



SENADO FEDERAL
Gabinete da Senadora Lúcia Vânia

Ofício nº 048/2013 - GSLVAN

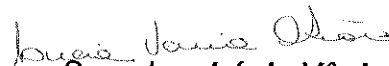
Brasília, 19 de março de 2013.

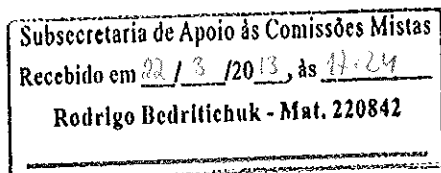
Exmo. Sr.
Deputado José Guimarães
Presidente da CMMPV 595/2012

Senhor Presidente:

Diante da impossibilidade de comparecimento à Comissão Mista destinada a examinar a MP 595 de 2012, do Sr. Sr. Frederico Bussinger, consultor do **Instituto de desenvolvimento, logística, transporte e meio ambiente - IDEL**, solicito a Vossa Excelência encaminhar aos membros da Comissão a apresentação do referido consultor, anexada ao presente.

Atenciosamente,


Senadora Lúcia Vânia



Exmo. Sr. Presidente da CMMPV 595/2012; **Deputado José Guimarães.**

Exmo. Sr. Vice-Presidente da CM; **Senador José Pimentel.**

Exmo. Sr. Relator da CM; **Senador Eduardo Braga.**

Exmo. Sr. Relator-Revisor da CM; **Deputado Manoel Junior.**

Senhoras e Senhores Parlamentares:

Inicialmente, devo registrar sentir-me muito honrado com o convite da CMMPV - 595/2012 para participar da Audiência Pública (AP) de 19/MAR/2012 e poder contribuir com a discussão de tema tão relevante para o futuro do nosso País: À Senadora Lúcia Vânia, autora do requerimento, e às senhoras e senhores parlamentares membros, que o aprovaram; a todos meus mais sinceros e profundos agradecimentos.

Infelizmente, em função de missão técnica à Ásia, incidentalmente sobre tema portuário e logístico, minha participação não pode ser viabilizada naquela data, conforme informara à Comissão Mista (CM) tão logo recebi o convite do seu Presidente. Todavia, por sugestão da Senadora Lúcia Vânia, considerando que não serão agendadas novas APs e remarcada minha participação, encaminho texto com estrutura da intervenção inicial que faria na oportunidade.

Ela é essencialmente baseada na série de artigos específicos que tenho dedicado, em minha coluna semanal, ao novo modelo portuário proposto para o Brasil: Estes constam, com destaque, da matriz anexa na qual incluí alguns outros artigos sobre temas correlatos; sempre com o propósito de procurar subsidiar a análise da MP e os trabalhos dessa CM.

Por outro lado, em benefício da concisão, e elaborado *a posteriori*, procuro me referir e tirar partido das quase duas dezenas de informativas e esclarecedoras exposições/apresentações nas seis APs anteriores e disponibilizadas no site do Senado/CM

(http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=109494).

- a) LOGÍSTICA BRASILEIRA: Virou lugar comum dizer-se que a(s) logística(s) brasileira(s) enfrenta(m) problemas: Graves problemas!
 - i) O Governo tem veiculado copiosos dados e informações contundentes que fundamentam tal diagnóstico;
 - ii) Também boa parte de tais exposições foi dedicada a enriquecer e consolidar tal diagnóstico;
 - iii) Com o qual também concordo (artigo "A" da matriz anexa).
 - iv) Desnecessário, pois, voltar-se aqui a essa questão: Mais proveitoso focarmos na missão/objetivo precípuo da CM!
- b) PORTOS E LOGÍSTICA: A essa altura dos debates da CM, após quase duas dezenas de exposições, e da ampla cobertura que a imprensa tem dado ao tema, certamente já está claro que os portos são, apenas, uma parte desse grande problema logístico (40); algo como a ponta de um *iceberg*! E que seu eficaz enfrentamento demanda um conjunto bem mais amplo e profundo de ações (vide, por exemplo, exposições de CNA, CNI, CNT, FENOP, IBAMA, CONAB, SECEX, SINDIRECEITA, Sérgio Aquino).

