e motores elétricos. Fica na costa Norte, a

duzentos e quinze (215) quilômetros da capital catarinense e a quinhentos e oitenta (580) quilômetros de São Paulo” (KAISER *et al*,2005).

Porto de Itajaí – “Situado noventa e oito (98) quilômetros ao norte de Florianópolis, ocupa a terceira colocação no ranking nacional de exportação de contêineres. Os setecentos e quarenta (740) metros da estrutura de seu cais com dez (10) metros de calado, tem condições de receber, simultaneamente, três a quatro cargueiros. Suas instalações tem mais de quinze (15) mil metros quadrados de área coberta para estocagem de produtos e trinta e oito (38) mil metros quadrados descobertos para armazenagem de contêineres. Em Dois mil e três (2003) apresentou um crescimento de trinta e nove (39) pontos percentuais na movimentação de contêineres; Quatro (4,05) milhões de toneladas de cargas, o equivalente a dois virgula nove bilhões (2.900.000.000 US\$) de dólares norte-americanos, representando oitenta por cento (80%) do total exportado por Santa Catarina e quatro por cento (4%) do montante nacional. Os principais produtos embarcados em Itajaí foram aves e carnes congeladas, seguidas de madeira e derivados, pisos e revestimentos ceramicos, motores e acessórios, papel, tabaco, maçã, textéis e cargas rolantes (ônibus, tratores, colheitadeiras). A qualidade dos serviços do fornecimento de infra-estrutura básica e operacional lhe garantiu a certificação ISO 9001:2000, a primeira concedida a uma autoridade portuaria no Brasil. É administrado pela prefeitura da cidade” (KAISER *et al*, 2005).

Porto de Laguna – situado na parte Sul da Lagoa de Imaruí, apresenta limitações de calado e de igual modo, com dificuldades de acesso na barra não comportando o recebimento de navios de médio e grande porte. Atualmente, atua como porto pesqueiro, tendo recebido constantes melhorias em suas instalações para a manipulação do pescado (KAISER *et al*,2005).

Porto de Rio Grande – situado no extremo sul da Lagoa dos Patos, na cidade de Rio Grande. Apresenta calado de 12 metros de profundidade em constante dragagem, dificuldades de acesso na barra de entrada. Opera como porto graneleiros e, em menor escala, com containers.

A posição geográfica do Porto do Rio Grande (extremo sul brasileiro) constitui-se num obstáculo a sua utilização, por onerar aos produtos destas microrregiões um maior custo de transporte rodoviário e hidroviário no que diz respeito a exportação.

Situa-se a aproximadamente 340 km de Porto Alegre e, ainda mais distante da região produtora do agronegócio gaúcho, as microrregiões norte e noroeste gaúchas que englobam grande parte do PIB gaúcho em cidades como Carazinho, Frederico Westphalen, Erechim, Passo Fundo, Vacaria e todo seu crescente potencial econômico como analisado na revisão da literatura referente ao ambiente de negócio.

4 METODOLOGIA

A pesquisa é a grande orelha da propaganda (Periscinoto apud Mattar, 1999, p.139).

Considera-se metodologia um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, com quê, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos (ALVES, 2003, p.59).

A ciência tem como objetivo fundamental a proximidade à veracidade dos fatos, e para que um conhecimento seja considerado científico torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento (GIL, 2002, p.29).

Para que isso ocorra é necessário que se apresente um método de trabalho, ou seja, um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS e MARCONI, 1998, p.41).

Segundo Alves (2003, p.12), a produção científica tem como critérios: a coerência, significa argumentação estruturada; a consistência, significa capacidade de resistir a argumentações contrárias; a originalidade, significa pesquisa criativa; a objetivação, significa a tentativa de descobrir a realidade como ela é.

A metodologia trata do momento em que o pesquisador especifica o método que irá adotar para alcançar seus objetivos, optando por um tipo de pesquisa; Além do método, é também o momento de definir como irá se proceder a coleta de dados (ALVES, 2003).

“A importância em se realizar uma pesquisa científica está no fato de que esta é caracterizada por procedimentos bastante rigorosos, tornando os resultados confiáveis perante a comunidade científica” (MATTAR, 1999).

Segundo Roesch (1999), definir a metodologia tem como significado a escolha de como se pretende investigar a realidade. Assim, o método vai além do instrumento de coleta ou análise de dados propriamente ditos, devendo ser considerado como algo mais abrangente, pois, neste sentido, a metodologia visa a definição de todos os caminhos percorridos para o alcance dos objetivos do trabalho.

4.1 Tipo de Pesquisa

Uma pesquisa pode caracterizar-se por ser de natureza básica ou aplicada. De acordo com Yatés (Apud Mattar, 1999, p.51):

Por pesquisa básica entendemos o tipo de estudo sistemático que tem a curiosidade intelectual como primeira motivação e a compreensão como principal. Por pesquisa aplicada entendemos o tipo de estudo sistemático motivado pela necessidade de resolver problemas concretos.

Dessa forma, este estudo utiliza a pesquisa aplicada, pois se encontra fundamentado na necessidade de apontar medidas administrativas pertinentes ao negócio.

Para Mattar (1999), as pesquisas aplicadas são desenvolvidas no ambiente empresarial e tem como objetivo solucionar problemas práticos e específicos por meio de conhecimento adquirido.

