

**Tribunal de Contas da União (TCU)**  
**Senado Federal (SF)**  
**Secretaria de Orçamento Federal (SOF)**  
**Controladoria-Geral da União (CGU)**

**ESPECIALIZAÇÃO EM ORÇAMENTO PÚBLICO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS  
EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS:  
Indicadores para as Companhias Docas**

Gilson Gomes Pereira

Oliveira Alves Pereira Filho (mestre)

Brasília – DF  
2010

**Tribunal de Contas da União (TCU)**  
**Senado Federal (SF)**  
**Secretaria de Orçamento Federal (SOF)**  
**Controladoria-Geral da União (CGU)**

**ESPECIALIZAÇÃO EM ORÇAMENTO PÚBLICO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS  
EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS:  
Indicadores para as Companhias Docas**

**Gilson Gomes Pereira**

**Orientador: Oliveira Alves Pereira Filho (mestre)**

Artigo apresentado ao Instituto Serzedello Corrêa  
– ISC/TCU, como requisito parcial à obtenção do  
grau de Especialista em Orçamento Público.

**BRASILIA - DF**  
**2010**

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, por todo amor, carinho, dedicação, superação e valores éticos, morais e espirituais ensinados aos filhos e netos.*

*À minha querida companheira, filhos e irmãs, pela vibração de amor e ternura, tão imprescindíveis nesses momentos adversos, porém necessários.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Divino e Amado Mestre Jesus, pela vida e saúde; ao DEST, pela oportunidade; aos chefes, pela compreensão; aos colegas da Secretaria de Portos, da ANTAQ, do IBGE e do DEST, pelo apoio; e à família, pela paciência na privação de momentos preciosos que foram fundamentais para a consecução deste trabalho.

## RESUMO

Desde o século XIX, a economia do Brasil tem nos portos um aliado na geração de riquezas para o País. As instalações portuárias foram implantadas ao longo da costa marítima, para diversos fins hidroviários, entre os quais gerarem divisas como exportadores de madeira, ouro e outros produtos nativos, e como importadores, facilitando o comércio de escravos. Atualmente, o Sistema Portuário Brasileiro movimentava por ano cerca de 700 milhões de toneladas das mais diversas mercadorias, o que representa mais de 90% do total comercializado com o exterior, segundo estatísticas disponibilizadas pela Secretaria de Comércio Exterior, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Entretanto, a análise da eficácia orçamentária de um grupo de empresas estatais do setor portuário – as Companhias Docas - apresentou resultados passíveis de contestação. O cerne deste artigo é acompanhar a evolução nos últimos dez anos de alguns indicadores de desempenho dessas empresas, possibilitando comparar a produtividade, a eficácia e a eficiência de alguns dos serviços prestados por esse conjunto de empresas estatais. Os parâmetros utilizados permitem avaliar o desempenho orçamentário, a gestão de pessoal, a rentabilidade operacional e o comprometimento do custeio operacional em relação às receitas auferidas pelas Companhias Docas. A utilização do aplicativo *PRADIN* permitiu ratificar que, apesar da crescente modernização do setor em curso, principalmente após a criação da Secretaria Especial de Portos e da Agência Nacional de Transportes Aquaviários, ainda há muito a realizar para otimizar os indicadores de desempenho apresentados pelas Docas, permitindo assim que essas empresas correspondam às exigências e padrões internacionais.

**Palavras-chave:** companhias Docas, indicadores de desempenho, eficácia, eficiência.

## ABSTRACT

*Since the Century XIX, the ports are a great ally for the growth of Brazilian economy. The port facilities were built along the coastline, for various waterway purposes, including generating foreign exchange as an exporter of timber, gold and other native products, and as importers, facilitating slaves trade. Currently, the Brazilian Port System moves per year about 700 million tons of various goods, which represents over 90% of the total trade with foreign countries, according to statistics from the Bureau of Foreign Trade, of the Ministry of Development, Industry and Foreign Trade. However, the budget analysis of the effectiveness of a group of state-owned enterprises in the port sector - the Docas Companies - presented results that may be questioned. The core of this paper is to monitor developments in the last ten years of some performance indicators of these companies, allowing to compare the productivity, effectiveness and efficiency of some of the services provided by this set of state-owned enterprises. The parameters used allow the evaluation of budgetary performance, personnel management, operating profitability and commitment of operating cost compared to the revenue earned by Docas Companies. The use of the software PRADIN allowed to ratify that despite the ongoing modernization growth of the sector, especially after the creation of the Special Secretariat of Ports and the National Agency of Waterway Transportation, a lot remains to be done to optimize the performance indicators provided by the Docas allowing these companies to meet the requirements and internacional standards.*

**Keywords:** companies Docas, performance indicators, effectiveness, efficiency.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1 – O SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO E AS COMPANHIAS DOCAS</b> .....	4
<b>2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DADOS</b> .....	8
2.1 - Dados Quantitativos.....	8
2.2 - Dados Qualitativos.....	10
2.2.1 – Execução do Orçamento de Investimento.....	11
2.2.2 – Despesas de Pessoal em Relação ao PIB per Capta.....	12
2.2.3 – Demandas Trabalhistas .....	13
2.2.4 – Rentabilidade sobre o Patrimônio.....	14
2.2.5 – EBITDA .....	15
2.2.6 – Dispêndios Correntes em relação às Receitas.....	16
2.3 – Utilizando a Ferramenta <i>PRADIN</i> .....	17
<b>3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	19
3.1 - Indicadores Quantitativos .....	19
3.2 - Indicadores Qualitativos .....	20
3.3 – Resultados Obtidos com o <i>PRADIN</i> .....	23
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	26

## INTRODUÇÃO

A permanente busca da supremacia entre as nações, em especial nas áreas tecnológica, econômico-financeira e bélica, principalmente nos últimos anos em razão da forte influência que a globalização impôs ao cenário econômico mundial, tem revelado o protagonismo dos Estados no enfrentamento dos sintomas da diminuição da atividade econômica, muitas vezes causada pontualmente em determinado país, porém, com seus efeitos adquirindo enormes proporções em inúmeras nações ao redor do mundo. Nesse sentido, verifica-se que há um conjunto de atores cujo papel no realinhamento da economia e na retomada do crescimento econômico é de extrema importância. As empresas estatais federais, identificadas neste artigo apenas como estatais, estão inseridas entre esses atores.

No Brasil, consideram-se estatais federais as empresas em que a União detém, direta ou indiretamente, a maioria do capital social com direito a voto, conforme a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

De acordo com BARELLA e PEREIRA FILHO (2010), o papel das estatais se efetivou inicialmente como promotoras do desenvolvimento na industrialização imposta como prioridade pelo governo central brasileiro, na década de 1940. Posteriormente, participaram na formação da indústria de base brasileira, contribuíram com destaque no desenvolvimento do período de governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), auxiliaram na obtenção das altas taxas de crescimento do período do milagre econômico brasileiro, na década de 1970. Também foram utilizadas para auxiliar, através de política tarifária, no controle da inflação nos anos 1980 ou ainda sendo protagonistas no ajuste fiscal dos anos 1990 por meio das privatizações e, recentemente, com o “renascimento” das empresas estatais, com sua maior participação nos montantes dos investimentos públicos realizados, principalmente em termos percentuais do Produto Interno Bruto – PIB.

Ao estabelecer que a partir do Plano Plurianual<sup>1</sup> para o quadriênio de 2000 a 2003 (PPA 2000-2003), toda ação destinada a proporcionar bem ou serviço para atendimento a demandas da sociedade fosse estruturada em Programas, o Governo Federal reiniciava a retomada do planejamento como instrumento para a ação pública e, considerando a premissa que medir resultados é essencial para atestar a conquista de objetivos, determinou também

---

<sup>1</sup> No Brasil, o modelo institucional estabeleceu o Plano Plurianual – PPA como um instrumento coordenador da atuação governamental que estrutura a ação do governo para um quadriênio, composto de Programas que reúnem um conjunto de ações orientadas ao alcance de um objetivo politicamente declarado a partir de um problema, demanda da sociedade ou aproveitamento de uma oportunidade.

que fossem previstos indicadores destinados a quantificar a realidade que se pretendia modificar, possibilitando aos gestores, políticos e cidadãos conhecer, opinar e decidir acerca das múltiplas e complexas atividades estatais, o que faz dos indicadores instrumentos basilares às melhores práticas de administração pública.

É nesse contexto que o presente artigo se propõe a efetuar uma análise qualitativa e quantitativa de um grupo de empresas estatais federais que pertencem ao Sistema Portuário Brasileiro, denominadas Companhias Docas (Docas), por meio da proposição de indicadores de desempenho com a finalidade de comparar a eficiência e a eficácia relativa de alguns dos serviços prestados por esse conjunto de empresas.

Segundo estatísticas da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2011a), no ano de 2010, o comércio exterior brasileiro registrou corrente de comércio recorde de US\$ 383,6 bilhões – total de exportações mais o total de importações, a valores correntes - com ampliação de 36,6% sobre 2009, quando atingiu US\$ 280,7 bilhões. As exportações encerraram o período com valor de US\$ 201,9 bilhões e as importações de US\$ 181,6 bilhões, resultados igualmente recordes. Em relação a 2009, as exportações apresentaram crescimento de 32,0% e as importações de 42,2%. Pelos portos passaram cerca de 90% das cargas comercializadas com o mundo exterior.

Assim, a escolha do tema deste artigo foi realizada considerando a oportunidade de se estudar o setor portuário brasileiro, que muito além de procurar atender, essencialmente, a demanda apresentada pelos fluxos decorrentes do comércio exterior brasileiro, é um importante indutor do desenvolvimento econômico e social em suas áreas de influência, sendo, portanto, estratégico para o País.

