

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DE PARANAÍBA  
PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**PORTOS SECOS COMO ALTERNATIVAS ÀS ZONAS ALFANDEGÁRIAS PRIMÁRIAS: VANTAGENS E DESVANTAGENS**

**TAMIRIS FANTINI**

**PARANAÍBA  
2019**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DE PARANAÍBA  
PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**PORTOS SECOS COMO ALTERNATIVAS ÀS ZONAS ALFANDEGÁRIAS PRIMÁRIAS: VANTAGENS E DESVANTAGENS**

Monografia apresentada ao MBA Gestão Estratégica e Organizações como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégia de Organizações.

Orientador:  
Prof. Dr. Carlos Rodrigues da Silva

**PARANAÍBA  
2019**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **Deus** por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Agradeço de coração ao meu orientador Carlos Rodrigues da Silva, por ter me estendido a mão e com sua paciência, inteligência e simplicidade não ter medido esforços para que este trabalho fosse concluído com sucesso.

À Universidade Federal de Mato Grosso de Sul, com um desvelo especial ao Câmpus de Paranaíba – direção, funcionários e docentes meu eterno carinho pela oportunidade e contribuição para meu aprendizado e desenvolvimento.

Ao meu pai Carlos, minha mãe Marcia e meu irmão Oswaldo meu eterno agradecimento por estarem comigo e incentivar meu crescimento como ser humano.

Aos meus colegas de curso pela oportunidade de fazer grandes amizades e compartilhar conhecimentos de grande valia.

Aos meus amigos e amigas que fizeram parte dessa jornada e que sempre se alegraram com minhas conquistas, gratidão!

Por fim, quero agradecer a mim por não ter desistido.



República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



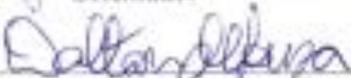
CAMPUS DE PARANAÍBA  
PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

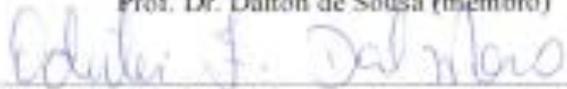
ATA DE DEFESA PÚBLICA

Neste dia 01 de novembro de 2019, às 14:00 horas, em sessão pública, nas dependências do Câmpus de Paranaíba (CPAR), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), realizou-se a apresentação da monografia, sob o título "VANTAGENS COMPETITIVAS PROPORCIONADAS PELOS PORTOS SECOS NA LOGÍSTICA NACIONAL E INTERNACIONAL", de autoria de TAMIRIS FANTINI, aluna da Pós-Graduação MBA Gestão Estratégica de Organizações. A Banca examinadora esteve constituída pelos professores: Carlos Rodrigues da Silva (presidente), Dalton de Sousa (membro) e Odirlei Fernando Dal Moro (membro). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi APROVADO com Nota 8,7 pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Presidente da Comissão do MBA e pelos membros da Banca Examinadora.

Paranaíba, 01 de novembro de 2019.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Carlos Rodrigues da Silva (presidente)  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Dalton de Sousa (membro)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Odirlei Fernando Dal Moro (membro)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas  
Presidente da Comissão Especial do Curso Pós-Graduação  
MBA Gestão Estratégica de Organizações  
UFMS/CPAR

# PORTOS SECOS COMO ALTERNATIVAS ÀS ZONAS ALFANDEGÁRIAS PRIMÁRIAS: VANTAGENS E DESVANTAGENS

## Resumo

O governo criou os Portos Secos para facilitar a distribuição e escoamento de mercadorias e assim, colaborar com a logística no Brasil. O objetivo deste trabalho foi identificar eventuais vantagens e/ou desvantagens competitivas proporcionadas pelos Portos Secos na logística nacional e internacional. Para atender ao objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e coleta de dados por meio de uma abordagem qualitativa, através da aplicação de um questionário com colaboradores que atuam na área de logística e utilizam os serviços de portos secos, identificando assim, os aspectos estruturais dos portos secos. Os resultados obtidos possibilitaram demonstrar as motivações das empresas na contratação de zonas secundárias para concretização dos desembarços aduaneiro e foi identificado como principais benefícios dos serviços oferecidos pelos Portos Secos a redução de custo com a armazenagem, agilidade nas operações de desembarços e incentivos fiscais.

**Palavras-chave:** Logística. Portos secos. Zonas secundárias.

## 1 Introdução

Os Porto Secos foram criados com a finalidade de redimensionar a logística brasileira, reduzir a sobrecarga dos principais meios de entradas e saídas de mercadorias das zonas primárias, os portos, aeroportos e pontos de fronteiras (CALEZATO et al., 2016).

Santos (2019) aponta que até 1995 os portos secos eram estabelecidos por meio de uma simples autorização da Secretaria da Receita Federal para criação dos armazéns particulares, e em 1988 estabeleceu que a exportação de serviço público por empresas privadas deveria ser delegada através de licitação pública – inciso XXI do art. 37 da CF/88 (BRASIL, 1988).

Nesse contexto, os portos secos surgem com o objetivo de desafogar as zonas primárias e interiorizar o serviço aduaneiro, de forma a agilizarem os processos de desembarço alfandegário na exportação e importação, agregando, dessa forma, valor às diferentes cadeias produtivas (MATHIAS, 2013).

Machado (2013) aponta que os investimentos em portos secos abroham como alternativa ao cenário atual alfandegário, pois minimiza os impactos para os produtores e empresas que lidam com exportação e importação.

Os portos secos são uma extensão dos portos convencionais – os portos marítimos – diferenciando-se no que diz respeito à sua localização interiorana e sua regulamentação. Além disso, estão conectados via malha ferroviária, nas quais os usuários do porto podem deixar e coletar suas mercadorias provenientes ou destinadas ao exterior (NOVAES, 2014).

