

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCUS VINICIUS OLIVEIRA DO CARMO MATOZO

**O IMPACTO DA ABERTURA DE UMA NOVA AGÊNCIA MARÍTIMA NO CENÁRIO
COMPETITIVO NO PORTO DE PARANAGUÁ**

CURITIBA

2018

MARCUS VINICIUS OLIVEIRA DO CARMO MATOZO

**O IMPACTO DA ABERTURA DE UMA NOVA AGÊNCIA MARÍTIMA NO CENÁRIO
COMPETITIVO NO PORTO DE PARANAGUÁ**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Guilherme Francisco Frederico

CURITIBA

2017

O IMPACTO DA ABERTURA DE UMA NOVA AGÊNCIA MARÍTIMA NO CENÁRIO COMPETITIVO NO PORTO DE PARANAGUÁ

Marcus Vinicius Oliveira do Carmo Matozo

RESUMO

O Porto de Paranaguá é um dos mais importantes complexos logísticos do mundo, pois tem localização estratégica para os principais centros agrícolas do Brasil e forte representação nas rotas de comércio internacional. Entre as principais cargas movimentadas em Paranaguá estão: Soja, farelo, milho, sal, açúcar, fertilizantes, contêineres, graneis líquidos e veículos. Diante dessa variedade de segmentos econômicos que o Porto movimenta, surgem grandes oportunidades para a abertura de novos negócios. Nesse sentido há a necessidade de identificar o desempenho das atividades portuárias e as consequências positivas e negativas da entrada de um novo player no segmento da navegação marítima em Paranaguá. O presente projeto visa avaliar um grupo de empresas ligadas ao setor portuário em Paranaguá e identificar quais são os impactos da entrada de um novo concorrente no cenário competitivo atual.

Palavras-chave: Comércio Marítimo 1. Estratégia Competitiva 2. 3. Análise SWOT

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado as empresas precisam inovar cada vez mais para se manter competitivas, sobretudo no comércio exterior, o qual é extremamente importante para a economia brasileira. A balança comercial brasileira registra crescimentos constantes e isso está relacionado aos processos de importação e exportação cada vez mais dinâmicos, exigindo que as empresas prestadoras de serviços logísticos ofereçam serviços com melhor relação custo/benefício para seus usuários.

O Comércio Marítimo se torna importante para o país devido ao ganho de tempo e economia referindo-se à movimentação de grande quantidade de cargas, o transporte aquaviário constitui um fator importante para o desenvolvimento planejado e abrangente interligando regiões e proporcionando a movimentação, de

maneira segura e econômica, de insumos, produtos e pessoas. (ALFREDINE, 2005) O transporte marítimo sofreu uma verdadeira revolução, que se traduziu concretamente pelo aumento da capacidade dos navios, por ganhos em velocidade e por uma diminuição significativa do custo do frete, contribuindo para o encurtamento relativo das distâncias para os homens, as mercadorias e as informações (Harvey, 1989).

Paralelamente, os portos das cidades inseridas no mundo industrial moderno foram reestruturados para acompanhar o movimento de modernização do transporte marítimo. Os portos brasileiros integram a infraestrutura necessária ao desenvolvimento econômico do país. A qualidade dos serviços portuários assegura a eficácia do atendimento aos seus usuários e clientes. (Antaq, 2012).

O Brasil nos últimos anos passou por momentos de grandes mudanças econômicas. (Baltar, 2008), o que forçaram as empresas a adotarem melhores práticas no que diz respeito ao gerenciamento dos produtos movimentados, devido às inúmeras deficiências de infraestrutura (Fleury, 2005).

Gerando novas oportunidades e referência nacional, atualmente, o Porto de Paranaguá é um dos mais importantes centros de comércio marítimo do mundo, unindo localização estratégica a uma das melhores infraestruturas portuárias da América Latina. (APPA, 2017).