Além disso, embora as Companhias Docas afirmem renda ao explorarem atividades portuárias, como as demais empresas privadas, por serem empresas estatais federais possuem a peculiaridade de receber recursos do Orçamento de Investimento<sup>2</sup> para realizar dispêndios de capital destinados exclusivamente à aquisição ou manutenção de bens do ativo imobilizado, em conformidade com o que preceituam os artigos 177 e 187 da Lei nº 6.404, de 1976 (Lei das Sociedades Anônimas). Esses recursos são escassos e obtidos com o esforço de toda a sociedade por meio de tributação, com custo de oportunidade elevado, uma

---

<sup>2</sup> De acordo com o inciso II, do § 5º, do art. 165 da Constituição Federal de 1988, o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto é parte integrante da Lei Orçamentária Anual (LOA).

vez que poderiam estar sendo aplicados em saúde, educação, segurança pública ou inúmeras outras funções sociais.

É desejável, portanto, que os recursos destinados às Docas sejam utilizados de maneira eficaz, ou seja, realizem efetivamente uma determinada função, como também sejam eficientes, isto é, realizem essa função da maneira mais racional e ao menor custo possível. A observação de que, no período de 2000 a 2009, algumas empresas pertencentes ao grupo Docas terem apresentado indicador de desempenho orçamentário passível de contestação, ou seja, a relação entre o valor da dotação orçamentária efetivamente realizada e aquela disponibilizada no Orçamento de Investimento da respectiva empresa sugerir baixo nível de eficácia e/ou eficiência orçamentária, tornou-se outro fator determinante para o presente estudo.

Adicionalmente, este artigo visa a contribuir para o desenvolvimento da ciência nas questões relacionadas ao setor, propondo uma metodologia que pode ser facilmente aplicada em estudos similares, ou mesmo no aprofundamento do presente trabalho.

O objetivo geral é verificar se no período de 2000 a 2009 houve diferenças significativas entre os indicadores de desempenho selecionados para as Docas. Os objetivos específicos que motivaram esse trabalho são os seguintes:

- i) Levantar um conjunto de indicadores de desempenho passíveis de comparabilidade entre as Docas;
- ii) Conhecer e qualificar o ambiente onde são produzidos os serviços das Docas; e
- iii) Realizar comparações evolutivas de desempenho de cada empresa, de forma a monitorar a evolução de processos, com o estabelecimento de *benchmarks*.

Em termos de elementos textuais, o artigo possui uma introdução, três capítulos e as considerações finais. O primeiro capítulo apresenta um resumo sobre o Sistema Portuário Brasileiro e as Companhias Docas; o segundo aborda os procedimentos metodológicos e os dados utilizados no estudo; no terceiro capítulo é feita a análise e interpretação dos dados levantados, e as considerações finais apresentam os principais resultados do artigo.

## 1 – O SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO E AS COMPANHIAS DOCAS

Na história das nações, os portos representaram o principal meio de comércio e de troca entre países e produtores, transitando por suas instalações pessoas, produtos, insumos e *commodities* que suprem as necessidades de consumo, produção e alimentação do mundo, constituindo-se um instrumento relevante na busca do desenvolvimento econômico e social.

No Brasil, o Decreto de abertura dos Portos às nações amigas, promovido por Dom João VI, em 1808, determinou o fim do Pacto Colonial que, na prática obrigava a que todos os produtos das colônias passassem antes pelas alfândegas em Portugal, e inseriu definitivamente o Brasil no cenário do comércio internacional, podendo assim, ser considerado como sendo a base do atual sistema portuário brasileiro (BRASIL, 2010c).

A Lei de Concessões, em 1869, permitiu o financiamento privado em obras de expansão nos principais portos nacionais. Após a proclamação da república, a exploração e a operação das instalações portuárias passaram à iniciativa privada. O modelo privado de investimento durou até a década de 1930, quando o Estado assumiu o papel de financiador dos ativos portuários (OLIVEIRA, 2000).

Em 1975 foi criada a Empresa de Portos do Brasil S.A. – Portobrás, uma “holding” que representava o interesse do governo no setor, explorando o cais comercialmente como operador portuário e, ao mesmo tempo, atuando como autoridade portuária nacional, uma vez que adicionalmente, administrava os 35 principais portos comerciais do país, à época. Com a extinção da Portobrás, em 1990, o sistema portuário passou por grave crise, forçando a edição da Lei nº 8.630, de 25 de fevereiro de 1993 (Lei de Modernização dos Portos), que redefiniu os papéis da autoridade portuária e do próprio Estado na gestão e regulação do sistema.

De acordo com CURCINO (2007), a partir da Lei de Modernização dos Portos emergiu-se uma nova organização administrativa para o setor portuário brasileiro. Os principais objetivos associados à implementação desta lei são: permitir a concessão da operação portuária e o arrendamento de áreas portuárias, gerando recursos para o governo; incentivar a concorrência entre os portos e terminais, de modo a reduzir custos e obter maior eficiência; e acabar com o monopólio dos trabalhadores portuários.

Para elencar algumas alterações na estrutura do sistema portuário brasileiro, no que diz respeito à administração, a Lei 8.630/93 instituiu os seguintes atores:

- Autoridade Portuária (AP): administra o Porto Organizado<sup>3</sup>, gera seu patrimônio e controla as demais entidades públicas e privadas atuantes no porto;
- Conselho de Autoridade Portuária (CAP): é um órgão consultivo formado por quatro blocos de atores participantes do porto, como o Bloco do Poder Público (BPP), o dos Operadores Portuários (BOP), Bloco da Classe dos Trabalhadores Portuários (BCTP) e o Bloco dos Usuários dos Serviços Portuários (BUSP).

Em relação à operação do serviço portuário, a lei introduziu os seguintes atores, subordinados à autoridade portuária:

- Operador Portuário (OP): é o órgão executivo de gerência, fiscalização, regulamentação, organização e promoção da atividade portuária. Dele depende a gestão de recursos humanos efetivos e prestadores de serviços, atividade realizada pelo Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO);
- Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO): administra a contratação, a escala e a alocação de trabalhadores portuários (TP) e de trabalhadores portuários avulsos (TPA);

A criação da Secretaria Especial de Portos (SEP/PR), por meio da Medida Provisória nº 369, de 7 de maio de 2007, convertida na Lei nº 11.518, de 5 de setembro de 2007, é um momento da história portuária do país comparável à abertura dos portos ao comércio internacional, em 1808. Dentre suas atribuições, destaca-se o desenvolvimento de políticas e diretrizes de fomento do setor portuário marítimo, com o objetivo de aumentar a capacidade de movimentação de cargas nos portos, promover condições para a ampliação do transporte de cabotagem, reduzir os custos de movimentação portuária e simplificar os procedimentos administrativos e fiscais de desembaraço de mercadorias, além de promover a execução e avaliação de medidas, programas e projetos de desenvolvimento da infraestrutura portuária. (BRASIL, 2011b).

Segundo a SEP/PR, o setor portuário brasileiro abrange 34 Portos Públicos Marítimos, vinculados à Secretaria Especial de Portos, além de outros 3 Portos públicos de Hidrovias Interiores, vinculados ao Ministério dos Transportes e 122 Terminais de Uso Privativo. Dos 34 portos sob gestão da SEP/PR, 16 encontram-se delegados, concedidos ou

---

<sup>3</sup> Segundo a lei 8.630/93, o conceito técnico de Porto Organizado é todo porto construído e aparelhado para atender as necessidades da navegação e da movimentação e armazenagem de mercadorias, concedido ou explorado pela União, cujo tráfego e operações portuárias estejam sob a jurisdição da autoridade portuária.



Portanto, as Companhias Docas fulcro do presente estudo são compostas pelas seguintes empresas:

- Companhia Docas do Pará – CDP, identificada neste artigo como Docas do Pará, é a autoridade portuária no Porto de Santarém – PA, no Porto de Belém - PA e no Porto de Vila do Conde – PA;
- Companhia Docas do Ceará – CDC, identificada neste artigo como Docas do Ceará, é a autoridade portuária no Porto de Fortaleza – CE;
- Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CODERN, identificada neste artigo como Docas do Rio Grande do Norte, é a autoridade portuária no Porto de Areia Branca – RN, no Porto de Natal e no Porto de Maceió – AL;
- Companhia das Docas do Estado da Bahia – CODEBA, identificada neste artigo como Docas da Bahia, é a autoridade portuária no Porto de Salvador – BA, no Porto de Aratu – BA e no Porto de Ilhéus – BA;
- Companhia Docas do Espírito Santo – CODESA, identificada neste artigo como Docas do Espírito Santo, é a autoridade portuária no Porto de Barra do Riacho – ES e no Porto de Vitória – ES;
- Companhia Docas do Rio de Janeiro – CDRJ, identificada neste artigo como Docas do Rio de Janeiro, é a autoridade portuária no Porto de Niterói – RJ, no Porto do Rio de Janeiro - RJ, no Porto de Itaguaí – RJ e no Porto de Angra dos Reis – RJ; e
- Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP, identificada neste artigo como Docas de São Paulo, é a autoridade portuária no Porto de Santos – SP e no Porto de Laguna – SC.

## 2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DADOS

A metodologia utilizada para elaboração dos indicadores de desempenho atribuídos às Companhias Docas foi a análise descritiva-histórica de dados quantitativos e qualitativos dessas empresas, no período de 2000 a 2009. Há diversas acepções acerca de indicadores de desempenho na literatura, entretanto, para elaboração deste artigo, adotou-se a taxonomia utilizada no Guia Metodológico publicado pela Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Brasil, 2010b), que define indicadores, do ponto de vista de políticas públicas, como instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade, traduzindo, de forma mensurável, determinado aspecto dessa realidade (situação social ou ação de governo), de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.

### 2.1 – Dados Quantitativos

Utilizando informações obtidas no Anuário Estatístico Portuário – AEP, publicação elaborada pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ, foram sintetizados os dados decorrentes da movimentação de cargas das Docas e dos Terminais de Uso Privativo localizados nas áreas de influência dessas empresas, no período de 2001 a 2009, segundo a natureza: graneis sólidos, líquidos, carga geral e carga containerizada.

