

## SISTEMA ORÇAMENTÁRIO NOS TERMINAIS DE CONTÊINERES DA REGIÃO SUL DO BRASIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO<sup>1</sup>

Vivian Cristina Rosa  
[viviancristinarosa@yahoo.com](mailto:viviancristinarosa@yahoo.com)

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS  
[marciabortolucci@gmail.com](mailto:marciabortolucci@gmail.com)

Franciele do Prado Daciê  
Universidade Estadual de Maringá - UEM  
[frandacie@gmail.com](mailto:frandacie@gmail.com)

Marcielle Anzilago  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[marcianzilago@gmail.com](mailto:marcianzilago@gmail.com)

### RESUMO

Os terminais portuários estão entre os meios mais eficientes de comércio e transporte, e contribuem significativamente para o desenvolvimento econômico, turístico e logístico do local onde instalam-se. Todavia, sua gestão é uma missão bastante complexa devido ao ambiente competitivo. Nesse contexto, o sistema orçamentário torna-se uma ferramenta eficaz e potencialmente utilizada na condução de estratégias organizacionais. Assim, este estudo tem como objetivo apurar as características relativas ao planejamento, estrutura, elaboração e controle orçamentário de terminais de contêineres da região sul do Brasil. Para atender ao objetivo, realizou-se uma survey com os gestores dos terminais portuários. Verificou-se que a responsabilidade pela projeção e execução do orçamento é predominantemente designada à gerência. Apurou-se também falhas no planejamento orçamentário devido a tendências de estimativas voltadas a área administrativa e carentes para o processo de gestão das operações. As revisões orçamentárias realizam-se esporadicamente e o processo de controle faz-se por meio de planilhas eletrônicas não integradas. Embora a aplicabilidade da ferramenta mostrou-se com um alto nível de satisfação, os gestores são conscientes da necessidade de aprimoramento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Terminais portuários; Sistema orçamentário; *Survey*.

### BUDGETARY SYSTEM IN CONTAINER TERMINALS OF SOUTHERN BRAZIL: AN EXPLORATORY STUDY

### ABSTRACT

---

<sup>1</sup> Recepção: 09/2018

Aprovação: 05/2019

Publicação: 08/2019

Port terminals are among the most efficient means of trade and transport, and contribute significantly to the economic, tourist and logistic development of the place where they are installed. However, its management is a rather complex task due to the competitive environment. In this context, the budget system becomes an effective and potentially useful tool in the conduct of organizational strategies. Thus, the objective of this study is to determine the characteristics related to the planning, structure, elaboration and budgetary control of container terminals in the southern region of Brazil. To meet the objective, a survey was carried out with the managers of the port terminals. It has been found that responsibility for budget projection and implementation is predominantly assigned to management. There were also shortcomings in budget planning due to the tendency of estimates focused on the administrative area and lacking for the operations management process. Budget revisions are carried out sporadically and the control process is done through non-integrated spreadsheets. Although the applicability of the tool proved to be a high level of satisfaction, managers are aware of the need for improvement.

**KEYWORDS:** Port terminals; Budget system; Survey.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de transporte se comporta como um elo entre o aumento de renda e oportunidade de acesso a novos mercados, estimulando o avanço econômico regional (CLARKA; DOLLARA; MICCO, 2004; GINER-FILLOL; RIPOL-FELIU, 2007). A existência dessa atividade é vital na cadeia de logística, uma vez que a eficiência de seus custos impulsiona o crescimento da economia do país (BRITO, 2010). No entanto, sabe-se que a capacidade competitiva não se limita a concepção teórica do termo eficiência, mas a ações relacionadas a adoção de uma estratégia, definição e quantificação de metas, assim como, realização de planos orçamentários (PORTER, 1997).

Devido ao volume de operações que o compreende, a gestão de terminais portuários requer um perfil eminentemente estratégico (GINER-FILLOL; RIPOL-FELIU, 2007). O uso e o número de embarcações entregues (voltadas a navegação interior e exterior) entre 2010 e 2016, por exemplo, aumentou 82,1% (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL, 2017). Acerca de sua representatividade comercial, reportagens evidenciam que o Porto de Paranaguá atingiu recordes de carregamento no chamado “Corredor de Exportação”, como ocorreu em 31 de agosto de 2017, onde 2,02 milhões de toneladas de milho, farelo de soja e soja foram carregadas no local (SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA, 2017). Além disso, em 2018 a movimentação de cargas no setor cresceu 2,7% em relação ao ano anterior (ANTAQ, 2019).

Enquanto local turístico, os mesmos fomentam o desenvolvimento local de uma região por meio do atraque de cruzeiros. A atividade de turismo, por sua vez, é costumeiramente realizada por meio da venda de pacotes turísticos em cruzeiros marítimos e pelo acompanhamento logístico, especialmente em períodos de férias. Em 11 de março de 2015, por exemplo, o Porto de Paranaguá recebeu um navio com 2.600 passageiros a bordo, onde mais de 500 pessoas desembarcaram na cidade e seguiram para conhecer o Centro de Paranaguá, Morretes, Antonina, Ilha do Mel e Curitiba (SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA, 2015). Conforme dados da Secretaria de Infraestrutura e Logística (2015), até 15 de março de 2015, este terminal já havia recebido três navios de passageiros. Nos anos de 2013 e 2014 o local recebeu o atraque de quatro navios por ano e

cerca de 3.600 passageiros. Os dados constataam a representatividade dos portos enquanto opção para os cruzeiros nacionais.

Assim, entende-se que esses sistemas se configuram como um dos motores da economia mundial (GINER-FILLOL; PONTET-UBAL; RIPOLL-FELIU, 2008). Com a Lei nº 12.815 de 2013, houve um estímulo representativo ao aumento do número de terminais e a expansão dos atuais. Contudo, diante de um ambiente cada vez mais competitivo e incerto, uma gestão ineficiente, acompanhada de um desempenho desequilibrado, pode gerar consequências na atividade e em suas zonas de influência. Nessa perspectiva, emerge um desafio para as organizações que estão inseridas no sistema portuário, a adoção e direcionamento de estratégias organizacionais que garantam vantagens competitivas (GINER-FILLOL; RIPOLL-FELIU, 2007; GINER-FILLOL; PONTET-UBAL; RIPOLL-FELIU, 2008).

Informações da Secretaria Nacional dos Portos revelam que em 2015, esse setor foi altamente atrativo aos empreendedores, que chegaram a investir R\$ 7,934 bilhões em apenas cinco meses (SEP/PR, 2016). Acredita-se que o planejamento e acompanhamento das atividades é um processo relevante para diferenciação no mercado, como também uma ferramenta determinante para o atendimento das necessidades empresariais, uma vez que através dele são analisadas as expectativas para o ambiente e definidas as diretrizes organizacionais (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; LIBBY; LINDSAY, 2010; UYAR; BILGIN, 2011). Além disso, o orçamento, enquanto ferramenta de gestão amplamente aplicada nas organizações, torna-se um dos instrumentos centrais para o controle organizacional e o elemento mais relevante para o processo de planejamento operacional (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001).