Os portos brasileiros, sobretudo o Porto de Paranaguá se mostra como as melhores oportunidades para reduções dos custos no transporte. Por outro lado, a competitividade entre as organizações no segmento portuário aliada a exigência por serviços mais eficientes mostra que o país precisa melhorar suas condições físicas para garantir esse desenvolvimento.

Nesse sentido, o presente estudo aborda através da análise SWOT (PORTER, 1992), avaliar o impacto positivo e negativo da abertura de uma nova agência marítima na cidade de Paranaguá.

Considerando a aplicação do planejamento estratégico aspecto essencial para manter a competitividade diante das constantes mudanças de cenário econômico, percebe-se que o tema é muito apreciado pela economia local ainda que pouco discutido, pois, existe um paradoxo sobre as regras desse segmento, uma vez que a atividade portuária se confunde com o desenvolvimento da cidade.

Faz-se necessário a apresentação de uma análise quanto a percepção das empresas que utilizam a estrutura do porto para alavancar seus negócios em

relação à presença do agente marítimo como representante da administração das embarcações enquanto sua estadia no porto, e sua importância no cenário desafiador da atual logística portuária que no momento que uma gestão eficiente se torna mais um mecanismo de transformação frente a uma economia mundial cada vez mais instável do comércio marítimo.

Busca-se desenvolver uma relação de fatores que aproximem os usuários do porto e as funções do agente marítimo, norteando as principais dificuldades para gerenciar as atividades na rotina de uma empresa de navegação em Paranaguá.

Fica claro que o Porto de Paranaguá tem grande procura para entrada/saída de insumos no território nacional, o presente trabalho busca relacionar esses impactos que uma nova organização resultaria no cenário atual das empresas do segmento marítimo, analisado através de levantamento de dados de pesquisa que possibilitem relacionar as ações que avaliem os aspectos positivos e negativos no contexto local, de forma a apresentar quais estratégias a nova organização implementará como vantagem competitiva para entrar no mercado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Operação Portuária

A operação portuária consiste na interação efetiva dos subsistemas portuários e compreende um conjunto de prestações de serviços de movimentação de mercadorias, as quais envolve na sua maioria a aplicação de sistemas sofisticados que interagem com equipamentos de grande porte, sistemas de informação de rastreamento e acompanhamento de processos de movimentação, armazenagem, recuperação e das operações de carga e descarga, seja em embarcações ou veículos terrestres.

Dentro de um conceito mais básico, devemos considerar o porto como um sistema composto por subsistema de acesso terrestre, de estruturas de retro área, de estruturas de atracação e de acesso marítimo (PEIXOTO, 2011).

Interessante apresentar que o subsistema de acessibilidade terrestre diz respeito à interação das instalações portuárias, rodovias, ferrovias e hidrovias. O subsistema retro área compreende as instalações utilizadas para comportar fluxo de

entrada e saída entre os modos terrestres e aquaviários. O subsistema de atracação se refere entre a navegação e as operações dos navios e encaminhamento das mercadorias ao porto. O subsistema de acessibilidade marítima se refere às condições de navegabilidade, canal de acesso e às manobras do navio para o cais de atracação (PEIXOTO,2011)

Agência Marítima

A Agência Marítima é o preposto do armador em uma determinada região ou porto específico. É responsável por dar suporte logístico, operacional e financeiro, podendo ser, também, o responsável pela angariação de carga na região onde presta serviço ao armador/transportador marítimo.

De acordo com FENAMAR (2017):

Desde que o comércio marítimo se instituiu, nos primórdios da história, surgiu também a necessidade dos armadores em possuir em cada porto um agente marítimo com notório conhecimento em diversas áreas comerciais e jurídicas. (FENAMAR, 2017).

Sua participação na cadeia logística se dá a cada escala do navio em um porto, gerenciando-o durante sua estada. Assim, o serviço do agente frequentemente se inicia semanas antes da embarcação chegar ao porto.