Segundo o AEP, granel sólido é toda carga seca fragmentada transportada em grandes quantidades diretamente nos porões do navio, sem embalagem (*dray bulk*), como minérios, grãos, etc.; granel líquido é toda carga líquida transportada diretamente nos porões dos navios, sem embalagens e em grandes quantidades e que é movimentada em dutos por meio de bombas, como petróleo e seus derivados, óleos vegetais, sucos de laranja, e similares. Carga geral é constituída por mercadorias acondicionadas nas mais variadas embalagens de diversos tamanhos, pesos e/ou volumes, como por exemplo: sacos, caixas de madeira, ou assemelhados, engradados, tambores, barris, bem como cargas de pesos e/ou desproporcionais e não convencionais. Carga containerizada é feita por meio de uma caixa metálica, preferencialmente padronizada nas medidas de 20 ou 40 pés, que tenha estrutura para engate automático pelos equipamentos de movimentação, seja horizontal ou vertical. A unidade utilizada para conversão da capacidade de contêineres de diversos tamanhos ao tipo padrão ISO de 20 pés é o TEU (*Twenty-foot equivalent Units* – Unidades Equivalentes a 20 pés). A tabela seguinte apresenta os dados sintetizados de 2001 a 2009:

Tabela 1 - Movimentação de Cargas nas Companhias DOCAS<sup>1</sup> (2001-2009)

Docas / Tipo de Carga	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Companhia Docas do Pará - CDP</b>									
• Granéis Sólidos (ton.)	18.299.596	16.713.908	23.160.717	27.161.687	28.211.288	34.119.625	33.610.619	34.918.500	31.515.664
• Granéis Líquidos (ton.)	4.908.511	2.956.972	2.953.357	3.401.880	2.890.665	4.166.525	4.486.238	4.380.455	5.081.763
• Carga Geral (ton.)	1.842.451	1.840.343	1.958.991	1.983.151	2.159.215	2.640.312	2.959.603	3.828.073	3.080.195
<i>Sub-total</i>	25.050.558	21.511.223	28.073.065	32.546.718	33.261.168	40.926.462	41.056.460	43.127.028	39.677.622
<b>Carga Containerizada</b>									
• Quantidade (unid.)	29.241	33.085	32.145	45.598	51.614	50.293	60.237	45.541	45.412
• TEU <sup>(2)</sup>	48.970	53.103	48.964	69.785	78.063	78.916	94.832	70.229	75.979
• Peso (ton.)	427.289	454.751	578.730	647.610	694.436	715.034	831.681	637.050	560.363
<b>Companhia Docas do Ceará - CDC</b>									
• Granéis Sólidos (ton.)	946.218	948.973	825.363	840.375	1.114.179	1.193.608	958.579	1.101.239	1.276.549
• Granéis Líquidos (ton.)	1.610.792	1.740.182	1.373.345	1.495.156	1.592.481	2.287.881	2.498.914	1.812.883	1.802.366
• Carga Geral (ton.)	900.145	1.310.351	1.564.594	1.110.416	871.285	1.805.321	2.026.166	2.289.807	2.430.772
<i>Sub-total</i>	3.457.155	3.999.506	3.763.302	3.445.947	3.577.945	5.286.810	5.483.659	5.203.929	5.509.687
<b>Carga Containerizada</b>									
• Quantidade (unid.)	36.540	51.229	55.344	59.339	46.335	25.497	43.156	37.947	35.208
• TEU <sup>(2)</sup>	43.194	72.491	76.835	82.072	64.845	35.264	60.309	53.121	50.726
• Peso (ton.)	523.117	810.774	899.002	984.407	871.085	459.200	686.258	722.178	595.452
<b>Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN</b>									
• Granéis Sólidos (ton.)	6.814.543	6.130.142	6.030.724	6.293.298	6.512.438	6.366.130	5.323.742	6.246.371	5.345.081
• Granéis Líquidos (ton.)	5.985.651	6.109.093	6.006.834	6.263.912	5.613.248	5.444.285	4.726.425	4.851.149	6.011.300
• Carga Geral (ton.)	343.054	607.144	542.084	535.470	700.811	532.786	604.484	660.080	471.132
<i>Sub-total</i>	13.143.248	12.846.379	12.579.642	13.092.680	12.826.497	12.343.201	10.654.651	11.757.600	11.827.513
<b>Carga Containerizada</b>									
• Quantidade (unid.)	5.756	3.976	3.227	5.690	6.119	7.177	7.919	13.727	11.664
• TEU <sup>(2)</sup>	10.666	7.860	6.423	11.380	12.234	14.354	14.486	25.616	22.348
• Peso (ton.)	122.325	88.933	65.427	100.292	116.375	125.698	143.914	231.405	210.099
<b>Companhia das Docas do Estado da Bahia - CODEBA</b>									
• Granéis Sólidos (ton.)	3.452.638	3.301.117	3.914.931	4.916.963	4.409.516	4.153.606	4.761.429	6.936.343	1.999.601
• Granéis Líquidos (ton.)	18.249.644	18.728.307	19.238.612	23.194.943	25.454.768	25.091.190	26.693.912	27.495.571	20.197.526
• Carga Geral (ton.)	1.604.481	2.003.060	2.213.300	2.305.933	2.544.135	2.457.032	2.749.799	4.529.159	5.518.010
<i>Sub-total</i>	23.306.763	24.032.484	25.366.843	30.417.839	32.408.419	31.701.828	34.205.140	38.961.073	27.715.137
<b>Carga Containerizada</b>									
• Quantidade (unid.)	69.910	88.142	108.004	122.109	131.652	142.289	144.192	162.650	149.568
• TEU <sup>(2)</sup>	108.926	135.457	169.334	192.040	208.029	225.682	230.270	263.722	244.204
• Peso (ton.)	1.121.787	1.403.824	1.525.739	1.665.004	1.737.793	1.911.582	2.343.290	2.596.135	2.487.775
<b>Companhia Docas do Espírito Santo - CODESA</b>									
• Granéis Sólidos (ton.)	2.873.593	2.751.998	2.703.208	3.317.751	2.858.737	2.461.730	2.467.390	1.799.014	617.987
• Granéis Líquidos (ton.)	256.641	191.281	202.705	224.081	238.264	265.847	219.820	345.487	393.583
• Carga Geral (ton.)	4.702.019	5.535.473	7.287.795	8.143.470	9.682.128	12.402.760	12.582.121	12.680.701	12.111.765
<i>Sub-total</i>	7.832.253	8.478.752	10.193.708	11.685.302	12.779.129	15.130.337	15.269.331	14.825.202	13.123.335
<b>Carga Containerizada</b>									
• Quantidade (unid.)	72.203	103.482	114.125	145.871	168.088	192.197	203.600	197.864	152.989
• TEU <sup>(2)</sup>	93.203	128.451	143.564	190.535	220.761	249.734	267.890	271.786	209.096
• Peso (ton.)	1.102.580	1.406.165	1.727.277	2.172.652	2.520.321	2.892.710	3.104.151	3.144.423	2.853.551
<b>Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ</b>									
• Granéis Sólidos (ton.)	39.261.100	42.493.264	50.373.775	57.665.079	65.730.602	72.126.764	86.027.769	82.718.393	84.160.257
• Granéis Líquidos (ton.)	28.736.338	22.473.317	22.489.825	22.219.814	21.778.669	27.853.544	38.752.236	41.570.788	46.756.889
• Carga Geral (ton.)	4.979.568	6.145.174	7.040.290	8.265.313	9.309.588	11.575.649	10.403.381	10.873.351	8.972.476
<i>Sub-total</i>	72.977.006	71.111.755	79.903.890	88.150.206	96.818.859	111.555.957	135.183.386	135.162.532	139.889.622
<b>Carga Containerizada</b>									
• Quantidade (unid.)	198.698	215.677	256.405	344.751	364.186	419.509	436.981	485.204	382.520
• TEU <sup>(2)</sup>	268.981	291.654	352.529	476.478	513.579	595.036	617.551	710.198	556.962
• Peso (ton.)	2.867.386	3.085.517	3.645.754	5.232.794	5.653.666	7.060.775	7.456.037	8.384.348	6.823.543
<b>Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP</b>									
• Granéis Sólidos (ton.)	22.248.446	23.979.655	26.299.235	27.898.592	29.661.014	29.696.696	33.191.252	35.419.219	33.729.729
• Granéis Líquidos (ton.)	11.138.073	11.335.349	12.976.191	13.508.837	13.036.187	14.510.791	15.195.554	14.379.147	13.397.342
• Carga Geral (ton.)	14.775.074	18.159.264	20.801.647	23.423.157	27.552.275	32.089.706	32.389.061	33.517.821	28.514.754
<i>Sub-total</i>	48.161.593	53.474.268	60.077.073	64.830.586	70.249.476	76.297.193	80.775.867	83.316.187	75.641.825
<b>Carga Containerizada</b>									
• Quantidade (unid.)	605.382	727.509	919.950	1.160.298	1.457.321	1.603.858	1.654.713	1.745.213	1.473.615
• TEU <sup>(2)</sup>	892.802	1.068.606	1.385.421	1.749.539	2.236.580	2.445.941	2.532.900	2.677.839	2.255.862
• Peso (ton.)	9.490.694	11.614.482	14.917.761	18.852.595	23.344.005	26.572.366	27.386.674	29.474.858	25.043.790

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados fornecidos pelo Anuário Estatístico do Portal da Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ

(<sup>1</sup>) Estão incluídas as movimentações de carga das Companhias Docas, bem como dos Terminais de Uso Privativo localizados nas áreas de influências das respectivas empresas

(<sup>2</sup>) TEU (*Twenty-foot equivalent units*) é a unidade de medida utilizada para conversão da capacidade de contêineres de diversos tamanhos ao padrão ISO de 20 pés

A análise dos dados apresentados acima será feita detalhadamente no próximo capítulo, entretanto, a comparação entre a movimentação de cargas de um ano ( $t$ ) em relação ao ano imediatamente anterior ( $t - 1$ ), permite verificar uma queda generalizada na movimentação de cargas, em todas as Docas, no biênio 2008/2009. Essa forte retração foi resultado da diminuição do comércio mundial, em consequência da crise financeira iniciada a partir da falência do Banco Lehman Brothers, nos EUA, em setembro de 2008, o que provocou reduções tanto nas exportações brasileiras, devido aos cancelamentos de compra de diversas mercadorias, efetuados por inúmeros países, quanto nas importações, em razão da desvalorização do Real frente à moeda americana (em agosto de 2008, a taxa de câmbio (R\$/US\$) estava em 1,61 elevando-se até 2,31 em março de 2009, conforme dados do Banco Central do Brasil), o que tornou os produtos importados mais caros comparados aos produtos nacionais.