Sob esta perspectiva, esse estudo investiga quais elementos conduzem as atividades orçamentárias nos terminais portuários da região sul do Brasil, ou seja, quais aspectos são considerados pelos gestores durante o processo de planejamento, estrutura, elaboração e controle orçamentário. A fim de compreender essa situação, a questão de pesquisa formulada é: Quais as características relativas ao planejamento, estrutura, elaboração e controle orçamentário dos terminais de contêineres da região sul do Brasil? A relevância do objeto deste estudo respalda-se em algumas concepções. Primeiramente, o setor assume uma posição representativa na balança comercial e o aperfeiçoamento dos terminais estimula o desenvolvimento local – seja na exploração de novos mercados, na geração de emprego e/ou renda. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2012). Além disso, o orçamento é um dos mais antigos sistemas que envolvem as atividades de planejamento e controle nas organizações (OTLEY, 1978) e permanece sendo, até os dias atuais, um dos instrumentos mais expressivos (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; LIBBY; LINDSAY, 2010; ØSTERGREN; STENSAKER, 2011; UYAR; BILGIN, 2011; CODESSO; LUNKES, 2016). Por fim, observa-se que o emprego do planejamento e controle promove melhorias no processo comunicacional e na coordenação organizacional (HANSEN; MOWEN, 2003), como também melhora seu desempenho (KING; CLARKSON; WALLACE, 2010).

Este estudo delimita-se a verificar as características do sistema orçamentário nos terminais de contêineres da região sul do Brasil e a opção por este setor é justificada pelo fluxo de comércio de mercadorias o envolvem e por seu foco nas atividades turísticas. Estudos fundamentam que há um comportamento ineficaz de suas atividades, fato que compromete a distribuição de mercadorias, o meio ambiente e, por conseguinte, toda a sociedade (GINER-FILLOL; RIPOLL-FELIU, 2007; GINER-FILLOL; PONTET-UBAL;

RIPOLL-FELIU, 2008). Ademais, pesquisas como de Umapathy (1987), certificam que empresas de sucesso adotam práticas que geram sistemas orçamentários mais eficazes. Dentre estas elencam-se a geração de compromisso, o alinhamento entre os níveis da organização, a adoção de procedimentos detalhados e abrangentes, a análise das variações e tomada de ações corretivas. Desta forma, compreende-se que seu ambiente está sob contínua pressão na busca de eficiência e considera-se relevante a análise do contexto no qual a utilização do orçamento está associada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O emprego do orçamento nas atividades organizacionais

Taylor (1975), relata que os objetivos organizacionais devem estar alinhados com as políticas, metas e princípios, ampliando, a eficácia da tomada de decisão e condicionando as decisões dos gestores a longo prazo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), descrevem essa ferramenta como uma das formas para se articular resultados, onde instrumentos financeiros, a exemplo o orçamento, são aplicados pelas organizações como apoio às decisões operacionais (CHENHALL; SMITH, 1998).

O processo de evolução do planejamento estratégico e da adoção de estratégias emergentes considera a necessidade de adaptação das organizações frente as novas condições do mercado. Para tal, variáveis como aprendizagem organizacional, conhecimentos e habilidades, inovação e mercado, produtos, logística, tempo e clientes são analisadas no ambiente organizacional (LUNKES, 2009). Ressalta-se que o orçamento, quando alinhado ao planejamento estratégico, expressa quantitativamente os objetivos e as estratégias de uma organização, sejam eles em termos físicos ou financeiros (HANSEN; MOWEN, 2003). A Cima-Icaew (2004), descreve que essa ferramenta considera as receitas, ativos, passivos e fluxos de caixa previstos, proporcionando à organização a coordenação e controle das atividades.

O orçamento, enquanto apropriado instrumento para o planejamento, controle, avaliação, orientação e auxílio no processo comunicacional, contribui expressivamente na tomada de decisão (OTLEY, 1978). Apesar de sua finalidade não estar diretamente vinculada a avaliação de desempenho (HOFSTEDE, 1968; OTLEY, 1978; WELSCH, 1989), estudos mostram que sua abordagem com este propósito é frequente (KING; CLARKSON; WALLACE, 2010; LIBBY; LINDSAY, 2010; UYAR; BILGIN, 2011; CODESSO; LUNKES, 2016). Acredita-se na estreita relação que exista entre orçamento e julgamento de *performance* e em sua capacidade de geração de valor, uma vez que suas informações são analisadas e empregadas como indicadores para o planejamento, controle e decisão organizacional (OTLEY, 1978; WELSCH, 1989; LIBBY; LINDSAY, 2010)

Estudos empíricos demonstram que o orçamento é um dos instrumentos mais relevantes no processo de planejamento e controle (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; ØSTERGREN; STENSAKER, 2011; UYAR; BILGIN, 2011), além de um dos mecanismos mais aplicados pelos gestores na gestão de custos e na melhoria do desempenho das organizações (WELSCH, 1989; KING, CLARKSON; WALLACE, 2010). Destacam-se também vários outros objetivos desta ferramenta gerencial, como planejamento de curto e longo prazo, avaliação de desempenho e coordenação de operações, motivação, comunicação de planos, aumento de lucros e cálculo de bônus, dentre outros (JONES, 1998, 2008; LIBBY; LINDSAY, 2010). Seu uso atua também como ferramenta para que o *accountability* e a prestação de contas seja alcançada (FREZATTI, 2006)

Enquanto instrumento auxiliar frente às adversidades do ambiente externo, ressalta-se que não existe um planejamento estratégico universal para características peculiares das organizações, dentre elas, tamanho, tipo de operação, maneira de organização, filosofia e cultura (LORANGE; VANCIL, 1986). No aspecto gerencial, o orçamento desenvolve os caminhos para realização das metas traçadas, e seu processo de adaptação às necessidades organizacionais ocorre conforme suas necessidades (FREZATTI, 2006).

## 2.2 O sistema portuário e a ferramentas de gestão

Portos são o entreposto dinâmico predominantemente de mercadorias, onde as riquezas são transitadas entre territórios, proporcionando a integração entre sociedades (COLLYER, 2008). Sua origem no Brasil ocorreu antes da abolição da escravatura, e a abertura dos portos ao comércio exterior promoveu a expansão de povoados e o desenvolvimento de armazéns para a estocagem dos produtos comercializados (CARDIAIS, 2004). Suas configurações são de polos de encontro de infraestruturas de uma nação, que promovem o transporte intermodal por meio da integração de ferrovias, hidrovias e rodovias nos pontos de abastecimento e despacho de cargas (SOUZA JÚNIOR, 2010).

Os sistemas portuários, via importação e exportação de cargas, estão entre os mais eficientes meios de comércio e transporte (GINER-FILLOL; RIPOL-FELIU, 2007). Suas atividades e a sua infraestrutura potencializam o desenvolvimento do comércio, acesso aos mercados e aumento da renda (CLARKA; DOLLARA; MICCO, 2004; GINER-FILLOL; RIPOL-FELIU, 2007; GINER-FILLOL; PONTET-UBAL; RIPOLL-FELIU, 2012). Além disso, os serviços disponibilizados possuem caráter estratégico na economia nacional (GINER-FILLOL; RIPOL-FELIU, 2007).

Nos portos marítimos realizam-se os mais sofisticados processos de gestão, distribuição e logística (GINER-FILLOL; RIPOL-FELIU, 2007), e a garantia de eficiência em suas atividades atua de forma decisiva no preço final dos produtos negociados (VIEIRA, 2003). Em consequência, seja o carregamento realizado em amplitude nacional ou internacional, acredita-se que esta característica atua determinantemente na competitividade das organizações (CLARKA; DOLLARA; MICCO, 2004). Clarka, Dollara e Micco (2004), apresentam que quanto maior a eficiência a nível portuário, mais baixos são os custos de transporte.