De acordo com FENAMAR, 2017 a atividade do Agente Marítimo é muito dinâmica considerando que em redor de 95% de tudo que é movimentado no Brasil em termos de Exportação e Importação é feito através de Navios.

O agente poderá ser uma empresa do próprio armador, ou uma empresa independente, contratada pelo mesmo para representa-lo e para prestação de serviços. O agente poderá ser único, isto é, realizar todos os trabalhos necessários ao atendimento do armador, ou ser apenas agente comercial ou agente operacional. Neste caso, o armador precisará de dois agentes, cujos trabalhos serão divididos e complementares.

Poderá ocorrer, também, do mesmo não interessar ao afretador e, portanto, não ser nomeado como agente comercial ou operacional, sendo apenas um agente protetor. Isto significa que o armador será apresentado por um agente determinado

pelo próprio afretador, ficando ele com a responsabilidade de proteger os interesses legais do armador.

Entre as importantes atividades de uma Agência Marítima está o angariamento de carga para o espaço disponível no navio e o controle das operações de carga e descarga. O contrato de prestação de serviços costuma incluir a administração do navio, recebimento e remessa do valor do frete ao armador, representação do navio e do armador junto às autoridades portuárias, governamentais e ao atendimento aos clientes

Breve Contextualização da Atividade Portuária em Paranaguá

O Porto de Paranaguá é um dos mais importantes complexos logísticos e comerciais do Brasil, localizado na cidade de Paranaguá, caracteriza-se como um abrigo natural para as embarcações, oferecendo assim condições seguras para operações de atracação e desatracação. O Porto de Paranaguá sempre foi o principal exportador da região paranaense. De acordo com APPA (2017):

[...] é um dos mais importantes centros de comércio marítimo do mundo, unindo localização estratégica a uma das melhores Infraestruturas portuárias da América Latina. Entre as principais cargas movimentadas em Paranaguá estão: Soja, farelo, milho, sal, açúcar, fertilizantes, contêineres, congelados, derivados de petróleo, álcool e veículos. (APPA,2017)

Nesse contexto, o porto paranaense se apresenta como uma das melhores alternativas de comércio marítimo, pois possui uma área de abrangência de 800.00km² que abrange todo o estado do Paraná, parte dos estados das regiões sul e sudeste, bem como os estados do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás e Rondônia, sendo o mercado europeu, EUA e China, principais destinos das cargas exportadas dentro dessa estrutura.

Atualmente o porto paranaense oferece dezessete berços, são locais separados no cais portuário para atracação dos navios, e de acordo com a administração portuária cada berço tem sua regra pré-estabelecida e designação para cada tipo de carga a ser movimentada, capacitado para operar qualquer tipo de carga. (APPA, 2013).

A coordenação do porto da cidade de Paranaguá, estabelece normas para evolução dos serviços portuários, onde mostra regras que vão desde nomeação do

navio que está previsto para chegar em porto até os navios atracados já em plena operação de carga.

A programação de atracação de navios obedecera à ordem cronológica de chegada, o qual é informado pelo agente responsável da embarcação que por sua vez está em contato direto com a embarcação.

A atracação de navios está condicionada ao compromisso do Operador Portuário, que é aquele que é responsável pela movimentação da mercadoria. Uma vez navio apto para atracar, o Operador se compromete a obedecer a regras de operação para cada mercadoria, assim que é dado início a operação de carga ou descarga da mercadoria nos navios.

Um exemplo dessas regras seria numa operação de descarga do fertilizante, onde o porto estabelece uma quantidade mínima para descarga que é chamada prancha de descarga diária (6.000tons/dia), caso não cumprida, o navio fica sujeito a desatracação imediata, retornando ao seu lugar na fila de navios e dando o lugar no berço para o próximo navio da fila (APPA, 2007).

Planejamento Estratégico

Com a globalização e recursos tecnológicos que ampliam a busca de informações e a velocidade com que as mudanças ocorrem no mercado, faz-se necessário as organizações realizarem um planejamento adequado para se manterem competitivas. O planejamento estratégico toma a empresa como um todo; pensar estrategicamente é voltar-se para a otimização da interação da empresa com o ambiente em tempo real (OLIVEIRA, 1997).