O objetivo deste trabalho foi descrever as vantagens e/ou possíveis desvantagens competitivas proporcionadas pelos Portos Secos na logística nacional e internacional. As etapas operacionalizadoras foram: organização do arcabouço teórico que fundamentou os instrumentos de pesquisa; coleta de dados através de questionários e análise do material coletado, com base na teoria estudada.

O trabalho justifica-se pela importância do segmento estudado, o qual compõe importante parte das diferentes Cadeias Produtivas brasileiras, posto que para o melhor Gerenciamento da Cadeia de Suprimento, os Portos Secos desempenham papel significativo, o que motiva as empresas a usarem zonas secundárias no processo logístico devido aos incentivos fiscais, a redução de custos com armazenagem e a agilidade nas operações que foram algumas vantagens identificadas.

Com vistas a atender ao objetivo proposto, estabeleceu-se uma orientação apropriada para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, através de estudos multicase, sendo esse um modelo de pesquisa relevante e que cada vez mais vem sendo utilizada (EISENHARDT, 1989). Foram analisados com o emprego da técnica de análise de conteúdo como instrumento coadunado entre pesquisa teórica e estudo de caso (questionário). (BARDIN, 1979)

O universo pesquisado foram os portos secos, sendo selecionados cinco colaboradores do setor de logística.

Conforme Calezato et al. (2016) os portos secos foram criados para realizar as mesmas atividades de desembarço aduaneiro oferecidas pelas zonas primárias, pelos órgãos anuentes e Receita Federal, porém mais próximos aos clientes que utilizam esses serviços.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Contexto Histórico

Antes da Lei de Modernização dos Portos (Lei nº 8.630/1993) e do início das privatizações em 1997, era comum o congestionamento nas áreas portuárias, assim como a dificuldade na implantação de sistemas de logística. Surgiram, portanto, os portos secos, áreas alfandegadas situadas no interior do Brasil (LARA, SOARES, 2005).

Mathias (2013) aponta que os portos secos foram criados nos anos 70 sendo chamados de Centrais Aduaneiras de Interior e em 1996 passaram a se chamar Estações Aduaneiras Interiores (EADIs).

Dessa forma, os portos secos surgiram como alternativa para desafogar as zonas primárias e atuar nos procedimentos aduaneiros que no passado eram restritos aos portos. Possibilitando, assim, dar maior agilidade e reduzir custos com operações logísticas (CALEZATO et al., 2016).

Para Campos Neto et al. (2009) é um terminal intermodal terrestre ligado por estrada e/ou via férrea e instalado preferencialmente em locais ou regiões produtoras e consumidoras.

Novaes (2014) aponta que os portos secos são determinantes para o aumento da competitividade econômica das cadeias produtivas, ou seja, nas regiões geográficas em pleno processo de crescimento.

**Quadro 1 - TOTALIZAÇÃO DE PORTOS SECOS POR REGIÃO**

UF	CIDADE	ADMINISTRADOR
DF	Brasília	LOGSERVE – Logística Armazenamento e Serviços Ltda.
MS	Corumbá	AGESA – Armazéns Gerais Alfandegados de MS Ltda.
GO	Anápolis	Porto Seco Centro-Oeste S.A
MT	Cuiabá	Transmino Transportes Ltda.
AM	Manaus	Porto Seco Graman - Aurora da Amazônia Terminais e Serviços Ltda.
PA	Belém	Porto Seco - Metrobel - Estaleiros Padre Julião Ltda.
PE	Ipojuca	Wilson Sons Logística Ltda.
PE	Recife	Yolanda Logística, Armazém, Transp. e Serviços Gerais Ltda.
MG	Juiz de Fora	Multiterminais Alfandegados do Brasil Ltda.
MG	Uberaba	Porto Seco do Triângulo Ltda.
RJ	Mesquita	Transportes Marítimos e Multimodais São Geraldo Ltda.
RJ	Resende	Terminal Logístico do Vale do Paraíba
SP	Barueri	Multilog Barueri
SP	Guarulhos	Dry Port São Paulo S/A
SP	Guarulhos	Trasquadros Armazéns Alfandegados S/A
SP	São Bernardo do Campo	AGESBEC – Armazéns Gerais e Entrepósitos São Bernardo do Campo S/A
SP	São Bernardo do Campo	Lachmann Terminais Ltda.
SP	São Paulo	CNAGA – Cia Nacional de Armazéns Gerais Alfandegados
SP	Bauru	Brado Logística S/A
SP	Ribeirão Preto	Rodrimar S/A Transportes, Equipamentos Industriais e Armazéns Gerais

SP	São José do Rio Preto	Automotive Distribuição e Logística Ltda.
SP	São Sebastião	CNAGA – Cia Nacional de Srmazéns Gerais Alfandegados
SP	Sorocaba	Aurora terminais e serviços Ltda.
SP	Taubaté	EADI Taubaté Ltda.
PR	Cascavel	CODAPAR- Cia de Desenvolvimento Agropecuário de Paraná
PR	Foz do Iguaçu	Multilog Sul Armazéns Gerais Ltda.
PR	Curitiba	Multilog Sul Armazéns Gerais Ltda.
SC	Itajaí	Brasfrigo S/A
SC	São Francisco do Sul	Porto Seco Rocha Terminais de Cargas Ltda.
RS	Caxias do Sul	EADI- Porto Seco Transportes Ltda.
RS	Novo Hamburgo	Multi Armazéns Ltda.
RS	Uruguaiiana	Elog Logística Sul Ltda.
RS	Jaguarão	Elog Logística Sul Ltda.
RS	Canoas	Banrisul Armazéns Gerais S.A
RS	Santana do Livramento	Elog Logística Sul Ltda.

**Fonte:** Baseado em Brasil (2019)

Em 2013, com a Medida Provisória 612/2013, o governo transformou dezoito unidades de Portos Secos em Centro Logístico Industrial Aduaneiro (CLIAs), ou seja, a iniciativa passa a ser privada e define onde será instalada e qual sua estrutura para posterior aprovação da Receita federal (SOUZA, LARA, SILVA, 2016).