c) MISSÃO/OBJETIVOS: Por conseguinte, impossível não concordar, como fizeram praticamente todos os expositores anteriores, com os objetivos enunciados para o novo modelo portuário: aumento da eficiência operacional, redução de custos, aumento da capacidade instalada; etc. E, para tanto, uma abordagem multimodal e atração de novos investimentos para o setor, públicos e, principalmente, privados (95). Quem poderia ser contra?

i) Talvez, apenas, pudesse ser explicitado, e agregado a esse conjunto de objetivos, aquele que praticamente transformou-se em mote das reformas portuárias, inclusive a brasileira: **"Implementação e garantia de ambiente concorrencial, em bases isonômicas"**. Isso considerando que a experiência tem indicado que, no médio e longo prazo, mais que "facilidades", são regras claras, isonômicas e estáveis os maiores motivadores e indutores da efetivação de investimentos privados, líquidos, para setores infraestruturais (como bem desenvolvido pela AEB).

OBS: "Regras", nesse sentido, são mais que leis ou normas. Envolve, também, a jurisprudência – muitas vezes objeto de até maior atenção que aquelas!

ii) Também vale o registro de não ser o quadro atualmente vivido uma situação singular; *sui generis*: Demandas qualitativamente similares impulsionaram as mobilizações, tramitação e aprovação da "Lei dos Portos" há duas décadas (no rastro, e estimuladas, pela "Constituição-Cidadã" e as eleições diretas). Mas impulsionaram, também, ações e mudanças significativas anteriores no setor: período militar, governos JK e Getúlio, e, mesmo, dos dois imperadores (93).

iii) Até mesmo a hiper-centralização do processo decisório, pilar central do modelo proposto (101):

i) Se é algo que vai em sentido contrário à tendência dominante internacional, inclusive da China, como apontado em várias das exposições anteriores, particularmente de Sérgio Aquino (autonomia das gestões portuárias; descentralização e uma governança mais participativa dos diversos atores envolvidos - "stakeholders" -, principalmente as instâncias locais);

ii) Não pode também deixar de ser vista como parte de mais um dos movimentos pendulares de centralização X descentralização ("sístoles e diástoles", como diria Golbery): Esse movimento tem sido um dos traços a marcar a história da administração pública brasileira (11).

iii) No caso portuário, por rigor histórico, deve-se também registrar que tal movimento, levado ao limite e cristalizado com a MP, resulta de uma recentralização gradual do processo decisório, iniciado no final dos anos 90 (86) (vide Sérgio Aquino).

OBS: A tradicional "European Sea Ports Organisation - ESPO" divulgou recente pesquisa, respondida por 116 autoridades portuárias, de 26 países, administradoras de 216 portos que juntos movimentam 2/3 das cargas continentais (14). A pesquisa, intitulada "European Port Governance" (B), tem por objeto minuciosa e interessante análise sobre o presente e o futuro da governança dos portos marítimos europeus; rico material que poderia ser de grande utilidade para os trabalhos da CM.

d) EXPERIÊNCIA: Na linha do "somos-capazes-de-fazer-porque-já-fizemos", importante ter sido resgatada nas APs anteriores, com riqueza de dados, informações, ilustrações e argumentos, a experiência do modelo balizado pela

"*Lei dos Portos*"; modelo exitoso para enfrentamento dos gargalos existentes na virada das décadas de 80/90 e para consecução de objetivos similares aos ora propostos (vide, por exemplo, exposições de AÇÃO EMPRESARIAL, CNA, ABRATEC, ANTAQ, AEB, Sérgio Aquino, Richard Klien).

i) Vale destacar e sublinhar, do rico acervo de tais exposições:

i) Que a movimentação do setor portuário brasileiro teve uma forte inflexão, positiva, em meados dos anos 90; inflexão esta motivada e caracterizada por aumento de eficiência, redução de custos e compromissos de aumento da capacidade instalada (82); e

ii) Que tal inflexão, cujos investimentos e transformações foram sendo maturados nos anos posteriores, foi um dos principais responsáveis pelo salto que o Brasil deu na sua participação no comércio internacional nos últimos vinte anos (bem ilustrado em tais apresentações); mais acentuadamente ao longo da primeira década deste Século, em particular no agronegócio.