Com base na natureza das variáveis estudadas pode-se classificar as pesquisas como qualitativas e quantitativas. As pesquisas qualitativas procuram descobrir a presença ou ausência de algo, já as quantitativas têm o objetivo de medir o grau de algo já constatado (MATTAR, 1999).

A pesquisa qualitativa tem como características: o pesquisador procura captar a situação ou fenômeno em toda a sua extensão; trata de levantar possíveis variáveis existentes e na sua interação, o verdadeiro significado da questão, daí a experiência do pesquisador ser fundamental; o pesquisador colhe informações, examina cada caso separadamente e tenta construir um quadro teórico geral (ALVES, 2003, p. 56).

Como este estudo, se fundamenta em analisar e direcionar as estratégias relevantes à re-inserção ao mercado portuário através da aplicação de teorias administrativas, sua natureza de pesquisa é qualitativa.

De acordo com Mattar (1999, p.77) “a diferença básica entre pesquisa descritiva e pesquisa causal está em seus objetivos. No primeiro caso, a pesquisa responderá a questões como: quem, o que, quando, onde; enquanto que no segundo caso a questão básica a ser respondida é “por quê”.

Conforme Alves (2003, p. 52), quanto aos objetivos a pesquisa pode ser descritiva quando descreve as características de uma população ou de um fenômeno, ou ainda estabelece relações entre fenômenos. Adota-se como procedimento a coleta de dados, com uso da entrevista ou da observação, e como recursos, os questionários e formulários.

De acordo com os questionamentos deste estudo, e quanto aos seus objetivos seu tipo de pesquisa é de natureza descritiva por observação, pois, “o método da observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas com o objetivo da pesquisa” (MATTAR, 1999, p.166).

Por este ser um estudo realizado em condições reais de ambiente tanto interno, quanto externo, este se encontra classificado como pesquisa de campo. São atribuídas como pesquisas de laboratório àquelas em que os ambientes são de simulação (MATTAR, 1999).

Dessa maneira, conforme a metodologia empregada neste estudo científico; este apresenta características de pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva por observação e, de campo.

4.2 Delineamento da Pesquisa

Tipo de pesquisa segundo o modelo conceitual operacional

Conforme Alves (2003) temos os seguintes tipos de delineamento de pesquisa: bibliográfica; documental; ação; participante; experimental; ex-post-facto; de levantamento; estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida exclusivamente a partir de fontes já elaboradas –livros, artigos científicos, publicações periódicas. Tem como vantagem cobrir uma ampla gama de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente. No entanto, deve-se ter o cuidado de, ao escolher tais fontes, certificar-se de que sejam seguras (ALVES, 2003, p.53).

Por ter este estudo tratado de citar, contextualizar, analisar e prognosticar através das Teorias Administrativas obtidas por meio de levantamento bibliográfico, este estudo quanto ao delineamento apresenta características do tipo de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém utiliza-se das fontes que não receberam tratamento analítico, como, por exemplo, certidões, atas, laudos,

cartas pessoais, fotografias, etc. Nesses casos, incluem-se todos os documentos encontrados em arquivos. Tem como vantagem não necessitar de contato com pessoas e ser de baixo custo, já que exige somente a disponibilidade do pesquisador para obter melhor visão do problema (ALVES, 2003, p.53).

Além de apresentar características de pesquisa bibliográfica, este estudo científico utilizou-se também da presença de atas (para obtenção de dados históricos) do objeto em estudo, além de tabelas de movimentação de carga. Uma vez que tal documento não é de natureza científica, à este estudo lhe compete a característica de tipo de pesquisa documental.

Por este ser um estudo realizado através de levantamento bibliográfico e documental, sua conceituação quanto ao delineamento da pesquisa é bibliográfico-documental.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

5.1 Gestão Familiar

O Porto “Henrique Lage S.A.” é uma empresa de influência familiar segundo o conceito de Lethbridge (2005) citado na revisão da literatura deste estudo, uma vez que a família mantém influência estratégica na gestão do porto através de significativa participação acionária e apresenta características de aspecto híbrido uma vez que o capital da empresa é aberto, e a família detem o controle através de participação no conjunto empresarial EMACOBRAS empresa agro industrial comercial do Brasil S/A registro cpnj numero 33790668/0005-62, registro do ano de inicio das atividades datado em 1974; situada à praça Henrique Lage, S/N, registrada em Imbituba, Santa Catarina; (detentor do controle acionário da Companhia Docas de Imbituba.), havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares.

Através da análise teórica desta gestão portuária concluiu-se que; A gestão administrativa é financeira e profissionalizada.

O nome do empreendimento identifica a ligação do fundador ao negócio até os dias atuais, e confirma o conceito de Lodi (1993) e, de Donnelley (1976), quanto à figura e valores do fundador dentro da empresa familiar.

Os conceitos de Lodi (1993) e, de Donnelley (1976), tratam de gerações da família no comando da gestão do negócio, a empresa analisada conta com 60 décadas de existência, porém mesmo sendo Francysco , filho do segundo gestor do porto, engenheiro Álvaro Monteiro de Barros Catão , este não passou a ser o gestor do porto pelo fator hereditário, o que descaracteriza o fator hereditário como decisivo a sucessão da gestão conforme o conceito apresentado na revisão da literatura em Leoni (1991), (neste caso estudado), e conseqüentemente, não encontra amparo prático no que diz respeito à necessidade de gerações na gestão para que se caracterize a empresa familiar.