## 2.2 – Dados Qualitativos

Para realizar a análise qualitativa das Docas por meio de indicadores de desempenho foram selecionados parâmetros significativos, em termos operacionais e de gestão, que fossem independentes da influência de especificidades ou peculiaridades da estrutura portuária e, principalmente, permitissem comparar a eficácia e eficiência dessas empresas. Conforme disposto no inciso I do artigo 6º do Decreto nº 7.063, de 13 de janeiro de 2010, compete ao Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – DEST a coordenação da elaboração do Programa de Dispêndios Globais – PDG e da proposta do Orçamento de Investimento – OI, bem como acompanhar a respectiva execução orçamentária.

Resumidamente, de acordo com o Manual Técnico de Orçamento – MTO (Brasil, 2010e), o PDG pode ser compreendido como um conjunto de informações econômico-financeiras elaborado anualmente, a partir de propostas das próprias estatais apresentadas ao DEST para negociação e estabelecimento de metas, em consonância com o OI do respectivo exercício. Durante a execução do OI, o DEST é responsável pela efetivação de crédito orçamentário ao OI da empresa, o que implica em adequação no respectivo PDG.

Portanto, os dados para elaboração dos indicadores qualitativos foram obtidos do Sistema de Informação das Estatais – SIEST (subsistemas PDG e Investimento) e da publicação anual Perfil das Empresas Estatais (Brasil, 2000 a 2010a), elaborada pelo DEST.

Cumpra salientar que os valores financeiros foram atualizados a preços de 2009 pelo IPCA Médio, fornecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (Brasil, 2011c). Neste artigo, os indicadores escolhidos para avaliação das Companhias Docas são os seguintes:

- ✓ Execução do Orçamento de Investimento (em % da Dotação);
- ✓ Despesas com Pessoal em relação ao PIB per Capta (média mensal, em %);
- ✓ Gasto anual com Demandas Trabalhistas (R\$ mil por funcionário);
- ✓ Rentabilidade sobre o Patrimônio (em %);
- ✓ EBITDA (em R\$ mil), e
- ✓ Comprometimento dos dispêndios Correntes sobre a Receita (em %).

### 2.2.1 – Execução do Orçamento de Investimento

O nível de execução do orçamento de investimento é determinado pelo indicador de desempenho orçamentário  $I_1$ , constituído pelo percentual da dotação autorizada (Lei + Créditos) que foi efetivamente realizado pela empresa, representado pela fórmula:

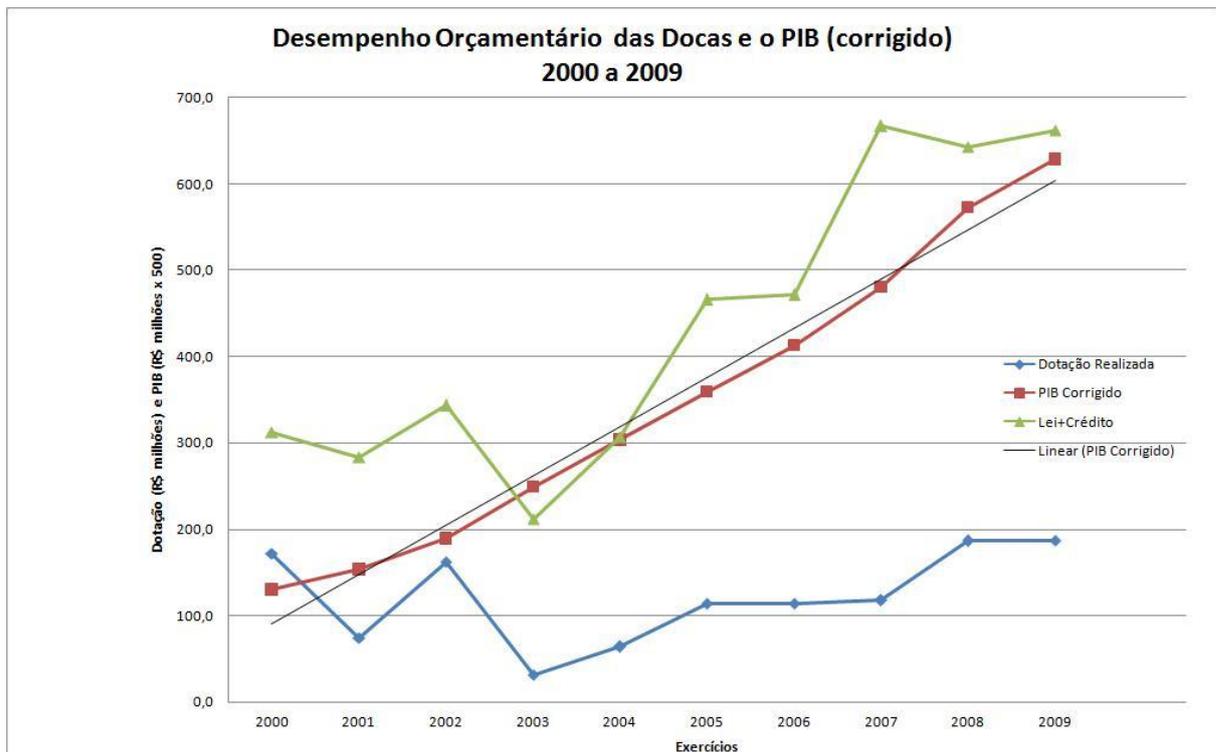
$$I_1 = (\text{Investimento Realizado} / \text{Dotação Aprovada}) * 100$$

De acordo com a interpretação adotada neste artigo, assume-se  $I_1$  como um indicador de eficácia, isto é, indica que a empresa efetivamente realizou o maior valor possível do limite orçamentário autorizado (Lei + Créditos) no ano avaliado. Alguns autores consideram esse indicador sob a ótica da eficiência, ou seja, para um determinado patamar a ser realizado, as empresas que obtiverem melhor percentual de execução, ao menor custo, é considerada mais eficiente que as demais. Evidente que para se determinar com exatidão o valor desse indicador sob a ótica da eficiência, é necessário o conhecimento de detalhes adicionais contábeis e administrativos que fogem ao escopo do presente estudo considerar. Os valores das dotações autorizadas e realizadas foram obtidos no SIEST, subsistema Investimento.

- **Interpretação:** Quanto maior (+), melhor, ou seja, os maiores índices são desejáveis, pois indica uma maior realização do limite orçamentário que estava à disposição da empresa.

A figura seguinte demonstra que embora a dotação autorizada (Lei + Crédito) tenha obtido, no período em análise, um crescimento aproximado de 111,8%, proporcional ao crescimento da economia nacional como um todo (PIB Corrigido<sup>4</sup>), tal tendência não foi acompanhada pela dotação realizada que teve uma variação próxima a zero, e o percentual médio de execução em relação ao valor autorizado equivalente a 41,8%. A partir de 2003, o distanciamento entre as curvas é crescente, levando a eficácia orçamentária aos níveis mais baixos: 15,0% em 2003 e 17,6% em 2007.

Gráfico 1



### 2.2.2 Despesas de Pessoal em relação ao PIB per Capta Estadual

O indicador  $I_2$  avalia a relação entre a despesa mensal de pessoal e encargos sociais e a quantidade de funcionários próprios da empresa, sendo representado pela fórmula:

$$I_2 = ((\text{Despesas de Pessoal e Encargos} / \text{PIB per Capta}) / \text{N}^{\circ} \text{ Funcionários}) / 12$$

<sup>4</sup> Com intuito meramente ilustrativo, dividiu-se por 500 os valores do PIB (fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE) para permitir sua visualização dentro da mesma escala de valor atribuída às dotações das Docas.

Despesas de pessoal e encargos são aquelas realizadas com salários, remunerações diretas, encargos sociais e demais benefícios efetuados com funcionários da empresa, e a inclusão do PIB per capita no cálculo de  $I_2$  foi efetuada para reduzir os efeitos da disparidade econômica regional existente nos diferentes estados de cada uma das Docas.

Os valores relativos à despesa de pessoal e encargos e o quantitativo de pessoal foram obtidos diretamente do SIEST, subsistema PDG, enquanto que o PIB per capita foi fornecido pelo IBGE. O cálculo do valor do número de funcionários de cada empresa é feito considerando o crescimento médio de pessoal próprio de um ano em relação ao ano anterior, ou seja, equivale ao resultado de: **Nº de Funcionários** = ((Quantitativo do ano atual + do ano anterior) / 2).

- **Interpretação:** Quanto menor (-), melhor, ou seja, quanto menor for o comprometimento com despesas de mão-de-obra, maior será a disponibilidade para outros tipos de despesa.