O conceito de eficiência produtiva em portos brasileiros é explorado por Silva et al. (2011). O estudo comparou a eficiência produtiva do local em períodos bienais de 1999 e 2000 e avaliar se a administração portuária influi na eficiência portuária. A fim de atender aos objetivos, propôs-se a adoção do modelo DEA e do índice Malmquist. O modelo auxiliou na determinação dos retornos de escala, mostrando que os portos analisados apresentaram variâncias temporais na eficiência, mas isso não envolveu o emprego de variações tecnológicas. Os benefícios intertemporais constatados indicam que as variações ocorreram, principalmente, em função da aplicação de recursos públicos, na medida em que estavam associados à melhoria da infraestrutura aquaviária e portuária dos portos.

Além do tráfego de mercadorias, os terminais portuários atuam como ponto para atividades turísticas. O ambiente é reconhecido por sua taxa de crescimento constante e como um dos maiores movimentos migratórios, além de já ser apontada como o primeiro setor da economia mundial (RUSCHMANN, 1990; ANSARAH, 2002). Os portos caracterizam-se também como locais adaptados para o atraque de navios de Cruzeiros, que por meio do recebimento de passageiros estimulam o desenvolvimento das regiões. Dentre os diversos no

Brasil, alguns que se destacam são o Porto de Paranaguá (PR), Porto de São Francisco (PR), Porto de Itajaí (SC) ou ainda o Porto de Santos (SP). Nesse setor, diversos projetos para Municipalização do Turismo Náutico são realizados a fim de promover seu desenvolvimento, como na cidade de São Francisco do Conte (BA) (ANDRADE, 2013). A região de Itajaí, por exemplo, é composta por 12 municípios e apresentou ganhos de eficiência após a iniciativa privada obter concessões de portos públicos ou criar seus próprios terminais (SEGALA, 2011).

A exploração do ambiente portuário é vista como um investimento de longa duração e com representativo aporte inicial – devido aos equipamentos para manutenção das suas operações (IPEA, 2009; MAYER, 2009). Desta forma, faz necessário devido planejamento e controle das atividades, evitando o desperdício de operações. Ademais, indica-se que este acompanhamento das operações seja realizado não somente pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), conforme disponibilizado em seus relatórios anuais (ANTAQ, 2017), como também individualmente pelos gestores dos terminais, apurando-se indicadores físicos, financeiros e de qualidade.

A ANTAQ, atua nacionalmente como órgão de regulação das atividades dos portos e tem por finalidade garantir a movimentação de pessoas e bens. A mesma opera conforme princípios e diretrizes de eficiência, segurança, conforto, regularidade, pontualidade e modicidade nos fretes e tarifas. A fim de atender a estes propósitos, o órgão delibera conflitos de interesse e impede que se configurem condutas de competição imperfeita ou infração contra a ordem econômica (ANTAQ, s/d). Diante da representatividade da atividade à economia, o governo promove também programas de incentivo ao desenvolvimento, como exemplo, o Regime Tributário para Incentivo à Modernização e à Ampliação da Estrutura Portuária (Reporto) criado em 2004 (MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2014).

A conjunção de bons aspectos técnicos e financeiros é elemento chave para os parâmetros de eficiência das instalações portuárias e essencialmente para a cadeia de abastecimento e desenvolvimento econômico dos países (PETTITA; BERESFORDA, 2009). Essa característica é reconhecida nacionalmente por meio do “Sistema de Informações Gerenciais” (SIG) desenvolvido pela ANTAQ, no qual são comparados os índices de eficiência dos vários portos e terminais portuários no Brasil. A apresentação destes relatórios auxilia os comerciantes na escolha da melhor opção para suas operações por meio da transparência de indicadores, dentre eles, o preço de movimentação de contêineres em diferentes portos (ANTAQ, 2015).

Percebe-se que a eficiência dos portos demanda alta movimentação e representativa capacidade de gestão (PETTITA; BERESFORDA, 2009). A logística realizada nesse meio é reconhecida por Brito (2010) como motor estratégico no desenvolvimento da economia brasileira. Ribeiro (2000), argumenta que o sistema portuário brasileiro não exerce de forma eficiente seu papel como elo da cadeia logística, provocando significativas perdas na eficiência do setor e que as principais falhas envolvidas vinculam-se a: (i) integração deficiente com o sistema de transportes terrestres, (ii) a redução da participação da navegação de cabotagem, e (iii) os serviços portuários deficientes (RIBEIRO, 2000). Adicionalmente, Pizzoloto, Scarvarda e Paiva (2010) sugerem a implantação de um planejamento estratégico que auxilie diante os desafios do ambiente competitivo, tornem as empresas aptas a analisar seu mercado de atuação, identificar as oportunidades de negócios que possam alavancar seu comércio e conhecer as vantagens de seus concorrentes diretos, antecipando ações e

garantindo a expansão da movimentação portuária (PIZZOLOTO; SCARVARDA; PAIVA, 2010).

Nesse sentido, algumas pesquisas analisam o emprego de práticas auxiliares na gestão de portos (LUNKES et al., 2013; LUNKES et al., 2015; CODESSO; LUNKES, 2016). Lunkes et al. (2013), verificaram as influências na implantação do sistema orçamentário na Autoridade Portuária de Valência. Os resultados mostram que as mudanças realizadas nos controles proporcionaram maior integração entre as medidas de desempenho e as dotações orçamentárias. Já Giner-Fillol, Pontet-Ubal e Ripoll-Feliu (2012) investigaram as diferenças existentes nos modelos de práticas orçamentárias entre portos instalados na Espanha e no Brasil. Os achados mostraram que o primeiro ambiente analisado desenvolve atividades de planejamento estratégico por um horizonte de cinco anos, enquanto o outro não o aplica.

Além disso, a elaboração de informações confiáveis requer adequada gestão de recursos. Nesse sentido, Lunkes et al. (2015) desenvolveram formas de distribuição de custos dos centros de custos auxiliares aos centros de custos principais para o Porto de Valência-Espanha. Um estudo de caso foi realizado no Porto de Valência a fim de distribuir e redistribuir os custos aos diferentes centros auxiliares e principais. Os resultados da pesquisa mostram que essa prática possibilita uma potencial melhoria no processo de planejamento e controle via processo orçamentário, além de contribuir na apuração do custo dos serviços prestados, a margem e rentabilidade de cada serviço/tarifa, nas decisões e nas ações de melhoria.

Codesso e Lunkes (2016) evidenciaram as práticas orçamentárias em empresas portuárias no Brasil. Realizou-se um *survey* com a participação de nove portos públicos no Brasil (do total de 34). Adicionalmente, os autores realizaram de entrevistas semiestruturadas com o responsável pela coordenação do processo orçamentário de um dos portos participantes. Os achados evidenciam que os portos aplicam apenas parcialmente as práticas orçamentárias, se comparados com os pré-requisitos da literatura. Observou-se a falta de alinhamento entre a elaboração do orçamento e o planejamento estratégico, o que acarreta algumas consequências as atividades operacionais, como a dificuldade de coordenação entre os departamentos e de avaliação de resultados, a aplicação parcial dos mecanismos de controle e baixa motivação dos empregados. Estas características mostram que os portos públicos do Brasil têm oportunidades de melhoria em diferentes práticas de orçamento, fato que condiz com a inquietação desse estudo.

