



PORTO SECO CUIABÁ: ANÁLISE DO DESEMPENHO LOGÍSTICO NA INTERIORIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADUANEIROS

Renato Lourenço Alves - renato_lalves@hotmail.com
Paulo Augusto Ramalho de Souza - paramalho@gmail.com

* Submissão em: 15/07/2021 | Aceito em: 17/12/2021

RESUMO

A logística internacional influencia no atual cenário de comércio mundial globalizado, e empresas brasileiras avançando em suas relações no exterior buscam opções que agilizem suas transações comerciais nos processos de importação e exportação. Neste contexto surgem no Brasil os portos secos como alternativa para interiorização dos procedimentos aduaneiros nas zonas secundárias, e o objetivo deste estudo foi analisar os serviços disponibilizados no porto seco revelando através da percepção de seus usuários o desempenho do recinto alfandegado da capital mato-grossense, trata-se de uma pesquisa descritiva com uma abordagem mista, onde foi realizada uma revisão conceitual para o assunto com foco em embasamentos teóricos para identificação de indicadores de desempenho dos serviços prestados em recintos alfandegados possibilitando a mensuração dos resultados. Como produto este estudo apresenta que o Porto Seco Cuiabá é utilizado principalmente por empresas importadoras que avaliam com certa razoabilidade o desempenho dos serviços utilizados.

Palavras-chave: Comércio Exterior. Porto Seco. Indicadores de Desempenho.

PORTO SECO CUIABÁ: ANALYSIS OF LOGISTICS PERFORMANCE IN THE INTERIORIZATION OF CUSTOMS PROCEDURES

ABSTRACT

International logistics influences the current scenario of globalized world trade, and Brazilian companies advancing in their relations abroad seek options that expedite their commercial transactions in import and export processes. In this context, dry ports appear in Brazil as an alternative for the interiorization of customs procedures in secondary zones, and the objective of this study was to analyze the services offered in the dry port revealing through the perception of its users the performance of the bonded site of the capital of Mato Grosso, It is a descriptive research with a mixed approach, where a conceptual review was carried out focusing on theoretical bases for the identification of performance indicators of services rendered in bonded warehouses, allowing the measurement of results. As a product, this study shows that Cuiabá Dry Port is mainly used by importing companies that evaluate with reasonable certainty the performance of the services used.

Keywords: Foreign Trade, Dry Port, Performance Indicators.

1 INTRODUÇÃO

Desde a inserção do Brasil no comércio exterior, principalmente após a abertura de seu mercado na década de 90, e ocupando hoje uma posição que figura entre as maiores economias do mundo, um ponto a se destacar é de como uma logística internacional pode influenciar no desempenho das organizações em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado.

Nessa inserção, a logística é um dos pontos estratégicos, tanto para competitividade do país quanto para as empresas, suportando as atividades no comércio internacional (LOUZADA, 2005).

Esta nova realidade as empresas brasileiras avançando em suas relações comerciais no exterior dependem de opções que possibilitem torna-las cada vez mais competitivas, visando à otimização de seus custos e a maior agilidade no processo comercial de importação e exportação.

Pode-se considerar que os portos são a principal porta de entrada e saída de mercadoria no país e com o crescimento do comércio internacional ficaram ainda mais visíveis os gargalos e as demandas presentes no sistema portuário brasileiro. Setten (2010) afirma que para permitir o aumento da competitividade do país nas atividades de exportação e importação deve existir a união de esforços entre entidades públicas e privadas.

Nesse contexto, inserem-se os portos secos que surgem como ferramenta logística alternativa de interiorização dos procedimentos aduaneiros, com a finalidade de aliviar o fluxo de mercadorias nos portos, aeroportos e pontos de fronteira. Localizado na zona secundária do território aduaneiro brasileiro, atuam como facilitadores do desembaraço aduaneiro e possibilitam a criação de polos regionalizados de desenvolvimento logístico (Louzada, 2005).

Conforme a legislação brasileira, os portos secos, resumidamente, são recintos alfandegados, que oferecem serviços de desembaraço, movimentação e armazenagem de mercadorias destinadas à importação ou exportação, com suas atividades reguladas pela Aduana brasileira.

De acordo com a Receita Federal do Brasil (2016), existem atualmente 36 portos secos instalados no Brasil, e em Mato Grosso está implantada desde 2003 uma unidade no município de Cuiabá, a qual será o objeto da presente pesquisa, apontando suas vantagens e seus entraves, de acordo com seus principais usuários, divulgando os serviços operacionalizados no Porto Seco Cuiabá.

