

LOGÍSTICA E COMÉRCIO EXTERIOR: DIFICULDADES NO PORTO DE SANTOS

LOGISTICS AND TRADE: DIFFICULTIES IN PORT OF SANTOS

Olívia Cristina Perez
Victor Hugo Almeida Santos

Universidade Paulista (UNIP/Santos)

oliviaperez@yahoo.com.br
victorlosmanos@hotmail.com

RESUMO

São constantes as manchetes na mídia acerca dos congestionamentos que ocorrem na entrada da cidade de Santos (SP) devido ao tráfego intenso de caminhões que seguem para o maior porto da América do Sul: o porto de Santos. Para entender tal problema, é necessário abordar a inserção do Brasil no competitivo mercado internacional e também o impacto desse comércio na infraestrutura de logística dos portos. Esse é o objetivo do trabalho: sistematizar a literatura acerca de logística, comércio exterior e as dificuldades logísticas enfrentadas pelo porto de Santos. Os resultados apontam especialmente para problemas envolvendo a falta de modais diversos de transporte para o escoamento dos produtos, o que leva à adoção do modal rodoviário até o porto de Santos, mas que também se mostra insuficiente para manter e alavancar o comércio exterior brasileiro.

Palavras-chave: Exportações. Logística. Porto de Santos.

ABSTRACT

There are constant headlines in the media about the traffic jams at the entrance of the city of Santos (SP) due to the high number of trucks destined to the largest port in South America: the port of Santos. To understand this problem, it is necessary to address the role of Brazil in the competitive international market and also the impact of that commerce in the logistical infrastructure of ports. This is the objective of the paper: systematize the literature about logistics, foreign trade and logistical difficulties faced by the Port of Santos. The results point to problems involving the lack of alternatives to move the products to the port, which leads to the adoption of road transportation, even though it is insufficient to maintain and leverage brazilian foreign trade.

Key words: Exports. Logistics. Port of Santos.

INTRODUÇÃO

A cidade de Santos está localizada no litoral do Estado de São Paulo e se estende por uma área de 280,674 Km², comportando 419.400 habitantes, segundo o censo de 2010 divulgado pelo IBGE (2013).

O município santista destaca-se como pólo da Região Metropolitana da Baixada Santista, região criada em 1996 pela Lei Complementar nº 815, formada por mais oito municípios: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande e São Vicente.

O município apresenta altas taxas de urbanização, além de atividades econômicas variadas e bem desenvolvidas. (AMBROZEVICIUS, 2010:13). A atividade econômica do município é marcada pelo porto, o maior e mais importante complexo portuário da América do Sul.

O porto movimenta, por ano, mais de 60 milhões de toneladas de cargas diversas. Açúcar, café, laranja, algodão, adubo, carvão, trigo, sucos cítricos, soja, veículos, graneis líquidos diversos - em milhões de quilos - têm feito o cotidiano do porto, que já mobilizou mais de 1 (um) bilhão de toneladas de cargas diversas desde 1892 até hoje, sendo responsável pela movimentação de 48% do PIB brasileiro. (PORTO DE SANTOS, 2013).

O marco oficial da inauguração do porto de Santos é 2 de fevereiro de 1892, data em que a então Companhia Docas de Santos entregou à navegação mundial os primeiros 260 metros de cais, na área até hoje denominada de Valongo. Desde sua inauguração o porto não parou de se expandir, atravessando todos os ciclos de crescimento econômico do país, aparecimento e desaparecimento de tipos de carga, até chegar ao período atual de amplo uso dos contêineres. (PORTO DE SANTOS, 2013).