O planejamento estratégico tem como função descrever as condições internas e externas que a organização atua e a forma de elaborar mecanismos de modificação para fortalecimento dos negócios.

Segundo Sapiro, 2004, o planejamento estratégico é um processo que envolve a formulação de estratégias para a inserção da organização no ambiente em que desenvolve suas atividades e no qual ela deseja manter-se competitiva e atuante. Nesse sentido o planejamento estratégico permite a organização selecionar o melhor caminho para atingir seus objetivos e definir sua missão e visão de negócio para melhor se posicionar no mercado.

Para Fischimann (2009, p. 35), o planejamento estratégico é uma técnica que através da análise do ambiente de uma organização, é possível identificar os fatores que geram suas oportunidades e quais geram ameaças aos negócios da empresa.

Através disso é possível gerenciar ações para melhor analisar e entender os movimentos que ocorrem na empresa. De acordo com Peter (1993):

A escolha e a implementação do planejamento estratégico é a execução uma análise ambiental que busca dentro um processo aplicar e monitorar o ambiente organizacional, identificar riscos e oportunidades que influenciam na busca das metas da organização. (CERTO; PETER, 1993).

O planejamento deve ser avaliando constantemente para se manter eficiente. Esse processo envolve buscar o máximo de informações internas e externas do mercado que a empresa atua. É um instrumento de gestão que estabelece parâmetros para direcionar as ações da organização, fornecendo resultados que auxiliem o gestor na tomada de decisões de forma antecipada.

Analise SWOT

Para uma formulação de estratégia é fundamental a avaliação de cenários como instrumento de estudo da competitividade. O método SWOT resulta em uma matriz que auxilia a avaliação de um cenário utilizando 4 variáveis importantes: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Para Daychouw (2007), a SWOT é uma ferramenta que possibilita a análises de cenários, servindo de suporte para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. Através dos dados coletados, deve-se separar a organização em ambientes internos (Forças e Fraquezas) e externos Oportunidades e Ameaças) de modo a compreender melhor os movimentos do mercado que a empresa está inserida.

No ambiente interno, a análise a empresa verifica suas forças e fraquezas, e assim consegue gerar vantagem, pois conhecendo seus pontos fortes é possível potencializar ações que melhorem o desempenho da organização e identificando

quais são suas fragilidades a gestão consegue determinar planos de ação para minimizar os impactos.

Para Pereira (2002), a força está relacionada com o “saber como fazer” da empresa dentro de sua área de atuação. São os conhecimentos que a empresa possui para operacionalizar suas atividades.

As Cinco Forças Competitivas

A relação da empresa com o contexto do ambiente em que está inserida é de suma importância quando da formulação de estratégias e da implementação de um planejamento, já que esta norteia as ações para o suprimento das necessidades e fomentação das potencialidades da mesma.

Cada segmento apresenta mais ou menos influenciam no mercado, justificadas pelas regras de concorrência as quais segundo Porter (1990) são estabelecidas por cinco forças competitivas: a entrada de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Essas forças podem influenciar nas estratégias globais de preço, custo, e os posicionamentos que cada empresa atua. Nesse sentido a empresa que consegue identificar no contexto competitivo a influência que essas forças afetam a organização podem obter alguma vantagem ou formular com antecedência estratégias para neutralizar os ataques da concorrência.

3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido em formato exploratório-descritivo de acordo com o proposto por Richardson (1989), dado início com a revisão bibliográfica feita através de livros, teses, dissertações e artigos científicos de acordo com Gil (2002). Além disso, fez também uma pesquisa com fim exploratório descritivo segundo Tull e Albaum (1988), buscando identificar os impactos que uma nova empresa de navegação no cenário do Porto de Paranaguá.