O Porto Seco surge como alternativa logística para interiorização dos procedimentos aduaneiros e com a finalidade de aliviar o fluxo de mercadorias na zona aduaneira primária, possui uma logística operacionalizada com particularidades e legislações específicas com intuito de agilizar os processos de desembaraço alfandegário, sendo assim, quais são as eficiências operacionais no desempenho logístico do recinto alfandegado localizado no município de Cuiabá-MT apontados por seus usuários?

O objetivo deste trabalho é analisar os fatores e/ou características reveladas pelos usuários do recinto alfandegário localizado em Cuiabá-MT, acerca do desempenho operacional do Porto Seco Cuiabá, apresentando discussões práticas e conceituais de sua utilização, evidenciando os fatores tangíveis e intangíveis revelados por seus usuários, discutindo o desempenho dos serviços logísticos do porto seco de Cuiabá-MT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para sustentação do fenômeno deste estudo, o referencial teórico foi dividido em quatro subseções, que tratam da Logística e do Comércio Internacional, dos Recintos Alfandegados brasileiros, sobre os Indicadores de Desempenho e por fim, as discussões a respeito dos Atributos de Desempenho para Serviços no Porto Seco.

2.1 Logística e Comércio Internacional

Ao discorrer sobre logística, Balou (2006) argumenta que o seu conceito deriva da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas e do conceito de que a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidor e o aumento das vendas.

A logística é um processo de planejamento, implementação e controle de maneira eficiente do fluxo e armazenagem de produtos, aliado aos serviços e informações que visam atender as necessidades do consumidor, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (NOVAES, 2007), e dentro de uma economia mundial globalizada e, almejando a inserção em mercados externos, as organizações operam com uma logística internacional, que baseia-se de no mesmo conceito, porém com ponto de consumo localizado em outro país (DAVID e STEWART, 2010). Já comércio internacional é o intercâmbio de bens e serviços entre países, resultado das especializações das divisões internacionais do trabalho e das vantagens competitivas dos países (MALUF, 2000).

Torna-se perceptível que para ocorrer o comércio internacional deve existir uma correlação necessária com a logística internacional, e que para Rodrigues (2007), é essencial

um rigoroso planejamento e admissão de estratégias logísticas, adequadas a superar as barreiras protecionistas, especificidades das legislações, práticas, culturas e costumes de diferentes países.

2.2 Recintos Alfandegados

A entrada ou saída de cargas oriundas ou destinadas ao exterior, somente podem efetuar-se em portos ou recintos alfandegados, evidencia Duarte (1999), e os recintos alfandegados encontram sua definição jurídica no Decreto nº 6.759, de 05/02/2009, que regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior, no seu Capítulo III – Dos Recintos Alfandegados, Seção I – Das Disposições Preliminares:

Art. 9º. Os recintos alfandegados serão assim declarados pela autoridade aduaneira competente, na zona primária ou na zona secundária, a fim de que neles possam ocorrer, sob controle aduaneiro, movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de:

- I – mercadorias procedentes do exterior, ou a ele destinadas, inclusive sob regime aduaneiro especial;
- II – bagagem de viajantes procedentes do exterior, ou a ele destinados; e
- III – remessas postais internacionais.

Os recintos alfandegados estão localizados em determinadas regiões interna do país, e para efeitos de alfândega, são considerados como fora do país (LOUZADA, 2005), sendo que zonas aduaneiras são instalações ou áreas onde são realizados os serviços de controle ou armazenamento de veículos e mercadorias que entram ou saem do país (ROCHA, 2007), pode-se afirmar que recintos alfandegados e zonas aduaneiras são locais onde é exercido a fiscalização e o controle aduaneiro.

Ainda segundo Louzada (2005), com o objetivo de desafogar as zonas primárias e interiorizar o serviço de aduana surgiram os Portos Secos, que de acordo com a autora, foram projetados para agilizar os processos de desembarço alfandegário na exportação e na importação. Portos secos, conforme o Decreto nº 6.759, de 05/02/2009, já citado, recebe a seguinte definição:

Art. 11. Portos secos são recintos alfandegados de uso público nos quais são executadas operações de movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de mercadorias e bagagens, 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 necessidade e condições locais.

Como trata Cavalcanti, Machado e Santana (2010), os portos secos são complexos logísticos com oferta de serviços diferenciados, que contribuem para expansão dos negócios internacionais além do proposto.

2.3 Indicadores de Desempenho

A diferenciação dos serviços logísticos oferecidos nos portos secos, podem ser verificadas através de um bom sistema de avaliação de desempenho fundamentada no gerenciamento de atividades logísticas (RODRIGUES, LUZ, & NETO, 2016), e o controle e melhoria dos produtos e processos numa organização ao longo do tempo, podem ser representados de maneira quantificável por indicadores (TAKASHINA & FLORES, 1997).