Além das práticas orçamentárias, outras perspectivas são também analisadas nesse ambiente. Ng e Pallis (2010), em estudo que teve como foco a análise da corporação de três portos marítimos na Ásia e na Europa, mostrou que as estruturas de governança desses locais são amplamente afetada pelos quadros institucionais e pelas tradições políticas em vigor, e que as decisões preservam amplamente as características institucionais dos sistemas locais. Yen, Zhanfg e Cheung (2012), em uma análise da competitividade em portos Asiáticos, observam que a comparação de desempenho da organização com os concorrentes permite identificar as áreas que a empresa precisa melhorar. Nesse sentido, o orçamento, em sua perspectiva de controle, pode atender as necessidades organizacionais e proporcionar novos horizontes. O estudo de Becker et al. (2012) mostra também que fatores climáticos afetam diversas operações no ambiente portuário e desencadeiam medidas de adaptação, como a construção de novas infraestruturas. Entende-se que essas ações fazem também parte da abordagem orçamentária das organizações como parte do planejamento organizacional e devem ser considerados entre os elementos de análise.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma *survey*, com abordagem descritiva e de caráter qualitativo. Para atender ao objetivo estabelecido, os esforços foram realizados a fim de identificar, analisar e classificar as características, assim como interpretar práticas do sistema orçamentário dos terminais de contêineres da região sul do Brasil.

Conforme os dados da Secretaria Especial de Portos da Presidência da República (SEP/PR), o sistema portuário nacional possui 37 portos públicos marítimos e fluviais, sendo dezoito deles delegados, concedidos ou administrados mediante autorização pelos governos estaduais e municipais (SEP/PR 2015). Dentre a população apresentada, esta pesquisa delimitou-se a análise da região sul do Brasil, sendo esta composta por sete terminais, cinco deles organizados e geridos por empresas públicas e dois sob concessão de iniciativa privada. Toda a população, apresentada no Quadro 1, foi convidada a participar da pesquisa, sendo o aceite recebido por cinco deles.

**Quadro 1** - Portos marítimos localizados na região sul do Brasil

Nome	Instalação	Tipo	Administração	Estado
Imbituba	PP**	Marítimo	Scpar Porto de Imbituba S.A.	Santa Catarina
Itajaí	PP**	Marítimo	Superintendência do Porto de Itajaí	Santa Catarina
Paranaguá	PP**	Marítimo	Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina - APPA	Paraná
Porto de Itapoá	TUP*	Marítimo	Itapoá Terminais Portuários S.A.	Santa Catarina
Portonave	TUP*	Marítimo	Portonave S.A.	Santa Catarina
Rio Grande	PP**	Marítimo	TECON Rio Grande <sup>(1)</sup>	Rio Grande do Sul
São Francisco do Sul	PP**	Marítimo	Administração do Porto de São Francisco do Sul - APSFS	Santa Catarina

**Nota:** \*TUP: Terminais de uso privado; \*\*PP: Portos públicos; <sup>(1)</sup> Com o objetivo de ampliar e modernizar o terminal, a Superintendência do Porto de Rio Grande (SUPRG) transferiu, desde 1997, a administração do porto Rio Grande à Tecon Rio Grande.

**Fonte:** ANTAQ (2014); Tecon Rio Grande S.A (s/d)

Para a coleta de dados utilizou-se de um questionário com 47 questões, algumas em formato de resposta múltipla escolha e outras dissertativas. O instrumento de pesquisa foi segmentado em seis blocos, (1) planejamento (5 questões), (2) estrutura do sistema orçamentário (12 questões), (3) elaboração do plano orçamentário (9 questões), (4) controle orçamentário (6 questões), (5) dados demográficos da organização (8 questões) e (6) dados demográficos do respondente (6 questões). A abordagem foi adaptada do estudo de Leite (2008) e a compreensão de cada bloco é descrita no Quadro 2:

**Quadro 2** - Abordagens realizadas nos blocos do questionário

Bloco	Abordagens
Planejamento (estratégico e operacional)	Áreas/setores organizacionais envolvidos no planejamento, ciclo orçamentário, objetivos estabelecidos, áreas/setores organizacionais a quem são destinados o planejamento.
Estrutura do sistema orçamentário	Utilização do sistema orçamentário, percepção de importância das finalidades do orçamento, parâmetros que orientam a elaboração do orçamento, atividades para coordenação e aprovação do orçamento.
Elaboração do plano orçamentário	Itens abordados no plano orçamentário operacional, lapso temporal de orçamento, unidade monetária aplicada, critério utilizado para projeções e demonstrações contábeis projetadas.
Controle orçamentário	Periodicidade de acompanhamento da execução orçamentária, rotina de



	autorização/aprovação/controle, forma de divulgação dos valores orçados <i>versus</i> realizados.
Dados da organização (variáveis demográficas)	Localização, ano de início das atividades, ramo, forma jurídica, composição de capital, porte (funcionários e faturamento).
Dados do respondente	Idade, sexo, nível educacional, formação, tempo que assumiu o cargo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016)

Os potenciais respondentes do estudo foram gestores dos terminais portuários. O período de coleta de dados realizou-se entre de janeiro e março de 2016, sendo preliminarmente realizado um contato telefônico a fim convidar os respondentes a participar da pesquisa, e posteriormente foi encaminhado o questionário via *e-mail*. Adotou-se um corte transversal e a captação das rotinas e condições do ambiente são delimitadas a percepção dos respondentes neste determinado período. A análise dos dados empregou dois métodos; para as questões objetivas, empregou-se a estatística descritiva a fim de mensurar a frequência das respostas; nas descritivas, realizou uma análise de conteúdo a fim de interpretar as opiniões/respostas.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Apresentação das variáveis demográficas do estudo

Antes de verificar as características relativas ao planejamento, estrutura, elaboração e controle orçamentário, o estudo mapeou as variáveis demográficas relativas ao objeto de estudo (dos terminais de contêineres da região sul do Brasil) e aos respondentes da pesquisa. A amostra contou com empresas do tipo anônima e de capital, sendo uma delas formada por investimento estrangeiro. Os sistemas portuários enquadram-se na estrutura de grande porte – possuem mais de duzentos funcionários e tem o faturamento superior a US\$ 20 milhões por exercício. Os respondentes da pesquisa foram os responsáveis pela gestão dos terminais portuários – todos eles possuem formação profissional ao nível de especialização. Informações precisas acerca dessas características são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1** – Variáveis sociodemográficas sobre os portos e respondentes

Investimento	Qtd.	%	Idade gestores	Qtd.	%	Formação	Qtd.	%	Tempo cargo	Qtd.	%
Estrangeiro	1	20	30 a 39 anos	2	40	Administração	1	20	5 a 10 anos	3	60
Nacional	4	80	40 a 49 anos	3	60	Contabilidade	4	80	11 a 15 anos	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Após o mapeamento demográfico dos portos e dos respondentes, realizou-se a análise das características relativas a realização do orçamento nos portos em estudo.

### 4.2 Planejamento do sistema orçamentário

A análise dessa atividade apurou, inicialmente, a estrutura estratégica do orçamento. A existência de um comitê de orçamento (formado por diretores, gerentes gerais, chefes de departamentos e controllers, etc.) para o apoio/orientação desse processo foi a primeira variável analisada. Pesquisas como de Uyar e Bilgin (2011) relatam que grande parte das empresas possuem esse comitê. No entanto, em cenário nacional, Codesso e Lunkes (2016) observam que os portos não ter um comitê orçamentista no processo de planejamento, e o desenvolvimento é predominantemente combinado. Nessa perspectiva, a análise constatou que quatro portos realizam o planejamento de forma integrada entre departamentos. Os principais envolvidos nesse processo são os setores de marketing, finanças, produção, administração, meio ambiente, tecnologia, recursos humanos, investimento e pesquisa e

desenvolvimento. Entende-se que essa integração estimula esforços globais coesos aos objetivos organizacionais.

