

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**MARKETING PORTUÁRIO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE UTILIZAÇÃO
PELAS AUTORIDADES PORTUÁRIAS BRASILEIRAS**

FERNANDA RUMBLESERGER

Florianópolis

Outubro, 2013

FERNANDA RUMBLESERGER

MARKETING PORTUÁRIO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE UTILIZAÇÃO
PELAS AUTORIDADES PORTUÁRIAS BRASILEIRAS

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do Título de Especialista em Engenharia e Gestão Portuária, e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Engenharia Civil.

Prof. Jucilei Cordini, Dr.

Coordenador do curso

Prof. Fernando Seabra, Pós Doutor , UFSC

Orientador

Banca Examinadora:

Prof. Jucilei Cordini, Dr. / UFSC

nome, titulação , instituição

Rumblesperger, Fernanda, 2013 -
Marketing Portuário: Desafios e Possibilidades de Utilização pelas
Autoridades Portuárias Brasileiras/Fernanda Rumblesperger –
Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2013.

Bibliografia.

1. Marketing – Marketing Portuário.
-

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe Juracy Fernandes Rumblesperger, uma guerreira, exemplo de força, coragem e honestidade, ao meu marido, José Carlos Gomes Junior, por todos os anos de companheirismo, estando sempre ao meu lado e ajudando-me a ultrapassar os diversos obstáculos que surgiram em nossas vidas com muito amor, carinho e compreensão, bem como às minhas filhas, Isabele Rumblesperger Gomes e Isadora Rumblesperger Gomes, as crianças mais doces e carinhosas que uma mãe poderia ter.

AGRADECIMENTOS

À Diretoria da CODESP, em especial ao Sr. Carlos Kopittke e Sr. Antônio Bautista Fidalgo, por terem oferecido esta valiosa oportunidade de aprendizado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Seabra, pela cordialidade, colaboração e o devido direcionamento deste estudo.

À Sra. Milva Capanema, que sempre se dedicou para garantir a boa qualidade deste curso, com muito profissionalismo e simpatia.

Aos meus colegas de curso, Cláudio Bastos e José Fernando Conte, pelo companheirismo e auxílio nos momentos de dificuldade.

A todos estes deixo registrado meus sinceros agradecimentos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de Gestão Portuária pelo Banco Mundial	14
Figura 2 – Etapas do Processo de Administração de Marketing	24
Figura 3 – Sistema de Pesquisa de Marketing	25
Figura 4 – Dimensões Estratégicas das Autoridades Portuárias	34
Figura 5 – Objetivos do Marketing Promocional	40
Figura 6 – Ferramentas de Promoção	41
Figura 7 – Processo de Concepção de Anúncios	42

Conteúdo

DEDICATÓRIA	4
AGRADECIMENTOS	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	6
1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	12
2.1. Setor Portuário Mundial: desafios e perspectivas.....	12
2.1.1. Sistema Portuário Brasileiro	17
2.2. Marketing.....	21
2.2.1. Marketing de Serviços	23
2.2.2. Administração de Marketing.....	24
3. MARKETING PORTUÁRIO	29
3.1. Pesquisa de Marketing.....	31
3.2. Planejamento de Marketing Estratégico	33
3.3. Composto de Marketing.....	35
3.3.1. Produto.....	36
3.3.2. Preço	37
3.3.3. Praça	39
3.3.4. Promoção	40
3.4. Avaliação	47
4. RECOMENDAÇÕES PARA AS AUTORIDADES PORTUÁRIAS	49
5. CONCLUSÃO.....	51
6. BIBLIOGRAFIA	53

1. INTRODUÇÃO

Os portos são os grandes canais de ligação entre o Brasil e o mundo, por onde passam 90% das mercadorias de comércio exterior. Com uma costa de 8,5 mil quilômetros navegáveis, o Brasil possui um setor portuário que movimenta, anualmente, cerca de 700 milhões de toneladas das mais diversas mercadorias (SEP, *online*). Diante de sua posição de destaque para a economia do país, tais instalações têm obtido, a cada dia que passa maior atenção do poder público no sentido de aumentar sua eficiência, torná-las mais competitivas, bem como garantir a diminuição dos custos logísticos no país (BOOZ&CO. ET. AL., 2012).

O sistema portuário nacional hoje é bastante complexo, reunindo um grande número de instalações portuárias com as quais interagem diversos entes públicos e privados. As Autoridades Portuárias, como poderemos ver adiante, são organizações voltadas para a gestão, atuando como verdadeiros “síndicos” de um grande condomínio logístico.

Desde longa data, no entanto, tais organizações vêm apresentando problemas crônicos com relação à sua gestão, os quais acabam por colocá-las em uma delicada situação de vulnerabilidade financeira, má reputação diante da sociedade e descontentamento por parte de arrendatários, investidores e parceiros em geral.

Neste sentido, com vistas a promover mais investimentos, reduzir os custos logísticos (e conseqüentemente, o chamado Custo-Brasil)¹ e corrigir as graves deficiências administrativas das Companhias Docas, entre outros objetivos, o governo propôs um amplo projeto de transformação do setor portuário nacional, resultando na publicação, em 05 de junho de 2013, da Lei nº 12.815.

De acordo com este novo marco legal, o chamado “Poder Concedente”, ou seja, o governo federal, representado pela Secretaria de Portos, deverá traçar diretrizes que

¹ Custo Brasil: “um termo genérico, usado para descrever o conjunto de dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas que encarecem o investimento no Brasil, dificultando o desenvolvimento nacional, aumentando o desemprego, o trabalho informal, a sonegação de impostos e a evasão de divisas. Por isso, é apontado como um conjunto de fatores que comprometem a competitividade e a eficiência da indústria nacional.” (Wikipédia, online)

incentivem a adoção de boas práticas de gestão pelas Companhias Docas nacionais, impondo-se a elas claras metas de desempenho.

Além destas novas exigências de cunho administrativo, a recente legislação, traz outras modificações que ampliaram a possibilidade de implantação novos empreendimentos portuários, o que ocasionará, em longo prazo, maior oferta de instalações para movimentação de carga aquaviária no território nacional. A notícia é benéfica para os potenciais investidores e usuários do citado sistema, no entanto, poderá trazer sérias implicações às administradoras portuárias que poderão ver reduzidas sua participação no mercado.

Tendo em vista a necessidade de aperfeiçoar os processos internos de gestão e majorar a captação de carga para (1) fazer frente à possível entrada de novos *players* no mercado; (2) fomentar as atividades de comércio exterior brasileiro; buscamos resgatar o importante papel do marketing como ferramenta estratégica para viabilizar estes objetivos organizacionais e governamentais.

Conhecendo a necessidade de promover uma imagem positiva da Autoridade Portuária, boa parte dos esforços de marketing destas organizações concentra-se, porém, apenas no chamado marketing institucional. Na visão de alguns gestores, o fato de não possuir clientes diretos e de estarem cercados por uma rígida legislação, acaba limitando as possibilidades de um trabalho comercial consistente. As dificuldades de ação podem explicar a pequena produção científica existente sobre o tema. Para o nosso entendimento, porém, estes fatos constituem mais uma importante justificativa da necessidade de ampliação de pesquisas nesta área.

Assim, em face das razões aqui levantadas, a análise em questão visa responder, ao seguinte questionamento: quais ações de marketing podem ser utilizadas pelas Autoridades Portuárias brasileiras a fim de favorecer seu desenvolvimento comercial, contribuindo, conseqüentemente, para o fomento do comércio exterior brasileiro.

Diante desta pergunta de partida, podemos apontar, como objetivo principal de nossa investigação: **identificar estratégias de marketing portuário que possibilitem o desenvolvimento comercial das Autoridades Portuárias brasileiras.**

Dentre os objetivos específicos, podemos elencar:

- Sistematizar o conhecimento acumulado na área de marketing portuário, o qual se encontra, na atualidade, bastante disperso e pouco explorado;
- Discutir o papel da Autoridade Portuária na relação exportador-importador, avaliando eventuais possibilidades de intensificação ou mitigação desta relação, a partir do uso das ferramentas de marketing;
- Desenvolver, com foco nas Autoridades Portuárias brasileiras gerenciadas pelo Poder Público, propostas de aplicação dos conceitos de marketing portuário aqui reunidos.

Com relação aos aspectos metodológicos deste estudo, informamos que optamos por uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, empreendendo uma revisão bibliográfica sobre o tema a partir de fontes secundárias de pesquisa como livros, artigos, relatórios de pesquisa, etc.

Para empreender nossa investigação, realizamos um levantamento em diversos mecanismos de buscas nacionais (SciELO) e internacionais (Google Academics, ProQuest, JStor), com os termos “marketing portuário” e “*port marketing*”. Verificamos, ainda, a existência de publicações ligadas ao tema no Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

No entanto, tendo em vista em vista a reduzida bibliografia acadêmica encontrada nas bases mencionadas, passamos a concentrar nossas buscas em documentos voltados à prática organizacional, tais como livros, relatórios de consultorias, etc. A internet, por meio do site Google, foi utilizada como ferramenta de pesquisa. Os termos averiguados foram os mesmos que os previamente citados.

De posse dos textos, executamos uma leitura detalhada de todo o material, mantendo o foco na identificação de práticas recomendadas de gestão mercadológica, especialmente no tocante à definição e administração dos chamados compostos de marketing. As informações foram então estruturadas de acordo com o processo de Administração de Marketing de KOTLER (1998; 1999). Ao fim desta etapa, tecemos algumas críticas sobre a mencionada produção literária, propondo, inclusive, recomendações adicionais às Autoridades Portuárias nacionais que porventura estejam interessadas em aperfeiçoar suas ações.

A pesquisa em questão será iniciada através da apresentação de uma breve revisão teórica sobre os temas Setor Portuário e Marketing. Nosso objetivo é relatar as premissas básicas que regem esta investigação, pontuando, além disso, as perspectivas e desafios contemporâneos relacionados aos citados assuntos.

O terceiro capítulo estará voltado exclusivamente à aplicação dos conceitos de marketing ao setor portuário, a partir da análise da bibliografia selecionada. Ao final deste capítulo, apontaremos as principais semelhanças e divergências encontradas entre as obras, a fim de identificar a existência de eventuais métodos de gestão.

Finalmente, o capítulo quarto buscará consolidar as recomendações encontradas em uma proposta de Gestão de Marketing para as Autoridades Portuárias nacionais, apresentando, igualmente, alguns casos de sucesso nesta área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Uma vez apresentado o escopo da investigação em comento, identificando os objetivos gerais e específicos, o tipo pesquisa a ser realizada, bem como os dados a serem levantados, cumpre discutirmos os conceitos fundamentais relativos aos grandes temas aqui envolvidos.

Neste sentido, iniciaremos o debate, traçando um breve panorama sobre o setor portuário na atualidade, destacando os desafios e perspectivas no Brasil e no mundo. Após esta explanação preliminar, apresentaremos alguns preceitos básicos da área de Marketing, especialmente aqueles relacionados ao tema serviços. É importante frisar que a consolidação dos principais estudos realizados em Marketing Portuário será realizada apenas no próximo capítulo.