Ainda conforme Takashina e Flores (1997) os indicadores podem ser classificados em indicadores da qualidade e indicadores de desempenho. Sendo indicadores de qualidade aqueles relacionados a qualidade do produto ou serviço, exprimindo os anseios e necessidades dos clientes, e os indicadores de desempenho conectam-se as características específicas do produto e do processo.

Os indicadores de desempenho revelam e identificam fatores que interferem no desempenho da atividade logística, auxiliando a gestão de melhoria e mudanças na organização (BOWERSOX & CLOSS, 2001). De acordo com os autores, os indicadores de desempenho podem ser internos, voltados para comparação de processos e atividades conforme uma série histórica, ou podem ser indicadores de desempenho externo, com uma perspectiva voltada ao cliente, abrangendo medições do tipo: desempenho do tempo de ciclo, disponibilidade de informações, suporte aos produtos e resolução de problemas.

Outros autores como Martins e Costa (1998) destacam a importância da utilização dos indicadores de desempenho para conhecimento da satisfação dos anseios dos stakeholders e sua utilização como meio de suporte no controle e identificação das necessidades de melhoria.

2.4 Atributos e de Desempenho para Serviços No Porto Seco

A partir das constatações de Takashina e Flores (1997), Bowersox and Closs (2001) e Martins e Costa (1998), o estudo de Hoelflich (2005) reporta esta lacuna teórica conceitual acerca do desenvolvimento dos atributos de desempenho dos serviços de portos secos no Brasil, o qual propõe uma escala conceito com 8 (oito) possíveis dimensões para atender esta vacuidade, constituindo um alicerce para análise de importantes informações sobre o nível de serviço oferecido aos clientes, conforme traz a Tabela 1:

Tabela 1 – Dimensões e atributos para portos secos

| DIMENSÃO | INDICADORES |
|---|---|
| Tecnologia de Informação Controle de Informações e Comunicações | Sistema de acompanhamento e localização de cargas (<i>track and tracing</i>) (WMS, TMS, <i>Call Center</i>) |
| | Integração tecnológica para fornecer status das cargas nos Portos Secos |
| | Sistemas com acesso à internet e <i>sites</i> sobre transportes e comércio |
| | Sistemas de informação e armazenagem que operam com código de barras |
| | Sistema de transmissão eletrônica de dados (EDI) |
| | Sistemas informatizados de controle das operações de armazenagem e distribuição com possibilidade de rastreamento da carga via internet |
| | Sistema informatizados de controle das operações aduaneiras e status das cargas com possibilidade de rastreamento da carga via internet |
| | Sistemas interligados aos da Secretaria da Receita Federal (MANTRA e SISCOMEX) |
| Armazenagem e Movimentação | Reconhecimento e operação de controle por código de barras |
| | Armazenagem alfandegada |
| | Armazenagem climatizada (câmaras frigoríficas) |
| | A armazenagem com tarifas menores que as das zonas primárias |
| | Armazenagem de carga solta |
| | Armazenagem de cargas especiais |
| | Armazenagem de contêineres vazios |
| | Balanças eletrônicas para pesagem de mercadorias e veículos |
| | Cintamento, enfitar (<i>stripping</i>) |
| | Consolidação de cargas |
| | Controle de inventário |
| | <i>Cross docking</i> |
| | Desestufagem (desova) de contêineres na importação |
| | Embalamento (<i>stretching</i>) |
| | Estocagem de contêineres cheios e devolução de vazios |
| | Estufagem (ovação) de contêineres na exportação |
| | Etiquetagem, marcação e remarcação |
| | Lacração / selagem |
| | Lonamento |
| | Manuseio de carga com capacidade para a movimentação e armazenagem de carga geral e contêineres |
| | Manuseio e movimentação de cargas com baixos custos |
| | Movimentação de carga palletizada e não palletizada |
| | Movimentação de contêineres (<i>dry</i>) |
| Movimentação de contêineres (<i>reefers</i>) | |
| Movimentação de grandes carregamentos (flexibilidade) | |
| Movimentação e manuseio de carga geral | |
| Palletização e unitização de mercadorias | |
| Pátio para contêineres refrigerados (terminal <i>reefer</i>) | |
| Pátio para contêineres secos | |
| Pesagem | |
| Serviço de formação de kits | |
| Unitização em caixas (embalagem, re-embalagem, acondicionamento ou re-acondicionamento) | |
| Regimes e Atividades Aduaneiras | Depósito Certificado Alfandegado (DAC) postergação de impostos e taxas (<i>bonded services</i>) |
| | Regimes comuns de importação e de exportação – Depósito Alfandegado Público (DAP) |
| Regimes e Atividades Aduaneiras | Depósito Especial Alfandegado (DEA) suspensão de tributos, pequenas montagens, pequenas industrializações e distribuição |
| | Desembaraço aduaneiro, inspeções e vistorias realizadas com celeridade |
| | Desembaraço de contêineres e veículos |