Já na década de 1990 os portos brasileiros sofreram um processo de intensas transformações estruturais e organizacionais, em parte por causa da necessidade de inserção do país no exigente e competitivo mercado econômico global. Assim, para adequar os portos brasileiros à nova realidade, foi criada em 1.993 a Lei nº 8.630/93 que “dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias”, conhecida como Lei de Modernização dos Portos, imprimindo assim mudanças profundas nos portos, tais como: a criação dos Conselhos de Autoridade Portuária (CAP), a extinção do monopólio das Administrações Portuárias nos serviços de movimentação de cargas nos cais públicos, com a criação do Operador Portuário e a criação do Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO). (ORNELAS, 2008). A Lei de Modernização dos Portos foi revogada pela medida provisória nº 595, publicada no Diário Oficial de 07 de dezembro de 2012, alterando ainda alguns itens em relação à administração dos portos.

Embora haja inovações legais, o porto passa por constantes dificuldades, em especial no sistema logístico, isso desde a produção até a destinação final dos produtos. Sabe-se, por exemplo, que no caso dos grãos, as dificuldade começam pela falta de silos para a armazenagem dos mesmos, tendo seu principal problema no escoamento da produção, considerando que a mesma não é escoada facilmente para portos próximos ao local onde são produzidos – a região Centro-Oeste. O resultado disso é o excesso de veículos que têm o porto de Santos como destino, provocando grandes congestionamentos nas estradas e na entrada da cidade. Ademais, tais produtos têm dificuldades para completar o ciclo e chegar ao seu destino internacional.

Considerado tais dificuldades e a necessidade de estudos sobre uma questão importante para o desenvolvimento brasileiro, essa pesquisa apresenta uma revisão bibliográfica sobre os problemas envolvendo a logística no porto de Santos.

Por meio da pesquisa pretende-se esclarecer conceitos e interpretações sobre logística, exportação e especificamente os problemas no processo logístico de exportação de produtos que passam pelo porto de Santos.

LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN

A logística é a gestão de fluxos entre funções e negócios com o objetivo de satisfazer a demanda dos mercados (DORNIER, 2000, p.39). Silva (2004, p. 13) esclarece que mesmo sendo considerada a última fronteira a “ser explorada para ganhar eficiência e competitividade, a Logística tornou-se muito importante no contexto gerencial”, pois, a logística não se interrompe, acontece em todas as partes do mundo e faz com que o produto ou serviço seja colocado à disposição dos consumidores.

Segundo Wanke (2010, p. 57), o setor logístico é um dos mais dinâmicos do Brasil em termos de crescimento e de ganhos de produtividade e as atividades logísticas podem ser agrupadas em três diferentes grupos, a saber:

- **Atividades básicas:** transporte de suprimentos, transporte de transferência, transporte de distribuição e desembarque aduaneiro;
- **Atividades intermediárias:** armazenagem, *Milk-run* e gerenciamento de transporte multimodal;
- **Atividades sofisticadas:** gestão de estoques, montagem de *lots* e desenvolvimento de projetos logísticos.

Um dos conceitos mais difundidos na logística é o *Supply Chain*, que segundo Silva (2004, p. 20) é o gerenciamento da cadeia de suprimentos, representando o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição por meio da administração compartilhada de processos de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal. Na mesma linha de raciocínio, Rocha (2003, p. 36) argumenta que:

A partir da percepção da necessidade de coordenar de forma sistêmica o fluxo de matérias-primas, produtos e informações na organização, para garantir a entrega de produtos no local desejado, no tempo determinado e a menores custos, dentro do conceito de *supply chain management* ou cadeias logísticas de suprimento, os sistemas logísticos passam a ter como característica principal a integração de todas as atividades logísticas, desde os fornecedores até os consumidores.

Pires (2004, p. 47) acrescenta que o crescimento da globalização trouxe ao comércio exterior um conceito logístico que tem sido muito utilizado na atualidade: o *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos), que pode ser definido da seguinte forma:

- 1) Os processos que envolvem fornecedores-clientes e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado;
- 2) As funções dentro e fora de uma empresa que garantem que a cadeia de valor possa fazer e providenciar produtos e serviços aos clientes.