Dessa maneira, temos que os conceitos de Oliveira (1999) e Leone (1991) se enquadram com mais facilidade à realidade do empreendimento, pelos seguintes fatores encontrados no empreendimento analisado neste estudo: valores institucionais se identificando com a figura do fundador, gestão ligada à propriedade, uma vez que, a atual

principal acionária é a senhora Ângela Catão, viúva de Francysco. E os conceitos de Lodi (1993) e Donnelley (1976) por tratar de gerações da família na gestão não encontram identificação na empresa objeto deste estudo.

Vale ainda ressaltar Grzybovski (2002), quanto ao papel empreendedor que o último gestor mantinha sobre o empreendimento, uma vez que os funcionários, clientes, operadores, etc se dirigiam constantemente a este quanto a disponibilidades de locações e arrendamentos de terminais portuários, problemas com sindicatos, problemas de manutenção, contratações; Uma vez que, para supracitado autor este empreendedor tem um papel vital na empresa familiar.

Ao negócio é necessário constante análise quanto à forma de gestão, à luz das teorias administrativas, para que os terminais sejam disponibilizados de maneira a suprir a demanda atual e a capacidade dos terminais portuários do porto “Henrique Lage S.A.”

5.2 Sucessão em Empresas Familiares

A questão sucessória é um fator singular na gestão do porto “Henrique Lage S.A.”, tendo sido gerido pioneiramente pelo seu fundador, o próprio Henrique Lage, e após o falecimento deste, a gestão do porto passou a ser controlada em partes acionárias, tendo deixado o fundador o controle acionário para sua esposa, para os filhos e para os diretores, dentre esses diretores estava Álvaro Monteiro de Barros Catão, pai de Francysco, que não o sucede pelo fator hereditário, e sim, por comprar da viúva de Henrique Lage (Gabriela Bezanoni, cantora lírica), que lhe vende seus direitos de gestão e controle acionário sobre o porto de Imbituba em prestações a serem pagas em prestações mensais parceladas durante o período de duas décadas, o que fora executado na prática, assim sendo, Francysco Catão até a sua morte no ano de 2002, foi o acionista e gestor principal do porto.

5.3 Profissionalização da Administração do Negócio

Atualmente, há gestão comprometida com a estratégia, quanto à “adequação” do negócio ao seu ambiente, uma vez que o conjunto empresarial EMACOBRA S.A, busca

através de declaração do *site* do porto, torná-lo um porto polivalente e adequado às novas ofertas e demandas de comércio exterior.

Como grande parte das empresas com característica de influência familiar e híbrida o Porto Henrique Lage está sujeito a ameaças externas e internas.

As necessidades de planejamento do processo sucessório e de gestão (familiar comprometida ou profissional) são os principais pontos de direção estratégica que devem ser constantemente readequados (estabelecer adequação) quanto à gestão administrativa geral para a re-inserção ao mercado portuário do Porto Henrique Lage e alcançar a missão determinada pelo conjunto empresarial que o administra; tornar o porto como “melhor opção do sul de movimentação de cargas do sul do país”.

5.4 Direção Estratégica

5.4.1 Ambiente do Negócio no Brasil

O porto de Imbituba tem como diferencial o fato de ser o único porto público do país administrado por uma empresa privada, dessa maneira, os terminais tendem a ser bem geridos, da mesma forma que, se espera da gestão privada sempre mais dinamismo em relação a gestão pública, o que não é regra, porém tais características conferem ao porto Henrique Lage vantagens e condições propícias para uma constante adequação de seus terminais e dinamismo na sua gestão estratégica.

A situação de Praia Mole é a mesma em todo o Brasil. Há mão-de-obra em excesso, e uma simples revisão na composição de equipes atenderia toda a demanda. Isso não é feito porque a Lei de Modernização Portuária de 1993, que até promoveu o enxugamento do quadro de portuários (passaram de 60.000 para 34.000 pessoas) previa outra mudança que ficou apenas no papel; transferir dos sindicatos para os Ogmós (órgãos gestores de mão-de-obra com representantes de trabalhadores, empresas e do gestor do porto) a tarefa de alocação de trabalhadores para movimentar cargas. A idéia, correta, era compensar a forte sazonalidade típica do trabalho nos portos por intermédio de um órgão que distribuísse a mão-de-obra de acordo com a necessidade das empresas. Na prática, o que se vê é que a forte influência dos sindicatos apenas mudou de endereço.

Indicativos como o caso do porto de Praia Molé, como aponta Soares (2006), são apenas parte de um problema nacional referente a um gargalo de escoamento referente a crescente produção do agronegócio e da globalização, onde se exige das empresas (no caso, o porto de Imbituba) dinamismo na adaptação intervenientes do processo gerado pelas mudanças de mercado, de legislação, de competição, conforme Mintzberg (2000). Um processo que deve ser compreendido como resultante do crescimento do segmento de mercado do agronegócio sulnacional, no que diz respeito às mudanças de mercado; desenvolvimentos e modernização das leis (lei modernização portuária nmero 8635/93) no que diz respeito as mudanças de legislação; e da globalização e os potenciais tratados de livre mercado que vêm sidos sugeridos pelas grandes potenciais econômicas mundiais, no que diz respeito as mudanças na competição.