Após assunto abordado, foi dado início da pesquisa de campo com a coleta de dados via questionários, conforme Lakatos e Marconi (1999), a qual teve início

em Dezembro 2017 e conclusa em Dezembro de 2017. Pesquisa teve início com levantamentos de informações sobre a área do Porto de Paranaguá assim como visita a uma agência marítima, possibilitando a análise da rotina e entrevista com o gestor e responsáveis por atividades no dia-a-dia da área para melhor entendimento do processo. Nesse sentido foi absorvido informações presencialmente de todos os envolvidos na organização, assim permitindo o estudo de um fenômeno em profundidade dentro de seu contexto conforme Vergara (2000). Finalizando com a pesquisa de campo com outras empresas do segmento de navegação no Porto de Paranaguá, o levantamento de informações foi realizado de acordo com o Proposto por Malhorta et al., (2005, p.265) a partir de questionário semiestruturadas. Os questionários foram enviados à 29 empresas do segmento marítimo da cidade de Paranaguá, sendo que 8 ou não responderam ou responderam parcialmente, nesse sentido foram descartados da análise.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando todo o potencial que o Porto de Paranaguá oferece, o estudo identificou 29 agências marítimas que exploram uma demanda em constante crescimento no atendimento as embarcações.

Através dos dados coletados durante a pesquisa, apresenta-se o seguinte cenário:

Quanto aos Fatores Externos:

- Em relação as oportunidades: Ampliar as relações de parceiras entre as organizações do segmento, considerando que a estrutura portuária tem se desenvolvido e realizado investimentos de grande porte, o que permite o crescimento da demanda de embarcações cada vez maiores e consolida o Porto de Paranaguá como uma referência, sendo extremamente atrativo para o comercio marítimo.
- Em relação as ameaças: Acompanhar as condições econômicas locais e se atentar quanto as variações de taxas em decorrência da utilização da estrutura portuária que sempre é repassado aos armadores. Outro fator importante são as multas por não cumprimento das regras estabelecidas pela autoridade portuária.

Devido as crescentes oportunidades nesse mercado, surge uma ameaça constante em mercados que apresentam demandas crescente, a entrada de novos concorrentes.

Quanto aos Fatores Internos:

- Com relação as forças: Foi identificado que no cenário do porto de Paranaguá, o segmento marítimo possui grande conhecimento sobre as atividades portuárias, nesse sentido, identificou-se um elo de fidelização entre os clientes das agências existentes.
- Com relação aos pontos de melhoria: Para as agências de menor estrutura, os sistemas de gerenciamento da informação são escassos, embora não tenha sido mencionada que esse fator influencie negativamente nas atividades. Outro fator que foi destacado é um baixo volume de capital integralizado as organizações, o que resulta em baixos níveis de inovação.

Com base no levantamento desses dados é possível destacar os tópicos descritos conforme tabela a seguir:

QUADRO 1 – ANÁLISE MATRIZ SWOT – CENÁRIO DO SEGMENTO MARÍTIMO NO PORTO DE PARANAGUÁ

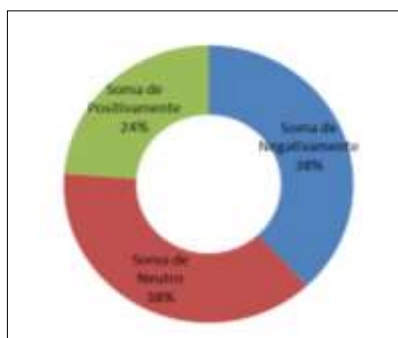
| | Ambiente Externo | Ambiente Interno |
|-------------------|---|---|
| | Oportunidades | Forças |
| Fatores Positivos | <p>Alto volume de embarcações</p> <p>Surgimento de novos armadores</p> <p>Parcerias de Negócios entre agências</p> <p>Investimentos em infraestrutura</p> | <p>"Know-How" na prestação dos serviços</p> <p>Alta qualificação profissional</p> <p>Alta fidelização de Clientes</p> |
| Fatores Negativos | Ameaças | Fraquezas |
| | <p>Aumento das Tarifas Portuárias</p> <p>Novos Concorrentes</p> <p>Aumento dos preços dos fornecedores (Taxas bancárias, Lanchas, etc)</p> | <p>Baixo recursos tecnológicos (sistemas integrados de informações)</p> <p>Pouco capital integralizado</p> |

FONTE: Elabora com informações da coleta de dados (2017).