O conceito *Supply Chain Management* cresceu muito em interesse desde a década inicial de 1990, no entanto Pires (2004, p. 57) faz questão de explicar que há uma diferença entre Logística e *Supply Chain Management*, conforme elenca abaixo:

- **Logística:** é a parte dos processos da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo de estocagem de bens e serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes;

- **Supply Chain Management:** é a integração dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais (primários) que providenciam produtos, serviços e informações que adicionam valor para os clientes e *stakeholders*.

COMÉRCIO EXTERIOR E LOGÍSTICA

As últimas décadas vêm acentuando um processo que dista de longe, mas que se tornou mais contundente a partir da informatização: trata-se do processo de globalização, que no âmbito econômico remete à interligação de mercados. Existem forças que motivam e facilitam a globalização e a necessidade de operações em um mundo sem fronteiras (LARRAÑAGA, 2003, p. 47), quais sejam:

- **Perspectivas da Cadeia de Suprimentos:** historicamente, as companhias têm tratado de reduzir seus custos operacionais dentro das próprias organizações. Por motivos de controle, as formas possuíam suas próprias estruturas de transporte, armazenagem, movimentação e outras atividades logísticas.

- **Regionalização:** o desenvolvimento de zonas de livre comércio e uniões aduaneiras facilitou o processo de integração.

- **Tecnologia:** as comunicações e a tecnologia de informação têm facilitado a integração dos processos logísticos.

- **Desregulamentação:** Nos Estados Unidos, a desregulamentação financeira e do transporte teve um forte impacto a favor da globalização.

- **Crescimento econômico:** a queda do crescimento econômico nos países industrializados aconteceu quase simultaneamente ao aumento da produtividade na fabricação e na logística, devido à disponibilidade de novas tecnologias. O resultado foi o excesso de capacidade. Nesse ambiente, a forma mais direta de uma empresa aumentar o faturamento e seus lucros foi por meio da expansão global em outras regiões desenvolvidas ou em países em desenvolvimento.

Vale ressaltar que estudos apontam que a decisão de exportar não deve ser tomada somente para compensar eventuais reduções de vendas internas, porque a empresa que exporta adquire vantagens em relação aos concorrentes internos, diversifica mercados, aproveita melhor sua capacidade instalada, aprimora a qualidade do produto vendido, incorpora tecnologia, aumenta sua rentabilidade e reduz custos operacionais. Ou seja, exportar é uma alternativa estratégica de desenvolvimento, na medida em que estimula a eficiência. O aumento da competitividade provoca o aparecimento de bens e serviços cada vez melhores, além de estabelecer uma relação intrínseca entre aquele que produz e aquele que consome, resultando num constante aprimoramento por parte do produtor para a conquista do consumidor. (LOPES E GAMA, 2002).

A globalização, assim como a logística, está em crescente expansão. Nesse sentido, Dornier *et al* (2000, p. 140) apresentam dados contundentes, quais sejam:

- Cerca de um quinto da produção das empresas norte-americanas é produzido no exterior.

- Empresas norte-americanas detêm mais ativos no exterior que qualquer outra nação, atualmente mantendo mais de \$ 500 bilhões, e crescendo cerca de 7% ao ano.

- Um quarto de todas as importações e exportações norte-americanas está entre filiais estrangeiras e empresas matrizes norte-americanas. A maior fração desses fluxos intraempresas envolve transferência de bens manufaturados.

- Por volta do início da década de 90, empresas multinacionais norte-americanas eram responsáveis por 53% do número total de empresas e 89% das vendas mundiais de todas as empresas, segundo o banco de dados da *Conference Board*.

- Ativos de manufatura mantidos por empresas multinacionais em países estrangeiros estão crescendo substancial e rapidamente.

A globalização mundial da economia obriga países, com objetivos em comum, a disputarem determinados setores do mercado consumidor internacional. (VASQUEZ, 2001, p. 17). Por meio da exportação a empresa ganha estímulo e competitividade para ser mais produtiva e eficiente, estabelecendo uma relação entre aquele que produz e o que consome. E a logística é um aliado central nas exportações, haja vista, que a exportação é a saída de mercadorias do território nacional. (SEGRE, 2009).