De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo são 63 unidades de portos secos em operação no Brasil, 35 unidades divididas em 14 estados; 27 unidades no estado de São Paulo e 1 unidade no Distrito Federal (FIESP).

Araújo (2011) menciona que com os portos superlotados, sem espaço para movimentação e armazenagem, os portos secos são uma alternativa viável, barata e eficaz, além de oferecerem serviços adicionais aos quais os portos não estão preparados para executar.

## 2.2 Legislação

As normas e regulamentos sobre o funcionamento e atividades dos Portos Secos segundo informações do site do Ministério da Fazenda e Secretaria Federal são:

**Quadro 2 - ROL DE LEGISLAÇÕES**

LEIS	nº 8.987 – 13/02/1995 nº 9.074 – 07/07/1995	Dispõem sobre o regime de permissão dos serviços públicos via licitatórios, incluindo as estações aduaneiras e outros terminais alfandegados de uso público, não instalados em área de porto ou aeroporto, procedido ou não de obras públicas.
INSTRUÇÕES NORMATIVAS	IN RFB nº 1208 - 4/11/2011 IN RFB nº 1700 - 14/03/2017	Art. 5º Constituem serviços conexos a movimentação e armazenagem de mercadoria. Dispõe sobre a determinação e o pagamento do imposto sobre a renda e da contribuição social sobre o lucro líquido das pessoas jurídicas e disciplina o tratamento tributário da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins.

**Fonte:** Organizado pelo Autor (2019)

O Decreto nº 6.759 de 05/02/2009 regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior da seguinte forma:

Art. 11. Portos secos são recintos alfandegados de uso público nos quais são executadas operações de movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de mercadorias e de bagagem, sob controle aduaneiro.

§ 1º Os portos secos não poderão ser instalados na zona primária de portos e aeroportos alfandegados.

§ 2º Os portos secos poderão ser autorizados a operar com carga de importação, de exportação ou ambas, tendo em vista as necessidades e condições locais (BRASIL, 2009).

Na Instrução Normativa nº 1208 de 4/11/2011 constituem os serviços dos portos secos de estadia de veículos e unidades de carga, pesagem, limpeza e desinfecção de veículos, fornecimentos de energia, retirada de amostras, lonamento e deslonamento, colocação de lacres, expurgo e reexpurgo, entre outros (BRASIL, 2011).

Nos portos secos os exportadores segundo Araújo (2011) têm vantagens específicas, podendo utilizar um regime especial denominado Depósito Alfandegado Certificado (DAC), no qual a empresa fecha a exportação de seus produtos, com liquidação de câmbio antes do embarque da mercadoria. Para efeitos legais, fiscal e de câmbio a mercadoria é considerada exportada.

Cazelato et al. (2016) ressalta que o Brasil incentiva as exportações, diminuindo a carga tributária, ou até mesmo isenta alguns tributos que conseqüentemente fortalece a competitividade entre as empresas nacionais com o mercado externo.

Outra vantagem, de acordo com Mathias (2013), refere-se aos custos que são menores devido à redução de tempo de espera, do menor valor cobrado pelos serviços, os portos secos cobram, em média, 30% a menos que os portos para armazenar e despachar e 90% menos que os aeroportos.

Para Soares (2004) os serviços prestados podem ser delegados a pessoas jurídicas de direito privado que tenham como objetivo guardar ou transportar mercadorias, sendo todos os processos controlados pela Receita Federal do Brasil (RFB).

Quanto à concessão de funcionamento de portos secos Moura (2004) cita que há necessidade de licitação pública na modalidade concorrência, o licitante compromete-se a usar o imóvel da União exclusivamente para atividades do porto seco.

O licitante que vencer a concorrência, formaliza o contrato entre concessionária e União

através de assinatura de um contrato de cessão sob regime de arrendamento administrado pela Secretaria do Patrimônio da União (MOURA, 2004).

Soares (2004) esclarece que a Instrução Normativa nº. 80 de 11/10/2001 permite que os portos secos operem o regime de entreposto industrial sob controle informatizado, devem possuir área própria para finalidade de depósito fechado para o importador/exportador.

Para Santos (2019) a burocracia existente dificulta o processo, tanto que o mercado não consegue atender as forças da demanda e oferta, ou seja, se existe demanda para o serviço de porto seco o natural seria que as empresas busquem preencher a necessidade, de modo a retirar mais lucro do empreendimento.

Santos (2019) esclarece que os portos secos devem operar em uma área com estacionamento ou trânsito de veículos, movimentação, armazenagem e submissão a despacho aduaneiro de mercadorias procedentes do exterior, ou a ele destinadas. Nesse sentido, a Portaria RFB nº 3.518, de setembro de 2011, estabelece os requisitos e os procedimentos para que haja autorização da RFB para que as atividades aduaneiras ocorram em determinado local.

### 2.3 Principais serviços oferecidos pelos Portos Secos

Coelho e Araújo (2011) destacam que na atualidade os portos secos são importantes aglutinadores logísticos, capazes de receber mercadorias no processo inicial e proceder com montagem, etiquetagem, separação, *picking*, armazenagem e distribuição.

Se no passado os portos secos eram utilizados apenas para armazenamento de mercadorias, hoje detém tecnologias capazes de realizar todo processo logístico aduaneiro de importação ou exportação. Bittencourt (2008), destaca, ainda, que os custos oferecidos pelos Portos Secos são mais baixos, pois no recinto os pequenos e médios exportadores conseguem a consolidação de cargas reduzindo seus custos com exportação, sendo o valor do transporte e do contêiner dividido com outro exportador.

Soares (2004) aponta que o porto seco está apto a receber e lidar com mercadorias subordinadas aos regimes aduaneiros geral e especial como descrito no quadro 2:

**Quadro 3 - DEMONSTRATIVO DOS REGIMES**

<b>Regime Geral</b>	Trata das exportações e importações a título definitivo, com cobertura cambial e recolhimento de tributos.
<b>Regime Especial</b>	Permite a exportação e importação a título provisório, com suspensão tributária e sem cobertura cambial (transito aduaneiro, admissão temporária, drawback, entreposto aduaneiro entreposto industrial e exportação temporária).