ii) Como consequência, não pode, também, deixar de se chamar a atenção para que:

i) Nem a "*Lei dos Portos*", no campo legal/institucional;

ii) Nem o modelo por ela balizado, descentralizador, principalmente em seu início, no campo administrativo/gerencial (governança);

foram empecilhos para tais avanços significativos. Sem eles, teria o Brasil logrado tal êxito no comércio internacional e na balança comercial?

iii) Vale, também, ser registrada uma curiosidade: No início desse século, quando se queria dar um exemplo de sucesso no setor portuário brasileiro, em entrevista ou a algum visitante estrangeiro, lembram-se do porto mais frequentemente citado? Itajaí – SC; certamente os do setor se lembrarão. E atualmente? Suape - PE! Qual foi o exemplo de processo de arrendamento concluído nos últimos anos (CNI)? Itaqui - MA! O que eles têm em comum? São **todos portos delegados**, a Estado ou Município! ... relação à qual poderiam ser acrescentado outros portos delegados e, mesmo os portos de Santos, Rio de Janeiro e Sepetiba (Itaguaí), no início da implementação do modelo balizado pela "*Lei dos Portos*". Naquela época também os portos sob administração federal gozavam de maior autonomia (vide Sérgio Aquino). Pode não ser uma evidência "*científica*" mas, ao menos, mereceria uma análise mais aprofundada essa correlação descentralização-eficiência.

e) FOCO: Assim, menos que discutir se temos ou não problemas logísticos e portuários, e se os objetivos que fundamentam e impulsionam o modelo proposto são adequados (sobre o quê já há amplo consenso, quase unanimidade!), seria mais produtivo se buscássemos responder:

i) O modelo proposto é eficaz para a consecução dos objetivos enunciados?

ii) Se não ou, mesmo, se limitado, considerando:

i) Que a semiparalisia do setor não pode ser prolongada ainda mais;

ii) Que a conjuntura política aponta para a manutenção do núcleo básico do modelo; do "*DNA*" da MP;

que ajustes poderiam ser feitos para que o modelo se torne mais eficaz?

SUGESTÕES ESPECÍFICAS:

Apesar da quase unanimidade em relação ao diagnóstico e aos objetivos, o mesmo não se dá com todos os elementos do novo modelo e com todo o conteúdo da MP, especificamente: Mesmo os seus mais atávicos defensores propõem a necessidade de “ajustes”; variando seu grau (107).

Vão nessa mesma linha as sugestões a seguir; sempre na perspectiva de contribuir para tornar o modelo mais eficaz para consecução dos objetivos enunciados:

1) Por todo o exposto anteriormente, não teria nenhuma dificuldade em subscrever as propostas de:

- a) Adoção de critério de “*área de influência*”, “*região geoeconômica*”, “*cluster regional*”, “*mercado relevante*” (conceito da Lei nº 12.529/2011, do CADE e da cultura de “*defesa da concorrência*”) como base para definição das “*áreas de portos organizados*”, e sua poligonal (como proposto por FENOP, Sérgio Aquino).
- i) Talvez pudesse ser agregado a esses o de “*unidade aquaviária*”, como fundamento não só para tais definições como para escopo dos “*planos diretores*”, “*planos estratégicos*” e/ou PDZs (35).
- b) Possibilidade de adaptação, com extensão de prazos, dos contratos pré-93, ante compromissos de novos investimentos (como proposto por ABTP, AÇÃO EMPRESARIAL, FENOP, Richard Klien);
- c) Possibilidade de prorrogação antecipada dos contratos pós-93, ante compromissos de novos investimentos (como proposto por AÇÃO EMPRESARIAL, FENOP, Richard Klien);
- d) Condicionar a implantação de TUPs ao aumento global da capacidade logística e, por conseguinte, à assunção plena, por estes, dos investimentos, inclusive de infraestrutura básica (como proposto por Sérgio Aquino);
- e) Garantir ambiente e condições concorrenciais, em bases isonômicas, para todas as instalações portuárias (concessões, arrendamentos e TUPs) integrantes de um mesmo “*mercado relevante*” (na linha da proposta de FENOP, ABRATEC, FETAPORT, Sérgio Aquino e Mário Teixeira);
- f) Manutenção dos CAPs e com atribuições deliberativas (como proposto por FENOP, AEB, FENAVEGA, Sérgio Aquino).
- g) Para os “*portos organizados*” com licença de operação, início do processo de licenciamento ambiental de novas instalações portuárias a partir da LI (como proposto por FENOP).
- h) Instituição de programa e instrumentos para adequação, qualitativa e quantitativa, do quadro de TPAs, com fontes regulares de recursos. Da mesma forma, programa e instrumentos para treinamento e periódica requalificação de trabalhadores portuários (na linha do proposto pela FENOP, FETAPORT e Sérgio Aquino).