A logística vem ganhando importância nas transações internacionais devido ao desenvolvimento tecnológico da indústria, intensificação do processo de globalização, enormes avanços no campo da informática, capital de risco abundante e criação de novos negócios. (ROCHA, 2003).

Em linhas gerais, a logística é importante nas exportações, na medida em que “A logística é uma das ferramentas de gestão moderna que, no contexto atual de globalização, pode assegurar a competitividade das corporações frente ao processo de abertura de mercados e formação de blocos econômicos”. (SILVA, 2004, p. 13). Keedi (2009) complementa ao observar que o comércio exterior é estimulado também por relacionamentos entre os países, que necessitam trocar mercadorias, e desta forma a logística está diretamente relacionada com o comércio exterior de mercadorias no mundo inteiro.

A logística aplicada à exportação contribui para que entre outras coisas, os serviços de administração de estoques, armazenagem, embalagem, movimentação, manuseio e transporte das mercadorias produzidas internamente sejam encaminhados até clientes localizados fora do país. (BARBOSA, 2004, p. 225). Portanto, a logística no processo de exportação tem seu papel decisivo na conquista de vantagens para a empresa que exporta.

Quanto aos desafios envolvidos na logística aplicada a transações internacionais, Larrañaga (2003, p. 44) observa que um dos maiores são os desafios operacionais - diferentes nas diversas regiões e blocos econômicos como, por exemplo:

- EUA: geografia aberta com demanda extensiva de transporte terrestre, transporte fluvial e relativamente pouca necessidade de documentação para atravessar fronteiras.

- UE: geografia relativamente compacta, envolvendo numerosas barreiras políticas, culturais, de regulamentação e de linguagem. Uso amplo do modal fluvial.

- Pacífico: na região dos tigres asiáticos, existe uma área com elevado número de ilhas, onde o transporte exige uso extensivo dos modais marítimo e aéreo para vencer as grandes distâncias.

- Brasil: geografia ampla, complexa, com a população concentrada no litoral. Pouca utilização da cabotagem e do transporte fluvial. Pequena rede ferroviária da ordem dos 30.000 km. Amplo uso do modal rodoviário para grandes distâncias. Malha rodoviária em estado regular/ruim. Grandes dificuldades na distribuição física nas grandes cidades e no interior do país.

- MERCOSUL: geografia ampla, complexa, com litoral maior devido à junção de regiões como Brasil, Uruguai e Argentina. Pouca utilização da cabotagem e modo fluvial. Falta de integração ferroviária (padrões de trilhos diferentes). Elevado uso do modal rodoviário. Sistema portuário em processo de privatização e modernização, mais adiantado na Argentina.

Complementando, para Larrañaga (2003, p. 46) as operações globais aumentam o custo e a complexidade logística. Em termos de complexidade, as operações globais aumentam a incerteza e reduzem a capacidade de controle.

No entanto, é fundamental o aprimoramento dos processos logísticos para o sucesso das empresas e para a imagem do próprio país. Nesse sentido, Furlani (2006, p. 17) explica que:

A imagem da América Latina constrói-se apoiada na qualidade de nossos produtos. O crescimento econômico sustenta-se nessa imagem, na competência das empresas em conseguir novos mercados e na condução das políticas de desenvolvimento. As iniciativas vencedoras, que nos ajudam a alcançar essas metas, precisam ser reconhecidas e estudadas. Esta alternativa de que dispomos para multiplicar a renda e alcançar o tão almejado desenvolvimento sustentável na América Latina.

No caso do Brasil, Marino e Scare (1999) observam que com a abertura da economia, não apenas do Brasil, mas da maioria dos países ao redor do mundo, “os sistemas produtivos brasileiros passaram a enfrentar uma maior concorrência internacional, sendo obrigados a se ajustar aos padrões de competição mundial”. Originou-se o imperativo de resultados com a ação produtiva, “assim como com a logística de distribuição, uma vez que as distâncias entre as nações e os novos mercados se estreitaram”.