### 2.2.3 – Gasto com Demandas Trabalhistas

As demandas trabalhistas são provisões para ocorrer aos gastos com passivo trabalhista da empresa, e sua representação é dada pela fórmula:

$$I_3 = (\text{Despesas Demandas Trabalhistas} / \text{N}^\circ \text{ Funcionários})$$

As provisões para pagamento de demandas trabalhistas foram inseridas entre os parâmetros de avaliação das Docas, mesmo tendo a característica de ser uma despesa eventual e de possuir origem em exercícios anteriores, porém, proporcionam repercussão negativa no resultado corrente da empresa, estrangulando a capacidade de investimento. O número de funcionários é obtido conforme calculado no indicador do item anterior,  $I_2$ . A não existência de valor para pagamento dessa provisão indica que a empresa possui boas práticas no que refere à gestão administrativa de pessoas. Os valores referentes às demandas trabalhistas foram obtidos no SIEST, subsistema PDG.

O ex-secretário da Secretaria Especial de Portos, Pedro Brito, em entrevista ao jornal Folha de São Paulo<sup>5</sup>, em maio de 2007, demonstrou preocupação com esse indicador ao

<sup>5</sup> A entrevista foi efetuada pela repórter Cláudia Trevisan, de acordo com o saite <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=481603>, acessado no dia 30/11/2010.

afirmar ter como uma das prioridades de sua gestão resolver a questão do passivo trabalhista das Companhias Docas, que possuíam valores na ordem de R\$ 800 milhões no porto de Santos e de R\$ 400 milhões no do Rio de Janeiro. “*Somados, os valores equivalem a quase metade dos R\$ 2,7 bilhões previstos no PAC<sup>6</sup> (Programa de Aceleração do Crescimento) para a infraestrutura portuária nos próximos quatro anos*”, afirmou Brito.

- **Interpretação:** Quanto menor (-), melhor, ou seja, quanto menor for o valor dos dispêndios com demandas trabalhistas, maior será a disponibilidade para outros tipos de despesa.

#### 2.2.4 – Rentabilidade sobre o Patrimônio

A rentabilidade sobre o patrimônio indica a eficiência do investimento na geração de lucro para a empresa, sendo representada pela fórmula:

$$I_4 = (\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido})$$

O indicado  $I_4$  também é conhecido como Retorno do Capital Próprio e, de acordo com SILVA (2007), representa o retorno que os acionistas ou quotistas da empresa estão obtendo em relação aos seus investimentos, sendo, portanto, de elevada relevância sob o aspecto econômico-financeiro, pois deixa transparente o prêmio do investidor ou proprietário pelo risco de seu empreendimento quando o valor de  $I_4$  é superior à taxa média de juros do mercado. Os valores relativos aos parâmetros utilizados no cálculo desse indicador foram obtidos nas demonstrações financeiras de cada Companhia Docas, contidas na publicação Relatório Anual, publicado pelo DEST a cada exercício (BRASIL, 2011b).

- **Interpretação:** Quanto maior (+), melhor, pois evidencia aspectos da eficiência financeira do investimento.

---

<sup>6</sup> O Decreto nº 6.025, de 22.01.2007, institui o Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, constituído de medidas de estímulo ao investimento privado, ampliação dos investimentos públicos em infraestrutura e voltadas à melhoria da qualidade do gasto público e ao controle da expansão dos gastos correntes no âmbito da Administração Pública Federal.

### 2.2.5 – EBITDA

O EBITDA é um indicador financeiro que desconsidera as despesas operacionais que não afetam o caixa, além de não levar em consideração os custos de financiamento representado pelas despesas financeiras, como também dos efeitos da tributação sobre o resultado do exercício, sendo representado pela fórmula:

$$I_5 = \{\text{Lucro Líquido} + (\text{Depreciação/Amortização} + \text{Impostos} + \text{Juros})\}$$

A sigla EBITDA corresponde, em inglês, a **E**arning **B**efore **I**nterests, **T**axes, **D**epreciation and **A**mortization. Em português, significa **Lucro Antes dos Juros, Impostos (sobre o lucro), Depreciação e Amortização (LAJIDA)**, ou seja, é um indicador que não reflete o impacto no resultado, dos itens extraordinários, das despesas com investimentos e das mudanças havidas no capital de giro. Apesar de sua divulgação não ser obrigatória no Brasil, esse indicador tem sido largamente utilizado por empresas com grande volume de investimento em infraestrutura, pois ao excluir os juros dos recursos financiados e somar a depreciação dos ativos, permite aos analistas avaliar o tempo que seria necessário para que essa empresa venha a prosperar, sob uma perspectiva de longo prazo (SILVA, 2007).

Os parâmetros necessários para a determinação do EBITDA foram extraídos das demonstrações financeiras publicadas no Perfil das Empresas Estatais/DEST, tendo como base a conciliação sugerida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM):

<p><b>Lucro Operacional Líquido</b>          (+/-)despesas / receitas financeiras          (+) depreciação          (+) amortização          (+) Impostos  <b>= EBITDA (LAJIDA)</b></p>
---

Há diversas limitações apresentadas pelos críticos em relação à confiabilidade desse indicador, dentre as quais SILVA (2007) destaca que a economia brasileira é fortemente influenciada pelas variações cambiais, levando a distorções nas comparações de empresas onde a estrutura de financiamento é diferenciada; além do fato de que o EBITDA não representa o volume monetário efetivo que ingressou no caixa, já que nem todas as receitas

podem ter sido recebidas e nem todas as despesas efetivamente pagas. A despeito destas e outras críticas, a divulgação do EBITDA tem crescido entre as companhias de capital aberto. As demonstrações financeiras contidas no Relatório Anual, do DEST, forneceram os valores dos parâmetros utilizados no cálculo de  $I_5$ .

- **Interpretação:** Quanto maior, melhor (+).

#### 2.2.6 – Dispêndios Correntes em relação às Receitas

O presente indicador avalia o comprometimento dos dispêndios correntes em relação à receita operacional da empresa, ou seja, sinaliza a flexibilidade da empresa em pagar o seu custeio com recursos oriundos de atividades operacionais. A fórmula para se calcular  $I_6$  é dada por:

$$I_6 = (\text{Dispêndios Correntes} / \text{Receita Operacional}) * 100$$

Os parâmetros para determinação de  $I_6$  foram retirados do SIEST, subsistema PDG. De acordo com o Manual de Orçamento (BRASIL, 2010a), dispêndios correntes são as despesas essenciais ao funcionamento da empresa, sendo composto pelo agrupamento das seguintes rubricas do PDG: Pessoal e Encargos Sociais; Materiais e Produtos; Serviços de Terceiros; Utilidades e Serviços; Tributos e Encargos; Encargos Financeiros e Outros Dispêndios Correntes. Receita operacional é oriunda com o somatório das seguintes rubricas: Venda de Bens e Serviços e Demais Receitas Operacionais.

- **Interpretação:** Quanto menor, melhor (-), ou seja, para um determinado nível de receita auferida pela empresa, quanto menos dispêndios correntes forem comprometidos, melhor, pois haverá maior disponibilidade financeira para os investimentos necessários.

Assim, após efetuar os cálculos dos indicadores pré-definidos para avaliação das Docas, os resultados obtidos foram compilados na tabela 2, que contém a estatística descritiva desses indicadores de desempenho, ou seja, o resultado mínimo, máximo, a média e o desvio-padrão.

TABELA 2 - Estatística Descritiva - RS Constantes de 2009 (IPCA Médio)

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
I <sub>1</sub> = Execução do Orçamento de Investimento (em % da Dotação)	1,2	89,0	28,4	18,3
I <sub>2</sub> = Despesa com Pessoal e Encargos (Média Mensal/PIB Per Capta)	0,3	1,9	0,9	0,4
I <sub>3</sub> = Gasto Anual com Demandas Trabalhistas (por funcionário)	0,0	291,9	16,4	46,1
I <sub>4</sub> = Rentabilidade sobre o Patrimônio (%)	(959,2)	11,2	(15,6)	114,9
I <sub>5</sub> = EBITDA (em R\$ mil)	(250.712,0)	173.362,0	4.010,6	63.998,1
I <sub>6</sub> = Comprometimento Dispendícios Correntes sobre Receita (%)	24,5	208,7	108,2	33,6

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados do Sistema de Informações das Empresas Estatais - SIEST e do Perfil das Empresas Estatais, publicado pelo DEST.

Nota: Os valores financeiros foram atualizados a preços de 2009 pelo IPCA Médio do IBGE.

A análise da estatística descritiva acima sugere haver problemas de gestão administrativa entre as Companhias Docas, visto que os resultados apresentados são bastante divergentes, e principalmente, os valores mínimos e máximos de quase todos os indicadores estão dispersos fora do que é denominado de “área de controle estatístico”, definida como a área delimitada pela média e o desvio-padrão.

Embora a literatura orçamentária não defina um valor ótimo para o desempenho orçamentário, uma realização de apenas 1,2% do limite autorizado sugere problemas de gerenciamento administrativo e também de boas práticas de gestão de projetos, difundidas no meio acadêmico, que foge ao escopo detalhar nesse estudo. Da mesma forma, a variação apresentada pelos indicadores de demandas trabalhistas e do EBITDA demonstra haver distorções nas políticas relacionadas à gestão de pessoas e à gestão financeira nas empresas pertencentes ao grupo Docas.

### 2.3 – Utilizando a Ferramenta *PRADIN*

O *PRADIN* é um programa para apoio à tomada de decisão baseada em indicadores. Esta ferramenta foi desenvolvida com o propósito de auxiliar programas de capacitação de técnicos do setor público, organizações não governamentais, pesquisadores e estudantes no campo dos indicadores sociais e de políticas públicas, em especial, no uso de técnicas de Análise Multicritério ou Auxílio Multicritério à Decisão (AMD). Resumindo, o AMD é uma técnica quantitativa para tomada de decisão que permite a objetivação dos juízos de valor ou subjetivação inerente ao processo decisório em que interagem vários agentes e em que a decisão deve ser baseada em múltiplos critérios (JANNUZZI, 2010).