No caso do porto de Imbituba, este se apresenta operando abaixo da sua real capacidade como indica o próprio administrador no site do porto de Imbituba, este estudo através da análise e observação das idéias dos autores citados na revisão da literatura referente aos ambientes de negócio sugere direcionamento estratégico da gestão do Porto na busca de linhas marítimas que permitam alcançar os mercados citados na revisão tais como: China, Japão, Coréia do Sul; Europa Não comunitária; considerando sempre fatores culturais como : overseas chineses , keiretsu, guanxi (relacionamento baseado no conceito de ligação pessoal de confiança, fator importante para negociação com os chineses).

Segundo Fonseca (2006) uma solução viável seria uma política setorial com o intuito de obter resultados no curto prazo restringindo-se aos produtos com maiores probabilidades de sucesso, uma vez que, são muitas as oportunidades de diversificação da pauta de exportação brasileira, dado o numero significativo de mercados não atendidos ou marginalmente atendidos por exportadores brasileiros.

Uma análise quantitativa e qualitativa dos fluxos comerciais mundiais de modo a selecionar produtos-alvo de uma política de diversificação de mercados para a pauta de exportações brasileiras não descarta na política setorial proposta por Fonseca (2002) ações de desenvolvimento do comércio exterior, através de **incentivos a adequação dos terminais portuários brasileiros**, principal fonte de escoamento da produção da agroindústria para outros mercados.

5.4.2 Ambiente dos Mercados Internacionais (Comércio Exterior)

Atento às exigências do mercado e cumprindo o seu papel como instrumento do comércio exterior, o Porto de Imbituba está desenvolvendo arrendamentos de terminais de cargas especializados, com a finalidade de oferecer melhores condições e estruturas para atender a esta demanda. Apoiando-se em preços competitivos e serviços de qualidade, busca se impor como a melhor opção na movimentação de cargas do sul do país.

Uma política de diversificação regional das exportações mostra-se bastante adequada para alcançar tal propósito, sobretudo em razão da urgência em se expandir as exportações. Nesse caso, a política estaria centrada em produtos que o país já exporta, ou seja, produtos em relação aos quais o Brasil já demonstre possuir vantagens em comparação com os demais fornecedores mundiais. Tais produtos teriam maior facilidade para penetrar nos mercados pouco explorados pelos exportadores brasileiros do que os produtos que o Brasil ainda não exporta.

Este estudo através da revisão da literatura referente ao ambiente de negócio; tendo sido analisada a estrutura de terminais portuários disponíveis no objeto-estudo desta pesquisa aponta a necessidade de desenvolvimento de projetos referentes a novos terminais portuários de complexo do agrobusiness (soja, álcool, arroz, dentre outros) uma vez que a revisão da literatura apresentada nesta pesquisa aponta crescimento da produção e demanda nos mercados exteriores para estes produtos nacionais.

ESTRUTURA E ESTRATÉGIA

O processo de formação de estratégias deve levar em consideração todos os aspectos possíveis, uma vez que a empresa é um sistema aberto, ou seja, interage com o meio.

Para formação de estratégias relevantes à este estudo foram analisados aspectos do comércio exterior pertinentes ao negócios, comportamento organizacional, gestão do negócio. Enfim, a formação de estratégias desenvolvidas, partiram das premissas de diferentes escolas de pensamento estratégico;

- Escola do Design: para desenvolvimento de estratégia é necessário análise das variáveis ambientais, e das potencialidades e fraquezas do negócio.

Sobre a Escola do Design, tendo sido observadas as premissas de consonância, viabilidade, consistência e vantagem. O autor observou que houve mudança de diversas ordens:

a) Mudanças Governamentais: Nova Legislação – Impactando os custos dos produtos;

b) Mudanças Econômicas: Taxas de Juros – impactando a expansão, os custos financeiros; Taxa de Câmbio – impactando a demanda doméstica e externa, os lucros; Mudanças na renda pessoa real – impactando a demanda”.

C) Mudanças na Competição: Adoção de novas tecnologias – Impactando a posição de custos, a qualidade do produto; Novos concorrentes – Impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição; Mudanças de preços – Impactando a participação de mercado, a margem de contribuição; Novos Produtos – Impactando a demanda, os gastos com propaganda.

d) Mudanças no Mercado: Novos usos dos produtos – Impactando a demanda, a utilização da capacidade; Novos Mercados – Impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização de capacidade. Obsolescência dos produtos – Impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade.

A Escola Empreendedora parte do princípio que a estratégia, é uma idéia-guia, porém, vinculada à imagem do seu criador (da estratégia). A Escola Empreendedora é descritiva, pois parte da premissa que a estratégia é uma *visão*. Como o desenvolvimento das novas estruturas de terminais portuários propostas foram elaboradas de maneira individual, atenta a comentários ou observações. A ausência de participação de outras pessoas no desenvolvimento das propostas estruturais ao negócio garantiu ao estudo características de pensamento estratégico da Escola Empreendedora.

Temos então que, a formação das estratégias desta pesquisa, apresenta características da Escola do Design, Empreendedora. Porém, resta concatenar as observações feitas à respeito destas duas escolas com a Escola da Configuração, a fim de justificar o desenvolvimento da formação de estratégias deste estudo.