**Fonte:** Soares, 2004.

Para Araújo (2011) nas importações as mercadorias podem ficar armazenadas por até 120 dias, além de fornecer local climatizado para produtos específicos, coleta de amostras, etiquetagem, marcação, remarcação e colocação de selos fiscais em produtos importados.

Moura (2004) ressalta que a concessão e permissão de portos secos agilizam os processos produtivos, estimula o desenvolvimento econômico e retira do Estado o ônus financeiro, reduzindo os custos na exportação beneficiando os concessionários e permissionários com a obtenção do lucro por meio das tarifas.

Os portos secos se especializaram em oferecer soluções personalizadas às necessidades comerciais das empresas e fixaram-se próximos aos grandes centros industriais e comerciais o que garante rápido escoamento das mercadorias (ARAÚJO, 2011).

Furlan (2013) afirma que outro serviço que beneficia o importador é a nacionalização de mercadorias num período máximo de 2 anos, a entrepostagem aduaneira permite que nacionalize pequenas parcelas de sua importação, quando e quantas vezes quiser desde obedeça ao prazo, conforme estabelece o Art. 212, § 1º, Art. 212 do Decreto Lei 6759 (BRASIL, 2009).

Conforme a Portaria MF 300/88, “Nacionalização de mercadoria importada é a sequência de atos (procedimento) que transferem a mercadoria da economia estrangeira para a economia nacional”.

Louzada (2005) cita que a mercadoria caso operando em regime aduaneiro especial (suspensão temporária do Imposto de Importação, IPI e ICMS), ocorre a flexibilização dos custos financeiros até o momento da nacionalização da mercadoria. Consiste ainda na transformação do produto internacional em nacional, ou seja, o importador adquire mercadoria estrangeira para consumo, revenda ou industrialização (SONS, 2019)

Ainda de acordo com Furlan (2013) essas mercadorias estrangeiras em solo nacional têm suspensão do pagamento de tributos federais.

Nesse afã, Soares (2004) refere que o trânsito aduaneiro permite transporte de mercadorias de um ponto a outro do território aduaneiro com suspensão das obrigações tributárias.

Lara e Soares (2005) afirmam que os regimes especiais permitem a exportação e importação a título provisório, com suspensão tributária e sem cobertura cambial sendo: Trânsito Aduaneiro, Admissão Temporária, Drawback, Entrepósito Aduaneiro, Entrepósito Industrial e Exportação Temporária.

Santos (2019) alega que para o transporte ser barateado intervenções governamentais

com a criação de rodovias e ferrovias garantem mais conexões de um porto marítimo com os portos secos possibilitando assim, maior vazão de mercadoria para o interior do país ou do interior do país para o exterior.

A principal razão de um porto se conectar com um porto seco, entretanto, é que, num interior mais amplo, pode-se garantir aos transportadores a oferta de serviços prestados a baixo custo e com alta qualidade (NOVAES, 2014, p. 32).

### **3 Métodos e procedimentos da pesquisa**

O presente artigo quanto ao objetivo caracteriza-se como descritiva com a finalidade de descrever as vantagens competitivas proporcionadas pelos portos secos na logística nacional e internacional.

A abordagem empregada foi a qualitativa através da investigação; a amostragem aplicada, de acordo com Eisenhardt (1989) foi o estudo de caso que é uma constante cada vez mais utilizada e relevante. Com intuito de construir medidas e proposições consistentes para replicar casos anteriores ou ampliar a teoria emergente.

Foram entrevistados profissionais de empresas que trabalham nos setores de logística através de um questionário encaminhado por e-mail, além da interação por ligação e rede social.

Eisenhardt (1989) afirma que embora não exista um número ideal de casos, um número entre 4 e 10 casos é bem aceito.

Por fim, os dados coletados foram analisados e interpretados por meio da análise de conteúdo, com o objetivo de resumir as respostas de forma analítica (BARDIN, 1979).

### **4 Apresentação e análise dos resultados**

Diante do estudo realizado, buscou-se conhecer eventuais vantagens e/ou desvantagens competitivas na contratação dos serviços dos portos secos. Por meio de estudo bibliográfico e coleta de dados (questionário) foi possível conhecer a legislação, os regimes aplicados aos portos secos, os principais serviços prestados pelos Portos Secos e algumas dificuldades na utilização dos serviços das zonas secundárias.

Foram entrevistados cinco colaboradores de diferentes empresas e setores, sendo que o questionário (apêndice A) foi encaminhado via e-mail, além da interação através de ligação, e-mail e rede social. Os entrevistados de cada amostra não foram identificados com intuito de preservar a imagem corporativa das empresas, desta forma foram identificados por: A, B, C, D

e E.

## **4.1 Apresentação do ambiente da pesquisa**

Quanto ao ambiente foram apresentadas as organizações pesquisadas, bem como os colaboradores que foram entrevistados.

### **4.1.1 Apresentação das organizações**

Em relação ao histórico das empresas e ramo de atividades as empresas “C” e “E” atuam no ramo de TI, e são empresas que compram equipamentos para posteriormente vender os serviços nas áreas de áudio e vídeo, segurança e comunicação unificada, elas contratam os serviços das zonas secundárias para a armazenagem dos equipamentos que importam e também armazenar os equipamentos que posteriormente serão usados na realização dos projetos que vendem. A empresa “A” considerada a maior empresa de logística do Brasil atua no ramo de atividades voltado a serviços dedicados a cadeia de suprimentos, transporte de cargas gerais e transporte de pessoas, a empresa utiliza os serviços de portos secos principalmente para o armazenamento de mercadorias que posteriormente serão transportadas por ela aos clientes. A empresa “B” possui certificação ISSO 9001:2015 e o ramo que atua é no agenciamento de cargas nos Estados de SP, RJ, PR e SC, atua nos portos secos através da otimização do processo logístico de cargas e negociações entre armazém e cliente. A empresa “D” atua no setor de engenharia nas áreas de projetos, instrumentação de obras civis e gerenciamento técnico, principalmente nos setores de infraestrutura portuária e terminais intermodais, atualmente é uma prestadora de serviços de engenharia e segurança do trabalho dentro de uma obra no porto seco.