2.1. Setor Portuário Mundial: desafios e perspectivas

Um porto é uma área abrigada das ondas e correntes, localizada à beira de um oceano, mar, lago ou rio, destinada à atracação de barcos e navios, e com o pessoal e serviços necessários ao carregamento e descarregamento de carga e ao estoque temporário destas, bem como instalações para o movimento de pessoas e carga ao redor do setor portuário, e, em alguns casos, terminais especialmente designados para acomodação de passageiros. (Wikipedia, online)

O porto é uma área utilizada para dar apoio ao processo de transporte de cargas. Como podemos observar na definição encontrada na famosa ferramenta de consulta da internet, a Wikipedia, um porto envolve uma gama ampla de atividades: atracação, carregamento, estoque, movimento de pessoas, cargas, serviços. A reunião de tantos fatores interagindo em um mesmo espaço, circundado por uma geografia única, leis e regras específicas e uma imensa complexidade técnica, quando multiplicada gera um sistema rico e dinâmico composto por agentes muito diversos. A forma de organização dos setores portuários, portanto, varia bastante de país para país.

No entanto, uma publicação em especial contribuiu para, de certa forma, facilitar o entendimento de como esta infinidade de agentes se organiza, ou ainda, poderia se organizar, de maneira a obter melhores resultados. Trata-se do notório Toolkit Reform (WORLD BANK, 2007), elaborado em meados da década de 90, pelo Banco Mundial. A criação do documento surge em resposta a uma tendência mundial de desestatização das economias, movimento este também observado em outros campos de conhecimento, como saúde e educação.

Vencendo um longo período de recessão e sucessivas crises, a economia mundial, no início da década de 90, dava sinais de melhorias. As trocas globais intensificavam-se, diante da tendência de globalização. No entanto, a infraestrutura existente em boa parte de países que acabavam de intensificar sua participação neste processo mostrava-se totalmente despreparada aos novos desafios. Vivendo um momento de forte estagnação e sucateamento, inúmeros portos espalhados pelo mundo enfrentavam sérios problemas de baixa produtividade.

Neste contexto, baseado na nova política neoliberal que passou a dominar o cenário internacional desde os anos 80, o Banco Mundial apresenta o citado documento - uma compilação de propostas e classificações - cujo objetivo era facilitar o processo de modernização dos portos em todo o mundo, através do aumento da participação do capital privado.

Conforme apresentado na figura abaixo, existem, segundo o material, quatro modelos de gestão portuária, que variam de um modelo totalmente privatizado (*Private Port*), passando por situações intermediárias como o *Landlord Port* (infraestrutura pública, superestrutura e operações privadas), *Tool Port* (Infra e superestrutura públicas e operação privada), até chegar ao *Service Port*, que centraliza na esfera pública todas as atividades portuárias.

Figura 1. Modelos de Gestão Portuária pelo Banco Mundial

	<i>Service Port</i>	<i>Tool Port</i>	<i>Landlord Port</i>	<i>Private Service Port</i>
Investimento em infraestrutura portuária	Público	Público	Público	Privado
Investimento em superestrutura	Público	Público	Privado	Privado
Investimento em equipamentos	Público	Público	Privado	Privado
Operação portuária	Público	Privado	Privado	Privado
Administração do porto	Público	Público	Público	Privado
Propriedade da terra e ativos	Público	Público	Público	Privado

Fonte: World Bank (2007); Trujillo e Nombela (1999)

1

Sem entrar na grande polêmica acerca de qual o modelo de gestão mais vantajoso para cada país, estaremos focados, por ocasião desta investigação, no tipo *Landlord*, por ser o modelo predominante no Brasil hoje². Além disso, por ter uma dinâmica particular de interação com a esfera privada, propostas e modelos de cunho mercadológico precisam contemplar especificamente estas peculiaridades. As práticas de marketing a serem empregadas em um modelo totalmente privatizado, por exemplo, seriam consideravelmente diferentes das aqui utilizadas uma vez que, nestes casos, o contato com o mercado (clientes atuais ou potenciais) é direto.

O sistema *Landlord* encontra-se, atualmente, consagrado no mundo todo, podendo ser identificado em diversos portos da América e Europa. Como exemplo, podemos citar importantes portos como os de Antuérpia (Bélgica), Los Angeles (Estados Unidos), Le Havre (França), Barcelona (Espanha), entre outros. As atividades desenvolvidas por um Porto de tipo *Landlord* podem variar. Alguns ainda realizam, ao

² Apesar das Companhias Docas Brasileiras funcionarem dentro do modelo *Landlord*, observamos que existe forte tendência no aumento do número de terminais privados (TUPs), principalmente diante da publicação da Lei nº 12.815/2013, a qual autoriza que empresas privadas constituam portos no território brasileiro, operando cargas próprias ou de terceiros. Anteriormente, a Lei nº 8.630/93, ora revogada, admitia que este tipo de instalação portuária operasse apenas com carga própria, restringindo significativamente as operações aos portos públicos.

lado de operadores privados, o trabalho de movimentação e armazenagem de mercadorias. Mas, em geral, sua atuação fica restrita à esfera administrativa, desenvolvendo políticas públicas de alcance local, fiscalizando o cumprimento de leis e regulações específicas e cuidando da infraestrutura portuária.

A figura central deste sistema é a chamada Autoridade Portuária: uma empresa, comumente de natureza governamental, cujos fins de regulamentação e fiscalização, não se confundem com as funções operacionais e econômicas do porto.

As Autoridades Portuárias, em geral, vêm encontrando uma série de desafios na atualidade, em virtude do fato de que os modelos de governança hoje existentes não dão conta da diversidade de papéis, responsabilidades e estratégias que se desenvolvem no interior dessas organizações (DOOMS, VAN DER LUGT, PAROLA, 2012). Além da tradicional busca por maior lucratividade (maior movimentação, menores custos), identificamos a perseguição de novos objetivos organizacionais, como maior autonomia de gestão. O contexto socioeconômico contemporâneo traz, também, a necessidade de repensar as vigentes formas de gestão destas entidades. A crescente demanda da sociedade por *accountability*³, exigindo transparência e bons resultados financeiros é um bom exemplo desta transformação. Além disso, nota-se o aumento da competição interportos, especialmente no cenário nacional, conforme poderemos observar no próximo item.

O grande dilema de tais empresas reside, todavia, no fato de que as mesmas podem ser vislumbradas como organizações híbridas, incorporando características e objetivos públicos e privados (DOOMS, VAN DER LUGT, PAROLA, 2012). Ao passo que uma Autoridade Portuária deve perseguir sua autossuficiência financeira, operando de forma superavitária para maximizar o retorno sobre os investimentos e ativos governamentais (terrenos, equipamentos, imóveis, etc.), ela necessita zelar, também, pelo interesse público. Não deve praticar, desta forma, preços públicos e tarifas que venham a onerar excessivamente o sistema logístico, aumentando os custos para seus usuários. Encontrar o ponto ótimo entre sua função social e econômica é, destarte, uma preocupação fundamental destas Companhias.

³ *Accountability*: termo da língua inglesa, sem tradução exata para o português, que remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados (Wikipedia, *online*).

Nossa revisão deve citar, ainda, outros aspectos ligados ao mercado de navegação que afetam, mesmo que indiretamente, a realidade das administradoras das instalações portuárias. O principal deles é a constatação da importância da economia de escala e escopo para a obtenção de melhores resultados financeiros e operacionais. Como resultado desta constatação, o setor de navegação observou, na última década, um processo intenso de concentração do mercado, que, através de contínuas fusões e aquisições, reduziu consideravelmente o número de *players* do mercado, constituindo armadores cada vez maiores e mais poderosos (STOPFORD, 2009). Na visão de LAXE (2010) este fenômeno ocasionou a redução do poder das Autoridades Portuárias, merecendo atenção especial quando da definição do posicionamento e das estratégias de marketing destas empresas.

Além da concentração do mercado, a literatura demonstra uma grande interação entre o primeiro e segundo setor, anteriormente distintos. Perseguindo, sistematicamente, melhores indicadores de desempenho logístico, os portos mundiais foram aperfeiçoando suas instalações através de uma intensa colaboração entre governo e agente privados. Constituindo-se num setor de capital intensivo, o qual necessita de aportes financeiros vultosos para garantir a ampliação de suas atividades (grandes obras, equipamentos, vias de acesso) torna-se claro que as empresas possuem melhores condições de bancar tais inversões. Como efeito colateral desta dinâmica, temos a fragilidade governamental: apesar da facilidade de poder contar com investimentos tão altos, muitas vezes o poder de barganha do ente público fica bastante reduzido diante destas grandes Companhias, as quais acabam determinando os caminhos tomados pelas políticas nacionais.

Resumimos desta forma, os grandes desafios e oportunidades enfrentados pelas Autoridades Portuárias mundiais, na atualidade, em especial aquelas que pertencem ao modelo *Landlord* de gestão:

- Dilema entre função social e sustentabilidade financeira;
- Concentração de mercado e maior empoderamento dos agentes privados;
- Aumento da concorrência interportos;
- Necessidade de repensar modelos de gestão, de forma a conferir maior transparência às ações internas.

2.1.1. Sistema Portuário Brasileiro

O sistema portuário nacional conta, atualmente, com a existência de 34 portos organizados (marítimos e fluviais), dos quais 16 são delegados, concedidos ou tem sua operação autorizada à administração por parte dos governos estaduais e municipais (SEP, *online*). Vale lembrar, ainda a existência de mais de 100 Terminais de Uso Privativo (TUPs), concedidos à iniciativa privada, bem como de outras instalações como as Estações de Transbordo e Carga – ETCs e as Instalações Portuárias Públicas de Pequeno Porte - IP4s. Este conjunto de instalações está submetido à coordenação da Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR).

A SEP/PR foi criada no dia 7 de maio de 2007 com o objetivo de renovar o modelo de gestão do setor portuário brasileiro. A criação da Secretaria, que possui *status* de Ministério, se deu por meio da Medida Provisória nº 369/2007. No mês de setembro deste mesmo ano, o presidente da República sancionou a Lei nº 11.518, que consolidou o funcionamento do órgão. Entre as atribuições e competência da Secretaria está a formulação de políticas e diretrizes para o fomento do setor, além da execução de medidas, programas e projetos de apoio ao desenvolvimento da infraestrutura portuária, com investimentos orçamentários do Governo Federal. Compete ainda à SEP/PR a participação no planejamento estratégico e a aprovação dos planos de outorgas, tudo isso visando assegurar segurança e eficiência ao transporte aquaviário de cargas e de passageiros no país. (SEP, *online*).

A regulação do setor portuário é realizada pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários- ANTAQ, a qual foi criada por meio do decreto nº Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, sendo entidade integrante da Administração Federal indireta, vinculada à Secretaria de Portos da Presidência da República (ANTAQ, *online*).

A Lei nº 12.815/13, em seu art.16, § 1º centralizou os poderes do governo federal (SEP), conferindo anovas responsabilidade, *in verbis*:

Art. 16. Ao poder concedente compete:

I - elaborar o planejamento setorial em conformidade com as políticas e diretrizes de logística integrada;

II - definir as diretrizes para a realização dos procedimentos licitatórios, das chamadas públicas e dos

processos seletivos de que trata esta Lei, inclusive para os respectivos editais e instrumentos convocatórios;

III - celebrar os contratos de concessão e arrendamento e expedir as autorizações de instalação portuária, devendo a Antaq fiscalizá-los em conformidade com o disposto na Lei no 10.233, de 5 de junho de 2001; e

IV - estabelecer as normas, os critérios e os procedimentos para a pré-qualificação dos operadores portuários.

Por outro lado, a novel legislação passou a exigir das Companhias Docas melhores resultados sob o ponto de vista de gestão, conforme podemos constatar em seu art. 64:

Art. 64. As Companhias Docas firmarão com a Secretaria de Portos da Presidência da República compromissos de metas e desempenho empresarial que estabelecerão, nos termos do regulamento:

I - objetivos, metas e resultados a serem atingidos, e prazos para sua consecução;

II - indicadores e critérios de avaliação de desempenho;

III - retribuição adicional em virtude do seu cumprimento; e

IV - critérios para a profissionalização da gestão das Docas.