Para as empresas atuantes nesse mercado no Porto de Paranaguá a abertura de uma nova agência marítima é um potencial ameaça. É importante observar que existe um resultado relativamente igual no que se refere às respostas neutra e negativa.

Observe o GRÁFICO 1,

GRÁFICO 1 – AVALIAÇÃO DO CENÁRIO COM ENTRADA DE UM NOVO CONCORRENTE



FONTE: o autor (2017).

Nesse sentido pode-se considerar que parcialmente o mercado avalia de forma negativa, embora não foram identificadas forças que criem barreiras para dificultar a entrada de novos concorrentes.

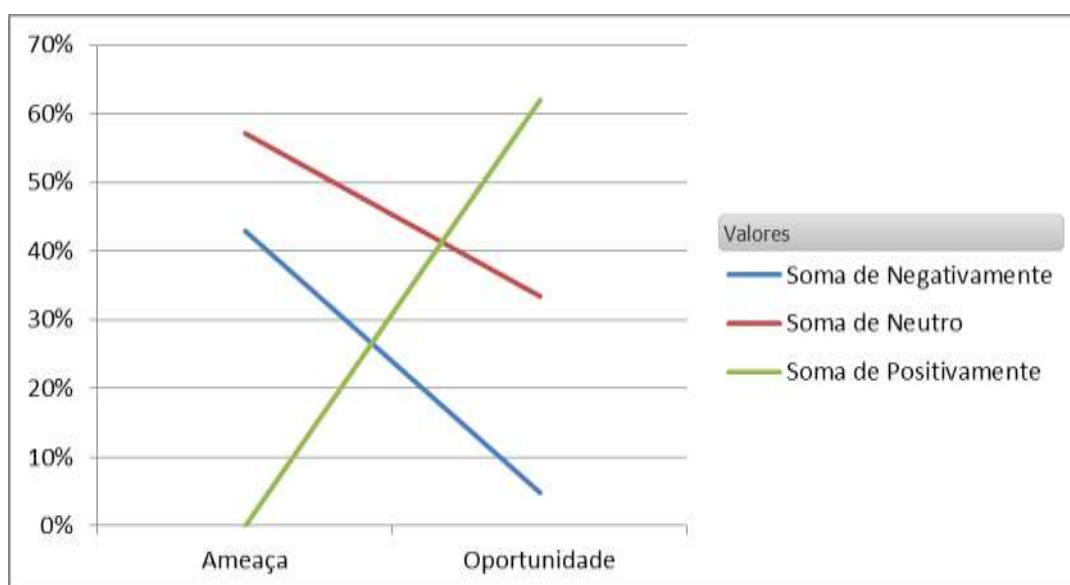
Buscando-se analisar se haveria impacto financeiro com novos entrantes, as organizações se mostram com grande equilíbrio financeiro, embora 43% afirmam que sentiriam um impacto negativo.

Na análise abaixo podemos identificar o ponto de equilíbrio entre a avaliação negativa que impacta nas finanças dos competidores com a entrada de um novo concorrente contra o ponto positivo de estabelecer parcerias entre as agências.

Percebe-se que mais de 60% é relevante o ponto positivo no qual estabelece um elo de parceria nesse segmento.

Observe o GRÁFICO 12,

GRÁFICO 2 – RELAÇÃO ENTRE IMPACTO FINANCEIRO E OPORTUNIDADES DE PARCERIAS



FONTE: o autor (2017).