A **região geográfica** onde atuam os entrevistados quatro estão localizados no estado de São Paulo e um no estado de Mato Grosso.

O **número de colaboradores** das empresas “B” (7), “C” (4), “D” (7) é baixo em comparação as empresas “A” (16.000) e “E” (350).

### **4.1.2 Apresentação dos entrevistados**

Os entrevistados são do sexo masculino; relativamente jovens (abaixo de 40 anos), sendo que, apenas o entrevistado “C” possui mais de 50 anos; todos possuem formação superior e o tempo de empresa é relativamente baixo, e apenas o entrevistado “C” atua no cargo há cinco anos.

Quanto aos cargos exercidos pelos entrevistados, a maioria possui atividades diretamente relacionadas com a logística. Apenas o entrevistado da empresa “D” exerce atividade indiretamente ligada à logística.

## 4.2 Apresentação e análise da pesquisa

A categorização dos dados coletados foi realizada através da análise de conteúdo, sendo assim, objetivou-se neste trabalho, apresentar de maneira clara, conceitos e aspectos importantes sobre as vantagens e/ou possíveis desvantagens dos Portos Secos na logística nacional e internacional.

### 4.2.1 Sobre Portos Secos

O entrevistado “A” apontou como **diferenciais** oferecidos pelos portos secos a capacidade de armazenamento de produtos, o custo para transporte do produto e quantidade transportada. O entrevistado “B” apontou que os serviços são similares as condições das zonas primárias, e a diferença está na facilidade e condições de negociações entre armazém e cliente. O entrevistado “C” disse que o preço de armazenagem é menor com relação as cobranças das zonas primárias, o período para armazenagem é maior, com maior área de estocagem e agilidade na liberação de cargas. O entrevistado “D” apontou melhor armazenamento e distribuição. O entrevistado “E” apontou a agilidade na operação, melhor poder de negociação e customização de operações dedicada.

Benedetti et al. (2014) identificou no seu estudo de caso alguns diferenciais apresentados como vantagens como: melhora os gargalos existentes nas zonas primarias, agilidade e rapidez no processo de comercialização internacional, racionalização do processo de despacho, facilidade no transporte de mercadorias através de terminais intermodais, prestação de variados serviços aos clientes, proximidade dos procedimentos ao estabelecimento do cliente, custos mais baixos, maior controle e menor responsabilidade sobre as operações.

Quanto aos **fatores que motivam** a utilização dos serviços de Portos Secos o entrevistado “A” pontuou o fácil acesso as principais rodovias, ferrovias, hidrovias até os portos, “B” apontou negociação de custos, período de armazenagem e facilidade de acesso as mercadorias, os entrevistados “C”, “D” e “E” citaram os menores custos que a zona primaria e agilidade nas liberações de cargas.

Nesse sentido, Coelho e Araújo (2011) citam que na atualidade os portos secos são im-

portantes aglutinadores logísticos, capazes de receber mercadorias no processo inicial e proceder com montagem, etiquetagem, separação, *picking*, armazenagem e distribuição

Em relação à **formação dos custos** diante a remoção da zona primária para secundária os entrevistados “B”, “C”, “D” e “E” alegam que a remoção permite que o importador negocie antes os valores e condições de armazenagem para sua carga com redução de custos e redução de tempo para liberação/desembarço aduaneiro na zona secundária. Os portos secos estão localizados em locais estratégicos de maneira a reduzir custos, reduzir tempo, aumentar os lucros e competitividade das empresas, afirma Cazelato et al. (2016).

Sobre as **limitações na contratação dos serviços** oferecidos pelos Portos Secos o entrevistado “A” apontou o custo com remoção, valor alto com transportes rodoviário e ausência de órgãos anuentes (MAPA e ANVISA) em alguns armazéns. O entrevistado “B” citou a concorrência e a falta de fiscais em algumas localidades o que gera atraso nas liberações e inspeções. O entrevistado “C” argumenta se a carga for de valor baixo será nacionalizada assim que o navio atracar, portanto não compensa removê-la para o porto seco. Em seu estudo Benedetti et al. (2014) aponta algumas desvantagens como: quantidade limitada de armazenagem de mercadoria (estipulada de acordo com o valor agregado do produto), atendimento de navios com rotas somente do lado esquerdo e maior tempo de transporte (justificado pela utilização de modal ferroviário).

Quanto às **vantagens e pontos positivos** na contratação dos serviços oferecidos pelos portos secos, o entrevistado “A” pontuou a prestação de serviços aduaneiro próximo ao domicílio dos agentes econômicos e facilitação de procedimentos para contribuinte. O entrevistado “B” citou a redução dos valores de armazenagem; “C” e “D” apontam a nacionalização de cargas de valor alto, assim reduz o custo de armazenagem; “D” citou o fortalecimento agrícola e melhor escoamento aos grandes centros e exterior. Desse modo, os portos secos se especializaram em oferecer soluções personalizadas as necessidades comerciais das empresas e se fixaram próximos aos grandes centros industriais e comerciais o que garante rápido escoamento das mercadorias (ARAÚJO, 2011).

Como a **infraestrutura de transporte** brasileira impacta as atividades/funcionamento dos portos secos numa visão futurista, o entrevistado “A” aponta mais investimentos em rodovias e ferrovias, “B” apresenta que a melhoria econômica iria favorecer o volume de importações (maior alvo dos portos secos) e assim, diminuir o custo final logístico, dos produtos, havendo maior busca pelas zonas secundárias. “C” aponta menos custos de combustível e pedágios, redução dos fretes e como alternativa utilizar mais transportes ferroviários. “D” e “E”

redução de veículos na malha rodoviária, e “D” acrescenta redução do consumo de combustíveis e emissão de poluentes atmosféricos. Slack e Lewis (2011) atribuem a administração de operações o objetivo de definir estratégias e gerenciar melhor os seus recursos e processos tendo em vista a diminuição de custos para entregar bens e serviços, atender com qualidade, tempo e custo para clientes.