A Escola da Configuração é compatível com a continuidade. É que apresenta um lado que descreve o estado da organização e do contexto que a cerca, como as configurações. O outro lado descreve o estado de processo de geração de estratégia, como as transformações.

Tendo em vista que este estudo identificou a forma de gestão da organização e do ambiente de negócio que a cerca, e sugere transformações quanto ao processo de geração de estratégia. Apresenta este então; características da Escola da Configuração, quanto ao pensamento estratégico.

Temos então, que a estratégia foi formulada através das premissas observadas pelas Escolas do Design, Empreendedora e de Configuração.

Apontou-se necessária a modernização da disponibilização da estrutura atual para outra(s) com finalidade de facilitar o processo de captação de clientela, objetivo deste estudo, embasado nas teorias das Escolas estratégicas do Design, Empreendedora e, de Configuração.

Este estudo, objetivando aplicar estratégias relevantes a captação da clientela junto ao empreendimento porto “Henrique Lage S.A.”, apontou a necessidade de adequação estrutural justificada no direcionamento estratégico com objetivo principal de reinserir o empreendimento através da captação de novos mercados (foco do negócio) e auxílio no escoamento da produção com vistas ao comércio exterior com finalidade de tornar o porto de Imbituba mais flexível no sentido de absorver a atual demanda do agronegócio Sulbrasileiro; uma vez tendo sido observadas mudanças governamentais, competitivas, econômicas, e mercadológicas no sistema sócio-econômico no qual está inserido, através da revisão da literatura em Mintzberg (2000) que se referem ao ambiente do negócio e suas variáveis ambientais (tabela checklist variáveis ambientais) contextualizaram com a realidade portuária apontada por Soares (2006).

5.5 Infra Estrutura Portuária

Tendo como objetivo geral deste estudo analisar e nortear estratégias relevantes e indispensáveis à re-inserção ao mercado portuário do porto de Imbituba (captação de potenciais clientes do porto), Este estudo, necessariamente, aponta que a estrutura do negócio deve estar compatível, ou seja, deve “estabelecer adequação” à necessidade de demanda atual do mercado no qual o empreendimento estudado está inserido, a região Sul Brasileira e seu crescente mercado de agronegócio.

As propostas de mudanças estruturais sugeridas neste estudo estão justificadas na análise do ambiente de negócio; e são. Desenvolvimento de projetos de novos terminais portuários para os produtos agroindustriais; complexo da soja, arroz, álcool, (agrobusiness) pois são estes os produtos que obtêm atualmente, segundo a revisão da literatura exposta na pesquisa, grande participação na pauta de exportação e demanda crescente nos mercados a serem explorados. Desenvolvimento de projetos de pesquisa mercadológica com objetivos referentes as gamas de produtos que se apresentam como propícios para justificar a criação de novos terminais portuários.

A pesquisa apontou através de metodologia qualitativa observatória, a necessidade de direcionar e desenvolver terminais portuários voltados para o mercado agroindustrial internacional e desenvolvimento de novas linhas marítimas a fim de concretizar o comércio internacional de mercados potenciais, porém, aponta também a necessidade de uma política setorial como aponta Fonseca (2002) para obter resultados no curto prazo; “deve se restringir aos produtos com maiores probabilidades de sucesso. Tal escolha deve se basear na competitividade dos produtos brasileiros – condições de oferta – e no desempenho e no tamanho da demanda externa pelo produto – condições de demanda. Sendo necessário, portanto, análise quantitativa dos fluxos comerciais mundiais de modo a selecionar produtos-alvo de uma política de diversificação de mercados com base nesses critérios citados”.

5.5.1 Custos de Transporte

Os sistemas de transportes têm se apresentado como um novo desafio ao agronegócio brasileiro. Com a abertura da economia, o negócio agropecuário tem passado por uma serie de transformações, implicando preocupações com o desenvolvimento e fortalecimento de forças competitivas, o que leva as empresas a perceberem a necessidade de redução de custos e melhoria na qualidade e eficiência da distribuição de seus produtos.

Segundo Martins, Lobo e Salvador (2006) “nos agronegócios, aponta-se a predominância do modal rodoviário na matriz de transportes, implicando ineficiência e redução da lucratividade. A predominância de movimentação de mercadorias de baixo valor agregado e a longa distancia percorrida deveriam favorecer arranjos logísticos que

contemplassem o transporte hidroviário (fluvial e cabotagem) e o ferroviário”; Dessa forma, como os produtos exportados pelo país apresentam baixo valor agregado de acordo com a revisão de literatura desta pesquisa e percorrem longas distancias até atingir os consumidores de mercados exteriores; A contemplação de um arranjo logístico onde o porto de Imbituba (modal de transporte hidroviário fluvial) e a Ferrovia Teresa Cristina (modal de transporte ferroviário) justifica-se estrategicamente como auxiliador no escoamento da produção do agronegócio sul-brasileiro, (situado principalmente no nor-noroeste gaúcho e oeste catarinense), uma vez que “verifica-se um crescimento da demanda por transportes, que é uma variável decisiva para a competitividade dos produtos frente a concorrência de outros países dentro das preocupações logísticas” (Martins, Lobo e Salvador, 2006).