| | |
|---|---|
| | Drawback (Regime Especial) |
| | Declaração de Trânsito Aduaneiro (DTA) operações de trânsito aduaneiro |
| | Ponto de acesso com agências governamentais e de comércio exterior (Ministério de Saúde, Defesa e Agricultura) |
| | Posto do Ministério da Agricultura (representantes locais) |
| | Posto do Ministério da Defesa (representantes legais) |
| | Posto do Ministério da Saúde (representantes legais ANVISA) |
| | Posto ou escritório da Receita Federal |
| | Regime aduaneiro especial de entreposto industrial (Recof) transformação, beneficiamento e montagem |
| | Regime de Admissões Temporárias (importação e exportação) |
| Transporte e Distribuição | Acessibilidade facilitada pela disponibilidade de serviços de gerenciamento de transportes |
| | Acessibilidade facilitada pela proximidade aos terminais de transportes (ramal ferroviário, terminal marítimo e aeroportos) |
| | Estrutura intermodal de transferência de contêineres |
| | Logística de distribuição (gerenciamento de fretes, transporte até o destino final – <i>door to door</i>) |
| | Logística <i>inbound</i> |
| | Operação como centro de distribuição e logística (<i>cross docking</i>) |
| | Serviços de transportes (disponibilidade de gerenciamento de fretes e de distribuição de mercadorias) |
| | Transportadora com frota própria |
| | Transporte multimodal |
| Aluguel | Transporte rodoviário |
| | Aluguel de contêineres |
| | Aluguel de empilhadeiras |
| Manutenção e Limpeza | Disponibilidade de áreas e equipamentos para aluguel |
| | Reparo e manutenção de contêineres |
| | Serviços de expurgos, fumigações, incinerações, limpeza e desinfecção de contêineres, pallets e veículos |
| Segurança | Segurança das cargas (ter baixa frequência de perdas e avarias) |
| | Segurança das instalações (monitoramento e equipes de segurança e combate a incêndios) |
| | Sistema de monitoramento por circuito interno de TV e segurança 24 horas com alarme |
| | Sistema de combate a incêndio formado por redes de hidrantes e extintores |
| Atividades Agregadas | Área de serviços (restaurantes e áreas de descanso) |
| | Atendimento personalizado para oferecer pronta resposta às reclamações |
| | Diversidade de serviços oferecidos |
| | Exibição, exposição, demonstração e teste de funcionamento |
| | Logística reversa |
| | Posto ou agência bancária |
| Salas de reuniões multifuncional ou centro de negócios multi-propósitos | |

FONTE: Adaptado Hoelflich (2005, p. 97-99)

Nesta linha, a escala desenvolvida e sugerida por Hoelflich (2005) foi utilizada como sustentação teórica das hipóteses delineadas na presente pesquisa, as quais foram estabelecidas como:

H1: A tecnologia de informação, controle de informações e comunicações é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos.

H2: A armazenagem e movimentação é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos.

H3: Os regimes e atividades aduaneiras é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos.

H4: O transporte e distribuição é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos.

H5: O aluguel é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos.

H6: A manutenção e limpeza é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos.

H7: A segurança é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos.

H8: As atividades agregadas é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento desta pesquisa foi alicerçado na análise de artigos, dissertações, livros, legislações, base de dados secundários e entrevista com o diretor do Porto Seco Cuiabá. Este estudo classifica-se como descritivo tendo uma abordagem mista. Na pesquisa descritiva apresenta-se o funcionamento do Porto Seco Cuiabá, elencado seu propósito de utilização, valendo-se da abordagem mista para analisar a relação entre as variáveis envolvidas.

Segundo Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população e ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

De acordo com Creswell (2007, p. 33), o método misto “surge no momento da triangulação das fontes de dados de forma a buscar convergência entre o quantitativo e o qualitativo”. Ainda segundo o autor, os métodos mistos destacam as investigações articuladas nas abordagens quantitativas e qualitativas na coleta e análise dos dados numéricos e estatísticos e análises textuais, em virtude das características do fenômeno do desempenho.