Em relação, como o **cenário econômico** brasileiro impacta as atividades/funcionamento dos portos secos o entrevistado “A” aponta aspectos negativos na qualidade das estradas, preço alto do combustível e altos impostos, não acredita que algo melhore diante ao atual cenário brasileiro. “B” sugere melhoria econômica, havendo mais importações garante mais circulação de mercadorias e mais clientes. “D” sugere o incentivo as novas instalações e ampliação dos sistemas existentes; e “E” como impacto direto a variação do dólar que altera a quantidade de itens importados, e necessidade de economia constante gerando melhor competitividade no mercado nacional. Cazelato et al. (2016) afirmam atrair novos investimentos para região onde estão instaladas as zonas secundárias.

Como o **cenário político** brasileiro impacta as atividades/funcionamento dos portos secos numa visão futurista, o entrevistado “A” assinala o alto preço do combustível que interfere nos valores dos fretes; “B” cita as políticas públicas e externas que afetam diretamente a economia do país, má gestão e o mau funcionamento da máquina pública leva a diminuição de investimentos no país e reduz as trocas comerciais; “C” e “E” apontam necessidade de mais honestidade dos políticos que detém interesse próprio por determinadas regiões ou setores, devem olhar toda cadeia logística, melhorar a logística nacional e diminuir o custo final. Nesse aspecto, Soares (2004) constatou que as políticas deveriam determinar, por força legal, que cargas destinadas ao interior do país ou a regimes aduaneiros específicos sigam imediatamente para zona secundária; determinar o despacho rodoviário para mercadorias destinadas aos portos secos, e que as empresas beneficiárias de regimes especiais de tributos nacionalizem suas importações no estado que concedeu benefício.

No que diz respeito a **tributação** brasileira e os impactos das atividades referente ao funcionamento dos portos secos o entrevistado “A” aponta necessidade de revisão no alto preço dos combustíveis; “B” argumenta que a tributação aumenta os custos de importação e exportação de produtos diminuindo o poder de compra e investimento de empresas no país, ou seja, há necessidade da diminuição dos tributos para que o consumo e oferta aumentem, gere empregos, investimentos e aumente o poder aquisitivo das pessoas e empresas. Os entrevistados “C” e “E” dizem que os tributos têm impacto direto nos custos finais, apontando a reforma tributária como

importante. No entanto, Louzada (2005) aponta que o governo criou processos para permitir a entrada ou saída de mercadorias do território aduaneiro com suspensão ou isenção de tributos, sendo esses os “Regimes Aduaneiros Especiais”.

Em relação a **legislação** brasileira e o impacto das atividades dos portos secos, os entrevistados “B”, “C” e “E” argumentam que há necessidade de desburocratização de diversas leis alfandegarias para que os processos logísticos se tornem mais rápidos, eficazes e tragam menos problemas aos importadores e exportadores. Nesse afã, Louzada (2005) refere que é preciso que haja clareza nas regras de operação e prazos dos serviços prestados pelos portos secos para que os empresários estejam tranquilos em relação ao retorno dos investimentos efetuados e capacitados a planejar investimentos futuros.

#### **4.2.2 Relação da empresa com o Porto Seco**

Em relação aos principais **portos secos** utilizados pelas empresas nas operações o entrevistado “A” aponta o de Cabo de Santo Agostinho-PE; “B” Campinas, Jacareí e Barueri (toda região de São Paulo); “C” Anápolis-GO; “D” terminal ferroviário de Rondonópolis-MT; “E” Porto Seco Centro Oeste – Anápolis-GO. Santos (2004) salienta que para logística empresarial um ponto decisivo para os Portos Secos é a localização próxima aos grandes centros comerciais no intuito de redução de custos com transporte e distribuição final das mercadorias.

Os principais **portos, aeroportos ou pontos de fronteira** utilizados pelas empresas são: entrevistado “A” principais aeroportos brasileiros, pontos de fronteiras do Mercosul; “B” Porto de Santos, Itajaí, Paranaguá, Rio Grande e Rio de Janeiro, aeroportos de Guarulhos, Viracopos, Galeão e Confins (comercio exterior); “C”, “D” e “E” Porto de Santos, aeroporto de Brasília, Viracopos e Guarulhos. A maioria dos *dry ports* estão localizados distantes do litoral, por isso o nome “portos secos”, não descartando a possibilidade de acesso aos portos secos através de cidades com acesso marítimo (NOVAES, 2014).

Quanto aos **principais serviços** utilizados pelas empresas junto aos portos secos o entrevistado “A” cita o transporte de cargas, prestação de serviços para grandes empresas dentro dos portos secos; “B”, “C” e “E” armazenagem de mercadorias; “D” armazenagem e distribuição. Assim, o principal objetivo é desafogar as zonas primarias e interiorizar o serviço de aduana, a fim de agilizar os processos de desembaraço alfandegário na exportação e importação, armazenando, guardando e transportando mercadorias (MATHIAS, 2013).

Sobre como a **localização** do porto seco concorre no escoamento logístico, o entrevistado “A” cita a redução da quantidade de caminhões em locais onde existe a possibilidade de transporte ferroviário; “B” aponta boa localização para distribuição das cargas, diminuindo os custos com transporte entre zona primária – zona secundária – planta do cliente. “C” e “E” citam o aeroporto mais próximo é o de Brasília, ou seja, mais rápido para fazer a remoção para zona secundária. “D” cita os impactos relacionados a região agrícola com grande volume de transporte e armazenagem de grãos. Campos Neto et al. (2009) mencionam que os portos secos são um terminal intermodal terrestre diretamente ligado por estrada e/ou via férreas e instalado preferencialmente em lugares adjacentes às regiões produtoras e consumidoras.