De forma positiva, Lopez (2004) ressalta que os processos logísticos brasileiros têm apresentado resultados cada vez melhores em termos globais e isso pode ser creditado fundamentalmente à expansão do comércio mundial bastante superior à produção.

Complementando, Rocha (2003, p. 59) explica que a modernização dos sistemas de processamento do comércio exterior, administrados pela Secretaria da Receita Federal em conjunto com a Secretaria de Comércio Exterior e com o Banco Central do Brasil, aliada à modernização dos portos, tem tido um efeito bastante positivo na movimentação da carga de importação e de exportação no Brasil, aliada ainda aos novos processos de produção, operações logísticas e novos regimes e procedimentos aduaneiros.

DIFICULDADES LOGÍSTICAS NO PORTO DE SANTOS

O porto de Santos, de acordo com Lopes (2005, p. 79) “tem, em média, participação de 25% no comércio exterior brasileiro em valores econômicos, 15% em volumes importados e 10% em exportados”. O autor ainda ressalta que no aspecto econômico, o porto de Santos é o mais importante porto do Brasil, pois possui o maior cais costeiro e a melhor infraestrutura.

Nota-se que, mesmo em meio a crises mundiais recentes, o porto de Santos continua alcançando recordes sucessivos de exportação e o comércio brasileiro começa a mudar e a se modernizar.

No entanto, em geral a distribuição de mercadoria no Brasil passa por problemas. Nas palavras de Fleury (2013, p. 2):

O aumento explosivo das exportações entre 1999 e 2003 teve vários impactos positivos, ao mesmo tempo em que revelou uma série de fragilidades logísticas do País. Dentre os aspectos positivos podemos destacar o aumento da participação do Brasil nas exportações mundiais, que saltou de 0,86% para 1,03%; o crescimento da participação das exportações no PIB nacional, que pulou de 7% para 13%; e o aumento das reservas cambiais do País. As fragilidades, representadas pelas condições precárias das rodovias, pela baixa eficiência e falta de capacidade das ferrovias, pela desorganização e excesso

de burocracia dos portos, tiveram como resultado o aumento das filas de caminhões nos principais portos, longas esperas de navios para a atracação, o não cumprimento dos prazos de entrega ao exterior, tudo isso resultando no aumento dos custos e redução da competitividade dos produtos brasileiros no exterior.

Ademais, de acordo com Grieco (2001), os portos brasileiros estão sujeitos a pesados encargos, desde a Constituição de 1988: “Os navios brasileiros pagam mais de 100% de impostos sobre o valor do frete” (GRIECO, 2001, p. 247). No mesmo sentido, Maia (2001, p. 31) - contrário a essa exorbitância no que diz respeito aos impostos - explica que:

Os produtos destinados à exportação não devem ser tributados; isto porque hoje em dia é em grande a concorrência no mercado internacional, de forma que os artigos com preços majorados, devido a impostos, não conseguem ser vendidos. Costuma-se dizer que é difícil exportar mercadorias e impossível exportar impostos. Portanto, os principais países não tributam exportações.

Para este autor, além das sobretaxas, a tendência atual é a construção de portos que permitam atracar navios de grande tonelagem, isso porque o frete desses navios é mais baixo.

Oliveira (1999, p. 87) lembra que no passado um dos muitos fatores que contribuíram para a queda das exportações brasileiras, foi justamente o obsoleto sistema portuário colocado à disposição dos exportadores, ou seja:

Ineficientes não só quanto aos equipamentos, mas, sobretudo, pela sua esdrúxula e emperrada estrutura administrativa estatal-sindicalista, aqui inventada, os portos brasileiros jamais acompanharam a evolução internacional do setor. Adiantando-se aos concorrentes, os países europeus, na fase rápida do crescimento econômico.