5.5.2 Distancias e Considerações sobre os Principais Portos Sul-Brasileiros.

A revisão da literatura exposta nesta pesquisa aponta problemas de calado em praticamente todos os portos da região Sul do país, o que representa um condicionante grave ao crescimento do negócio portuário uma vez que navios de médio a grande porte necessitam de calado com profundidades seguras à atracação, para que haja movimentação eficiente do transporte fluvial, a necessidade de dragagem dos fundos dos portos e uma constante devido ao assoreamento dos canais de barra de entrada, o Porto de Imbituba está localizado em uma enseada aberta, não possuindo assim, canal de acesso. Além disso, devido ao baixo índice de assoreamento, permite manter boas condições de calado por longos períodos de tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, conforme apresentado no capítulo referente ao tema e problema da pesquisa deste estudo, teve pergunta norteadora que exprimiu a necessidade de analisar e direcionar através de pesquisa analítico-teórica soluções mitigadoras dos pontos de estrangulamento dos processos gerenciais do Porto “Henrique Lage S.A.” pertinentes às áreas; da gestão familiar, direção estratégica e estratégia mercadológica à luz da ciência da administração, para torná-lo instrumento de apoio a produção e exportação sul-brasileira.

A importância deste trabalho é condizente ao seu estado acadêmico (trabalho de conclusão de curso), e quanto à crescente necessidade de estudos na área administrativa-portuária nacional, área esta onde se apresentou inserida esta pesquisa.

Este estudo formalizado e científico fora realizado na empresa através de conceitos estratégicos da Escola da Administração de Empresas. O estudo apresentou-se viável quanto a sua condição de realização, uma vez que, o autor através de metodologia exposta supracitada utilizou-se dos instrumentos necessários à produção deste estudo.

O primeiro objetivo específico foi o de analisar e direcionar a gestão familiar evidenciando aspectos relacionados à valores da gestão familiar, sucessão, poder sucessório, fator hereditário. Conforme a contextualização do estudo teve-se que: a gestão é profissionalizada e a empresa se encontra caracterizada como “híbrida” e de “influência familiar”, não apresentando aspectos gestores familiares como ponto de estrangulamento no processo gerencial interno da empresa; fator este, mais comum entre pequenas empresas familiares tradicionais. Porém, faz necessária análise deste ponto uma vez que, empresas familiares “tradicionais” costumeiramente gerem o negócio exposto às suscetibilidades de relacionamento humano, que não devem, de maneira nenhuma serem atrelados a empresa, pois esta como parte de um sistema socioeconômico deve sempre funcionar de forma independente a situações familiares internas de qualquer natureza. A pesquisa buscou alternativas mitigadoras dos problemas enfrentados com a finalidade de auxiliar na longevidade organizacional à luz das teorias administrativas e aponta as necessidades de: planejar o processo sucessório; reafirmar a profissionalização da gestão e comprometimento do negócio; exaltar os valores organizacionais (movimentação eficiente de cargas, comércio exterior, desenvolvimento socioeconômico regional).

O segundo objetivo específico foi o de analisar e nortear estratégias quanto a estrutura organizacional, através da interação da estrutura à demanda agroindustrial da região sul brasileira. Conforme a contextualização do estudo teve-se que: a estratégia foi formulada através das premissas observadas pelas escolas: do design; empreendedora; e de configuração.

Apontou-se necessária alteração da disponibilização da estrutura atual para outra(s) com finalidade de facilitar o processo de captação da demanda, objetivo deste estudo; Embasado nas teorias das escolas estratégicas do design, empreendedora e, de configuração; apontou a necessidade de aplicação de mudança estrutural justificada na estratégia de captação de clientela (foco do negócio), a fim de tornar o empreendimento direcionado estrategicamente para a demanda de mercado e auxiliar o comércio exterior realizado pelo Brasil; uma vez tendo sido observadas as mudanças governamentais, econômicas, competitivas e de mercado, na revisão de literatura desta pesquisa, pois se percebeu alterações significativas nessas variáveis ambientais analisadas por este estudo.

O terceiro, e último objetivo específico desta pesquisa foi o de analisar e direcionar os canais de fluxo mercadológico que se pretendeu “cobrir” através da observação da presente malha rodoviária do Sul do país, justificando preceitos de estratégia mercadológica. (logística, vantagem competitiva). Conforme a contextualização do estudo teve-se que; o Porto Henrique Lage, está no epicentro do Mercosul (Mercado Comum do Sul da América Latina), além de contar com condições básicas propiciadas pela natureza, a atual demanda da região observada pela malha rodoviária sul brasileira, torna o Porto Henrique Lage como opção lógica geográfica com vantagens competitivas explícitas tais como: pistas de acesso rodoviário duplicado (em fase de obras), vantagens geográficas naturais (enseada), distancias menores para escoamento da produção do agronegócio sul-brasileiro.

Assim, com o alcance de todos os objetivos específicos propostos, foi possível concluir que para a empresa analisada no período estudado, a necessidade de mudanças é emergente para que haja “adequação” deste empreendimento à seu segmento de mercado. Apontou-se estas necessidades em três diferentes áreas administrativas, o que não exclui a necessidade de pesquisa nas demais áreas desta ciência.

REFERÊNCIAS

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1997.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo. Abril-Tec, 1976.

FONSECA, Renato. **Promoção de exportações via diversificação de mercados**. Em <http://www.funccex.com.br/bases/PEExport.pdf>; Acessado as 20:00 hrs de 23/06/2006.