Com relação aos **serviços agregados** (regimes aduaneiros especiais, entreposto aduaneiro, admissão temporária, exportação temporária, drawback, depósito alfandegado e certificado) o entrevistado “A” cita a facilidade de regularização das embalagens, etiquetagens; “B” dependendo do local e da reputação da empresa os fiscais podem facilitar o processo de fiscalização, inspeção e remoção de cargas; “C” e “E” apontam o regime aduaneiro especial operando por Goiás. Os regimes especiais permitem a exportação e importação a título provisório, com suspensão tributária e sem cobertura cambial sendo: Trânsito Aduaneiro, Admissão Temporária, Drawback, Entreposto Aduaneiro, Entreposto Industrial e Exportação Temporária (LARA, SOARES, 2005).

Os argumentos sobre os **aspectos financeiros** das empresas ao operar em regime aduaneiro especial o entrevistado “B” salienta que no caso da sua empresa a vantagem é para os importadores/exportadores que são clientes, esses normalmente reduzem os tributos, logística e burocracias alfandegárias, dando assistência a eles e possibilita o processo logístico tranquilo e menos custoso. “C” e “E” apontam que devido a carga tributária sobre importações ser alta (ICMS e Imposto de Importação) quando há regime especial que reduz o ICMS e Imposto de Importação viabiliza as importações e torna os produtos competitivos. Machado et al. (2013) citam a flexibilização do processo logístico internacional como facilidades que as zonas primárias não dispõem em sua legislação como: os regimes de entrepostamento aduaneiro, depósito alfandegado e certificado, sendo que estes podem ser utilizados pelos exportadores e importadores.

Outra informação apontada pelo entrevistado “B” é que os portos secos são serviços pouco utilizados pela empresa e clientes, porém é algo que pode acontecer gradualmente com a melhora da economia e desburocratização alfandegária. Como ressaltam Machado et al. (2013) existe a falta de divulgação dos serviços oferecidos pelos Portos Secos, disseminando

os benefícios verdadeiros que essas plataformas podem oferecer quando exploradas economicamente beneficiando as empresas e clientes que os utilizam.

### 4.2.3 Logística e Comercio

No que se refere a avaliação da **infraestrutura de transporte** brasileira o entrevistado “A” argumenta que está ainda está retardatária, com péssimas estradas, custo elevado do combustível, falta de investimentos em ferrovias e no transporte hidroviária. “B” aponta o monopólio de serviços e saturação de mercado, salientando a importância de fidelizar fornecedores e desenvolver uma boa parceria. “C” cita os custos alfandegários caros. “E” menciona a infraestrutura precária e sem crescimento logístico afetando diretamente na composição de custos para o cliente final. Fleury (2012) ressalta que além da falta de estrutura, o país sofre com a má qualidade das rodovias, das ferrovias, dos portos e dos aeroportos tornando mais complicada a movimentação das mercadorias.

Em relação aos tipos de **operação de comércio exterior** utilizados pelas empresas o entrevistado “A” aponta exportação; “B” importação, exportação e admissão temporária, *ATA Carnet*; e os entrevistados “C” e “E” mencionam importação e exportação. Nesse sentido, Cazolato et al. (20016) salientam que o crescimento do comércio internacional é responsável pela integração dos países em todo território mundial, nas quais as operações de importação e exportação são peças chave para o desenvolvimento e crescimento dos países.

Outras ponderações mencionadas pelos entrevistados foram: “A” cita mais investimentos para escoamento de produtos pelo Brasil e desburocratização da exportação para outros setores; “B” traz “o setor logístico tem recebido alguns investimentos e processos de desburocratização das operações, mas, a adequação à realidade nacional ainda tem sido pouco difundida. O processo todo necessita de mudanças, partindo desde a tributação até as condições de preços praticadas em mercado. Enquanto o governo impor essas restrições de controle o processo todo continuará lento e pouco rentável, dificultando a evolução do comércio exterior nacional e conseqüentemente do nacional”.

**Quadro 4 - QUADRO SINTÉTICO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Custo reduzido com armazenagem	Custo elevado com transporte rodoviário
Nacionalização de cargas	Falta mão de obra qualificada (fiscais)
Período e capacidade de armazenagem	Má qualidade das estradas
Localização interiorana	Burocracia
Maior agilidade nas operações logísticas	Falta de incentivo a novas instalações

**Fonte:** Organizado pelo Autor (2019)

## 5 Conclusão

Este trabalho teve como objetivo principal analisar as vantagens e possíveis desvantagens competitivas proporcionadas pelos Portos Secos na logística nacional e internacional e através do questionário foi possível alcançar o objetivo proposto.

Nesse afã, alguns diferenciais oferecidos pelos portos secos foram apontados como: concentração e distribuição de mercadoria armazenada para venda, menor custo com transporte, prestação de serviços aos clientes, maior agilidade na liberação de cargas e nacionalização de cargas.

No que diz respeito as vantagens, os resultados obtidos mostraram que os portos secos são instrumentos logísticos que facilitam o desembarço aduaneiro para regiões interioranas proporcionando o desenvolvimento econômico, através dos serviços oferecidos pelos portos secos como: recebimentos de mercadorias no processo inicial, montagem, etiquetagem, separação, *picking*, armazenagem e distribuição (COELHO; ARAÚJO, 2011).

Conforme Machado et al. (2013) o porto seco é peça fundamental para o desenvolvimento logístico do país e pode contribuir com seus clientes agregando valor aos produtos através dos serviços de comércio exterior flexíveis e uma logística internacional integrada.

Cazelato et al. (2016) concluem que os estados que receberam instalações dos Portos Secos criaram vantagens para outras empresas do estado ao realizar o desembarço aduaneiro na zona secundária, além de atrair novos investimentos para região onde estão instalados.