O impacto destas mudanças ainda não foi devidamente estudado. No entanto, é bastante claro que esta redistribuição de poderes implicará na necessidade de adequar ambas as organizações, de maneira que fiquem bem definidas suas respectivas áreas de atuação.

As atividades portuárias existem no país, desde que os portugueses aqui aportaram. Os modelos de gestão destas instalações variaram ao longo dos séculos, revezando o protagonismo das entidades públicas e privadas. Até a década de 90, o sistema portuário focava-se na evolução constante de sua capacidade física (infraestrutura). Porém, somente a partir da publicação, em 25 de fevereiro de 1993, da

Lei nº 8.630, também conhecida como Lei de Modernização dos Portos, é que começamos a identificar uma sensível melhora nos níveis de serviço nacionais, como resultado de uma maior preocupação do governo com aspectos como a eficiência do sistema portuário (BOOZ&CO, ET. AL., 2012, p. 9).

Embora as estatísticas demonstrem o impacto positivo da mencionada lei para o avanço da qualidade dos portos brasileiros, novos desafios apresentaram-se em virtude da globalização e da evolução da economia brasileira. Como dissemos anteriormente, as dificuldades impostas por um sistema logístico deficitário, que necessitava de grandes e urgentes investimentos para proporcionar a diminuição dos altos custos de transporte, aliado a um modelo portuário em crise, levou o governo a propor um novo marco legal para o setor. Neste contexto, surge a Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013, hoje vigente no país.

Conforme constante dos estudos que embasaram o novo regramento, os objetivos principais da proposta governamental seriam: (a) o aumento da qualidade/eficiência do sistema portuário; (b) expansão da oferta para atender a demanda; (c) consolidação do modelo institucional, (d) desenvolvimento da gestão; (e) promoção da sustentabilidade ambiental, social e econômica (BOOZ&CO. ET. AL, 2012, p.10).

Dentre estas diretrizes, destacamos a importância do aperfeiçoamento da Gestão de Portos Públicos, que possui quatro frentes distintas (BOOZ &CO. ET. AL, 2012):

- Papéis e responsabilidades na gestão portuária;
- Governança das Autoridades Portuárias;
- Medidas de eficiência na gestão dos portos públicos;
- Exploração de terminais arrendados.

O sistema de gestão adotado com a Lei nº 8.630/93, e consagrado com este novo marco legal, como dissemos alhures, é o *Landlord Port*. No Brasil, tal modelo encontra-se intimamente ligado ao conceito de Porto Organizado. Este constitui-se em uma área delimitada por uma poligonal (linha limítrofe da área do porto, não necessariamente contínua, definida por meio de decreto federal), que estão sob competência de uma Autoridade Portuária, que tem a função de administrar o porto. (BOOZ &CO. ET. AL, 2012, p. 31). Estas autoridades portuárias são gerenciadas, em sua grande maioria, por empresas públicas federais ou de economia mista (como as Companhias Docas), mas

também temos entes estaduais, municipais e privados comandando as mencionadas áreas.

Com relação à dimensão técnica destas instalações portuárias observamos que, a exemplo que vem sendo realizado em outros países, o governo nacional vem trabalhando no sentido de desenvolver políticas públicas integradas sob o ponto de vista técnico. A importância do planejamento portuário é reconhecida desde longa data pelos técnicos responsáveis pela regulação e gerenciamento das instalações portuárias, tanto em nosso país como no mundo. Segundo Saudez (*apud* PORTO, 2007), “os portos não tem uma existência isolada. São frutos de uma conjuntura e a espelham primorosamente, conjuntura essa que envolve aspectos sociais e econômicos, com particularidades regionais”. Assim, a necessidade de planejar, com detalhes, cada aspecto pertinente às instalações portuárias ultrapassa as questões meramente empresariais e financeiras, por afetar diretamente toda a sociedade local e, indiretamente, a economia e o desenvolvimento do país.

Porto (2007) analisa, porém, que o papel do planejamento na atividade portuária, materializado no documento individual intitulado Plano de Desenvolvimento e Zoneamento – PDZ, ainda não é bem compreendido pelo agente portuário local e federal, sendo relegado à segundo plano e sendo tratado de “forma inadequada, sem consistência”. O autor cita países como Japão e o norte da Europa, nos quais tais planos são elaborados de forma consistente, sempre sob a fiscalização e coordenação do governo federal.

O Brasil tem investido para contornar esta falta de integração e coordenação entre as necessidades do porto, da região, do país, dos empresários e da sociedade como um todo. Uma das tentativas neste sentido foi o desenvolvimento do Plano Nacional Logística de Logística Integrada – PNLI, e o Plano Nacional de Logística Portuária – PNLN, que juntamente com o PDZ podem traçar com maior fidelidade e eficiência quais políticas públicas fazem-se necessárias para fazer frente às demandas do mercado.

No entanto, embora fique claro que a instituição destes planos integrados seja um salto no que tange ao desenvolvimento técnico do setor portuário, observamos que os portos ainda carecem de estudos e debates mais profundos sobre como possibilitar a ampliação de suas atividades comerciais, aumentando sua integração com exportadores e importadores. O fato de o porto ocupar posição de destaque na sociedade, tanto do

ponto de vista técnico, financeiro e político favorece seu posicionamento no papel de articulador entre os mais variados atores do setor do comércio exterior, fomentando e facilitando estas atividades. Esta aproximação trará benefícios não apenas à sociedade, mais ao próprio porto, que perceberá o retorno financeiro de suas ações.

Passando à questão financeira, cumpre destacarmos que, em geral as Autoridades Portuárias do Brasil trabalham com dois tipos de receitas. A receita tarifária é obtida através da prestação de serviços de apoio à atividade portuária, como a manutenção da infraestrutura aquaviária (profundidade do canal de acesso, cais, sinalização, etc.) e terrestre (pavimentação, iluminação, etc.). A outra fonte de renda para a atividade portuária são as chamadas receitas patrimoniais, as quais são oriundas da exploração do patrimônio da União, em geral, voltado às atividades de natureza portuária.

O primeiro tipo de renda tem observação estrita da comunidade portuária: ele deve ser estruturado de maneira a apenas cobrir os custos com a manutenção das instalações, mantendo sempre sua modicidade. A receita patrimonial, no entanto, tem a possibilidade de acompanhar a dinâmica de mercado, trazendo benefícios financeiros para as Companhias Docas.

Diante destas possibilidades e respeitando estas limitações, as empresas responsáveis pela Administração dos Portos podem e devem buscar alternativas para majorar sua captação de recursos. De uma forma geral, este incremento na receita pode ser realizado de duas formas: primeiramente, através do aumento no volume de cargas movimentado pelo porto, que gera maior renda por movimentação e renda tarifária (mais navios, maior utilização do canal de acesso, etc.). Posteriormente, estas entidades podem buscar a valorização imobiliária/comercial das áreas disponíveis ao arrendamento, o que pode ser obtido através de investimentos no próprio terminal, nas vias de acesso ou, ainda, na estruturação de instalações de apoio à atividade portuária, como as Zonas de Apoio Logístico - ZAL.

2.2. Marketing

Antes de adentrarmos a área específica do marketing portuário, mostra-se útil rememorar alguns conceitos fundamentais deste campo de conhecimento. Assim, podemos definir marketing da seguinte maneira:

“Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuem um valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral” (AMA, 2007)

Conhecer o conceito de marketing é uma maneira útil de definirmos nosso escopo de trabalho (ou seja, focando atividades ligadas ao ato de criar, comunicar e entregar valor). No entanto, antes de avançarmos, é interesse destacar uma recente mudança na visão acadêmica da área para ratificar a importância do tema para as Autoridades Portuárias, ainda que sua relação com os clientes seja diversa do mercado tradicional.

Conforme apresentado por Wilkie e Moore (2007), o conceito de marketing vem se ampliando ao longo dos anos. Enquanto em 1935, vislumbravam-se unicamente as atividades relacionadas ao fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor, em 1985 o conceito recebeu maior detalhamento destas atividades e trouxe a dimensão satisfação para esta relação comercial. Acompanhando a evolução, temos, em 2004, uma nova definição para o termo. Na visão de Keefee (2004) ela tornou-se mais estratégica, colocando o marketing em uma posição de destaque na empresa, ou seja, como o conjunto de ações que efetivamente, gerencia a organização.

O aspecto importante a ser trazido, no entanto, nesta nova definição de 2007, porém, está ligado à substituição do termo “a organização e seus *stakeholders*” por “clientes, parceiros e sociedade em geral”. Observamos desta forma, maior conscientização do poder e responsabilidade das empresas com relação não apenas às suas “partes interessadas”, mas com todos aqueles, que direta ou indiretamente, entram em contato com esta organização.

O Marketing pode dividir-se em duas grandes categorias de análise: o marketing tradicional de bens e o marketing de serviços, cada qual com suas características e especificidades.

2.2.1. Marketing de Serviços

HOFFMAN (in CZINKOTA et al., 2000, p.262) destaca algumas de suas características:

- **Intangibilidade:** os serviços não podem ser tocados, sentidos, vistos da mesma forma que um bem. Possuem, portanto, o que chamamos de dominância do intangível. Lembramos, porém, dependendo da natureza de cada negócio temos produtos com elementos intangíveis e serviços com elementos tangíveis. Por exemplo: o restaurante nos oferece refeições concretas (produto), mas seu grande diferencial está no ato de preparar e servir a comida (serviço). E é exatamente neste aspecto que surgem as melhores oportunidades para agregar valor a uma oferta: adicionando elementos intangíveis ao produto e elementos tangíveis ao serviço.
- **Inseparabilidade:** o momento de produção é o mesmo de consumo;
- **Heterogeneidade:** a qualidade do serviço é subjetiva e muito variável;
- **Perecibilidade:** bens intangíveis não podem ser estocados.

As abordagens gerenciais servem como preceitos básicos para nortear as atitudes da organização. Na abordagem focalizada no mercado, a principal tarefa da empresa é garantir a satisfação do cliente e, dessa maneira, todos os esforços realizados devem convergir para este sentido. Existem diversas propostas para a adoção do crescimento orientado ao cliente. Uma delas é através do Princípio da Colaboração Universal (WHITELEY; HESSAN, 1996) que sugere o compartilhamento de metas bem definidas, a edificação de uma equipe de trabalho coesa e comprometida com resultados, além da existência de uma excelente infra-estrutura. Retomaremos, este debate da orientação para o mercado no próximo capítulo.

A excessiva preocupação com os desejos do mercado é uma característica do novo marketing e opõe-se ao antigo modelo de gerenciamento industrial, no qual o objetivo principal era o desenvolvimento de produtos a baixo custo com uma estratégia de vendas agressiva que gerasse grande receita.

Neste sentido, tornou-se consenso que entre acadêmicos e praticantes de que a opinião e desejos do cliente devem ser respeitados até as últimas conseqüências. Sendo assim, torna-se indispensável a realização do maior número possível de pesquisas para

descobrir as preferências do público. O recrutamento adequado e treinamento contínuo dos recursos humanos tornam-se, igualmente, outra dimensão valorizada, especialmente no setor de serviços.

2.2.2. *Administração de Marketing*

Para que as atividades empresariais sejam possibilitadas, faz-se necessária a existência de uma estrutura organizadora dos processos mercadológicos, a qual chamamos de **administração de marketing** (KOTLER, 1999, p.46). Este processo pode ser organizado em cinco etapas: pesquisa de mercado, planejamento de marketing estratégico, composto de marketing; implementação e controle.