O aplicativo foi desenvolvido por Paulo Martino Jannuzzi, na versão 1.0 em Visual Basic 6.0, convertido para Visual Brasil.NET 2005 por Wilmer Lázaro de Miranda

para a versão 2.0, no intuito de implementar o algoritmo Promethée II. Esse algoritmo provê uma solução ordenada das alternativas, conforme *Funções de Preferência* previamente definidas. Assim, o Promethée II compara as alternativas para cada critério aplicando a *Preferência* dois a dois, computa os fluxos positivos e negativos, para finalmente, computar o indicador síntese (IMC).

Os dados para o cálculo do *PRADIN* foram retirados da coluna “média”, da Tabela 3, apresentada no próximo capítulo, à exceção do indicador  $I_3$  (Demandas Trabalhistas), que foi desprezado em razão da elevada quantidade de valores nulos, evitando-se possíveis distorções no resultado. Quanto aos demais indicadores, efetuou-se a distribuição de peso discriminada a seguir:

- $I_1$  = peso 2 (fator multiplicador 20), é o indicador de maior relevância devido ao impacto que produz na economia e à ótica orçamentária do estudo;
- $I_2$  = peso 1 (fator multiplicador 10), entre os indicadores utilizados no *PRADIN* é o que possui menor influência em razão da inclusão do PIB per Capta estadual como um dos parâmetros utilizado no cálculo;
- $I_3$  = peso 0, pois optou-se não incluir esse indicador no cálculo do *PRADIN* para evitar possíveis distorções devido a existir diversos valores nulos.
- $I_4$  = peso 1,8 (fator multiplicador 18), visto possuir elevada relevância sob o foco econômico-financeiro;
- $I_5$  = peso 1,4 (fator multiplicador 14), considerado como um lucro operacional ajustado, esse indicador obtém melhores resultados quanto maior forem os valores de  $I_4$  e  $I_6$  e;
- $I_6$  = peso 1,6 (fator multiplicador 16), representa o comprometimento da empresa em utilizar recursos próprios para custear despesas essenciais ao seu funcionamento.

Importante salientar também que, nos indicadores cuja interpretação é negativa (quanto menor, melhor), os valores foram multiplicados por “-1” (um negativo), de modo que o aplicativo possa interpretar essa inversabilidade.

### 3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1 – Indicadores Quantitativos

A observação da tabela 1 permite auferir que, considerando as Companhias Docas em conjunto, a variação da movimentação de cargas ocorrida no período de 2001 a 2009 foi positiva em todos os parâmetros analisados. Os granéis sólidos cresceram 69%, os granéis líquidos 32%, enquanto que a carga geral subiu 110%. Em termos de carga containerizada, houve um acréscimo de 121% em contêineres transportados, que representaram uma elevação em 146% de toneladas e de 133% em termos de TEU's movimentados. Deve-se salientar, entretanto, que o resultado positivo observado não pode ser associado exclusivamente a fatores relacionados à gestão operacional das Docas, uma vez que no período em análise há o incremento da variável *Terminal de Uso Privativo em área de influência das Docas*, que pode proporcionar uma elevação da movimentação de carga, mesmo que os demais parâmetros permaneçam constantes.

A análise horizontal do período 2001/2009, efetuada em cada empresa, demonstra que a tendência de crescimento da movimentação de cargas foi mantida, embora tenha ocorrido redução de 4% na quantidade de contêineres transportados na Docas do Ceará e redução em granéis sólidos movimentados na Docas do Rio Grande do Norte (22%), na Docas da Bahia (42%) e na Docas do Espírito Santo (78%).

Analisando a variação de granéis sólidos, a Docas do Rio de Janeiro se destacou entre as demais Docas, obtendo o maior crescimento no período (114%). Observando o perfil da carga movimentada, os principais itens propulsores desse acréscimo foram o trigo e o ferro gusa, no Porto do Rio de Janeiro, enquanto que no Porto de Itaguaí, com seus modernos terminais especializados em exportação de minérios, o minério de ferro e o carvão metalúrgico foram os principais produtos movimentados.

Analogamente, os granéis líquidos na Docas do Rio de Janeiro também obtiveram o maior crescimento dentre as Docas (63%), principalmente pela movimentação de petróleo e seus derivados. Atualmente, Porto de Angra dos Reis e o de Niterói têm a modalidade de operação *Offshore*. Em termos de carga geral, a Docas da Bahia foi a que mais cresceu (244%) motivado pelo aumento na movimentação de produtos siderúrgicos, produtos minerais além de plásticos petroquímicos.

Quanto à variação da carga containerizada, a Docas do Rio Grande do Norte, a Docas da Bahia, a Docas do Espírito Santo, a Docas do Rio de Janeiro e a Docas de São Paulo

tiveram um crescimento acima de 100%, em termos de TEU's transportados, sendo que a Docas de São Paulo liderou o *ranking* de crescimento da quantidade de contêiner movimentado (143%), de TEU's transportados (153%), como também no crescimento em termos de peso de contêiner movimentado (164%).

### 3.2 – Indicadores Qualitativos

A tabela 3 exposta à frente apresenta os resultados dos cálculos efetuados para determinação dos indicadores de desempenho selecionados para avaliação de cada Companhia Docas, no período de 2000 a 2009. De um modo geral, verifica-se variação acentuada nos valores obtidos no decorrer dos anos, bem como na comparação entre as próprias empresas.

TABELA 3 - Indicadores de Desempenho Selecionados para as Companhias DOCAS (2000-2009)

Indicadores	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Média	Ranking
<b>I<sub>1</sub> = Execução do Orçamento de Investimento (em % da Dotação)</b>	<b>39,1</b>	<b>26,0</b>	<b>43,1</b>	<b>15,9</b>	<b>22,7</b>	<b>31,7</b>	<b>27,6</b>	<b>24,7</b>	<b>24,3</b>	<b>29,5</b>	<b>28,4</b>	-
• Companhia Docas do Pará - CDP	23,8	30,0	46,4	35,5	60,0	31,8	3,5	3,7	13,0	23,6	29,1	5
• Companhia Docas do Ceará - CDC	17,8	29,2	48,3	3,3	27,5	40,2	74,2	36,5	10,4	27,8	31,5	3
• Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN	55,6	28,1	53,3	22,1	26,7	26,8	23,9	47,0	37,4	32,3	35,3	1
• Companhia das Docas do Estado da Bahia - CODEBA	33,3	39,5	29,4	23,7	14,4	35,6	26,8	45,6	33,2	46,4	32,8	2
• Companhia Docas do Espírito Santo - CODESA	28,9	6,9	77,1	9,6	1,2	40,6	21,8	16,9	4,8	1,7	21,0	6
• Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ	89,0	35,9	27,5	9,3	5,3	13,1	31,4	7,9	41,7	50,4	31,1	4
• Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP	25,4	12,4	19,7	7,8	23,5	13,7	11,3	15,1	30,0	24,2	18,3	7
<b>I<sub>2</sub> = Despesa com Pessoal e Encargos (Média Mensal / PIB Per Capta<sup>1</sup>)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Companhia Docas do Pará - CDP	1,0	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	-	0,9	4
• Companhia Docas do Ceará - CDC	1,6	1,7	1,9	1,4	1,4	1,3	1,2	1,1	1,0	-	1,4	7
• Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN	1,3	1,6	1,3	1,3	1,2	1,2	0,9	0,9	0,9	-	1,2	5
• Companhia das Docas do Estado da Bahia - CODEBA	1,6	1,0	1,1	1,0	1,1	1,4	1,1	1,0	1,2	-	1,2	6
• Companhia Docas do Espírito Santo - CODESA	0,9	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,3	-	0,6	3
• Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ	0,8	0,7	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	-	0,5	2
• Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP	0,7	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,4	0,3	0,3	-	0,4	1
<b>I<sub>3</sub> = Gasto Anual com Demandas Trabalhistas (R\$ mil por funcionário)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>21,9</b>	<b>33,8</b>	<b>15,8</b>	<b>41,1</b>	<b>51,4</b>	<b>16,4</b>	-
• Companhia Docas do Pará - CDP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1
• Companhia Docas do Ceará - CDC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1
• Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1
• Companhia das Docas do Estado da Bahia - CODEBA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	39,9	22,6	17,9	212,8	23,7	31,7	4
• Companhia Docas do Espírito Santo - CODESA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,2	75,3	57,2	31,1	291,9	47,8	5
• Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	45,3	21,7	11,9	4,5	13,7	9,7	2
• Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	46,1	116,8	23,3	39,1	30,2	25,6	3
<b>I<sub>4</sub> = Rentabilidade sobre o Patrimônio (%)</b>	<b>(141,1)</b>	<b>(14,4)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(4,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(15,6)</b>	-
• Companhia Docas do Pará - CDP	(0,7)	1,7	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	3
• Companhia Docas do Ceará - CDC	10,0	9,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,1)	0,0	(0,1)	1,9	1
• Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN	(959,2)	(54,5)	(0,1)	(0,2)	(0,1)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	0,3	(0,2)	(101,5)	7
• Companhia das Docas do Estado da Bahia - CODEBA	(4,0)	0,8	(0,1)	0,1	0,0	0,0	(0,1)	0,0	(0,3)	(0,1)	(0,4)	4
• Companhia Docas do Espírito Santo - CODESA	(2,8)	11,2	0,0	(0,1)	(0,2)	(0,5)	(0,1)	0,0	0,1	(0,3)	0,7	2
• Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ	(12,7)	(68,8)	(2,3)	(0,8)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(8,5)	6
• Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP	(18,5)	(0,6)	(0,3)	0,0	0,1	0,0	(0,4)	0,2	0,1	0,1	(1,9)	5
<b>I<sub>5</sub> = EBITDA (em R\$ mil)</b>	<b>(7.508,4)</b>	<b>(5.804,5)</b>	<b>(45.561,8)</b>	<b>24.737,5</b>	<b>26.755,1</b>	<b>6.324,5</b>	<b>4.530,8</b>	<b>29.870,1</b>	<b>(7.157,8)</b>	<b>13.920,5</b>	<b>4.010,6</b>	-
• Companhia Docas do Pará - CDP	12.068	15.044	14.415	22.884	16.653	9.562	12.546	13.556	4.023	7.850	12.860,1	2
• Companhia Docas do Ceará - CDC	12.703	11.540	5.309	3.138	(653,2)	(648,0)	180	(1.008,7)	709	(2.362,3)	2.890,6	3
• Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN	(33.526,6)	(25.587,6)	(25.310,2)	(37.405,4)	(24.369,9)	(46.201,9)	(37.297,7)	(39.166,7)	(48.107,2)	(42.876,7)	(35.985,0)	7
• Companhia das Docas do Estado da Bahia - CODEBA	(5.002,3)	12.267	(19.820,1)	38.873	20.777	16.296	(12.744,1)	(1.463,1)	(58.172,7)	(1.166,6)	(1.015,6)	4
• Companhia Docas do Espírito Santo - CODESA	3.556	11.235	7.791	701	(12.528,9)	(27.837,4)	(3.010,0)	5.077	15.771	(27.425,5)	(2.667,1)	5
• Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ	15.289	(165.131,9)	(250.712,0)	23.478	23.436	(16.749,4)	149.002	58.734	(76.286,0)	33.202	(20.573,9)	6
• Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP	(57.645,3)	100.003	(50.604,6)	121.494	163.972	109.850	(76.962,0)	173.362	111.958	130.223	72.565,2	1
<b>I<sub>6</sub> = Comprometimento Dispendios Correntes sobre Receita (%)</b>	<b>105,5</b>	<b>107,0</b>	<b>118,2</b>	<b>111,2</b>	<b>104,6</b>	<b>113,9</b>	<b>123,5</b>	<b>118,0</b>	<b>128,8</b>	<b>51,1</b>	<b>108,2</b>	-
• Companhia Docas do Pará - CDP	81,4	76,3	81,7	68,7	84,1	92,3	86,4	88,0	105,8	44,6	80,9	1
• Companhia Docas do Ceará - CDC	90,8	157,4	90,3	139,4	114,6	101,8	99,0	111,3	102,7	50,4	105,8	4
• Companhia Docas do Rio Grande do Norte - CODERN	119,9	118,3	128,3	116,3	101,4	126,1	127,0	148,6	135,1	60,7	118,2	5
• Companhia das Docas do Estado da Bahia - CODEBA	106,4	83,5	111,1	108,0	111,0	131,0	158,6	120,0	203,9	51,8	118,5	6
• Companhia Docas do Espírito Santo - CODESA	102,2	95,6	84,5	95,3	91,9	115,6	135,6	127,0	103,5	80,3	103,2	3
• Companhia Docas do Rio de Janeiro - CDRJ	109,6	128,8	208,7	157,7	144,9	138,2	142,5	150,1	162,1	45,5	138,8	7
• Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP	126,6	89,3	123,0	93,2	83,9	92,3	115,7	81,0	88,7	24,5	91,8	2