Quanto aos meios de investigação, foi primeiramente realizada a coleta de dados por meio de pesquisas bibliográficas, que de acordo com Gil (2002), propicia como principal vantagem “[...] a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente [...]”, utilizando livros e estudos que apresentem relevância ao

tema de utilização dos portos secos, além da leitura de leis, decretos e regulamentos associados ao tema.

Alinhada a pesquisa bibliográfica foi elaborada no primeiro momento uma pesquisa documental, buscando evidenciar os números envolvidos nas atividades desencadeadas no Porto Seco Cuiabá, valendo-se de documentos da própria empresa e da base de dados secundários de órgãos públicos disponibilizados eletronicamente. A pesquisa documental, frisa Gil (2002), compõe numa fonte rica e estável de dados.

Em um segundo momento foi realizada a pesquisa de campo, composta de duas fases distintas, a primeira sendo aplicada um roteiro de entrevista aberta com o atual diretor do Porto Seco Cuiabá, tendo o intuito de se obter informações da atual situação do recinto alfandegado, seu funcionamento e de como ele analisa a execução das operações prestadas. De acordo com Pádua (2000), as entrevistas constituem uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre um determinado tema.

Na segunda fase, foi aplicada uma pesquisa junto aos usuários que utilizaram o Porto Seco Cuiabá no período entre janeiro de 2015 e junho de 2016, aplicando-se um questionário descritivo padronizado e estruturado, buscando informações sobre como estes analisam a execução dos serviços prestados, posicionando-se de acordo com uma medida de concordância, conforme a escala de verificação tipo Likert, numa variação entre 1 e 5.

A grande vantagem da escala tipo Likert é sua facilidade de manuseio, pois permite ao pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer. Adicionalmente, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram esta escala contribui positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas (COSTA, 2011).

Para este questionário foi tomado como base o “Questionário de Atributos de Serviços de Portos Secos”, utilizado pelo autor Hoeflich (2005), em sua tese “Análise dos portos secos para a eficiência do comércio exterior brasileiro”, o qual possui evidente relação com os sujeitos da presente pesquisa.

Para confirmação das relações entre os indicadores e suas dimensões, foi realizada uma análise fatorial, técnica estatística multivariada que sintetiza as informações de um grande número de variáveis, identificando relações latentes e combinações variáveis em alguns fatores, simplificando a compreensão dos dados (HAIR et al., 2005), corroborando com a afirmativa, Garson (2012), descreve que a utilização da análise fatorial auxilia na redução de atributos numa menor quantidade de fatores.

Após a realização da coleta de dados, as informações foram tabuladas estatisticamente através do software SmartPLS, cuja implementação como modelo de análise de caminhos é amplamente utilizada na área de pesquisa (GARSON, 2012). Com o intuito de apresentar os resultados do fenômeno da performance logística do Porto Seco Cuiabá na percepção dos seus usuários, comparando as intenções do próprio recinto alfandegado em seu propósito de existência com sua concepção de utilização, buscou-se evidenciar razões de vantagens e entraves, e a análise utilizada pode ser implementada como um modelo de regressão, predizendo uma ou mais variáveis, dependentes para um conjunto de uma ou mais variáveis independentes (GARSON, 2012).

A avaliação da qualidade dos resultados obtidos para cada constructo foi orientada pelos seguintes parâmetros:

Carga Fatorial – apresenta a correlação de cada variável com o fator latente para efeito da confirmação da estrutura de indicadores, que compõem as dimensões validadas, baseou-se nas indicações de Hulland (1999, apud PREARO, 2013) que determina como mínimo para este indicador a carga 0,40. Evidencia-se, que em nenhum dos constructos foram obtidos resultados abaixo de 0,50.

O tratamento aplicado para melhora dos resultados do modelo estrutural estimado, pautou-se na exclusão de indicadores com carga fatorial abaixo de 0,70; conforme as recomendações de Chin (1998) para confiabilidade da construção de variáveis latentes para modelos estruturais.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Porto Seco Cuiabá

Localizado no Distrito Industrial da capital mato-grossense, o Porto Seco Cuiabá está em funcionamento desde 2003, único porto seco do estado (Receita Federal do Brasil, 2016), atua como facilitador de importações e exportações, com prestação de serviços de movimentação e armazenagem de mercadorias sob o controle aduaneiro.