Figura 2 - Etapas do processo de Administração de Marketing



Fonte: Adaptado de KOTLER, 1999.

Em primeiro lugar, a organização deve recolher o maior número possível de informações sobre seu ambiente interno e externo.

- **Ambiente interno:** aqui serão detalhados os objetivos e recursos da empresa em geral e de cada área funcional (finanças, produção, marketing etc.). Devem ser citados ainda, o tipo de estrutura, os sistemas de informação utilizados e quaisquer outros dados que se mostrarem relevantes para a construção de um retrato fiel da situação atual.
- **Ambiente externo:** envolve a análise de cinco elementos: forças competitivas, ambiente político-legal, forças sociais, condições econômicas e desenvolvimento tecnológico.

Estas informações podem ser obtidas através da reunião de dados primários e secundários. Os dados primários são coletados com propósitos específicos, através de entrevistas, levantamentos e experimentos. São mais caros, mas muito eficazes. Os dados secundários são informações já existentes, mas que foram coletadas com outro propósito. Seu custo é bem mais baixo, mas nem sempre são adequadas às necessidades organizacionais (COBRA, 1992, p.144).

Independente da fonte de pesquisa escolhido, o ideal é que cada organização possua sua própria central de **inteligência de marketing**. Sua principal função será detectar ameaças, oportunidades e modificações no ambiente através dos mecanismos de coleta de dados, transformando-os em informações que possam ser facilmente compreendidas e distribuindo-as adequadamente pelos diversos departamentos.

Figura 3 - Sistema de Pesquisa de Marketing



Fonte: Kotler (1999)

O **marketing estratégico** (KOTLER, 1999, p.48) envolve a definição de objetivos da organização, elaborando conceitos gerais como missão, público-alvo e posicionamento.

O primeiro passo é reunir todas as informações coletadas e descobrir qual é o perfil do mercado, ou seja, quantos e quais são os segmentos. O segmento corresponde a cada parcela do mercado que pode ser agrupada com base em alguma característica

comum. Dessa forma posso classificar os clientes por região, idade, renda, hábitos de compra, ou qualquer outra categoria. A realização deste processo chama-se segmentação.

Após conhecer a composição do mercado, devemos escolher as parcelas nas quais concentraremos nossos esforços. É a definição do público-alvo.

Finalmente chega a fase do posicionamento, ou seja, o “esforço de implantar o(s) benefício(s)-chave e a diferenciação nas mentes dos clientes” (KOTLER, 1999, p.48). Por exemplo: a marca de computadores Apple destacou-se por ser considerado o melhor equipamento para a criação de gráficos. Já o automóvel Volvo possui a segurança como característica mais marcante.

O posicionamento é importante, mas o cliente quando adquire um produto não o faz com interesse em apenas uma característica. Quanto mais vantagens, melhor.

Por essa razão recomenda-se um amplo estudo sobre o posicionamento total da marca, o qual chamamos de proposta de valor. Segundo KOTLER (apud LAS CAZAS, 2001, p. 28) nela estão incluídos:

- Posicionamento amplo: é o ponto de partida. Define as linhas gerais onde a empresa vai agir que pode ser através de: diferenciação, liderança em preço ou atendimento a um nicho de mercado;
- Posicionamento específico: é a razão específica para a compra como: maior comodidade, maior segurança, melhor desempenho etc.;
- Posicionamento de valor: é como o consumidor percebe a empresa em relação ao custo-benefício. Exemplo: mais vantagens por um menor preço, menos vantagens por um preço bem menor;
- Proposta total de valor: é o conjunto de atributos positivos que uma empresa oferece a seus clientes fazendo-o preferir seus produtos ao concorrente.

O composto de marketing ou marketing mix é um conceito criado por E.J. McCARTHY (apud COBRA, 1992, p. 41) que define uma série de ferramentas que darão sustentação ao posicionamento do produto. Pode ser chamado também marketing tático, uma vez que envolve um planejamento mais detalhado e específico. Para efeitos didáticos, convencionou-se chamá-los de 4 P's:

- Produto: é o que oferecemos ao mercado, incluindo elementos complementares tangíveis (como embalagens e o design) e intangíveis (garantia, atendimento, marca, etc.);
- Preço: preço do produto mais encargos;
- Praça: atividades de distribuição e a localização da empresa;
- Promoção: divulgação dos produtos junto ao público alvo. Inclui atividades de propaganda, relações públicas, administração da força de vendas e outros.

O modelo de McCarthy vem sofrendo ampliações devido à diversidade mercadológica atual. Observado isso, incluímos outros novos elementos do composto que acreditamos ser importante para a execução deste trabalho (VAZ, 1996, p.80).

- Poder: é a capacidade que a organização tem de influenciar o ambiente a sua volta, através de apoio da classe política, negociação com sindicatos e classes trabalhadoras. O instrumento principal deste composto é o lobby, atividade que busca, através de técnicas de diálogo e pressão sobre as pessoas que tem poder, obter conquistas importantes.
- Políticas: iniciativas sociais de apoio da comunidade, que proporcionarão a construção de uma imagem positiva para a empresa.
- Preparo: a empresa deverá investir em condições materiais e operacionais que forneçam uma estrutura favorável para a realização de um trabalho de qualidade.
- Pessoas: a apresentação dos funcionários que trabalharão, especialmente, em contato direto com o cliente, deverá ser impecável transmitindo credibilidade, iniciativa, criatividade ou qualquer outra característica positiva, que venha impulsionar o interesse nos produtos da empresa. A aplicação de técnicas de marketing pessoal (conjunto de atitudes perante a sociedade que visam mostrar a capacidade de um indivíduo de desempenhar uma determinada função) podem ser muito úteis neste caso.

Após serem realizados o planejamento estratégico e tático, é chegada a hora da produção. Aqui os produtos começaram a ser fabricados, promovidos e distribuídos. Todos os departamentos da empresa entram em ação. É neste estágio que ocorrem a maioria dos problemas e das disparidades entre o planejamento e a prática. Devem ser

realizadas as correções necessárias para que o projeto não caia em desuso e propicie o surgimento de práticas informais.

Esta é a etapa final do processo. A empresa obtém o *feedback* (retorno) do mercado através das pesquisas de opinião e reclamações à central de atendimento.

Somando-se a isso, serão instituídos seus próprios controles internos como análise das demonstrações financeiras e conferências de estoques. Sendo detectados desvios em relação aos padrões pré-definidos, deverão ser feitas as devidas correções.

Apesar da existência de outros processos de marketing igualmente conceituados, iremos estruturar nossa pesquisa a partir do clássico modelo de Kotler (1998; 1999) em virtude sua simplicidade e disseminação entre acadêmicos e praticantes.

Finalizando esta revisão, cabe destacar que o domínio das práticas mercadológicas constitui, sem dúvida, uma importante vantagem competitiva. Porém é preciso estar atento, também, aos aspectos específicos de cada setor, que são únicos e merecem profunda análise. Por essa razão, apresentaremos a partir de agora, a compilação dos textos relacionados ao nosso objeto de estudo – o setor portuário.

3. MARKETING PORTUÁRIO

Apesar da grande extensão da bibliografia dedicada ao marketing, inclusive sua especialização, o marketing de serviços, o tópico marketing portuário, como dissemos anteriormente, ainda carece de maior aprofundamento, tanto no âmbito acadêmico, como nas publicações voltadas à esfera prática da gestão.

Uma vez que nosso trabalho tem como objetivo oferecer recomendações às Autoridades Portuárias brasileiras, realizamos consultas, conforme exposto no capítulo introdutório, não apenas às fontes de pesquisa de natureza acadêmica (e.g. *papers*, artigos de publicações científicas, teses e dissertações de mestrado, etc.), mas debruçando-nos também sobre a literatura produzida com o fito de subsidiar o gestor em seu dia-a-dia.

Antes de compartilhar nossa pesquisa, no entanto, cabe destacar que buscamos organizar a revisão de literatura não por obra, mas por tópico de pesquisa, com foco no processo de gestão de marketing sugerido por KOTLER (1998, 1999) de maneira a evitar sobreposição de informações e expor as diferenças e semelhanças que a literatura atual apresenta sobre este assunto.

Apresentando as obras mais relevantes, ressaltamos, em primeiro lugar, o papel da UNCTAD na acumulação do conhecimento da área de marketing portuário, produzindo os dois documentos mais citados neste campo de conhecimento. Tratam-se de dois relatórios de natureza gerencial, ou seja, voltados à operacionalização das ações, tendo como objetivo a disseminação dos conceitos de marketing aplicados à organização portuária. O primeiro deles, “*Port Marketing and the Challenge of Third Generation Port*”, data de 1992, tendo como objetivo divulgar o novo papel dos portos, ou seja, sensibilizando o mercado para que estes fossem vistos não apenas como simples ponto de transferência de modal, mas como centro de serviços – os chamados Portos de Terceira Geração. Em 1995, as Nações Unidas lançam outro relatório técnico intitulado “*Marketing Promotion Tools for Ports*”, em colaboração com a *International Association of Ports and Harbors* (IAPH), revisando e atualizando diversos tópicos já explorados na primeira publicação e conferindo um foco maior às ferramentas de marketing promocional.

Outro texto relevante para nossa pesquisa é o clássico livro do autor inglês Martin Stopford, *Maritime Economics*. A obra, publicada pela primeira vez em 1988, está voltada ao mercado de navegação (*shipping*). No entanto, apesar de não ser diretamente ligada ao nosso objeto de pesquisa, julgamos ser pertinente sua inclusão uma vez que os setores de atuação de ambas organizações são bastante similares, divergindo apenas no nível de interação com o cliente, que no caso das companhias de *shipping* é direto (importador e exportador, como veremos a diante) e no caso da Autoridade Portuária, tende a ser indireto⁴.

Outros documentos de apoio foram identificados em nossa pesquisa bibliografia e serão apresentados oportunamente, ao longo do desenvolvimento deste capítulo.

Antes de passarmos às etapas sugeridas, cumpre, no entanto, realizarmos um pequeno preâmbulo considerando um velho dilema da Administração Portuária. Afinal, quem são os clientes das Companhias Docas?

É notória, no universo da administração, a afirmação de que para possibilitar a máxima satisfação dos clientes e dos *stakeholders em geral* é necessário conhecer quem são e quais são seus desejos e necessidades. Identificar quem é o nosso cliente, contudo, é uma tarefa bastante complexa. Para compreendermos melhor a dinâmica de interação entre a Autoridade Portuária e o mercado, podemos fazer uma analogia com a administração de um Shopping Center. Neste caso, determinadas áreas são arrendadas a investidores, que oferecerão a terceiros produtos e serviços. Estes centros comerciais procuram então desenvolver uma série de ações para atrair os clientes: oferecem uma infraestrutura adequada, um ambiente agradável e realizam, eventualmente, ações de marketing (promoções, eventos, etc.). Faz parte das atribuições do administrador selecionar, ainda, o mix de loja, distribuindo-as em pontos específicos, de maneira a maximizar as possibilidades de rendimento das áreas.

No entanto, o gestor deste “condomínio” possui um papel limitado na captação de clientes. Os lojistas, através de seu portfólio de produtos, serviços oferecidos e preços praticados, é que terão o poder de, efetivamente, atrair o cliente. O ambiente

⁴ Embora exista uma tendência, por parte das Companhias Docas, conforme exposto no Cap. 2, de deixar a execução das operações sob a responsabilidade da iniciativa privada, ainda encontramos Autoridades Portuárias nacionais que desempenham também a função de operadora portuária. Nestes casos, o relacionamento com os clientes torna-se ainda maior, o que aproxima o *approach* mercadológico àquele desenvolvido em empresas orientadas ao mercado.

econômico e as limitações legais também são fatores determinantes que restringem a atuação dos gestores.