Adicionalmente, a análise do ciclo orçamentário tem como finalidade estimar o tempo (período) para que uma meta seja atingível, de modo que a definição de expectativas permita projetar pontos ideais de atividades e minimize a influência de flutuações sazonais ou cíclicas (LUNKES; CODESSO; RIPOLL-FELIU, 2014). Neste contexto, verificou-se que: (1) dois portos realizam seu planejamento para um horizonte entre três e cinco anos; (2) dois empregam definições para mais de cinco anos; (3) um porto projeta suas atividades para o período de um a três anos. Os resultados apresentados diferem do estudo de Lunkes, Codesso e Ripoll-Feliu (2014), que relatam que o processo orçamentário é elaborado, em geral, para o período de quatro anos. Todavia, salienta-se que o estudo realizado pelos autores, delimita-se a análise de portos públicos, fato que pode divergir deste cenário.

Relacionado aos objetivos definidos no planejamento estratégico, os resultados apresentaram baixo comprometimento orçamentário na projeção de limites de despesas e distribuição de lucros, e para redução de capital de terceiros (em destaque). Em contraposição, os responsáveis pela gestão atentam-se à uma estrutura de planejamento voltada a realização de investimentos (em destaque). A Tabela 2 apresenta a frequência com que os respondentes selecionaram os objetivos do planejamento estratégico nas empresas.

**Tabela 2** - Objetivos definidos no planejamento estratégico

Objetivos	Frequência	%
Necessidade de investimentos	5	100,00
Margem de lucro e volume de vendas	4	80,00
Geração de caixa	4	80,00
Participação no mercado	3	60,00
% Mix de carga por armador	2	40,00
Mix de carga	2	40,00
Retorno sobre o patrimônio líquido	2	40,00
Limites de despesas e distribuição de lucros	1	20,00
Redução de capital de terceiros	1	20,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Além da necessidade de investimentos, as projeções de margem de lucro, volume de vendas e geração de caixa são comuns - abordados em 80% das empresas participantes. São também estimados como objetivos em 40% orçamentos portuários a variável mix de carga por armador, a quantidade de mix de carga dos contêineres e o retorno sobre o patrimônio líquido. Salienta-se que 60% dos portos declararam realizar a estimativa do percentual de participação no mercado, o que nos leva a reflexão acerca de pontos de concorrência existentes no ambiente.

Em adição, verificou-se aspectos vinculados ao planejamento operacional do orçamento, no qual espera-se contemplar metas traçadas (por departamentos, setores, níveis organizacionais) para o alcance dos objetivos estratégicos. Verificou-se que somente quatro empresas realizam tal atividade; três delas contemplam diretorias e departamentos, e uma destinada individualmente aos setores. O horizonte de tempo estimado para traçar os projetos foram diversos, oscilante entre “somente período em curso” até para o “período atual e próximos três anos”. Duas respostas invalidadas por omissão.

### 4.3 Estrutura do sistema orçamentário

Além da estrutura do sistema orçamentário, o Bloco 2 mapeou também sua relevância para os usuários. Houve uma primeira questão de corte em que se indagava: “A empresa utiliza um sistema de orçamento empresarial?”. Quatro respostas foram assinaladas como positivas, prosseguindo na caracterização deste estudo. Propondo-se a medir o grau de utilidade dessa ferramenta, foram descritas algumas finalidades do orçamento para que os respondentes atribuíssem notas de 1 a 6, onde 1 corresponde ao menor grau importância e 6 ao maior grau de importância. A Tabela 3 apresenta a distribuição das respostas obtidas

**Tabela 3 - Grau de importância das finalidades do orçamento na percepção dos gestores**

Finalidade	1	2	3	4	5	6	Total
Estimar os lucros, retorno de investimentos e situação financeira					25%	75%	100%
Formalizar o planejamento, detalhando e quantificando os objetivos e metas em números e valores					75%	25%	100%
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa			50%	50%			100%
Comparar e avaliar o desempenho de cada área da empresa	25%	50%	25%				100%
Melhorar a integração entre os diversos órgãos da empresa	75%	25%					100%
Organizar as atividades operacionais e garantir a coordenação e controle das operações		25%	25%	50%			100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

A Tabela 3 apresenta a distribuição das frequências de respostas em relação as finalidades. Observa-se que a estimação de lucros, retornos de investimentos e situação financeira da empresa (em destaque) é percebida como o objetivo mais importante, seguido da formalização do planejamento (em destaque). Em contrapartida, a integração entre os órgãos da empresa (em destaque) não é considerado um elemento importante na estruturação do orçamento empresarial. A atividade de comparação e avaliação do desempenho de cada área da empresa também não se mostrou como elemento importante na percepção dos usuários.

Os resultados apresentam fortes evidências de que o orçamento pode não ser explorado como uma efetiva ferramenta de controle gerencial. Dentre a variedade de finalidades que o incorporam, aquelas percebidas como mais relevantes são de foco financeiro, ignorando seu papel de gerir e prever resultados futuros. Esta realidade, por sua vez, conduz as organizações a uma posição vulnerável às mudanças do ambiente, gerando carências relacionadas ao desenvolvimento de ferramentas que as auxiliem na tomada de decisões. Adicionalmente, essa pesquisa apurou os parâmetros considerados na elaboração do orçamento (Tabela 4).

**Tabela 4 - Parâmetros utilizados para a elaboração do orçamento**

Parâmetros	Frequência	% da frequência
<b>Econômicos financeiros</b>	<b>21</b>	<b>39,62</b>
Informações do governo	4 portos	7,55
Custo de juros para captação de recursos	4 portos	7,55
Índices de inflação	4 portos	7,55
Variação cambial	2 portos	3,77
Demonstrações contábeis anteriores	2 portos	3,77
Taxa de retorno sobre investimento	2 portos	3,77
Indicadores de desempenho do ano anterior	2 portos	3,77
Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido	1 portos	1,89
Índices de avaliação de empresas concorrentes	0 portos	0,00
<b>Industriais</b>	<b>4</b>	<b>7,55</b>
Investimentos no terminal	4 portos	7,55
<b>Mercadológicos</b>	<b>16</b>	<b>30,19</b>
Definição de mix	4 portos	7,55