No entanto, foram verificadas algumas desvantagens relacionadas ao cenário econômico e político brasileiro que impacta a atividade/funcionamento dos portos secos diante a má qualidade das estradas, preço alto do combustível e altos impostos, além da falta de incentivo as novas instalações e ampliação dos sistemas existentes, má gestão e má funcionamento da máquina pública.

De modo geral dos aspectos estudados sobre os impactos na logística das operações de importação e exportação os entrevistados e Soares (2004) cita o transporte como grande vilão, tanto o rodoviário por estar sucateado, quanto o ferroviário, que deveria ser vocação natural para um país de dimensões continentais como o Brasil.

Contudo, os custos com operações de comércio exterior ainda são altos, além dos custos com a burocracia gerando desgastes pela ineficiência na prestação dos serviços nas zonas secundárias.

## Referências

ARAÚJO, C. **A Importância dos portos secos na logística aduaneira do Brasil**. Disponível em: <<https://www.comexblog.com.br/logistica/a-importancia-dos-portos-secos-na-logistica-aduaneira-do-brasil-%E2%80%93-uma-visao-geral/>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979

BENEDETTI, M. H.; YANG, J. D.; RECHE, L. M. S.; BERNARDINO, T. M. N.; PORFÍRIO, T. C. R. **A utilização do porto seco como alternativa para melhorar o desempenho logístico e a competitividade no mercado internacional**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_GOL1755](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GOL1755)>. Acesso em: 5 set. 2019.

BITTENCOURT, A. O. **Portos secos: fator competitividade na logística internacional**. Disponível em: <<https://www.univali.br/Lists/TrabalhosGraduacao/Attachments/605/alessandra.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.759**. Brasília, DF: Senado, de 5 de fevereiro de 2009. Regulamenta a administração das atividades aduaneiras e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm)>. Acesso em: 16 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.630**. Brasília, DF: Senado, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8630.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8630.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. Ministério da Economia. Aduana e Comércio Exterior. **Portos Secos**. Disponível em <<http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/recinto-alfandegados/portos-secos>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

CAMPOS NETO, C. A. S., PÊGO FILHO, B., ROMMINGER, A. E., FERREIRA, I. M., VASCONCELOS, L. F. S. **Gargalos e demandas da infraestrutura portuária e os investimentos do PAC: Mapeamento IPEA de obras portuárias**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília: IPEA, 2009.

CAZELATO, L.; SOUZA, R. S.; PORTUGAL JUNIOR, P. S.; OLIVEIRA, G. F.; OLIVEIRA, F. F. **As motivações para utilização dos portos secos: um estudo de caso no porto seco de Varginha-MG**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/5024100.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

COELHO, L. C.; ARAÚJO, C. **Situação dos portos secos no Brasil – benefícios para importações e exportações**. 11 de abril de 2011. <<https://www.logisticadescomplicada.com/situacao-dos-portos-secos-no-brasil-%E2%80%93-beneficios-para-importacoes-e-exportacoes/>>. Acesso em: 08. jul. 2019.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Portos Secos**. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/transporte-e-logistica/portos-secos/>>. Acesso: 27 mar. 2019.

FURLAN, P. K. **Análise dos procedimentos operacionais e burocráticos dos portos brasileiros**: um estudo de caso do Porto de Santos. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-23052014-000312/pt-br.php>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

FLEURY, P. **Logística no Brasil**: situação atual e transição para uma economia verde. Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS, 2012.

GARCIA, L. M. **Porto Seco**. Disponível: <[http://www.aduaneiras.com.br/noticias/artigos/artigos\\_texto.asp?ID=23868507&acesso=2](http://www.aduaneiras.com.br/noticias/artigos/artigos_texto.asp?ID=23868507&acesso=2)>.

LARA, J. E.; SOARES, A. D. B. A participação dos portos secos na interiorização das operações de importação e exportação: um estudo de caso. **FACEP Pesquisa**. V.8, n.3, 2005.

LOUZADA, C. E. C. **Panorama dos portos secos no Brasil: avaliação e perspectivas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial). PUC. Rio de Janeiro, 2005.

MATHIAS, R., V. **Análise da Gestão Aduaneira como fator para o desenvolvimento socioeconômico da região Sul Catarinense**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/4918304.pdf>>.

MACHADO, S.T.; SANTOS, R. C.; REIS, J. G. M.; OLIVEIRA, R. V.; DELIBERADOR, L. R.; CAVALCANTI, M. Estudo sobre a utilização de portos secos no Brasil e uma proposta de implementação desses no estado de Mato Grosso do Sul. **RMS – Revista Metropolitana de Sustentabilidade**. v. 3. n., 2013.

MOURA, C. G. **Concessão e permissão de Portos Secos**. Monografia (Graduação em Direito) Universidade Federal do Paraná, 2004. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/41847/M367.pdf;jsessionid=C17A3A1064151DF70CD88DBA4376DDF6?sequence=1>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

NOVAES, M. M. P. **Logística Aduaneira**: um estudo sobre a importância da criação de portos secos para o comércio exterior do estado de Pernambuco. Monografia (Graduação em Relações Internacionais). Faculdades Ascens. Caruaru, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ascens.edu.br/bitstream/123456789/80/1/Monografia%20-%20Ma-noel%20Maur%c3%adcio%20Pacheco.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations strategy**. Londres: Pearson, 2011.

SOARES, A. D. B. **A participação dos portos secos na interiorização da logística das operações de importação e exportação**: um estudo de caso. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99RHQB/disserta\\_\\_o\\_ant\\_nia\\_dolores\\_belico\\_soares.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99RHQB/disserta__o_ant_nia_dolores_belico_soares.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 12 mar. 2019.

SOUZA, R. S.; LARA, J. E.; SILVA, S. W. Os portos secos como canais de comércio exterior. **Revista ESPACIOS**. v. 38. n. 21. Pag. 16, 2017. Disponível em: <<https://www.revista-espacios.com/a17v38n21/a17v38n21p16.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