Voltando ao ambiente portuário podemos perceber, portanto, a existência de inúmeras variáveis que dificultam o contato direto com o cliente (em nosso caso o importador/exportador) e diminuem a discricionariedade do poder público no ato de influenciar em seu processo de decisão de compra. No entanto, tais elementos não eximem a Autoridade Portuária da responsabilidade de auxiliar os terminais localizados em sua área de competência a atrair um maior volume de cargas.

Podemos dizer desta forma, que os clientes do porto são, fundamentalmente, os arrendatários dos terminais portuários e, conseqüentemente, os clientes (empresas que exportam e importam) e parceiros destes mesmos arrendatários (agências de navegação, armadores, operadores, transportadoras, etc.). Potenciais investidores também podem ser vislumbrados como um importante segmento de clientes, merecendo atenção especial.

Assim, ciente de seu público-alvo, a Autoridade Portuária deverá montar uma estrutura e uma rotina de monitoramento para identificar o que é esperado por cada segmento, bem como quais as modificações em seu comportamento ao longo do tempo. No entanto, o trabalho da Pesquisa de Marketing é ainda mais complexo do que isto, como veremos no próximo item.

3.1. Pesquisa de Marketing

A obra de Branch (1998) está focada, principalmente, no marketing das empresas de navegação, mas pode trazer insights importantes para a área portuária. Em sua visão, o ciclo de marketing é constituído por quatro etapas: (a) análise (b) planejamento (c) complementação e (d) controle. Embora sejam identificadas algumas diferenças conceituais, a essência do processo permanece a mesma que a proposta por Kotler (1998, 1999).

Na fase de análise, o autor elenca alguns itens de controle fundamentais, tais como:

- a) Econômico: mapeamento realizado com objetivo fundamental de identificar o poder de consumo em cada país, atentando para setores estratégicos. Ex.: taxas de juros, inflação, variações do PIB, variações cambiais;
- b) Governo e política: intervenção no comércio e navegação;
- c) Competição: perfil competitivo dos principais produtos a serem trabalhados. Quais são os maiores *players* do mercado, seus planos e recursos?
- d) Questões culturais e demográficas: crescimento populacional, usos e costumes, processo de entrada no mercado, limites políticos, etc.
- e) Ciência e tecnologia: descobertas científicas, novos equipamentos e processos de trabalho;
- f) Restrições éticas e legais: legislação de cada país, impactos ambientais, política de importação de alimentos;
- g) Ecologia e recursos limitados;
- h) Mercado Internacional: *market share*, estrutura de mercado, globalização, tendências a isolacionismo/multilateralismo, organização de blocos comerciais, acordos, etc.
- i) Cultura da empresa.

A obra em questão aponta, ainda, a necessidade da realização de uma análise competitiva, considerando os concorrentes diretos (outros portos públicos ou privados, terminais, estações de transbordo, etc.) e indiretos (transporte ferroviário, rodoviário, etc.) (BRANCH, 1998, p. 307).

Lopez e Gama (2011) também trazem contribuições a respeito da análise do ambiente da empresa. Na opinião dos autores, a devida apreciação do ambiente externo é o que permitirá à empresa conhecer qual sua potencial “vantagem competitiva”, ou seja, em quais aspectos poderá apresentar vantagens em relação aos seus concorrentes. Neste sentido, alguns questionamentos são propostos:

- Quem são nossos principais competidores?
- Por que são escolhidos?
- Quais fatores favorecem a emergência de novos competidores?
- Quais fatores reduziriam a competição?

Os autores citam, ainda, o chamado Monitoramento Industrial, fundamental para identificar as áreas que merecerão maior atenção da Autoridade Portuária (ex. licitação de novas áreas, políticas de incentivo fiscal, etc.). Questiona-se:

- Quais setores industriais estão planejando expansão para os próximos anos, especialmente no tocante à internacionalização?
- Por onde esta carga vai sair? Por onde esta carga vai chegar?

Uma das formas de análise é a verificação sistemática da balança de pagamentos de cada país, avaliando os resultados mensais, trimestrais e anuais para entender as tendências de expansão e retração em cada setor. O site da UNCTAD, por exemplo, oferece ferramentas interessantes para realizar este acompanhamento, trazendo um amplo banco de dados das movimentações físicas e financeiras por produto (NCM), região e país.

Outrossim, chamamos atenção para o fato de que é recomendável que os responsáveis por esta atividade tenham como referência o Masterplan (PDZ) do Porto e os estudos que o embasaram para comparação e eventuais correções do plano original.

Retomando o conceito de marketing apresentado no Capítulo 2, lembramos da importância que parceiros e sociedade em geral passaram a ter para as atividades desta natureza. Esta constatação é importante, uma vez que as atividades portuárias são extremamente impactantes para a sociedade onde elas encontram-se inseridas, influenciando fortemente o meio ambiente e a economia local.

Diante este quadro, percebemos que o trabalho desempenhado pela equipe de inteligência de marketing pode ir além, acompanhando não apenas clientes, concorrentes e cenários externos, mas também o chamado Microambiente de Marketing, ou seja, o comportamento, tendências e preferências de fornecedores, intermediários e demais intervenientes relevantes, como organizações sindicais, ONGs, associações comerciais, etc. Ferramentas como o *clipping* diário são bastante utilizadas para mensurar a atividade destes *stakeholders*.

3.2. Planejamento de Marketing Estratégico

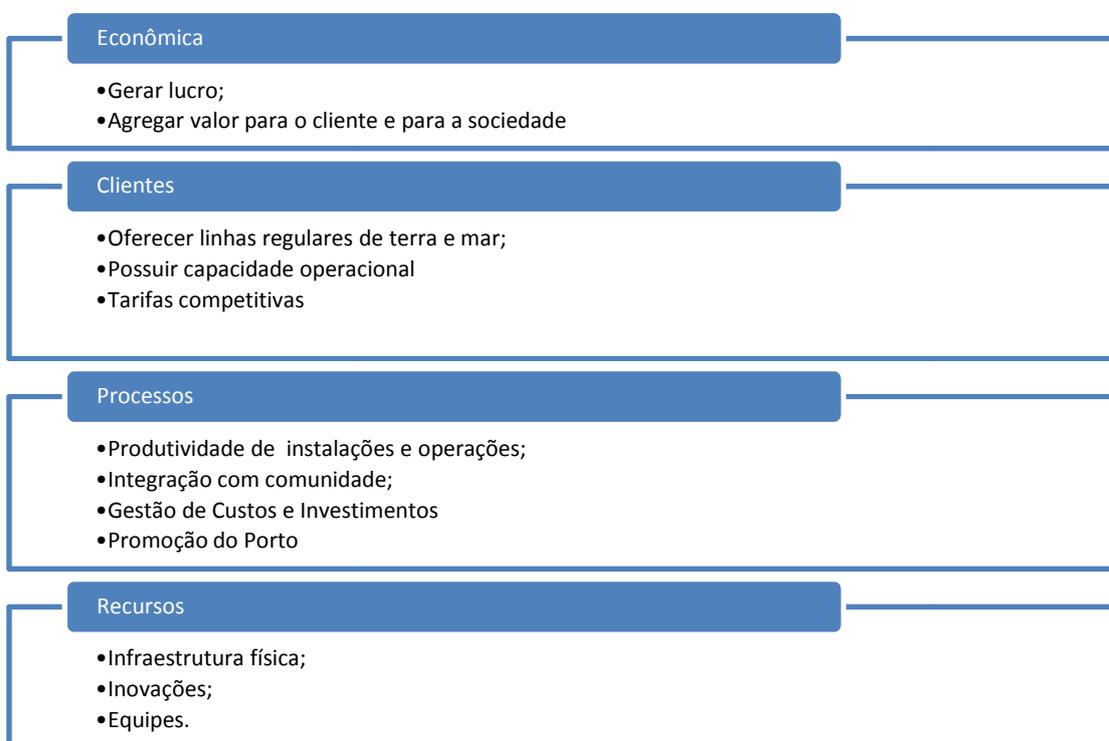
Em face da complexidade da atividade portuária, entendemos que identificar claramente quais as funções das empresas encarregadas de administrar tais instalações é uma tarefa crucial, a qual poderá facilitar grandemente o processo de concepção da estratégia de marketing.

Assim, podemos descrever duas grandes funções das Autoridades Portuárias (LAXE, 2010, p. 8):

- Facilitar a estruturação de negócios:
 - Atingir maior competitividade;
 - Apresentar altos níveis de qualidade;
 - Tentar gerar maior valor agregado aos serviços oferecidos.
- Facilitar a integração setorial e inserção de outros modais ao sistema.

Considerando estas funções e seus desdobramos, podemos inferir que, por *default*, as Autoridades Portuárias podem contemplar quatro dimensões distintas em seus mapas estratégicos⁵, conforme descrito na Figura 4:

Figura 4 – Dimensões Estratégicas das Autoridades Portuárias



Fonte: Adaptado de LAXE, 2010

⁵ Importante lembrar que os mapas estratégicos são traçados pelo alto escalão da empresa, definindo os grandes objetivos organizacionais.

Ciente de suas principais tarefas, a equipe responsável confrontará tais aspectos com os cenários obtidos através da pesquisa de marketing.

Para definir o devido posicionamento da empresa, ao invés de traçar uma única e geral estratégia é recomendável proceder a uma análise dos diversos segmentos que podem ser explorados. LAXE (2010, p. 7) descreve seis etapas deste processo:

- 1) Determinar segmentos com base em necessidades comuns entre os diferentes clientes;
- 2) Identificar os tipos de produtos e serviços atrelados a cada segmento;
- 3) Calcular a atratividade geral de cada segmento;
- 4) Estimar a lucratividade de cada segmento;
- 5) Posicionar o segmento, definindo uma proposta de valor e um preço correspondente;
- 6) Desenvolver as estratégias de marketing para cada um dos segmentos.

A estratégia a ser definida variará também em função do *market share* e dos preços já praticados, de maneira a colocar cada produto ou serviço em um posicionamento competitivo no mercado (LAXE, 2010).

Fundamental lembrar que públicos que não desenvolvam um relacionamento comercial com a organização também deverão ser contemplados na estratégia de marketing (sindicatos, ONGs, imprensa, etc.).

3.3. Composto de Marketing

Lembramos que o conceito de Composto de Marketing ou Marketing Mix diz respeito ao conjunto dos elementos fundamentais do marketing ao nível tático, ou seja, Produto, Preço, Praça e Promoção. Branch (1998) agrega outros fatores ao serviço portuário, quais sejam:

- Pessoas: envolve a devida seleção e capacitação dos recursos humanos, mantendo-os motivados a conquistar melhores resultados;
- Processos: considerando uma das características dos serviços, a simultaneidade entre a produção e o consumo, o design dos processos torna-se um elemento essencial do marketing mix, uma vez que fica muito mais exposto ao cliente, sujeito, portanto, a sua aprovação;

- Aspectos Físicos: infraestrutura, ou seja, serviços básicos que serão disponibilizados aos terminais e usuários em geral, tais como: rede eficiente de abastecimento de água e coleta de esgotos, energia disponível, acessos rodoviários, sinalização aquaviária, etc.