FONSECA, Renato. **Diversificação regional das exportações brasileiras: um estudo prospectivo**. mimeo.funccex/bndes. Junho de 2002

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GUEDES JR, Walmir. **Porto da Laguna: Grito de um povo traído** Ed UFSC. UFSC. 1994

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002

HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

HODGETTS, Richard M. **Estratégia e planejamento : autores e conceitos imprescindíveis**. (Coletânea HSM Management) Organização Carlos Alberto Julio e Jose Salibi Neto. São Paulo: Publifolha, 2002

KAISER (*et al*), Jakzam. **Santa Catarina: oportunidades e negócios; (Situação Econômica): 5 ed**. Florianópolis. Letras Brasileiras, 2005.

KENNEDY, Carol. **O Guia dos Gurus do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

LAKATOS & MARCONI. **Metodologia Científica**: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria; hipóteses e variáveis. 7 ed. São Paulo. Atlas, 1998.

LEONE, N. **A sucessão não e tabu para os dirigentes da PME**. In: ENANPAD, Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte, p. 243-247, 1991

----- . **A sucessão em PME comercial na Região de João Pessoa**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, numero 3, págs, 84-91, jul./set.,1992.

LETHBRIDGE. Eric. **As tendências da empresa familiar no mundo** em www.bndes.gov.br/conhecimentos/revista/rev707.pdf. Acesso em 20/10/2005, às 18:00 hrs;

LONGENECKER, J. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo. Makron. 1997.

LODI, J. **A empresa familiar**. São Paulo. Pioneira, 1993.

----- . **A ética na empresa familiar**. São Paulo. Pioneira, 1994.

MARTINS, Ricardo S.; LOBO, Débora S.; SALVADOR, Eliane L.; **Característica do mercado de fretes rodoviários para produtos do agronegócio nos corredores da exportação do centro-sul brasileiro**. Revista Eletrônica Teoria E Evid. Econômica. Passo Fundo; v.12; maio 2004 . Acesso as 13:00 do dia 06/06/2006 em http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n22_2004_art2.pdf

MATTAR, F. Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.1.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman,, 2000.

MIRANDA. Silvia H.G. **O potencial do mercado asiático para as exportações do complexo agroindustrial brasileiro**.
Em:http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/nukui_miranda_sober2004.pdfDepto de Economia

Universidade de São Paulo. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz . Acesso as 10:00 hs de 09/06/2006.

OHMAE, Kenichi. **Estratégia e planejamento** : autores e conceitos imprescindíveis. (Coletânea HSM Management) Organização Carlos Alberto Julio e Jose Salibi Neto. São Paulo: Publifolha, 2002

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **On Competition = Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

-----, **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

-----, **Estratégia e planejamento** : autores e conceitos imprescindíveis. (Coletânea HSM Management) Organização Carlos Alberto Julio e Jose Salibi Neto. São Paulo: Publifolha, 2002

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio de pesquisa em administração**: 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

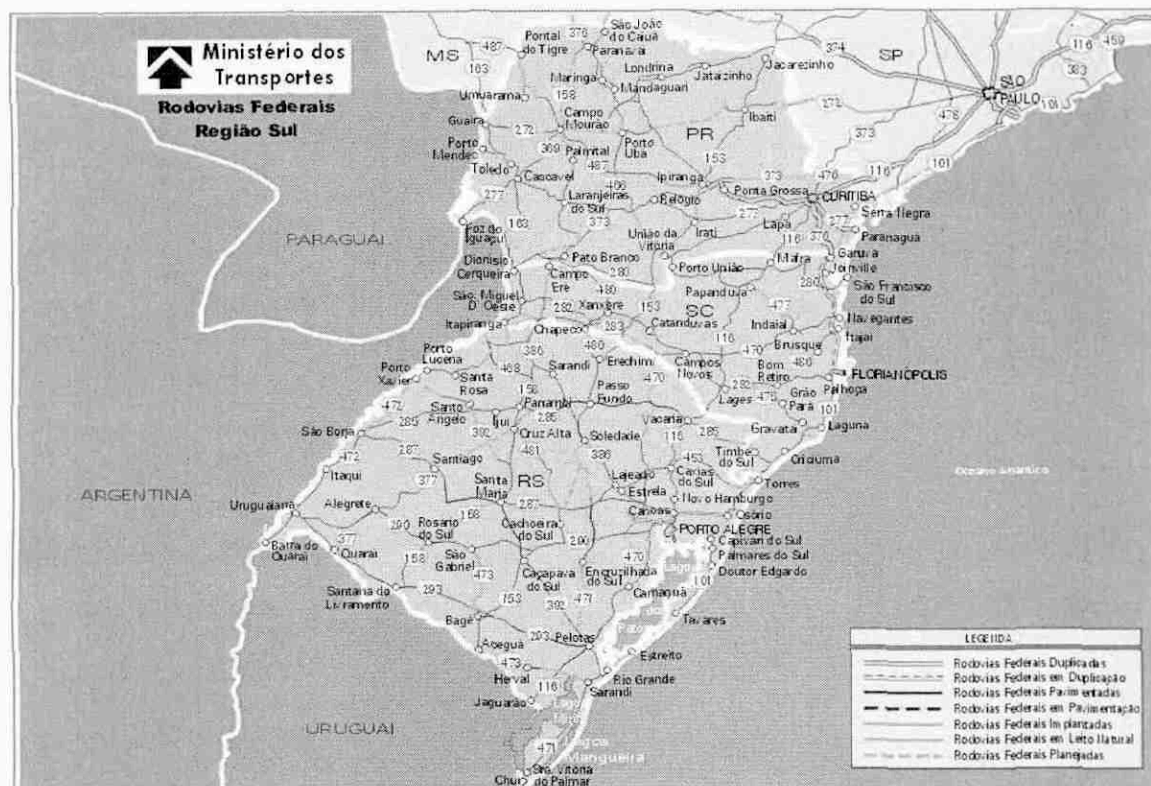
SOARES, Ronaldo. **Caro, Ineficiente e Arcaico**. Revista Veja, Economia e Negócios, edição 1960, ano 39- numero 23. Editora Abril.