Há alguns anos, Oliveira (1997, p. 135) observou que não precisava ser nenhum *expert* para concluir que somente a privatização dos serviços poderia recuperar o porto de Santos e torná-lo instrumento hábil para a necessária expansão das exportações brasileiras, particularmente as paulistas.

Mas, algum tempo após a privatização, PORTO e NAVIOS (2013) trazem dados que apontam o movimento no porto de Santos, apenas durante o mês de janeiro de 2013, um total de 7,9 milhões de toneladas de cargas. Cutait (2013) lembra que “o valor das cargas de importação por Santos totalizou US\$ 5 bilhões, 24,8% do total importado pelo país, enquanto as cargas de exportação atingiram US\$ 4,7 bilhões, representando 29,5% do total exportado pelo Brasil”.

A este respeito Gonçalves e Nunes (2008, p. 58) refletem que em termos de influência regional, na nova configuração do porto de Santos, produzida pela Lei de Modernização dos Portos, de 1993, em que a operação portuária passou a ser responsabilidade de empresas privadas, ocorrem enormes investimentos na área portuária.

No entanto, o processo de modernização dos portos brasileiros ocorreu com certo grau de dificuldade. Em suma, no caso de porto de Santos, podemos elencar os seguintes problemas:

- Condições precárias das rodovias.
- Gargalos nas estradas que atrapalham todo o ciclo logístico.
- Baixa eficiência e falta de capacidade das ferrovias.

- Os recordes que as exportações brasileiras têm conquistado por vezes causam uma movimentação ainda maior, principalmente, nos modais do transporte marítimo e rodoviários.
- Desorganização e excesso de burocracia dos portos.
- Emperrada estrutura administrativa estatal-sindicalista.
- Dificuldade de estocagem dos produtos, em especial os agrícolas.
- Problemas para escoar os produtos produzidos principalmente na região centro-oeste no Brasil, devido às condições das estradas e da falta de estrutura dos portos distribuídos pelo Brasil, o que leva muitos produtores a optarem pelo porto de Santos.
- Transporte marítimo com taxas mais altas do que na maioria dos países.
- Falta de dragagem, alguns trechos chegam a perder mais de um metro de profundidade, e assim, o porto deixa de receber supercargueiros com até 170 mil toneladas de peso bruto, o que se reflete na falta de infraestrutura competitiva quando comparados a outros portos.

CONCLUSÃO

Dornier *et al* (2000, 28) explica que “os negócios de hoje são definidos em um ambiente global” e, este panorama está obrigando as empresas, independente de sua localização ou base de mercado, a refletir sobre o restante do mundo em seu foco competitivo.

Portanto, as organizações não podem isolar-se ou ignorar os fatores de comércio internacional, como tendências econômicas, situações competitivas ou inovação tecnológica em outros países, se alguns de seus concorrentes estão competindo ou estão localizados naquele país.

Akabane (2012) reforça a ideia de que “A área de logística e transporte vem crescendo de forma significativa desde a década de 1990, o que requer maior atenção, especialmente no tocante a gestão e competências nas atividades de logística e transportes”.

Tal afirmação vem ao encontro das importantes fundamentações propostas neste estudo, pois, o aumento das exportações brasileiras está diretamente relacionado à melhoria logística do transporte brasileiro.

Petraglia (2011, p. 61) observa que “no mercado contemporâneo, de alta competitividade, a logística eficaz tem papel fundamental na determinação das empresas e países que terão sucesso”.

Nesse sentido, é cada vez mais constante o estudo por parte das empresas das possibilidades de diminuir os custos entre a carga e a descarga final de um produto e a logística tem papel fundamental neste processo, pois está presente em todos os momentos da produção e do abastecimento nas exportações brasileiras, que distribuem produtos para várias partes do mundo.

Portanto, no que diz respeito à estrutura logística do Porto de Santos, a área portuária necessita de melhorias tanto no modal marítimo quanto no rodoviário, mas, principalmente de iniciativas públicas, pois, as atividades relacionadas ao comércio exterior são um dos grandes alicerces da economia brasileira.