3.3.1. Produto

Podemos considerar como **produto** de um porto, o conjunto de **serviços** que são colocados à disposição de seus usuários, para apoiar e viabilizar o transporte de suas mercadorias. Segundo LOVELOCK e WIRTZ (2006, p.81), para projetar um determinado mix de produtos, os planejadores devem possuir uma visão holística do processo e de seu desempenho, vislumbrando a experiência que o cliente terá em contato com seu produto.

Assim, é importante observar quais aspectos são considerados importantes pelos clientes, quando da decisão de utilização de um determinado porto.

Em geral, os seguintes elementos são considerados (UNCTAD, 1995, p.2):

- Localização geográfica;
- Abordagem náutica: profundidade disponível para acesso e atracação e segurança para navegação;
- Conexões disponíveis com a hinterlândia: oferta de acesso às áreas de destino/origem das cargas, através de estradas, hidrovias, aeroportos, etc.;
- Disposição do cais e da retroárea: facilidade e segurança para atracação e operação;
- Gama de serviços ofertados: praticagem, rebocadores, estiva, armazenagem, fornecimento de água e combustível, infraestrutura geral, etc.;
- Força de trabalho e clima social como um todo, com destaque para a existência de trabalhadores capacitados e em constante aperfeiçoamento;
- Know-how técnico e gerencial;
- Ambiente Fiscal.

O ambiente Portuário pode oferecer, além de benefícios relacionados aos tópicos acima listados, outras vantagens aos usuários. O primeiro relatório da ONU a respeito de Marketing Portuário abordava já em 1992, possibilidades de oferecimento de algo

maior que um simples ponto de transferência de carga, mas um verdadeiro centro de serviços logísticos e até mesmo de produção. Trata-se do conceito de Portos de Terceira Geração. Neste tipo de arranjo portuário, o cliente tem a oportunidade de utilizar-se das instalações tradicionais, mas tem a sua disposição um ampla gama de atividades complementares, como pátios de estacionamento com boa infraestrutura, galpões para armazenagem, serviços de consolidação/desconsolidação de carga, bem como outros processos de personalização, finalização de produtos, dentro da lógica do chamado *postponement*. As chamadas Zona de Apoio Logístico – ZALs são um bom exemplo de ampliação do serviço básico oferecido por um porto (UNCTAD, 1992).

Como percebemos, os benefícios oferecidos pelo porto estão intimamente ligados à área operacional (atracação, acessos, equipamentos, etc.). No entanto, conforme recomendado por Van der Lugt e De Langen (2007), as Autoridades Portuárias podem extravazar suas áreas de atuação, agregando outros produtos ao seu portfólio original. Um bom exemplo são os serviços de consultoria a outros portos, passando a *expertise* conquistada ao longo dos anos a terminais em desenvolvimento, prática esta amplamente utilizada por portos como os de Rotterdam e Antuérpia.

Aplicando os aspectos mencionados ao conceito de oferta de serviços, percebemos a clara diferenciação entre Produto Principal (o que o cliente está realmente comprando), Serviços Suplementares (ampliam o produto principal, aumentando seu valor e apelo) e Processo de Entrega (de que forma estes produtos e serviços são colocados à disposição do cliente). Assim, é importante frisar que, embora seja uma grande vantagem competitiva possuir uma considerável diversidade de serviços disponíveis aos seus usuários (principal e suplementares), a Administração deve zelar pela qualidade dos mesmos, sobretudo nos aspectos relacionados à confiabilidade, segurança e níveis de serviço (processo de entrega)

3.3.2. Preço

O próximo item do Marketing Mix está relacionado às definições de **preço**. Em tese, o valor monetário de um produto deveria ser determinado através da obtenção de uma cifra X, estipulada a partir do total de custos e despesas somado a uma margem de

lucro idealizada. No entanto, sabemos que, na verdade, o mercado é quem determina qual a faixa de preços praticáveis.

Segundo a UNCTAD (1995, p.5), no entanto, alguns aspectos devem ser considerados, quando do processo de decisão sobre a precificação dos serviços portuários, a saber:

- Custos estimados;
- Ambiente competitivo;
- Câmbio;
- Formas de pagamento;
- Demanda.

A prática de preços baixos constitui uma boa tática de marketing para atrair e reter clientes, principalmente no caso de portos pequenos e desconhecidos (UNCTAD, 1995). No entanto, é fundamental que sejam prestados serviços de qualidade. A falta de confiabilidade em uma determinada instalação portuária pode neutralizar possíveis benefícios financeiros que ela poderia oferecer aos seus clientes.

Em suma, podemos dizer que a Autoridade Portuária cria estruturas diferentes de precificação, diferenciando-o, minimamente, em duas formas de cobrança: por navio e por carga (UNCTAD, 1995). Sabe-se, no entanto, que os portos atualmente desenvolveram complexas estruturas tarifárias e de precificação, as quais variam muito de país para país.

No Brasil, conforme mencionado no capítulo anterior, as Administradoras dos portos trabalham, basicamente com dois tipos de receita: a receita tarifária, ou seja, aquelas decorrentes da utilização dos serviços prestados pelas Companhias Docas e as receitas patrimoniais, advindas da exploração dos terrenos, equipamentos e demais ativos pertencentes à Autoridade Portuária.

No entanto, existe uma grande dificuldade, no país, por parte destas organizações, em atuar na precificação dos serviços oferecidos. No caso das tarifas, além das limitações legais, que impedem a livre definição dos valores a ser cobrados, devendo os mesmos estar atrelados aos seus respectivos custos - não devem existir, idealmente, nem déficit, nem superávit orçamentário - outras restrições de ordem política podem ocorrer.

O Porto de Santos, por exemplo, não vê sua tarifa majorada desde o ano de 2005, a despeito dos custos crescentes para a manutenção das instalações portuárias. Até

2012, para conseguir qualquer avanço neste sentido, fazia-se necessária a devida homologação do chamado Conselho de Autoridade Portuária – CAP, além da aprovação da Secretaria de Portos e ANTAQ. Com o advento da nova lei dos portos, a Lei nº 12.853/2013, o CAP perde parte considerável de seu poder, deixando de ter competência para a aprovação de mudanças ocorridas na tarifa dos portos. Ainda assim, não existem definições sobre a possibilidade de adequação da tarifa de forma que esta cubra os custos envolvidos na manutenção da atividade portuária.

As receitas patrimoniais também são alvo de estrito acompanhamento público. A remuneração paga pelos arrendatários às Autoridades Portuárias mensalmente pela utilização das instalações portuárias (valor de outorga), em grande parte dos contratos vigentes é estabelecida através de uma complexa equação de equilíbrio financeira, determinada pela ANTAQ, por meio da Nota Técnica nº 17. Com uma taxa de retorno fixada em 8,30% a.a., o documento em questão determinava rigidamente o montante devido, impossibilitando a administração a realizar eventuais negociações.

Em face destas restrições, o gestor deve concentrar seus esforços em outros aspectos do composto de marketing, como forma de compensação às dificuldades impostas pela intensa regulação governamental.

3.3.3. Praça

O terceiro elemento trata da localização do estabelecimento, bem como da distribuição do serviço. Constatamos, contudo, que boa parte da literatura consultada não faz alusão a este item, provavelmente, pela razão óbvia de que um porto, em geral, já possui uma área delimitada e única - que foi selecionada por certas características adequadas à atividade marítima (profundidade ideal, águas abrigadas, etc.). Assim, em geral, não é possível, nem viável, alterar sua localização.

No entanto, esta visão pode ser ampliada para vislumbrar as possibilidades de penetração de um porto dentro de sua hinterlândia. Neste sentido, LAXE (2010, p.11) identifica dois aspectos a serem trabalhados: acesso físico (para mercadorias e navios) e acesso econômico (informações), considerando, portanto, que o conceito de distribuição está associado ao fluxo econômico de mercadorias e serviços em direção ao um determinado mercado. Assim, temos, em grande medida, dois tipos de operações: a

primeira ligada aos canais de distribuição (transporte, armazenagem, retenção) e a segunda sobre como tais mercadorias chegam aos seus clientes.

3.3.4. Promoção

A adequada escolha e utilização das ferramentas de promoção são tarefas fundamentais no processo de marketing portuário. Como vimos anteriormente, o gestor destas instalações tem reduzidos “graus de liberdade” para colocar sua empresa em uma posição de vantagem competitiva. Em primeiro lugar existem dificuldades, às vezes intransponíveis para alterar a localização das instalações. Os preços praticados também obedecem à preceitos legais e contábeis específicos que impedem sua flexibilização para fazer frente às oportunidades ou restrições do mercado. Por fim, as alterações no mix de produtos demandam investimentos de alta monta, que podem demorar até mesmo décadas para serem concluídos. Assim, desenvolver um trabalho intensamente focado no aspecto “promoção” é uma boa alternativa de ação.

De acordo com a UNCTAD (1995), o marketing promocional é importante para comunicar aos clientes mudanças significativas ligadas à gestão ou à infraestrutura de um porto. O trabalho desenvolvido poderá divulgar, por exemplo, os avanços de produtividade obtidos pela instalação após um histórico de congestionamentos, problemas de segurança, etc.

Figura 5 – Objetivos do Marketing Promocional

Principais objetivos do Marketing Promocional
Aumentar o conhecimento, notoriedade do porto;
Pavimentar o caminho para viabilizar vendas;
Melhorar a imagem de um porto;
Aumentar o reconhecimento de um porto;
Destacar qualidades fundamentais do porto.

Fonte: Adaptado de UNCTAD, 1995.

O gestor de marketing poderá lançar mão de uma grande diversidade de ferramentas para traçar sua estratégia de aproximação, obtenção e retenção de clientes. Para obter um melhor relacionamento com a comunidade, a Autoridade Portuária poderá trabalhar em ações de alcance local, tal como visitas de escolas e patrocínios a projetos sociais/culturais da comunidade. Para alcançar mercados ainda não desenvolvidos, o envio de representantes pode estimular uma maior interação. Cada público e cada objetivo demandarão, portanto, ferramentas específicas.

Figura 6 - Ferramentas de Promoção



Fonte: Adaptado de UNCTAD (1995, p. 8)

Iniciaremos nossas considerações a partir da utilização da ferramenta Anúncios. Assim, é importante destacar, inicialmente, que a criação e implantação de qualquer estratégia de marketing portuário deverá estar firmemente embasada nas premissas do marketing internacional. A este respeito, elencamos alguns fatores fundamentais que devem ser considerados, tais como (UNCTAD, 1995; BRANCH, 1998):

- Escolha de uma agência de publicidade com experiência no mercado internacional. Neste caso, o gestor possui duas possibilidades: contratar uma agência internacional com escritórios domésticos e no exterior ou utilizar-se de agências locais em cada destino que procura atingir. Este cuidado, além de contribuir para a efetividade do anúncio, pode evitar problemas de caráter social

em virtude da vinculação de mensagens e/ou imagens que podem ser consideradas ofensivas ou inadequadas em determinadas culturas.

- Utilização, preferencial, do idioma falado pelos destinatários da mensagem, ou, minimamente, do inglês.
- Conhecer a cultura de cada país com relação a seus hábitos de divulgação e publicidade. Em alguns países, como nos Estados Unidos, Japão, Alemanha e Reino Unido, por exemplo, o papel da publicidade é mais relevante do que nos países Latino Americanos, por exemplo, que utilizam intensamente o Marketing de Relacionamento (vulgarmente chamado de Propaganda Boca-a-Boca).

Atento a estes detalhes, o gestor de marketing poderá iniciar o processo de concepção dos anúncios, conforme descrito no esquema abaixo.