Serviços de períodos anteriores	4 portos	7,55
Percentual de crescimento do faturamento	3 portos	5,66
Condições comerciais para venda	2 portos	3,77
Percentual de <i>Market share</i> por serviço	2 portos	3,77
Inovações tecnológicas	1 portos	1,89
<b>Administrativos e contábeis</b>	<b>12</b>	<b>22,64</b>
Relação de centros de responsabilidade	3 portos	5,66
Tributos sobre as operações da empresa	3 portos	5,66
Definição da estrutura organizacional	2 portos	3,77
Estrutura de plano de contas contábil	2 portos	3,77
Política salarial	2 portos	3,77
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os parâmetros adotados para disposição da Tabela 4 foram segmentados em (1) econômicos financeiros, (2) industriais, (3) mercadológicos, e (4) administrativos e contábeis. Dentre eles, percebe-se que os econômicos financeiros são empregados com maior frequência dentre os terminais portuários (39,62%). Os aspectos mais apurados nesse grupo são as informações destinadas ao governo, o custo de juros para captação de recursos. Possivelmente estes são empregados devido ao ramo desta atividade, que habitualmente está exposta as leis e decretos governamentais e oscilações da economia. Além disso, os aspectos mercadológicos mostraram-se como o segundo parâmetro mais empregado (30,19%). A definição de mix e os serviços de períodos anteriores são elementos contemplados por todos os portos ao realizar o orçamento empresarial. Além disso, a análise do percentual de crescimento do faturamento é empregada por 75% da nossa amostra (3 portos). Por outro lado, as inovações tecnológicas não assumiram um local de destaque nesse grupo. Os parâmetros administrativos e contábeis representaram 22,64% do total da formação da estrutura orçamentária. As informações que prevalecem nesse grupo envolvem os centros de responsabilidade e os tributos incidentes sobre as operações da empresa. Por fim, os investimentos no terminal assumem uma parcela de aproximadamente 7% dos indicadores empregados.

Verificou-se também que a responsabilidade pela projeção e execução do orçamento é predominantemente da gerência e, em alguns casos, aplicada pela iteração da diretoria, chefias e departamentos. Entende-se que as empresas que contam com a participação de mais de um nível adotam um perfil de administração mais participativo. Ademais, foram apuradas três diferentes atividades exercidas no processo de coordenação do orçamento e definição dos prazos. Em um dos casos, propõe-se o estabelecimento de um cronograma e a definição de responsabilidades para cada etapa, bem como *follow-up* contínuo da execução. No segundo, a coordenação do orçamento distribui planilhas (*Microsoft Excel*) do plano gerencial para todos os envolvidos, onde constam prazos para implementação da fase orçamentária e datas para reuniões. No último, emprega-se *inputs* orçamentários a todas as áreas, entregando-os conforme cronograma. Um dos respondentes omitiu este questionamento. Adicionalmente, uma análise individual dos casos verificou que as reuniões são as atividades mais frequentes para aprovação do orçamento. Elas envolvem costumeiramente os envolvidos na diretoria, conselho de administração e comitê financeiro.

#### 4.4 Elaboração do plano orçamentário

A elaboração do plano orçamentário apura os itens relacionados ao orçamento operacional dos portos. Verificou-se, como apresentado na Tabela 5, que, a fim de atingir as metas estabelecidas no plano orçamentário estratégico, os esforços são direcionados a planos

de *marketing*, mão de obra direta, custos fixos e variáveis, despesas administrativas e com recursos humanos. Houve baixa frequência na projeção de receitas, despesas e custos decorrentes das atividades operacionais e não operacionais (categoria “outros”). Entende-se que podem existir falhas no processo de elaboração dessa ferramenta de controle, uma vez que as projeções são proeminentemente administrativas e com baixa aplicabilidade para o processo de gestão das operações.

**Tabela 5** - critérios adotados na elaboração do plano orçamentário operacional

Plano operacional	Freq.	%	Moeda	Freq.	%	Modelo	Freq.	%
Marketing	4	11,43	Nacional	2	50	Orçamento histórico	4	44
Mão de obra	4	11,43	Nacional e estrangeira	2	50	Orçamento incremental	2	22
Custos fixos	4	11,43				Orçamento base zero	2	22
Custos variáveis	4	11,43				Orçamento perpétuo	1	12
Desp. administrativas	4	11,43						
Desp. recursos humanos	4	11,43						
Outros	11	25,71						
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Freq. Refere-se ao número de respondentes que responderam que empregam essa opção na elaboração do plano orçamentário.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016)

Verificou-se que as estimativas de valores são realizadas continuamente (sem delimitação temporal) e 50% da amostra utilizam-no somente em moeda nacional. Quanto aos critérios empregados nas projeções, verificou-se que os portos utilizam mais de um modelo para sua elaboração, de modo que projetam algumas linhas orçamentárias do ponto zero, utiliza o orçamento incremental para as linhas nas quais já há alguma contratação/formalização, e fundamenta suas estimativas de vendas em dados históricos/tendências. Adicionalmente, para revisão do processo orçamentário são elaboradas projeções de demonstrações financeiras. Dentre as existentes, três destacam-se, a citar, a Demonstração do Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa. Ao final, elas são aprovadas pelos níveis hierárquicos organizacionais.

#### 4.5 Controle orçamentário

Revisões orçamentárias tornam-se fundamentais para uma visão mais aproximada da realidade da companhia, pois aspectos relacionados a alterações locais, como a sazonalidade, podem afetar o período de revisões (JONES, 2008). Sob esta perspectiva, observou-se que duas empresas realizam revisões trimestrais, uma delas mensalmente e a última não realiza revisões no seu plano orçamentário. Durante a análise das características do controle orçamentário, apurou-se que são empregados dois meios para acesso às informações, o envio de relatórios aos usuários e o acesso diretamente ao sistema. Observou-se também que a rotina de autorização, aprovação e controle é realizado mediante encaminhamento do relatório orçamentário para os níveis de *staff* organizacional.

O diagnóstico das variações (orçado versus realizado) é frequentemente elaborado por meio de planilhas eletrônicas não integradas (Excel, por exemplo), são de responsabilidade (análise e justificativa) do departamento comercial e é realizado por 75% das empresas participantes. O enfoque das análises se concentra nos elementos: receitas auferidas, volume de contêineres no terminal, tarifas aplicadas, valor agregado das cargas operadas (mix de carga) e análise de mercado. Complementarmente, verificou-se que três empresas utilizam o resultado da execução orçamentária para avaliar e remunerar o desempenho dos gestores – a

alternativa de remuneração variável é aplicada como incentivo a resultados satisfatórios nos períodos. Convém relatar que a adoção desta prática deve considerar a definição clara da autoridade e responsabilidade individual, não superestimando as metas aos gestores, de modo que esforços sejam eficazmente realizados para o atendimento dos objetivos e evitando a desmotivação de funcionários pela definição de metas inalcançáveis (UYAR; BILGIN, 2011).

Ressalta-se que a consciência dos gestores acerca de falhas em alguns procedimentos orçamentários mostra-se aderente a necessidade de aprimoramento contínuo deste processo. O ambiente apresenta uma conjectura onde existem carências organizacionais na sistematização e integração com outros sistemas, porém que esforços são realizados na reavaliação do atual processo, e planejamentos são realizados a fim de estabelecer uma modelagem formal ao mesmo. Isto posto, as carências do sistema orçamentário apresentadas neste ambiente podem representar limitações ao atingimento dos resultados pretendidos para estas empresas, vertente que pode ser explorada em pesquisas futuras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor portuário atua como um dos mais eficientes meios de comércio e transportes via importação e exportação de cargas. A eficiência no processo de gestão contribui para que custos de transação sejam reduzidos e esforços sejam realizados na otimização de recursos, desempenhando um papel de elo vital na cadeia logística (GINER-FILLOL; RIPOL-FELIU, 2007). A análise aplicada junto as ferramentas de gestão nestas organizações tornam-se expressivas para reflexão sobre o comportamento, desempenho e economia do setor e, sob esta perspectiva, esta pesquisa analisou quais as características do sistema orçamentário aplicado pelos terminais de contêineres da região sul do Brasil. Viabilizou-se por meio de uma *survey*, com dados coletados por questionário aplicado a cinco gestores de cinco portos localizados na região Sul.