Sabe-se que, no caso brasileiro, o governo terá que trabalhar muito para que a fragilidade da infraestrutura portuária e de transporte não coloque em risco o êxito das vendas externas, considerando que com as rodovias em condições precárias, o

transporte marítimo tão oneroso, superar distâncias continentais para levar a produção do campo e das fábricas aos portos é, hoje no Brasil, mais do que um desafio, um ato de heroísmo (LOURENÇO, 2005, p. 113).

REFERÊNCIAS

AMBROZEVICIUS, Andréa Pimenta. **Poluição aquática em Santos (SP):** uma abordagem interdisciplinar. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

BARBOSA, Paulo Sérgio. **Competindo no Comércio Internacional:** uma visão geral do processo de exportação. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

DORNIER, Philippe-Pierre *et al.* **Logística e Operações Globais:** Textos e Casos. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Paulo Fernando. **A infraestrutura e os desafios logísticos das exportações brasileiras.** Disponível em: <[www.sied.com.br/sys/prof_arquivos/A infraestrutura e os desafios](http://www.sied.com.br/sys/prof_arquivos/A%20infraestrutura%20e%20os%20desafios)>. Acesso em 12 de abril de 2013 às 09h14m.

GONÇALVES, Alcindo. NUNES, Luiz Antonio de Paula. **O Grande Porto: A Modernização no Porto de Santos.** São Paulo: Impacto, 2008.

GRIECO, Francisco de Assis. **O Brasil e a Nova Economia Global.** São Paulo: Ed. Aduaneiras, 2001.

IBGE. **Cidades.** Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/>>. Acesso em 10 de abril de 2013 às 18h00m.

KEEDI, Samir. **A B C do Comércio Exterior:** Abrindo as Primeiras Páginas. São Paulo: Aduaneiras, 2009.

LARRAÑAGA, Félix Alfredo. **A Gestão Logística Global.** São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo.** São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e Comércio Exterior.** São Paulo: Atlas, 2001.

MALUF, Sâmia Nagib. **Adminstrando o Comércio Exterior do Brasil.** São Paulo: Aduaneiras, 2003.

MARINO, Matheus Kfour; SCARE, Roberto Fava. **Logística de Distribuição de Suco de Laranja Congelado como Fator de Vantagem Competitiva.** IV SEMEAD. São Carlos: UNESP, 1999.

MARTINEZ, Edilson. **O Colapso no Porto de Santos.** Disponível em:

<<http://ogerente.com.br/rede/logistica/logistica-portuaria>>. Acesso em 10 de abril de 2013 às 13h17m.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. **Comércio Internacional:** China, EUA e Portos. São Paulo: Ed. Aduaneiras, 1999.

ORNELAS, R. 2008. **Relação porto/cidade: o caso de Santos.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da Cadeia de Sumprimentos: *Supply Chain Management*.** São Paulo: Atlas, 2004.

PORTO DE SANTOS. **Resumo histórico.** Disponível em <<http://www.portodeSantos.com.br/historia.php>>. Acesso em 10 de abril de 2013 às 14h18m.

PORTO e NAVIOS. **Movimento de cargas do Porto de Santos cresce 27% em janeiro.** Disponível em: <<http://portosenavios.com.br/site/noticias-do-dia/portos-e-logistica/21048-movimento-de-cargas-do-porto-de-santos-cresce-27-em-janeiro>>. Acesso em 04 de março de 2013 às 22h26m.

ROCHA, Paulo Cesar Alves. **Logística e Aduana.** São Paulo: Aduaneiras, 2003.

SEGRE, German. **Manual Prático de Comércio Exterior.** São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Luiz Augusto Tagliacollo. **Logística no Comércio Exterior.** São Paulo: Aduaneiras, 2004

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro: SISCOMEX Importação e Exportação.** São Paulo: Atlas, 2001.

WANKE, Peter f. **Logística para MBA Executivo em 12 Lições.** São Paulo: Atlas, 2010.