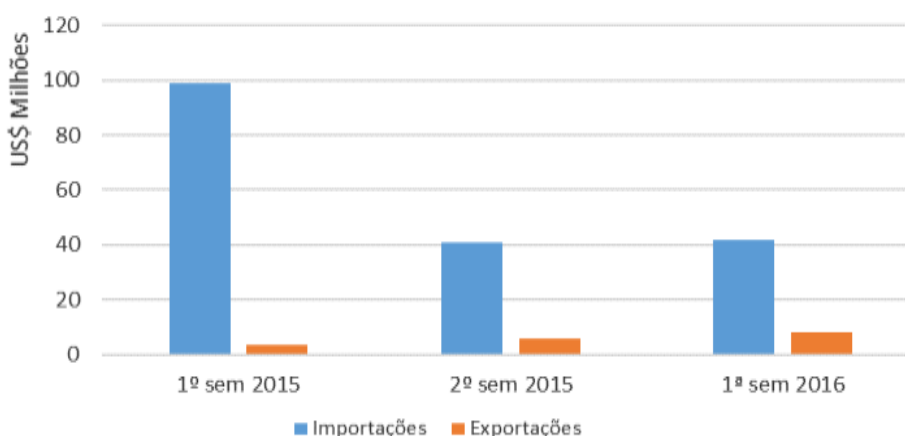
Sua área é total é de 33.000m² para movimentação e estadia de veículos, possui 9.200m² de área destinada a armazenagem e a inspeção de mercadorias, balança eletrônica para caminhões, portaria eletrônica, sistema de monitoramento eletrônico, scanner, escritórios de fiscalização da Receita Federal e dos ministérios da Saúde e da Agricultura, área de apoio para despachantes com Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX).

Oferece aos seus usuários, na importação e exportação, os serviços de depósito alfandegado público, entreposto aduaneiro de uso público, drawback (regime aduaneiro especial), desembaraço aduaneiro sobre rodas, regime de depósito alfandegado certificado DAC/DUB, sistema de manifesto internacional de cargas / declaração de trânsito aduaneiro MIC/DTA. Além da movimentação e armazenagem de mercadorias o porto seco Cuiabá possui estadia para veículos, contêineres e unidades de carga, realiza a pesagem, limpeza e desinfecção de cargas e veículos, consolidação e desconsolidação cargas, etiquetagem, marcação e colocação de selos fiscais em importações, lonamento e deslonamento e colocação de lacres.

O Porto Seco Cuiabá possui um regime fiscal de importação diferenciado, em relação ao desembaraço em portos, aeroportos e fronteiras, como redução de tarifas na armazenagem, suspensão temporária do pagamento de tributos até o momento de nacionalização (total ou parcial) da mercadoria, maior prazo de armazenamento de mercadorias importadas sem cobertura cambial, possibilidade de desdobramento dos lotes (até por unidade) e do parcelamento dos procedimentos de nacionalização, além da concessão estadual de diferimento do ICMS nas importações via porto seco.

O Gráfico 1 apresenta a movimentação do Porto Seco Cuiabá no período entre janeiro de 2015 e junho de 2016, sendo que as importações têm maior representatividade nas operações frente às exportações, nota-se que a partir do segundo semestre de 2015 houve uma significativa diminuição nos valores totais movimentados pelo porto, e que as exportações seguem uma trajetória inversa, tendo um crescente aumento de seus valores, demonstrando uma ascendência nas operações de exportações para o período, porém sendo ainda inferiores as importações realizadas.

Gráfico 1 – Movimentação Porto Seco Cuiabá Jan/15 – Jun/16



FONTE: Porto Seco Cuiabá, 2016

4.2 Entrevista: Diretor Porto Seco Cuiabá

Conforme elencado anteriormente no capítulo procedimento metodológico, a pesquisa de campo ocorreu em dois momentos, sendo o primeiro uma entrevista aberta com o diretor do Porto Seco Cuiabá, efetuada no dia 14 de dezembro de 2016, onde este destacou atuar a mais de 30 anos do setor de armazenagens e que o surgimento do recinto alfandegado ocorreu em 2003, após o vencimento de uma concorrência pública, tendo a Transmino Transporte como permissionária da concessão de funcionamento.

Quando interpelado sobre quais serviços o Porto Seco Cuiabá oferece e que considere um diferencial, respondeu que alinhado aos serviços do Porto Seco possui o transporte, “o trânsito aduaneiro nós podemos fazer [...] oferecemos o serviço de transporte”, ainda como diferencial na oferta de serviços no porto seco elenca “na cidade de Paranaguá, temos um armazém só para exportação, para darmos mais conforto ao cliente que busca exportação daqui do estado”. As considerações do entrevistado alinham-se com Takashina e Flores (1997) no sentido de buscar os anseios e atender as necessidades dos clientes.