O planejamento estratégico orçamentário mostrou-se comumente realizado de forma integrada, todavia, em um dos portos o processo envolve somente a área administrativa. Ressalta-se que o processo centralizado gera um cenário propício às condições de folga orçamentária decorrentes de uma possível assimetria organizacional. O ciclo orçamentário aplicado nos terminais segmenta-se de três a cinco anos (médio prazo) ou de cinco a dez anos (longo prazo). Diante desse contexto, alguns elementos deste processo são ainda incipientes em aspectos relevantes à atividade operacional das empresas, como exemplo, os limites de despesas e redução de capital de terceiros. Não obstante, as organizações comportam-se comprometidas a planejar investimentos, volume de vendas e margem de lucro. Ressalta-se que o posicionamento alheio às despesas é fator que pode comprometer a tomada de decisões, gerando um efeito dominó no desempenho deste perfil de empresa.

Diante dos objetivos evidenciados como relevantes, entende-se que o foco deste processo, particularmente no ambiente estudado, volta-se ao atendimento do perfil financeiro de gestão. A preponderância na estimação de lucros e retornos financeiros são elementos que subsidiam este argumento. Acredita-se que as organizações utilizam de forma equivocada a exploração da gama de opções que podem ser agregadas ao mesmo, onde ignora-se a função de gerir e prever resultados futuros, provocando carências no contexto informacional dos relatórios gerados. Fatores apurados mostram uma possível concorrência por participação no mercado, supondo que esforços sejam voltados para um diferencial nos serviços, uma vez que três dos respondentes incluem em suas análises este quesito. Uma análise sob esta vertente torna-se relevante para compreender o comportamento deste mercado.

A apuração dos níveis hierárquicos no processo de coordenação do orçamento evidenciou o papel da controladoria como órgão detentor de informações e que fornece subsídios aos tomadores de decisão, formados, essencialmente, por diretorias e gerência média. As responsabilidades de projeção e execução são também assumidas por estas e, em alguns casos, realiza-se de forma iterada por diretoria, chefias e departamentos. O comportamento de administração com perfil participativo é aspecto proeminente na gestão, pois pode viabilizar vantagens competitivas e maximizar benefícios, uma vez que submete-se à análise de diversas vertentes suas estratégias, e esperanças, motivações e profissionalismo.

Observou-se que, a aplicabilidade do sistema orçamentário atende as necessidades de gestão. Contudo, os gestores mostram-se conscientes de que melhorias contínuas, sendo a principal delas, a implantação de um sistema integrado. Estudos apresentam que o uso de processos orçamentários informais é mais propenso em empresas de pequeno porte, fato que difere ao apresentado (DANIELSON; SCOTT, 2006). Nesta concepção, os aspectos abordados neste estudo instigam a percepção de que esta ferramenta de controle gerencial pode ser explorada pela amostra, inicialmente a partir de sua formalização e, sobretudo potencializando a geração de informações para os usuários.

Ressalta-se que este estudo é aplicado a uma amostra de terminais portuários localizados na região sul do Brasil e, por conseguinte, seus resultados não podem ser generalizados. Pesquisas em outras regiões podem apresentar aspectos dissemelhantes a este, essencialmente devido à cultura ou ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas. Complementar a proposta apresentada, sugere-se que pesquisas futuras incorporem a variável desempenho e verifiquem as relações existentes com as características orçamentárias adotadas neste setor. A motivação por esta ótica faz-se como resposta às carências constatadas na estrutura orçamentária, o que leva-se a acreditar que estruturas mais robustas apresentam um desempenho em maior potencial.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. Management accounting practices in the British food and drinks industry. **British Food Journal**, v. 108, n. 5, p. 336-357, 2006.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS. **Anuário 2017**. Disponível em: <[http://portal.antaq.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/20180112\\_Anu%C3%A1rio\\_2017\\_v4-4-vers%C3%A3o-final.pdf](http://portal.antaq.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/20180112_Anu%C3%A1rio_2017_v4-4-vers%C3%A3o-final.pdf)>, acesso em 10 maio 2019.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS. **A ANTAQ**. Informações institucionais. Disponível em: <http://portal.antaq.gov.br/index.php/institucional/a-antaq/>. Acesso em 10 maio 2019.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS. **ANTAQ divulga os números da movimentação portuária de 2018**. Divulgado em 12 de fevereiro de 2019. Disponível em: <http://portal.antaq.gov.br/index.php/2019/02/12/antaq-divulga-os-numeros-da-movimentacao-portuaria-de-2018/>. Acesso em 10 maio 2019.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS. **Sistema integrado de informações gerenciais**, 2015. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal/default.asp>>, acesso em 03 maio 2017.
- ANDRADE, R. **Secretaria da Indústria Naval e Portuária participa de evento sobre turismo em São Francisco do Conde**. Candra Martins de Almeida. Setembro 2013. Disponível em: <<http://noticiasdeturismo.com.br/2013/09/secretaria-da-industria-naval-e>>

portuaria-participa-de-evento-sobre-turismo-em-sao-francisco-do-conde/>, acesso em 19 outubro 2017.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANTHONY, R. N.; GOVIDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSARAH, M. G. R. **Turismo: segmentação de mercado**. São Paulo: Futura, 2002.

BRASIL. Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências.

**Diário Oficial da República Federal do Brasil**, Brasília, DF, 2001.

BECKER, A.; INOUE, S.; FISCHER, M.; SCHWEGLER, B. Climate change impacts on international seaports: knowledge, perceptions, and planning efforts among port administrators. **Climatic Change**, v. 110, n.1-2, 2012, pp. 5-29.

BRITO, P. **Muito a Navegar: Uma análise logística dos Portos brasileiros**. Rio de Janeiro: Topbooks, 2010.

CASTRO, J. K. et al. PRÁCTICAS PRESUPUESTARIAS APLICADAS A LAS EMPRESAS HOTELERAS DE BRASIL: Un estudio en la ciudad de Florianópolis. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 21, 2012, pp. 904- 924.

CARDIAIS, M. **Projeto de Lei Nº 4073, de 2004- Justificação**. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.abtp.com.br/downloads/PL4073-2004.pdf>>, acesso em 26 março 2016.

CLARKA, X.; DOLLARA, D.; MICCO, A. Port efficiency, maritime transport costs, and bilateral trade. **Journal of Development Economics**, v. 75, n. 2, p. 417-450, 2004.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management Accounting Research**, v. 9, 1998.

CIMA-ICAEW. **A report on Better Budgeting Foru**, 2004. Disponível em:

<[www.icaew.com/index.cfm/route](http://www.icaew.com/index.cfm/route)>, acesso em 30 abril 2017.

COLLYER, W. **Lei de portos: o Conselho de Autoridade Portuária e a busca da eficiência**. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

CODESSO, M. M.; LUNKES, R. J. Disclosure of budgeting planning, execution and control practices: A survey on Brazilian public ports. **Revista de Administração e Contabilidade Unisinos**, v.13, n.1, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Economia, comércio exterior e transporte marítimo. *In: Pesquisa CNT do transporte marítimo*. p. 109-119, 2012.

Disponível em:

<<http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/Publica%C3%A7%C3%B5es/Pesquisa%20Maritima/Pesquisa%20CNT%20do%20Transporte%20Maritimo%202012.pdf>>, acesso em 11 set. 2017.