Nesse cenário, existem outras variáveis que afetam negativamente as organizações além dos novos entrantes. Os custos são tão ameaçadores e causam impactos significativos nas operações dessas empresas, embora as agências marítimas apresentem alta rentabilidade por se posicionarem no setor de serviços, se o repasse dos custos ao cliente (armador) estiver relativamente alto, ou sofrerem variação para cima, 83% das agências acreditam que serão impactadas negativamente conforme mostra a TABELA 1.

TABELA 1 – AMEAÇA SOBRE O IMPACTO DO AUMENTO DE CUSTOS

| FATOR | NEGATIVO | NEUTRO | POSITIVO |
|---------------|----------|--------|----------|
| Tarifas | 86% | 14% | 0% |
| Outros Custos | 81% | 19% | 0% |
| MÉDIA TOTAL | 83% | 17% | 0% |

FONTE: o autor (2017).

Observando o cenário sobre os fatores externos, foram identificados quanto as relações das agências com a autoridade portuária na cidade de Paranaguá, e constatou-se que os resultados são positivos a 3 questões que foram levantadas:

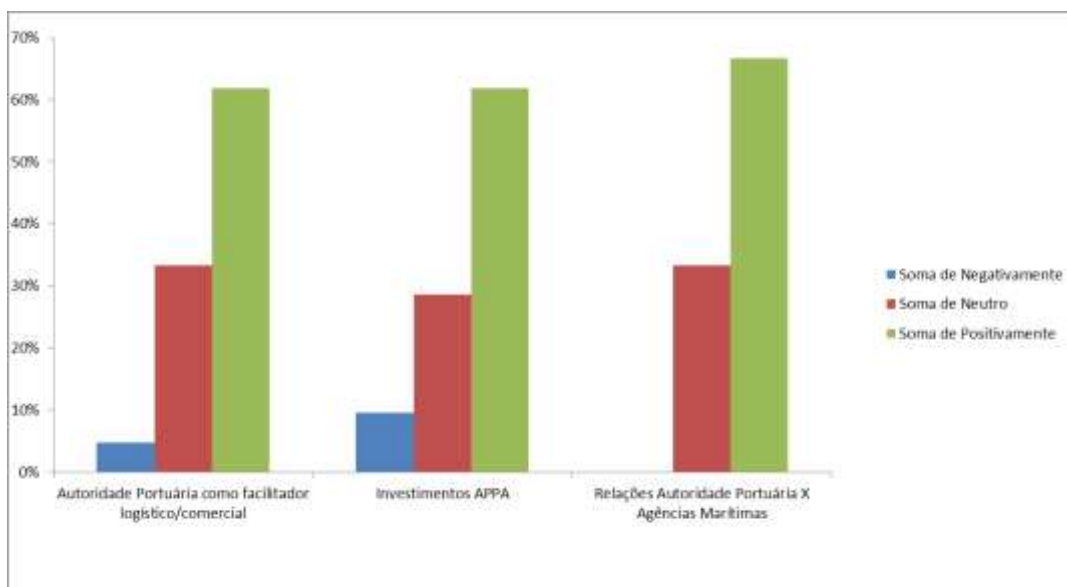
1 – 62% das agências, afirmam que Appa oferece vantagem competitiva aos usuários dos serviços portuários garantindo o controle das regras estabelecidas para operação de atracação e desatracação das embarcações de forma segura. Sobretudo, organiza e define em conjunto nas reuniões com as agências assuntos fundamentais favorecendo o comercio marítimo.

2 – Na visão de 62% agências do cenário atual a Appa tem realizado investimentos em infraestrutura que tendem a melhorar as condições de operação, podendo atender mais navios e garantindo mais produtividade e receita para economia regional.

3 – Quanto às relações de proximidade, 67% das empresas entrevistadas confirmam que a Appa tem incentivado e ampliado a demanda comercial para aumentar cada vez mais o volume de produtos movimentados no porto, isso impacta positivamente para a agência de navegação que é responsável pela estadia do navio no Porto.