Durante a entrevista elencou que a maioria das empresas mato-grossenses desconhecem o Porto Seco Cuiabá, e evidenciou que “o movimento do porto seco aqui 95% é importação, fazemos pouca exportação”, e sua afirmação é constatada na pesquisa documental do próprio porto e no banco de dados secundários do Ministérios da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, e que foram elencados no Gráfico 1.

Cabe salientar que referente aos óbices enfrentados pelo Porto Seco Cuiabá, o entrevistado destaca “a logística de Mato Grosso é horrível [...] o estado cresceu muito na questão de produção agropecuária sendo dependente de um único ramal rodoviário para o escoamento de grandes volumes”. E ainda indica que “o estado de Mato Grosso precisa do desenvolvimento da indústria [...] a industrialização do estado ainda é incipiente”. O que pode corroborar para os indicadores superiores de importações frente às exportações.

Como benefício da utilização do recinto alfandegário para região o diretor do Porto Seco Cuiabá elenca “só tem uma coisa que interessa para o porto seco, é o desenvolvimento do estado”, a linha de raciocínio do entrevistado perfila com a razão de existência de um porto seco no que tange a interiorização das operações de importação e exportação dentro do estado de Mato Grosso.

O entrevistado quando questionado sobre o que entendia por desempenho / sucesso em serviços de porto seco respondeu é ter agilidade na retirada de cargas dos portos nas zonas primárias e estar próximo ao cliente importador ou exportador, na solução de problemas, como frisa “facilitar a vida do importador”.

Diante das afirmações do entrevistado, a razão de existência do Porto Seco Cuiabá alinha-se com a legislação pertinente a sua criação e triangula no atendimento dos anseios dos clientes usuários do porto, conforme assegura Louzada (2005) que os portos secos devem agilizar os processos alfandegários na exportação e na importação além de desafogar as zonas primárias e interiorizar o serviço de aduana.

4.3 Perfil dos Usuários do Porto Seco Cuiabá

Considerando o questionário de atributos de serviços do Porto Seco Cuiabá enviado aos usuários que operaram no período entre janeiro de 2015 a junho de 2016, inicialmente buscou-se levantar um perfil destes usuários, e pode-se inferir que 82% dos usuários do Porto Seco Cuiabá são de Pequenas e Médias empresas (30% e 52% dos pesquisados respectivamente), sendo que as Micros Empresas e Grandes Empresas representam 9% cada.

Em relação ao comércio exterior dos usuários do Porto Seco Cuiabá, destaca-se que 82% daqueles que responderam ao questionário não exportam, 12% exportam menos de 10% de sua produção, enquanto 6% dos usuários exportam mais de 50% de sua produção.

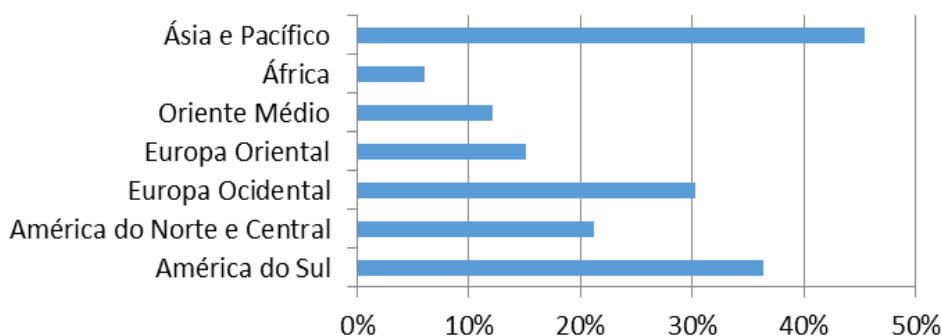
No que tange as importações de matéria-prima/insumos para suas empresas, 66% dos entrevistados declaram buscar do mercado externo um percentual menor que 20% de matéria-

prima/insumos para suas empresas, 15% dos entrevistados buscam entre 21% e 50%, e 18% dos entrevistados buscam mais de 50% de sua matéria-prima/insumos no exterior.

Nota-se que os usuários entrevistados pouco exportam por este recinto alfandegado, alinhando-se com a afirmação do gestor do Porto Seco Cuiabá onde elenca que o porto seco é pouco utilizado para exportação, e que seu maior movimento está voltado para principalmente para importações. Cabe destacar que, ainda segundo o gestor, dentro das importações de matérias-primas e insumos realizadas pelos usuários, a principal carga importada hoje é bobina de aço de origem asiática, e que o principal produto exportado é gelatina para países da América do Sul.

Já o Gráfico 2 refere-se à comercialização das empresas pesquisadas atuando no mercado internacional, não considerando a negociação como importação ou exportação, e aponta que 45% dos usuários do Porto Seco Cuiabá comercializam na Ásia e Pacífico, e que 36% atuam na América do Sul.