Figura 7 - Processo de Concepção de Anúncios



Fonte: Adaptado de UNCTAD, 1995

A escolha da agência de publicidade é uma decisão importante para o sucesso das estratégias mercadológicas. O gestor responsável pela contratação deverá levar em conta aspectos sobre cobertura da empresa (se a mesma atinge mercados relevantes), a qualidade do material produzido e quais os serviços prestados (pesquisa, relações públicas, etc.). Outrossim, deve-se verificar as possibilidades que a mesma oferece para

mensuração dos resultados do programa, uma vez que a etapa de avaliação, embora difícil e complexa, é fundamental para o seu sucesso.

Em caso de agências com escritórios no exterior, deve-se verificar se existem mecanismos rápidos, seguros e eficazes de comunicação com as sucursais. Finalmente, é desejável investigar a participação da futura contratada no setor portuário, uma vez que a linguagem e as práticas deste mercado são bastante peculiares (UNCTAD, 1995).

Após a contratação, a equipe de marketing estará focada no desenvolvimento da mensagem a ser transmitida, devendo a mesma estar alinhada ao objetivo da organização. Recomenda-se que os anúncios contenham textos claros e objetivos; a linguagem esteja adequada ao tipo de público e o país de veiculação; e o conjunto da obra apresente uma consistência lógica com a identidade visual da empresa (logotipos, cores, slogans, etc.). Finalmente, sugere-se agregar também as coordenadas do porto em questão (UNCTAD, 1995).

É importante observar que, em virtude do ano de publicação (1995) o documento não faz referências às importantes ferramentas de comunicação digital, que hoje podem ser amplamente exploradas. Além destes aspectos tradicionais, a Autoridade Portuária poderá valer-se, portanto, de novas tecnologias para facilitar o processo de aproximação com cliente, intensificando a experiência dos mesmos com relação à empresa.

Um exemplo de inovação, que tem alcançado grande popularidade entre os anunciantes, é a veiculação, nas peças publicitárias, do chamado Código QR (*QR Code*)⁶ que, através de um aplicativo instalado em dispositivos móveis, permite rápido direcionamento a uma determinada página da internet. Além de uma poderosa ferramenta de comunicação, este recurso pode ser utilizado como método de avaliação, permitindo estimar a média de acessos à página da empresa, a partir de um determinado anúncio.

O próximo passo do processo envolve a seleção de mídia. Assim, muito embora, novas formas de abordagens possam ser utilizadas pelos gestores, destacam-se três tradicionais meios de comunicação para o setor portuário:

- Revistas profissionais (ex.: *Conteneurization International*)

⁶ QR Code: tecnologia desenvolvida criada pela empresa japonesa Denso-Wave em 1994 para identificar peças na indústria automobilística. Trata-se de um tipo de código de barras em 2D que pode ser escaneado pela maioria dos aparelhos celulares que possuem uma câmera fotográfica. Esse código, após a decodificação, passa a ser um trecho de texto, um link e/ou um link que irá redirecionar o acesso ao conteúdo publicado em algum site (PRASS, 2011)

- Edição especial em jornais voltados a negócios (ex.: Valor Econômico, Financial Times, etc.);
- Publicação de referência setorial (ex.: guia de fornecedores, anuários estatísticos, etc).

Avançando para a próxima etapa, temos a definição do orçamento publicitário. Em geral, veículos renomados e com boa circulação no mercado cobram um alto valor pela utilização de seu espaço publicitário. Além do custo elevado, avaliar o retorno trazido pelos anúncios é uma tarefa difícil. Neste sentido, é recomendável cautela. Em regiões altamente competitivas, onde dois ou mais portos disputam diretamente a mesma hinterlândia, os anúncios podem ser uma forma válida de gerar reconhecimento e aumentar a visibilidade do porto. No entanto, nas instalações em que este embate não é direto, existindo certo monopólio natural, o montante gasto com esta ferramenta pode não levar ao benefício esperado. Nestes casos, pode ser mais proveitosa a utilização de canais que permitam uma comunicação mais profunda com clientes em potencial, de maneira a esclarecer, técnica e financeiramente, as vantagens dos serviços oferecidos e de como estes são adequados às necessidades deste cliente.

Finalmente, temos a necessidade de avaliar o processo. Por considerarmos bastante semelhantes as presentes recomendações ao controle das ações de marketing como um todo, trataremos deste assunto em tópico específico.

Uma vez relatadas as particularidades atinentes ao uso de anúncios, traremos alguns comentários quanto à participação das Autoridades Portuárias em Feiras Internacionais.

Conforme descrito em Lopes e Gama (2011, p. 74), as empresas utilizam-se desta ferramenta de promoção por diversas razões como:

- a) promover e vender o produto;
- b) apresentar um novo produto;
- c) consolidar imagem no mercado;
- d) avaliar sua competitividade e verificar o nível de competitividade dos concorrentes;
- e) ampliar os contatos em determinado mercado;
- f) conhecer e ampliar suas informações sobre um novo mercado.

A principal vantagem da participação em feiras reside no fato de que em apenas uma semana você poderá entrar em contato com uma parcela considerável de seu

público alvo, o que não é possível a partir da realização de viagens isoladas. Isto posto, percebemos que, quando bem planejadas as feiras otimizam a relação custo/benefício (LOPES; GAMA, 2011, p. 71). Além disso, o “produto portuário” pode ser apresentado de uma maneira única, através do emprego de modelos, imagens, filmes, maquetes, devidamente organizados de maneira a proporcionar uma imagem positiva do mesmo.

Tendo em vista o grande número de vantagens advindas da participação nestes eventos, dentre as quais podemos destacar o *feedback* imediato do público-alvo, identificando a aceitabilidade do produto (LOPES; GAMA, 2011, p. 72), podemos dizer que a inclusão desta ferramenta no rol de ações de marketing é mandatória. No entanto, é preciso atentar para os seguintes detalhes (UNCTAD, 1995):

- Existência de um grande número de feiras profissionais, as quais, não necessariamente, enquadram-se em seu público alvo;
- Alto custo para participação;
- Experiência prévia é altamente recomendável;
- Atenção redobrada à preparação e ao *follow up* do evento.

Sobre a decisão de qual feira participar, Lopes e Gama (2011, p.71) alertam: “quanto mais específica for a feira, melhor o resultado, por atingir um público determinado”. Os autores relatam, ainda, alguns questionamentos pertinentes que podem ser realizados pelos gestores:

- O mercado atingido é ou virá a ser comercialmente relevante?
- Nosso produto atende às necessidades do mercado? Existem restrições à sua comercialização?
- Temos capacidade para atingir a demanda?
- Quais são nossos objetivos ao participar desta feira: conquistar novos clientes, apresentar novos serviços, encontrar parceiros, averiguar a reação dos clientes?
- Qual será o custo total da participação (incluindo serviços de apoio, transporte, custos de mão de obra, etc)?
- Poderemos investir nos mercados prospectados após a feira?

Em caso de dúvida, as Autoridades Portuárias podem reunir-se com Câmaras de Comércio, Embaixadas, Associações Comerciais e Associações de Classe para identificar quais são os eventos mais relevantes para o mercado. O contato com estas entidades e com a própria empresa organizadora poderá ajudar, também, na obtenção de

esclarecimentos com relação, por exemplo, ao custo de participação, expositores, existência de eventos paralelos (como rodada de negócios), serviços colocados à disposição, etc.

A participação em feiras constitui uma ação com alto poder de visibilidade para a empresa, mas possui desvantagens como o alto custo. A Autoridade Portuária poderá fazer uso de outras ferramentas, no entanto, que também permite um contato com vários públicos, oferecendo informações em profundidade, mas por um custo bem reduzido. Trata-se do emprego da chamada Mala Direta.

É preciso atenção, pois o envio de um alto número de correspondências não garante o sucesso da ação. A qualidade do *mailing* (relação de contatos para os quais serão encaminhadas as cartas) é o ponto chave do sucesso desta tática. Tais nomes serão coletados ao longo de viagens, eventos, visitas, indicações (método Bola de Neve) e até mesmo através de pesquisa em meios de comunicação (revistas, jornais, etc.). O importante é que a informação chegue às mãos do tomador de decisão e da equipe técnica que embasa suas escolhas.

Podemos apontar como principal vantagem o custo relativamente reduzido e a facilidade para mensurar sua taxa de resposta. Como desvantagem temos o impacto reduzido da ação, se comparada com outras ferramentas que proporcionem uma experiência mais intensa e interativa com os clientes potenciais. Em um mundo com excesso de informações, principalmente de cunho publicitário, tais mecanismos nem sempre geram o efeito esperado, recebendo pouca ou nenhuma atenção dos gestores. Uma tática que vem sendo cada vez mais utilizada pelas empresas é o chamado Marketing de Conteúdo, que consiste em agregar à correspondência um teor informativo relevante para despertar o interesse do público alvo.

A Figura 6 demonstra ainda outros elementos do marketing promocional que podem ser utilizados pelas Companhias Docas. Algumas delas, como dissemos, nem sempre possuem um apelo comercial, mas são importantes para manter um bom relacionamento com a comunidade local. O “Dia do Porto” é uma ação que proporciona impacto midiático considerável e não envolve necessariamente custos expressivos. A visita em escolas e universidades pode sensibilizar para a importância do porto para a região, ao mesmo tempo que apresenta-se como uma futura oportunidade de carreira. Enfim, os mecanismos de aproximação com o público regional são bastante diversos e

são fundamentais para aumentar a aceitação de novos projetos ou mitigação dos impactos negativos provocados pela atividade portuária.

Finalmente, trazemos uma última consideração com relação ao composto de marketing. Uma outra forma de potencializar os efeitos dos programas, de maneira a potencializar as trocas comerciais, é o estreitamento das relações internacionais, de uma forma mais intensa e direta. É o chamado processo de **internacionalização**⁷.

Neste aspecto, Doom, Van der Lugt e Parola (2012) identificam três tipos de estratégia, geralmente utilizadas pelas Autoridades Portuárias:

- *Foreland*: internacionalização voltada à realização de investimentos em portos fora do país/continente, ou seja, nos locais para onde estão são destinadas. Ex.: Portos brasileiros investiriam na construção de terminais em países da África.
- Hinterlândia: realizam-se investimentos em países situados no próprio continente, dentro da hinterlândia do porto. Ex.: Brasil realizando investimentos no Paraguai ou Argentina.
- Empreendedorismo multinacional: estabelecer parceria com outros portos ou empresas de navegação ou mesmo em investimentos que não estejam diretamente relacionados ao core business empresarial.

Superadas as explanações sobre o processo de escolha de estratégias e ferramentas de contato com os clientes, prosseguiremos com um breve debate sobre a fase de avaliação do programa de marketing, crucial para registrar os avanços e operar correções.

3.4. Avaliação

O trabalho de avaliação das ações de marketing utilizadas é bastante complexo e gera intenso debate sobre a real efetividade das ferramentas de mensuração e controle. Quando trabalhamos com venda de produtos tangíveis e promovemos um marketing mix bem definido facilitamos, de certa forma, a avaliação das estratégias da empresa.

⁷ O processo de internacionalização constitui um ramo específico e muito rico para a pesquisa acadêmica, sendo tradicionalmente estudado como uma ramificação do campo de estratégia. No entanto, ele o processo também poder ser investigado a partir da perspectiva do Marketing Internacional.

No dia-a-dia de uma Autoridade Portuária, no entanto, identificar quais ações geram resultados positivos e quais não agregam valor à empresa torna-se uma tarefa difícil. Isto porque existe uma gama tão extensa de variáveis determinando as relações do usuário com o porto, que a simples associação de um incremento na movimentação e adoção de determinada prática de divulgação não se mostra razoável. A melhoria da performance pode ser desencadeada por inúmeros fatores macroeconômicos. Nestes casos, a eficácia de qualquer marketing mix pode ser facilmente maximizada ou mitigada pelas forças exteriores.