2) Todavia teria dúvidas, teria dificuldade em subscrever a proposta de eliminação do “processo seletivo” para TUPs (AÇÃO EMPRESARIAL, CNI), estabelecido pelo Governo e disposto na MP, principalmente se de forma indiscriminada, para todos os casos. Isso considerando que:

- a) Planejar, com uma abordagem multimodal, é um dos pilares do novo modelo proposto.

- b) Os investimentos na infra e superestrutura dos terminais é apenas parcela dos investimentos necessários: Parte igualmente relevante são as demais infraestruturas de acessos (rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário), de energia, saneamento, urbana, etc.; esses, normalmente, de responsabilidade dos poderes públicos (federal, estadual e municipal).
- c) Ao menos os “33 metros a contar da linha de preamar média do ano de 1831” são “terreno de marinha”, assim como seus “agregados”: Todos eles, SMJ, “bens públicos”. E, por conseguinte, susceptíveis, constitucionalmente, de prévia licitação (nesse caso, não por ser a atividade portuária “serviço público”, mas por serem as áreas “bem público”): Essas são essenciais, normalmente imprescindíveis para que, também, as retroáreas contíguas tenham significado como “área portuária”.
- d) SMJ, a maior parte das áreas costeiras, tidas e brandidas como “privadas”, ou não estão aforadas ou não estão plenamente regularizadas. Muitas delas objeto de disputas, inclusive judiciais, não cabalmente resolvidas.
- e) Apesar da imensa costa brasileira, as áreas técnica-economicamente viáveis para a implantação de instalações portuárias é limitada. E, das que existem, a maior parte ou já está ocupada pelos “Portos Organizados” ou pelos TUPs.
- f) Enfim, inclusive por coerência como o primado do novo modelo, a regra geral deveria ser: É a “propriedade” (de terrenos na linha de costa) que deve se submeter ao “planejamento”, e não vice-versa (97)
- g) Aos “terminais dedicados”, por suas características específicas, todavia, poderia haver uma flexibilização no processo; desde que plenamente fundamentado e justificada a “inexigibilidade” ou “dispensa” de licitação (procedimento com objetivos similares aos da proposta da ABTP e FENOP).
- h) De igual modo, os terminais hidroviários, particularmente na Região Amazônica (com objetivos similares aos da proposta da FENAVEGA).

3) Complementarmente sugeriria:

a) Explicitar-se o entendimento de que o “explorar” do texto constitucional refere-se, exclusivamente, àqueles que têm na atividade portuária seu objetivo primeiro; seu “core business”.

i) CF; art. 21; XII; f:

“Compete à União ... **explorar**, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão ... os portos marítimos, fluviais e lacustres”.

ii) Registre-se que a CF/88 inovou nessa matéria:

Em todas as anteriores, ou os portos não eram mencionados, ou, quando muito, era atribuído ao poder público federal/nacional apenas competência legiferante – atribuição mantida também na CF vigente: “Compete **privativamente** à União **legislar** sobre ... diretrizes da política nacional de transportes (ix); regime dos portos, navegação lacustre, fluvial, marítima, aérea e aeroespacial (x); trânsito e transporte (xi)” (art. 22). (105)

iii) Implicações: Tal entendimento/conceito/dispositivo permitiria, com “razoabilidade” e “legitimidade”, dar àquelas instalações portuárias integrantes de “cadeias logísticas” que, por sua vez, integram “cadeias produtivas”, tratamento diferenciado daquelas que objetivam atuar no “mercado” portuário, propriamente dito. É o caso da mineração,

siderurgia, celulose, petróleo e gás, construção naval (estaleiros); etc. Isso tem significado e é importante, p.ex:

- (1) Para maior celeridade na solução da sucessão dos contratos pré-93 - uma imperiosa necessidade (59) (60) (61).
 - (2) Para viabilização da adaptação, com extensão de prazos, dos contratos pós-93 - de igual modo, algo essencial para consecução dos objetivos enunciados;
 - (3) Como forma de viabilizar a existência de tais instalações também dentro dos "Portos Organizados"; muitas vezes forma de se racionalizar a implantação e utilização das infraestruturas básicas (que demandam investimentos altíssimos).
- b) **Definir-se, por sua funcionalidade, tais instalações como "terminais dedicados", distintos das "concessões" e "arrendamentos" (72) (75); e explicitar-se regras específicas para eles (106); com a mesma lógica, fundamentos e objetivos da AÇÃO EMPRESARIAL e, em termos metodológicos, na linha do proposto pela FENAVEGA.**
- i) "Terminal Dedicado", SMJ, é terminologia mais própria e mais abrangente que "porto-indústria", terminologia e proposta que tem sido mencionada/apresentada.
- c) **Explicitar, no modelo e na legislação, a figura de "condomínio portuário". (37) (38) (67)**
- i) Figura entre a "concessão" (ao privado) e o "porto organizado".
 - ii) Essencialmente objetiva permitir o compartilhamento da infraestrutura básica, mantendo-se a individualidade da infra e superestrutura específica.
- d) **Segmentar o planejamento:**
- i) A nível nacional/federal: A definição dos objetivos e metas a serem atingidos; a localização dos "portos organizados" e os pontos possíveis de serem instalados TUPs; a articulação intermodal das diversas malhas; as infraestruturas básicas a serem implantadas com recursos federais; dentre outras definições estratégicas.
 - ii) A nível local: A definição do "Plano Diretor" de cada porto, balizado pelos planos nacionais/federais (48); evidentemente.
 - iii) A experiência e as boas práticas indicam que, tão ou mais importante que o "plano" é o "processo" de planejamento; tanto para a excelência de sua concepção como, principalmente, para eficiência e garantia de sua implementação (5); talvez o principal ponto-fraco da gestão, pública e privada, brasileira.
 - iv) Nesse sentido, o planejamento tem uma forte dimensão de "pacto"; algo particularmente importante no mundo portuário, que pode/deve ser visto como uma "PPP implícita": Um conjunto de autoridades, públicas, e um conjunto de atores privados (empresas e entidades) (27) (30): Envolvê-los, comprometê-los é, certamente, "fator crítico de sucesso"!
 - v) Uma bom exemplo é o planejamento de transportes europeu ("White Paper") (21): Pactuado continentalmente e, depois, desdobrado por modo de transporte, por sistema e por país; evidentemente balizado pelo plano maior.