DANIELSON, M. G.; SCOTT, J. A. The Capital Budgeting Decisions of Small Business. **Journal of Applied Finance**, v. 16, n. 2, p. 45-56, 2006.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

GINER-FILLOL, A.; RIPOL-FELIU, V. M. R. De la contabilidad de costes a la contabilidad de gestión El caso de la autoridade portuaria de Valencia-Valenciaport (AVP). **Contabilid de gestión**, v. 184, 2007.



- \_\_\_\_\_; PONTET-UBAL, N.; RIPOLL-FELIU, V. M. Accounting management and technology information: empirical evidence from the port authority of Valencia. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 5, n. 3, p. 469-482, 2008.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Práticas de orçamento de capital: um estudo comparativo entre porto do Brasil e Espanha. In: **VIII Congresso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y VI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión**, p. 1-20. Anais.. Lima-Peru, 2012.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HOFSTEDE, G. H. **The Game of Budget Control**. London: Tavistock, 1968.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Brasil em Desenvolvimento: Estado, Planejamento e Políticas Públicas**. Brasil: o estado de uma nação. 2009.
- JONES, T. A. UK hotel operators use of budgetary procedures. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 3, p. 96-100, 1998.
- \_\_\_\_\_. Improving hotel budgetary practice - A positive theory model. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 4, p. 529-540, 2008.
- KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**, n. 21, v. 1, p. 40-55, 2010.
- LEITE, R. M. **Orçamento Empresarial: um estudo exploratório em indústrias do estado do Paraná**. Curitiba, PR. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná, 2008.
- LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, 2010.
- LORANGE, P.; VANCIL, R. F. **Como projetar um planejamento estratégico**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
- LUNKES, R. J. **Manual do Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_, RIPOLL-FELIU, V.; GINER-FILLOL, A.; ROSA, F. S. Estudo sobre a implantação do orçamento baseado em desempenho na Autoridade Portuária de Valência. **Revista de Administração Pública**, n. 47, n. 1, p. 49-73, 2013.
- \_\_\_\_\_; CODESSO, M. M.; RIPOLL-FELIU, V. Práticas orçamentárias: um estudo em portos do Sul Brasil. **Contabilidad y Negocios**, v. 9, n. 18, p. 41-57, 2014.
- \_\_\_\_\_; GINERFILLOL, A.; RIPOLL-FELIU, V. M.; ROSA, F. S. Distribuição de Custos: Um estudo no Porto de Valência Espanha. **ABCustos**, v. 10, n. 2, 2015, pp. 01-19.
- MAYER, G. **Regulação portuária brasileira: uma reflexão sob a luz da análise econômica do direito**. Curitiba, PR. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná, 2009.
- MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL – MTPA (Org.). **Anuário Estatístico de Transportes 2010 – 2016**. Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.transportes.gov.br/images/2017/Sum%C3%A1rio\\_Executivo\\_AET\\_-\\_2010\\_-\\_2016.pdf](http://www.transportes.gov.br/images/2017/Sum%C3%A1rio_Executivo_AET_-_2010_-_2016.pdf). Acesso em 10 maio 2019.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. **Regime Tributário para Incentivo à Modernização e à Ampliação da Estrutura Portuária – Reporto**. Disponível em: <http://www.transportes.gov.br/investimentos-portu%C3%A1rios/89-portos-menu-lateral/5508-regime-tributario-para-incentivo-a-modernizacao-e-a-amplia%C3%A7%C3%A3o-da-estrutura-portuaria-reporto.html>. Acesso em: 10 maio 2019.

- NG, A. K. Y.; PALLIS, A. A. Port governance reforms in diversified institutional frameworks: generic solutions, implementation asymmetries. **Environment and Planning**, v. 42, 2010, pp. 2147 – 2167.
- OTLEY, D. T. Budget use and managerial performance. **Journal of Accounting Research**, v. 16, n. 1, p. 122-149, 1978.
- ØSTERGREN, K.; STENSAKER, I. Management control without budgets: a field study of “beyond budgeting” in practice. **European Accounting Review**, v. 20, n. 1, p. 149-181, 2011.
- PETTITA, S. J.; BERESFORDA, A. K. C. Port development: from gateways to logistics hubs. **Maritime Policy & Management**, v. 36, n. 3, 2009.
- PIZZOLOTO, N. D.; SCARVARDA, L. F.; PAIVA, R. Zonas de influência portuárias - hinterlands: conceituação e metodologias para sua delimitação. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 3, p. 553-566, 2010.
- PORTER, M. E. A Hora da Estratégia. **Revista HSM Management**, v. 5, 1997.
- RIBEIRO, S. L. F. **Análise de alternativas para implantação de porto concentrador de movimentação de contêineres utilizando metodologia multicriterial**. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de mestrado, Instituto Militar de Engenharia, 2000.
- RUSCHMANN, D. **Marketing turístico**. Campinas: Papyrus, 1990.
- SECRETARIA NACIONAL DOS PORTOS (SEP/PR). **Sistema Portuário Nacional**, 2015. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/sistema-portuario-nacional>>, acesso em 12 set. 2017 de.
- \_\_\_\_\_. **Investimentos em portos chegam R\$ 7,934 bilhões nos últimos cinco meses**, março 2016. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/home-1/noticias/investimentos-em-portos-chegam-r-7-934-bilhoes-nos-ultimos-cinco-meses>>, acesso em 11 setembro 2017.
- SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA. **Porto de Paranaguá recebe navio com 2,6 mil turistas**, março 2015. Disponível em: <<http://www.infraestrutura.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=2692>>, acesso em 08 julho 2017.
- \_\_\_\_\_. **Paranaguá exporta 2 milhões de toneladas de grãos em agosto**, setembro 2017. Disponível em: <[http://www.infraestrutura.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=3649&tit=Paranaguá-exporta-2-milhoes-de-toneladas-de-graos-em-agosto](http://www.infraestrutura.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=3649&tit=Paranagu%C3%A1-exporta-2-milhoes-de-toneladas-de-graos-em-agosto)>, acesso em 11 setembro 2017.
- SEGALA, M. O poder de quem distribui riqueza. In: **Revista Exame**. A marcha da economia brasileira. Ed. 1006, v. 24, n. 12, p. 80-88, set. 2011.
- Silva, F. G. F. et al. Análise exploratória da eficiência produtiva dos portos brasileiros. **Revista Transportes**, v.19, n.1, 2011, pp. 5–12.
- SOUZA JÚNIOR, J. N. C. Avaliação da eficiência dos portos utilizando análise envoltória de dados: estudo de caso dos portos da região nordeste do Brasil. 78p. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2010.
- TAYLOR, B. **Strategies for planning**. Long Range Planning. p. 27-40, 1975.
- TECON RIO GRANDE S.A. **Quem Somos**. Disponível em: <https://www.wilsonsons.com.br/pt/teconriogrande/conteudo/quem-somos-tecon-rio-grande>. Acesso em 15 maio 2019.
- UMAPATHY, S. **Current budgeting practices in U.S. industry**. New York: Quorum Books, 1987.

- UYAR, A.; BILGIN, N. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 398-408, 2011.
- VIEIRA, G. B. B. **Transporte Internacional de Cargas**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- YUEN. A; ZHAN, A.; CHEUNG, W. Port competitiveness from the users' perspective: An analysis of major container ports in China and its neighboring countries. **Research in Transportation Economics**, v.35, n.1, 2012, pp.3-40.