Em que pese as dificuldades observadas para realizar avaliações precisas, o gestor deve buscar elementos para aferir os resultados da equipe de marketing. Neste sentido, a literatura aponta as seguintes propostas (UNCTAD, 1995):

- Pesquisa com os usuários para identificar se a existência de determinada ferramenta (ex. anúncios, feiras, etc.) influenciaram sua decisão de utilizar o porto em questão;
- Cupons de resposta em publicações, oferecendo brindes ou informações adicionais;
- Avaliação de espaço obtida com mídia de natureza positiva, negativa e neutra. Uma técnica válida é registrar o espaço publicitário obtido com reportagens benéficas à imagem da Companhia, contabilizando os custos que seriam necessários para obter espaço semelhante em uma veiculação exclusivamente comercial.

4. RECOMENDAÇÕES PARA AS AUTORIDADES PORTUÁRIAS

A revisão de literatura aqui proposta trouxe uma grande variedade de elementos com os quais os gestores de marketing deverão lidar em seu cotidiano de trabalho. Reservamos este espaço, no entanto, para trazer algumas reflexões a respeito de processo mercadológico que não foram identificados nas obras consultadas, no entanto, em nosso entendimento são muito importantes para o sucesso das ações previamente propostas.

Em primeiro lugar, devemos lembrar que consumidores buscam cada vez por operadores multimodais para simplificar suas vidas. O porto pode atuar, principalmente, junto a pequenos exportadores e importadores neste sentido, de maneira a mostrar as facilidades apresentadas pelas empresas presentes no porto de forma clara. Oferecer consultorias sobre o processo de importação/exportação em parceria com os terminais para pequenos clusters industriais brasileiros é uma opção viável e de baixo custo. Ações pontuais de marketing em feiras de agronegócio ou de setores manufatureiros promissores podem auxiliar no sentido de promover uma primeira aproximação. Acordos e programas de desenvolvimento, até mesmo com órgãos de fomento econômico nacionais, podem ser um segundo passo.

Outro aspecto pouco abordado diz respeito aos recursos humanos. A equipe responsável pelo trabalho de marketing do porto deve conhecer profundamente as potencialidades e fraquezas de suas instalações portuárias, sendo demandado contínuo treinamento e atualização, para que estes estejam atentos, inclusive para a ocorrência de novos projetos que possam atrair novos investidores.

A comunicação e o bom relacionamento entre os departamentos das Autoridades Portuárias constitui outro item importante que carece de investigação. O entrosamento com o setor de Estatística, por exemplo, é fundamental no sentido de identificar áreas de crescimento de consumo de um determinado produto, em âmbito mundial, conferindo atenção especial àquelas regiões com potencial para a entrada de novos fornecedores. A realização de reuniões sistemáticas entre as equipes de marketing, assessoria de

imprensa e comercial são úteis para discutir eventos da semana e possíveis impactos para o porto.

Por oportuno, vale lembrar que as publicações a respeito do tema deveriam vislumbrar, também, a importância do aumento do valor agregado. Uma das grandes dificuldades na estruturação de planos de marketing têm a ver com o mix de produtos oferecidos e o dilema de deixar de atender às demandas da sociedade ou favorecer o escoamento de produtos de maior valor agregado. O porto, como equipamento público, está a serviço da economia nacional. Assim, é preciso fazer o correto balanceamento entre a priorização de cargas de alto valor agregado, que trazem benefícios ao país e à região, alta tonelagem, que produz ganhos para a Autoridade Portuária e cargas que não são necessariamente lucrativas para nenhum dos públicos, mas importantes para a sociedade como um todo.

Falando a respeito da semelhança entre as obras, destacamos a recorrente recomendação sobre a construção e manutenção de uma sólida rede relacionamento com entes chave do setor portuário. O *networking* poderá ser estabelecido através de contatos em feiras, eventos, visitas técnicas, palestras, etc. No entanto, a existência de uma equipe dedicada de representantes em localidades estratégicas poderá aprofundar significativamente estes laços.

Por fim, desejamos frisar que as ações de marketing institucional, embora sejam de suma importância para balizar um bom relacionamento com a comunidade, favorecendo a imagem da Autoridade Portuária, não possibilitarão necessariamente uma maior captação de cargas para o porto que as utilizar. Assim, as técnicas mais indicadas são aquelas que promovam a interação entre os diferentes atores da cadeia logística.

Neste sentido, Van der Lugt e De Langen (2007), em um artigo sobre os novos papéis das *Port Authorities*, recomenda maior interação entre estas e suas hinterlândias (áreas de influência), promovendo integração entre os diversos órgãos intervenientes, identificando demandas de clientes e usuários do porto, buscando solucionar as dificuldades enfrentadas pela comunidade local diante do impacto da atividade portuária e, finalmente, fomentando as atividades de comércio que contribuem tanto para o desenvolvimento regional quanto do país.

5. CONCLUSÃO

A relevância do marketing nas organizações, de uma forma geral, hoje é incontestável, sendo este considerado no processo de gestão de pequenas empresas a grandes corporações, passando por entidades de natureza filantrópica, cidades, organizações esportivas, profissionais, etc.

Passando à análise deste conceito na área específica deste trabalho, percebe-se que instituições governamentais portuárias, nosso objeto de estudo, já reconhecem a importância destas atividades. Porém, a carência de produção científica nesta área, fóruns de debate ou a existência de reportagens em revistas especializadas acusam uma preocupação marginal com o tema no dia a dia dos portos brasileiros.

Sabe-se, igualmente, que os portos reúnem características tão únicas que acabam constituindo-se em um monopólio natural, causando uma falsa sensação de segurança às instalações portuárias existentes. A nova lei, porém, tenderá a aumentar a competição entre portos públicos e privados. Neste caso o marketing portuário poderá ser uma importante ferramenta para ampliar *o marketing share*. Além disso, uma maior pressão por bons resultados e a imposição de metas para as Companhias Docas, exigirão dos profissionais a adoção de novas práticas que aumentem a eficiência destas organizações.

Assim, a partir da consolidação da produção relativa ao tema aqui realizada podemos chegar às seguintes conclusões:

- É fundamental a instauração de uma central de inteligência de marketing acompanhando as modificações do mercado de forma que sejam rapidamente identificadas oportunidades de negócios, necessidades de ampliação de demanda, retrações e demais ameaças;
- As ações de marketing nas Autoridades Portuárias deverão estar, preferencialmente embasadas nas premissas que regem o Marketing Internacional, estando o gestor sensibilizado para as diferenças culturais existentes;
- O *networking* constitui um dos maiores ativos de uma equipe promocional. Criar, manter e ampliar relações com atores chaves do comércio internacional deve ser uma das prioridades do departamento.

Uma vez apresentadas conclusões teóricas, é importante detalharmos as principais contribuições do presente trabalho. Em primeiro lugar, destacamos a importância de fomentar o debate sobre a função da Autoridade Portuária na estruturação de negócios internacionais. Apesar da baixa interação com os usuários finais, estas empresas possuem um importante papel como intermediário e divulgador das potencialidades de um porto e sua região.

Entendemos também, que a pesquisa traçou, em português, um esquema prático de implantação do trabalho de gestão de marketing portuário, ainda que de forma inicial e exploratória, que poderá auxiliar o trabalho realizado por praticantes.

Como limitações do estudo, podemos citar a carência de dados empíricos, tanto no âmbito nacional, quanto internacional, sendo necessário, desta forma, futura comprovação de nossas recomendações a partir da realização de pesquisas adicionais, no intuito de alcançar, também, maior maturidade e relevância acadêmica.

Sugerimos, desta maneira, a realização de pesquisas que investiguem, através de entrevistas em profundidade ou questionários aplicados a gestores da área de marketing das companhias docas brasileiras, de que maneira as empresas desta natureza conduzem suas atividades mercadológicas na atualidade. Estudos comparativos podem ser empreendidos, avaliando os resultados identificados no âmbito público com o privado (TPUs). Uma alternativa seria ainda a realização de levantamento destas ações de marketing nas autoridades portuárias do exterior, podendo-se confrontar os resultados observados com a realidade nacional.

Finalmente, optando por uma pesquisa de cunho quantitativo, mostra-se relevante a aferição dos resultados da ação destas práticas mercadológicas no aumento de receitas, rentabilidade ou outros indicadores financeiros das referidas organizações. A tarefa de avaliação de marketing ainda é um campo em desenvolvimento, de grande complexidade, em face das inúmeras variáveis envolvidas no processo de vendas (recursos internos da empresa, ambiente regulatório, cenário macroeconômico, etc.). No entanto, pesquisas deste tipo podem contribuir enormemente para esta área de conhecimento, por tentar mensurar com maior precisão o impacto das atividades na majoração da captação de cargas ou mitigação de efeitos negativos das flutuações do mercado.

6. BIBLIOGRAFIA

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Dictionary of Marketing Terms*. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?&SearchFor=brand&Searched=1&AdminTool=&&SearchDefinitionsAlso=&StartDef=&Start=30>. Acessado em: 21/02/2011.

ASHAR, A. Strategic Pricing in Newly Privatized Ports. **International-Journal-of-Maritime- Economics**; n.3, v.1, Mar. 2001, p. 52-78.

BOOZ & COMPANY ET. AL. **Análise e Avaliação da Organização Institucional e da Eficiência da Gestão do Setor Portuário Brasileiro**. São Paulo: Booz & Company, 2012.

BRANCH, A. **Maritime Economics**. Routledge: New York, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CZINKOTA et. al. **Melhores Práticas de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DOOMS, M. VAN DER LUGHT, L. PAROLA, F. Current State of Research Collaboration: from Santiago to Taipei and beyond. In: **Anais...** IAME Conference Taipei. 2012

KELLER, Kevin Lane. Strategic Brand Management. **Building, Measuring and Managing Brand Equity**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

_____. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

LAXE, Fernando González. Port Marketing Strategies and the Challenges of Maritime Globalization. In: COTO-MILLÁN. P. ET AL. (Eds.). **Essays on Port Economics**. Contributions to Economics. London: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010.

LAZ CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos rumos do marketing**. São Paulo, Atlas, 2001.

LOPEZ, José Manuel Cortiñas., GAMA, Marilza. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V. 1, nº3, 2º Sem. 1996.

PRASS, Ronaldo. Entenda o que são os QR Codes, códigos lidos pelos celulares. **G1.com**. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/05/entenda-o-que-sao-os-qr-codes-codigos-lidos-pelos-celulares.html>. Acesso em: 12 Ago. 2013.

PORTO, Marcos Maia. **Portos e o desenvolvimento**. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

SECRETARIA DE PORTOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Sistema Portuário Nacional**. Disponível em; <http://www.portosdobrasil.gov.br/sistema-portuario-nacional>. Acesso em: 26 Nov. 2012.

STOPFORD, Martin. **Maritime Economics**. Abingdon: Routledge, 1997.

VAN DER LUGT, L., DE LANGEN, P. **Port Authority Strategy: Beyond the Landlord a Conceptual Approach**. Proceedings of the 2007 IAME Conference (CD-Rom), Athens, 2007.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

WILKIE, W.L. MOORE, E.S. What does the definition of Marketing Tell us about Ourselves?. In: **American Marketing Association**. Vol. 26, Fall 2007, p. 269-276.

WORLD BANK. **Tool Port Reform Kit 2nd Edition**. Washington DC: The World Bank, 2007.