Observe o GRÁFICO 12,

GRÁFICO 3 – IMPACTO DA RELAÇÃO DA AUTORIDADE PORTUÁRIA COM AS AGÊNCIA MARÍTIMAS



FONTE: o autor (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise, os resultados obtidos respondem o problema de pesquisa proposto, de fato a eminência do surgimento de uma nova agência marítima em Paranaguá impacta negativamente na visão das agências existentes, no entanto, mesmo que novos entrantes no mercado gerem ameaças as organização que nela competem, parte dos questionados se posicionaram de forma neutra, o que podemos considerar que a abertura de uma nova empresa nesse segmento pode ser uma oportunidade para economia local, uma vez que foi apurado um crescimento potencial para os próximos anos na região.

De acordo com a Appa (2015), foram aplicados R\$ 934,9 milhões para melhorar a infraestrutura e logística, com o objetivo de ampliar a competitividade no Porto de Paranaguá. Existe a previsibilidade de novos projetos como tais como: a reestruturação do corredor de exportação com a construção de um píer de atração em forma de “T”, a construção do corredor de exportação de granéis sólidos na ponta Oeste com píer em formato de “F”, novos berços de atracação tanto do cais de produtos inflamáveis quanto do terminal de contêineres, bem como a construção de um berço exclusivo para operação de navios RO-RO e de passageiros, ampliação dos pátios de retroarias para facilitação de transporte interno das mercadorias a fim de garantir mais produtividade.

Frente a todas essas oportunidades, a pesquisa buscou entender quais as consequências positivas e negativas da abertura de uma nova agência. Nesse sentido, durante o estudo foi possível levantar dados relevantes quanto ao cenário competitivo entre as agências marítimas no Porto de Paranaguá. Entretanto se faz necessário realizar novos estudos de modo a compreender melhor as relações dos fatores identificados e composto na Matriz SWOT no desenvolvimento econômico desse mercado na região.

REFERÊNCIAS

VASCONCELOS, C. Paranaguá Século XXI: um salto para o futuro. Rio de Janeiro: Arte América, 2010.

ALFREDINI, P. Obras e Gestão de Portos e Costas: a técnica aliada ao enfoque logístico ambiental. 1º Ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

Portos do Brasil. <http://www.portosdobrasil.gov.br>, acesso em 05 de Dezembro de 2017.

CONAB. <http://www.conab.gov.br/index.php>, acesso em 30 de outubro de 2017.

Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina. <http://www.appa.pr.gov.br> acesso em 28 de novembro de 2017.

MONIE, F. VIDAL, C. S. M. S. Cidades, portos e cidades portuárias na era da integração produtiva. Rio de Janeiro. Rap, 2006. p.

http://www.ecivilnet.com/artigos/transporte_maritimo_importancia.htm acesso em 30 de outubro de 2017.

MINISTÉRIO DA FAZENDA Secretaria de Acompanhamento Econômico SEAE
Panorama do mercado de fertilizantes , p.8-33, Maio/2011.

CASTRO, Silvia Machado de and ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. Dragagem e conflitos ambientais em portos clássicos e modernos: uma revisão. Soc. nat. [online]. 2012, vol.24, n.3, pp. 519-533.

WANKE, Peter Fernandes and HIJJAR, Maria Fernanda. Exportadores brasileiros: estudo exploratório das percepções sobre a qualidade da infraestrutura logística. Prod. [online]. 2009, vol.19, n.1, pp. 143-162. ISSN 0103-6513.

BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo and SILVA, Simone Fioritti. A balança comercial do agronegócio brasileiro de 1989 a 2005. Rev. Econ. Sociol. Rural [online]. 2008, vol.46, n.4, pp. 905-935. ISSN 0103-2003.

BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 24, p. 97-138, set. 2006

Portos do Paraná.

<http://www.portosdoparana.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=99>,
acesso em 21 de janeiro de 2018

DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3 ed. Rio de Janeiro: ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007