SLYWOTZKY, Adrian. **Estratégia e planejamento** : autores e conceitos imprescindíveis. (Coletânea HSM Management) Organização Carlos Alberto Julio e Jose Salibi Neto. São Paulo: Publifolha, 2002

SCHEFFER, A. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. Revista de Administração. São Paulo, vol. 30, numero 3, jul/set.1995

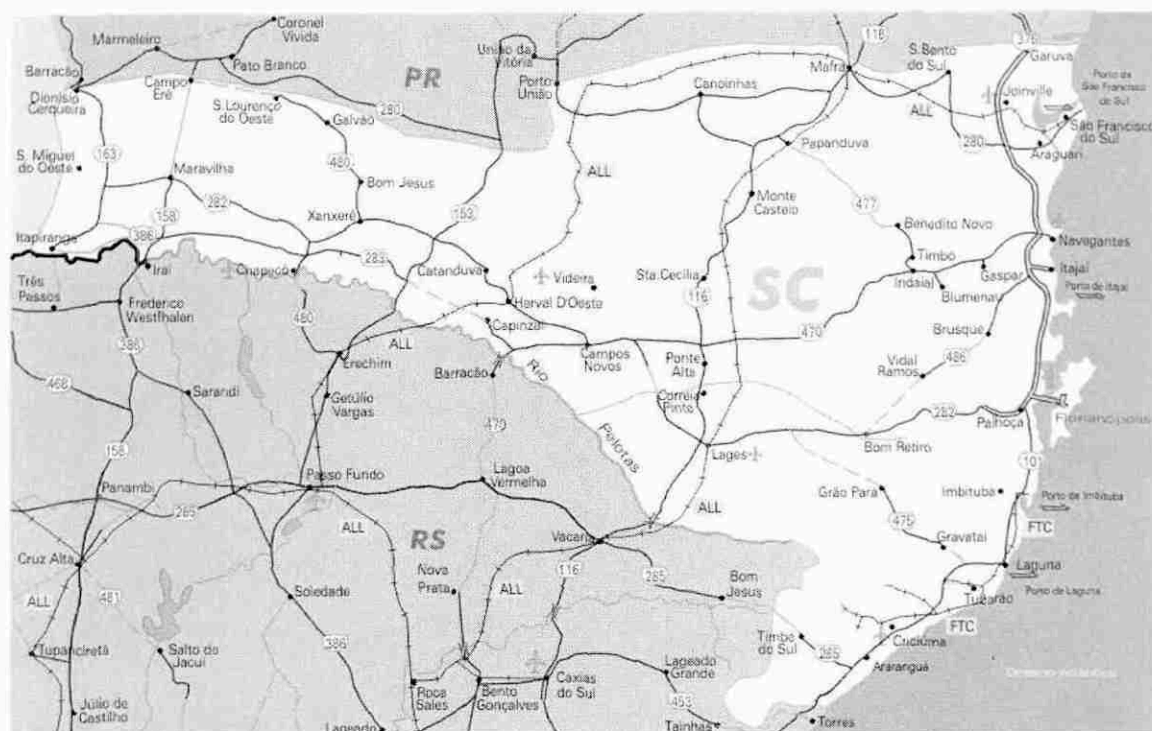
ANEXOS

MAPA RODOVIÁRIO SUL-BRASILEIRO



“A rodovia BR-101, principal via de ligação entre Santa Catarina e os demais estados pelo litoral, foi duplicada entre Florianópolis e o Norte do Estado para facilitar o escoamento da produção catarinense para os grandes centros consumidores da região Sudeste. estão sendo investidos US\$ 1,1 bilhão na duplicação do trecho Sul, entre Palhoça (SC) e Osório (RS). A obra é estratégica. Além de possibilitar acesso aos três portos catarinenses, é a artéria principal do Corredor Mercosul, que corta em seu trajeto a área mais desenvolvida do continente latino-americano” (KAISER *et al*, 2005).

MAPA RODOVIÁRIO, FERROVIÁRIO, HIDROVIÁRIO CATARINENSE



Obs: Conforme Matos, Lobo e Salvador “A predominância de movimentação de mercadorias de baixo valor agregado e a longa distancia percorrida deveriam favorecer arranjos logísticos que contemplassem o transporte hidroviário (fluvial e cabotagem) e o ferroviário” (MARTINS, LOBO e SALVADOR, 2006).

MAPA RODOVIÁRIO, FERROVIÁRIO, HIDROVIÁRIO SUL RIO-GRADENSE



MAPA RODOVIÁRIO, FERROVIÁRIO, HIDROVIÁRIO PARANAENSE