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados do Sistema de Informações das Empresas Estatais - SIEST e do Perfil das Empresas Estatais, publicado pelo DEST.

Nota: Os valores financeiros foram atualizados a preços de 2009 pelo IPCA Médio do IBGE.

<sup>(1)</sup> Equivale ao PIB per Capta do estado onde se localiza cada Docas.

Evidente que as peculiaridades e especificidades inerentes a cada empresa influenciam sobremaneira essa oscilação no resultado, porém, a amplitude dos valores obtidos para cada um dos indicadores de desempenho avaliados sugere haver problemas de gestão administrativa (operacional, financeira, de pessoas, etc.), entre outros.

A análise da tabela 3 permite auferir que, em termos de execução do orçamento de investimento das Companhias Docas, no período de 2000 a 2009, a eficácia orçamentária caiu de 39,1% para 29,5%, o que representa uma queda de aproximadamente 25%. Nesse período, a média entre as empresas foi de 28,4% e o pior desempenho ocorreu em 2003 (15,9%), quando a execução orçamentária foi inferior a 10,0% em 4 empresas: Docas do Espírito Santo (9,6%), Docas do Rio de Janeiro (9,3%), Docas de São Paulo (7,8%) e Docas do Ceará (3,3%).

O melhor índice médio de desempenho orçamentário foi obtido em 2000, pela Docas do Rio de Janeiro (89,0%), entretanto, os anos seguintes foram de queda brusca desse indicador que teve seu vértice inferior no ano de 2004 (5,3%). Por outro lado, a Docas do Rio Grande do Norte foi a Companhia que obteve os resultados mais regulares, durante o período considerado, o que permitiu ter o melhor desempenho orçamentário médio, equivalente a 35,3%. Os motivos informados para justificar o baixo desempenho apresentado variaram desde frustração na arrecadação de recursos próprios, entraves burocráticos nos processos licitatórios, como por exemplo, na obtenção de liberação de licenças ambientais, entre outros, entretanto, segundo o DEST (não publicado<sup>77</sup>), a má gestão administrativa concentrada na falta de boas práticas em gestão de projetos foi um dos principais motivos do fraco desempenho orçamentário das Docas, no período analisado.

Ao inserir o PIB per capita estadual no cálculo de  $I_2$ , obteve-se um indicador com melhor comparabilidade, visto estar sendo expurgada a influência da economia local, embora a consideração desse parâmetro no cálculo do indicador tenha excluído a possibilidade de efetuar-se a média entre as Docas. Assim, ao longo do período analisado, a Docas de São Paulo obteve o menor índice (0,4%) enquanto que a Docas do Ceará obteve o índice mais elevado (1,4%), representando uma variação em torno de 71,4% entre ambas as empresas.

Analisando os gastos com demandas trabalhistas, observa-se que esse indicador começou a se tornar significativo a partir de 2005, embora a maior parte desses processos

---

<sup>77</sup> Informação obtida em documentação técnica do DEST. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília. 2011.

judiciais terem se iniciado após 1993, com a edição da Lei de Modernização dos Portos, quando foi rompida a soberania dos sindicatos de trabalhadores portuários em detrimento da criação do órgão gestor de mão de obra (OGMO), citado no capítulo 1. Importante salientar que a Docas do Pará, a Docas do Ceará e a Docas do Rio Grande do Norte não apresentaram gastos com demandas trabalhistas, o que sugere boa gestão administrativa. Em termos absolutos a Docas de São Paulo e a Docas do Rio de Janeiro possuem os maiores volumes financeiros, entretanto, considerando o quantitativo de funcionários, a Docas do Espírito Santo superou as demais com 41,6% do valor total observado no período de 2005 a 2009, seguida da Docas da Bahia (27,6%), e da Docas de São Paulo (22,3%), enquanto que a Docas do Rio de Janeiro contribuiu com apenas 8,5% desse total.

Ambos indicadores financeiros, **I<sub>4</sub>** e **I<sub>5</sub>**, demonstram haver sérios problemas de gestão financeira nas Companhias Docas. Os resultados da rentabilidade do patrimônio (**I<sub>4</sub>**) são negativos ou nulos, na maioria das empresas, e quando são superavitários, raramente mantêm continuidade a essa tendência nos anos seguintes. Em termos de EBITDA, esse indicador varia em uma amplitude acima do desejável, em termos de empresas do mesmo segmento, conforme exposto na tabela 2. Como exemplo destaca-se a Docas do Rio de Janeiro, que oscilou de um valor negativo de R\$ 2,5 milhões de reais (em 2002) para R\$ 1,4 milhões de reais positivos, em 2006. De acordo com o DEST (não publicado, idem), há problemas administrativos com implicação direta na contabilidade da Docas do Rio Grande do Norte, que foge ao escopo detalhar nesse artigo, que praticamente impede a reversão dos resultados negativos apresentados pela empresa ao longo de todo período analisado. É possível que um gestor determinado a resolver esse impasse, consiga a sua solução.

O comprometimento dos dispêndios correntes sobre a receita operacional da empresa é um indicador que possui as propriedades da simplicidade e sensibilidade às mudanças efetuadas para melhoria da gestão. No período de 2000 a 2009, oscilou de 105,% a 51,1%, representando uma variação positiva de aproximadamente 52%, o que demonstra melhor eficiência financeira das Docas. Individualmente, a Docas do Pará teve melhor desempenho ao manter no período um nível de comprometimento próximo de 81%, embora a Docas de São Paulo tenha reduzido de 126,6%, em 2000, para 24,5%, em 2009, o que significou uma melhoria próxima a 80% nesse indicador.