- vi) Segmentação qualitativamente similar já é praticada, p.ex., nos licenciamentos ambientais (Licença Prévia - LP, Licença de Instalação - LI, Licença de Operação - LO). Também grandes corporações brasileiras, inclusive estatais, utilizam-se de ferramentas desse tipo, muitas disponíveis comercialmente no mercado. Ou seja: É possível manter-se o desiderato da MP, sem dar alibi para inação das autoridades locais e/ou desperdiçar o enorme potencial empreendedor da comunidade portuária em cada porto.
- e) **Segmentar a função de regulação, constituindo algo como um “sistema regulatório nacional”, atribuindo:**
- i) Aos CAPs e Autoridades Portuárias (instância regulatória local): Dentro de dos portos organizados, a regulação entre:
 - (1) Operadores e operadores;
 - (2) Operadores e arrendatários;
 - (3) Arrendatários e arrendatários.
 OBS: Modelo original da “*Lei dos Portos*”, quando norma única.
 - ii) À Agência Nacional, tais funções:
 - (1) Entre portos organizados;
 - (2) Entre esses e as concessões e os TUPs;
 - (3) Como grau de recurso das decisões das instâncias regulatórias locais.
- f) **Estabelecer a possibilidade (não obrigação) de, pelo menos, a função de “Administração Portuária” ser exercida por Sociedade de Propósito Específico – SPE, constituída pelos arrendatários e operadores de um dados “porto organizado”.**
- i) O novo modelo separa, claramente, as funções de “*autoridade*” e “*administração*” portuária. E, ao centralizar praticamente toda a função de “*autoridade*” nas instâncias federais (101), reserva às organizações locais, de cada “*porto organizado*”, praticamente, apenas, as funções de “*administração*”. (56)
 - ii) Um dos pilares do novo modelo é o maior envolvimento da iniciativa privada no setor portuário: Certamente não objetiva a Presidente da República apenas os investimentos privados; mas, também, a capacidade e experiência gerencial que o direito privado proporciona. (47) (24) (100).
 - iii) Há uma emenda nesse sentido: A Emenda nº 372, do Senador Ricardo Ferraço.
- g) **Adotar modelagem simplificada para as licitações de renovação contratual; p.ex., eliminando a necessidade de elaboração de Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica - EVTEs (ao encontro de preocupações/objetivos da CNA e CNT de agilização processual) (59) (60) (61):**
- i) Há dúvida que um terminal, em funcionamento, cujo operador pretende continuar (por vezes até luta por!) é viável (técnica e economicamente)? Para que, então, EVTE?
 - ii) As condições contratuais existentes não podem ser adotadas como a base para o que será, final e efetivamente, aferido na licitação – inclusive

valores? Afinal, não é para isso que são previstos os processos licitatórios públicos?

- iii) No limite, se se quiser refinar as avaliações, os valores poderiam ser ajustados pelos praticados em contratos congêneres licitados; não?
- h) **Eliminar do texto legal a definição do critério de julgamento das licitações para concessão e arrendamento; reservando o tema para normas infra-legais. Isso:**
 - i) Pela diversidade de situações e especificidades de condições;
 - ii) Pela forma imprecisa do texto proposto na MP (art. 6º).
 - iii) Pela não necessidade de tal matéria estar regradada em texto legal.
- i) **Negociar e estabelecer-se um plano estratégico, de médio longo prazo, porto a porto, dentro de diretrizes gerais/nacionais, compatibilizando a dimensão e perfil das equipes de trabalho portuário ("ternos") com o contingente de TPAs registrado no respectivo OGMO.**
 - i) O momento, com perspectivas de expansão da demanda, e com previsão de aumento do número e capacidade das instalações portuárias é momento privilegiado para tais ajustes estratégicos.
 - ii) Difícil imaginar-se tais ajustes sem uma ampla negociação nacional; envolvendo trabalhadores, empresários e poderes públicos (dos três níveis).
 - iii) Certamente este seria um instrumento, a mais, para minimização das diferenças entre os dois regimes: Portos Organizados e TUPs.

São essas minhas contribuições ao debate, Senhor Presidente, Senhor Relator, senhoras e senhores parlamentares.

Muito obrigado!

Brasília, 22 de março de 2013

Frederico Bussinger

Consultor do IDELT

Ex-Presidente da Cia. Docas de São Sebastião – CDSS

Ex-Diretor do Departamento Hidroviário do Estado de SP – DH/SP.

Ex-Diretor da Cia. Docas do Estado de São Paulo - CODESP

MP-595: Comissão Mista - Audiência Pública - 19/MAR/2013

Frederico Bussinger - Artigos (Anexo)

Nº	DATA	TÍTULO	LINK
A	dez/12	Logística: Que logística? (pg.98)	http://issuu.com/www.viapapel.com.br/docs/613_baixa
B	jun/11	"European Port Governance" - ESPO	http://www.portogente.com.br/arquivos/arq_777_ports.pdf
107	07/mar/13	Pacote Portuário (XII): Mais contra, ou mais a favor?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=77992
106	28/fev/13	Pacote Portuário (XI): Terminais dedicados - possível solução?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=77754
105	21/fev/13	Pacote Portuário (X): e o que diz a Constituição?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=77454
102	31/jan/12	Pacote Portuário (IX): Trabalho & Trabalhador	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=76722&sec=199
101	24/jan/12	Pacote Portuário (VIII): "Da Intenção ao Gesto"	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=76475&sec=199
100	17/jan/13	"Pacote Portuário" (vii): Gestão ... sempre ela!	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=76170
99	10/jan/13	"Pacote Portuário" (vi): Julgar, (sempre) o buslissi!	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=75905
97	27/dez/12	"Pacote Portuário" (v): Planejamento: Para além do Discurso!	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=75471
96	20/dez/12	"Pacote Portuário" (iv): Aspectos Econômicos e Comerciais	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=75248
95	14/dez/12	"Pacote Portuário" (iii): Para que? Como?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=75030
94	13/dez/12	"Pacote Portuário" (ii): Formas e Meios	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=74952
93	10/dez/12	Lei dos Portos + 20 (V): Fim (antecipado) de um ciclo!	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=74767
86	25/out/12	Lei dos Portos + 20 (IV): Experiências e Inflexão	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=72834
82	27/set/12	Lei dos Portos + 20 (III): Os anos dourados das Reformas	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=71401
78	30/ago/12	Lei dos Portos + 20 (II): contexto histórico	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=69988
77	23/ago/12	Porto: Serviço Público ou Atividade Econômica? (II)	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=69687
76	16/ago/12	Porto: Serviço Público ou Atividade Econômica?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=69325
75	09/ago/12	Arrendamento Portuário: Afinal, qual o objeto?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=69010
73	26/jul/12	Lei dos Portos + 20	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=68274
72	19/jul/12	Arrendamento: Quem é o contratante? Quem o contratado?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=67913
67	14/jun/12	Condomínio Portuário - III	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=66472
65	31/mar/12	Sistema Portuário = Sistema Elétrico ?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=65909
63	17/mar/12	Porto = Aeroporto ?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=65306
61	03/mar/12	Vencimento de arrendamentos: make it simple!	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=64728
60	26/abr/12	Enfrentando o imbróglio do vencimento de arrendamentos	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=64441
59	19/abr/12	Vencimento de arrendamentos portuários: o que fazer?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=64190
58	12/abr/12	EVTE X AAE	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=63965
56	29/mar/12	Autoridade sem Autoridade	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=63585
53	08/mar/12	Tarifas Portuárias - V	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=63036
52	01/mar/12	Tarifas Portuárias - IV	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=62851
51	23/fev/12	Tarifas Portuárias - III	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=62701
50	16/fev/12	Tarifas Portuárias - II	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=62629
49	09/fev/12	Tarifas Portuárias - I	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=62412
48	02/fev/12	PDZ	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=62107
47	26/jan/12	Gestão Pública X Gestão Privada	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=61798
40	08/dez/11	Logística é mais (bem mais) que Transporte!	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=59583
38	24/nov/11	Condomínios Portuários - Final	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=58825
37	17/nov/11	Condomínios Portuários - I	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=58416
36	10/nov/11	Avanços no Licenciamento Ambiental	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=58098
35	03/nov/11	Manifestação de Interesse nos Portos ?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=57744
34	27/out/11	Exploração Portuária com Nova Norma (Antaq)	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=57389
30	29/set/11	Planejar X Projetar	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=55771
28	15/set/11	Licenciamento Ambiental: Um passo (necessário) adiante	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=54576
27	08/set/11	Porto-Cidade	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=54011
24	18/ago/11	Governança X Burocracia	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=52617
21	28/jul/11	Transportes para a Europa-2050	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=50494
14	09/jun/11	"Renascimento" das Autoridades Europeias?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=47164
11	19/mar/11	Sistoles e diástoles	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=45801
8	28/abr/11	EVTEolatria	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=44546
7	25/abr/11	EVTEaceia	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=44338
5	06/abr/11	Planejamento! Que planejamento?	http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=43758