Assim, segundo os resultados apresentados na tabela 3, é possível fazer uma média das colocações obtidas por cada Companhia Docas (*ranking*) ao longo dos anos observados, efetuando-se uma média ponderada das posições obtidas versus os pesos atribuídos para cada indicador, conforme disposto no capítulo 2, seção 2.3, ou seja, peso 2

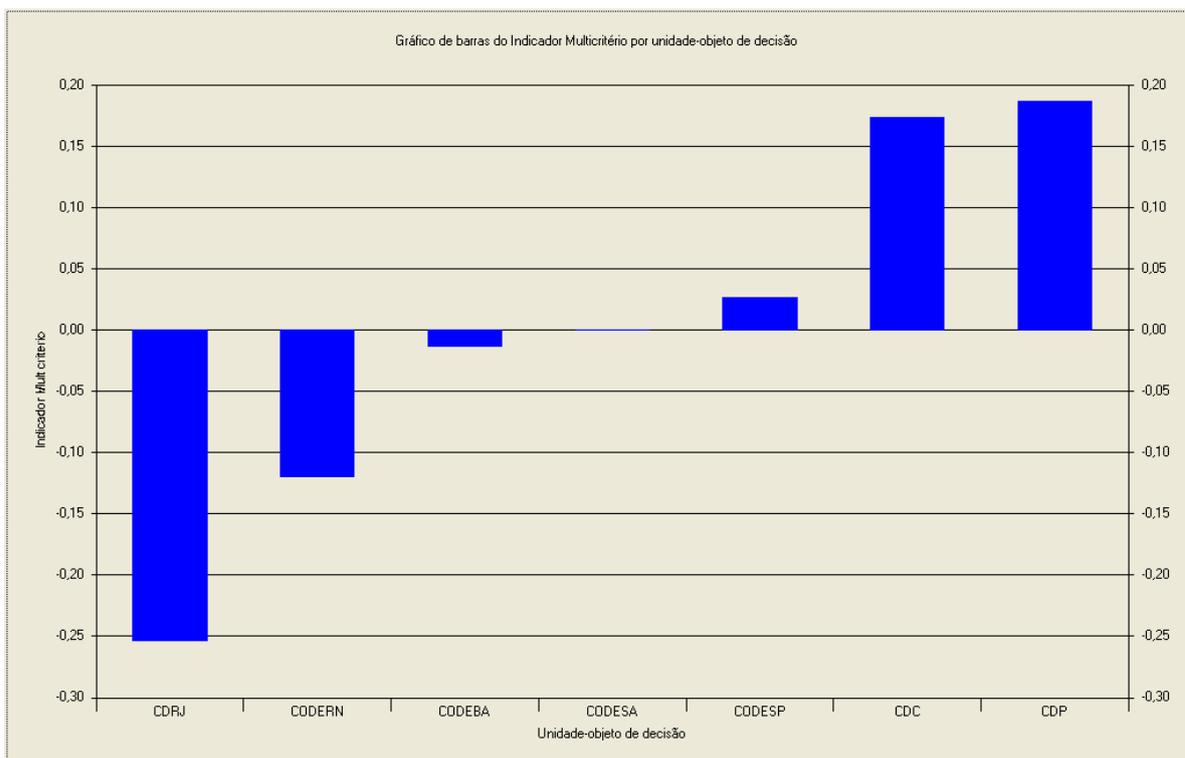
para o indicador  $I_1$ , peso 1 para os indicadores  $I_2$  e  $I_3$ , peso 1,8 para o indicador  $I_4$ , peso 1,4 para o indicador  $I_5$  e peso 1,6 para o indicador  $I_6$ . As médias obtidas permitem efetuar a seguinte *rankeamento* entre as Companhias Docas:

- 1ª do *ranking*, Docas do Pará, com média de 39,8;
- 2ª do *ranking*, Docas do Ceará, com média de 42,5;
- 3ª do *ranking*, Docas de São Paulo, com média de 48,2;
- 4ª do *ranking*, Docas do Espírito Santo, com média de 51,5;
- 5ª do *ranking* Docas da Bahia, com média de 54,7;
- 6ª do *ranking*, Docas do Rio Grande do Norte, com média de 62,5 e por último;
- 7ª do *ranking*, Docas do Rio de Janeiro, com média de 67,7.

### 3.3 – Resultados obtidos com o *PRADIN*

Conforme detalhado anteriormente, o aplicativo faz uma comparação entre os indicadores e aplica a função de preferência aos pares, de acordo com a interpretação definida (quanto maior, melhor ou quanto menor, melhor). Após multiplicar pelos fatores multiplicadores escolhidos, efetua o cálculo do indicador multicritério (IMC) de cada Companhia Docas. Importante salientar que as demandas trabalhistas ( $I_3$ ) foram retiradas da análise, por força de opção metodológica para o *PRADIN*.

Gráfico 4



A análise gráfica apresentada acima é fruto da combinação obtida após aplicação de técnicas e métodos de análise multicritério (AMD), fornecida como *output* do *PRADIN*. Essa ferramenta possibilitou a objetivação da interação dos valores médios de cada indicador de desempenho, constante na tabela 3. Os indicadores síntese (IMC's) atribuídos pelo *PRADIN* para cada Companhia Docas também podem ser interpretados como um *ranqueamento* entre as empresas, que obteve o seguinte resultado:

- 1<sup>a</sup> do *ranking*, Docas do Pará, com  $IMC = 0,1867$ ;
- 2<sup>a</sup> do *ranking*, Docas do Ceará, com  $IMC = 0,1733$ ;
- 3<sup>a</sup> do *ranking*, Docas de São Paulo, com  $IMC = 0,0267$ ;
- 4<sup>a</sup> do *ranking*, Docas do Espírito Santo =  $0,0000$ ;
- 5<sup>a</sup> do *ranking*, Docas da Bahia, com  $IMC = (- 0,0133)$ ;
- 6<sup>a</sup> do *ranking*, Docas do Rio Grande do Norte, com  $IMC = (- 0,1200)$  e por fim,
- 7<sup>a</sup> do *ranking*, Docas do Rio de Janeiro, com  $IMC = (- 0,1867)$ .

Vale ressaltar a convergência entre os *ranqueamentos* obtidos com o *PRADIN* e com a média ponderada dos indicadores apresentados na tabela 3, da seção 3.2, o que permite confirmar que, mesmo sob prismas distintos, os parâmetros analisados forneceram resultados semelhantes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em que pese as Companhias Docas terem suas peculiaridades e especificidades, todas possuem a União como acionista majoritário, estão submetidas às mesmas legislações e normatizações, e atravessam as mesmas etapas para obtenção de recursos para manutenção e aquisição de bens do ativo imobilizado. É notório que há diferenças significativas de eficácia e eficiência entre as empresas do Grupo.

É necessário ressaltar dois aspectos importantes: em primeiro lugar, a obtenção de melhores resultados nos indicadores de desempenho analisados para as Companhias Docas, principalmente o desempenho orçamentário, é de extrema importância para a economia brasileira, uma vez que essas empresas são grandes indutoras do desenvolvimento econômico e social, em suas áreas de influência, e o efeito multiplicador na economia que o incremento de eficácia e eficiência irão trazer são imprescindíveis para o nosso país.

Além disso, é necessário quebrar definitivamente o paradigma criado pela Lei de Modernização dos Portos, que ainda permeia a gestão portuária dessas empresas. Administrativamente, o modelo de gestão deve incluir efetivamente a participação das empresas, de modo assegurar rapidez na tomada de decisões do dia-a-dia do porto; o planejamento futuro deve ser traçado, preferencialmente, com décadas de antecedência, e a realização das obras ser garantida pelos gestores; a operação portuária deve possuir autonomia suficiente que permita reduzir a burocracia na movimentação de cargas e possibilite imprimir maior agilidade na realização de novos investimentos, como em obras de manutenção de dragagens, e finalmente, a modernização tecnológica deve ser implantada em todos os portos, como por exemplo, a utilização de satélites.

Independentemente de a gestão ser privada ou governamental, é necessária permanente avaliação do desempenho da empresa. A particularidade das estatais é que estas também devem ser avaliadas sob o prisma institucional e socioambiental. Portanto, elas devem seguir a lógica de mercado, no que tange à constante busca de maior produtividade, eficácia e eficiência, sem se descuidarem de suas missões institucionais e premissas socioambientais. Assim, aumentos em seus dispêndios devem, a priori, ser direcionados para propiciar maiores níveis de produtos e serviços e melhores retornos financeiros, sócio-ambientais, entre outros, condições impostas pelo crescente cenário de maior cobrança da sociedade e do próprio governo por maiores e melhores resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I.R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2ª edição, Ed. Atlas, 2007.

BARELLA, M. F.; PEREIRA FILHO, O. A. **O Estado e as Empresas Estatais Federais**. In: Eduardo Costa Pinto, José Celso Cardoso Jr., Paulo de Tarso Linhares. (Org.). Estado, instituições e democracia: desenvolvimento (Livro 9 – Volume 3 do Projeto Perspectivas do Desenvolvimento Brasileiro). Brasília: IPEA, 2010, p. 505-544.

BAUMGARTEN, M. Z. **Impacto da Lei nº 8.630/93 nas dinâmicas portuárias e relações internacionais brasileiras**. Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1118, 24 jul. 2006. Disponível em: <http://jus.uol.com.br/revista/texto/8674>. Acesso em: 29 jan. 2011.

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Imprensa Nacional, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Sítio da Secretaria de Comércio Exterior **200 Anos de Comércio Exterior**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3130>. Acesso em 12 jan. 2011a.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Sítio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Regionais**. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/defaultrepond\\_zip.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/defaultrepond_zip.shtm). Acesso em 11 jan. 2011c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. **Manual Técnico do Orçamento**. Brasília, 2010a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Perfil das Empresas Estatais**. Brasília, 2000 a 2009a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório Anual das Empresas Estatais**. Brasília, 2000 a 2009b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos **Indicadores de Programas – Guia Metodológico**. Brasília, 2010b.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Portos Brasileiros: Diagnóstico, Política e Perspectivas**. In: Série Eixos do Desenvolvimento Brasileiro. (Comunicado do Ipea nº 48). Brasília, 2010c

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Sítio da Secretaria Especial de Portos. **Sistema Portuário Nacional**. Disponível em: <http://www.portosdobrasil.gov.br/sistema-portuario-nacional>. Acesso em 10 jan. 2011b.

CURCINO, G. A. **Análise da Adequabilidade de portos às novas teorias e práticas portuárias: um estudo de caso no porto de Belém**. Dissertação de Mestrado – Brasília - UNB, 2007.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 14ª edição - São Paulo, Ed. Atlas, 2008.

JANNUZZI, P. M. **Análise multicritério e a decisão em políticas públicas: implementação da técnica no aplicativo PRADIN**. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas, 2010.

OLIVEIRA, C. **O processo de modernização dos portos brasileiros na década de 90**. Dissertação de Mestrado. Campinas – São Paulo. Unicamp, 2000.

SILVA, A. A. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 1ª edição - São Paulo, Ed. Atlas, 2007.