Gráfico 2 – Comercialização internacional dos usuários



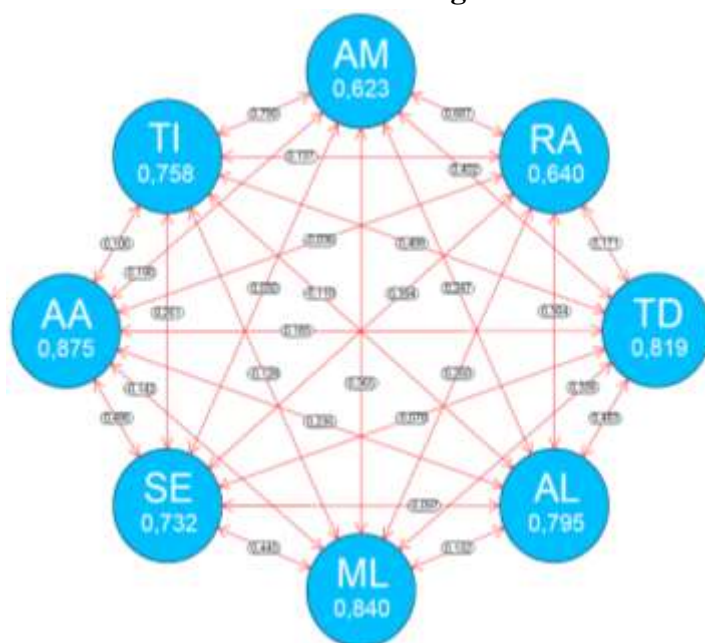
FONTE –Elaborado pelo Autor

4.4 Análise da Estrutura de Dimensões

A configuração dos constructos, apresentados no capítulo referencial teórico, foram analisados conforme descrito no capítulo procedimentos metodológicos pelo software SmartPLS 3.0, revelando os parâmetros apresentados na Figura 1.

Dentre os coeficientes encontrados, o modelo teórico estrutural refuta a hipótese H2 (A armazenagem e movimentação é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos) e a hipótese H3 (Os regimes e atividades aduaneiras é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos), por possuírem os parâmetros 0,623 e 0,640 respectivamente.

Figura 1 – Parâmetro Estrutural



| Sigla | Dimensão |
|-------|--|
| TI | Tecnologia de Informação, Controle de Informações e Comunicações |
| AM | Armazenagem e Movimentação |
| RA | Regimes e Atividades Aduaneiras |
| TD | Transporte e Distribuição |
| AL | Aluguel |
| ML | Manutenção e Limpeza |
| SE | Segurança |
| AA | Atividades Agregadas |

FONTE: Adaptado da Esquematização do software SmartPLS

Os parâmetros obtidos pelas demais hipóteses: H1 (A tecnologia de informação, controle de informações e comunicações é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos), H4 (O transporte e distribuição é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos), H5 (O aluguel é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos), H6 (A manutenção e limpeza é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos), H7 (A segurança é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos) e H8 (As atividades agregadas é uma dimensão do constructo do desempenho de serviços dos portos secos), são confirmadas apresentando coeficientes superiores a 0,70.

Salienta-se que seleção das dimensões e seus atributos tomou como base o estudo proposto por Hoeflich (2005), para alicerçar um instrumento investigativo que possibilitasse a avaliação dos serviços ofertados pelo Porto Seco Cuiabá reconhecidos por seus cliente, porém houve a necessidade de adaptação, sendo inevitável a supressão de indicadores para adequação a realidade do Porto Seco Cuiabá, acarretando que a dimensão Aluguel (AL) e a dimensão Manutenção e Limpeza (ML) foram inevitavelmente suprimidas, tendo em vista que sua composição ficou formada por somente um indicador.

4.5 Análise Serviços do Porto Seco Cuiabá

As informações foram levantadas junto aos usuários que utilizaram o recinto alfandegado da capital mato-grossense no período compreendido entre janeiro de 2015 e junho de 2016, totalizando 183 empresas, que receberam o instrumento de pesquisa “Questionário de Atributos Porto Seco Cuiabá” via email, e puderam avaliar o desempenho percebido por sua empresa nos atributos de serviços ofertados no Porto Seco Cuiabá, dentro de uma escala que variava de 1 a 5, onde a indicação mais próxima de 1 representaria uma baixa avaliação do desempenho, enquanto uma mais próxima de 5 representaria uma alta avaliação do desempenho, neste contexto 18% dos questionários obtiveram resposta.

Quadro 1 – Resultado do Desempenho dos Serviços do Porto Seco Cuiabá

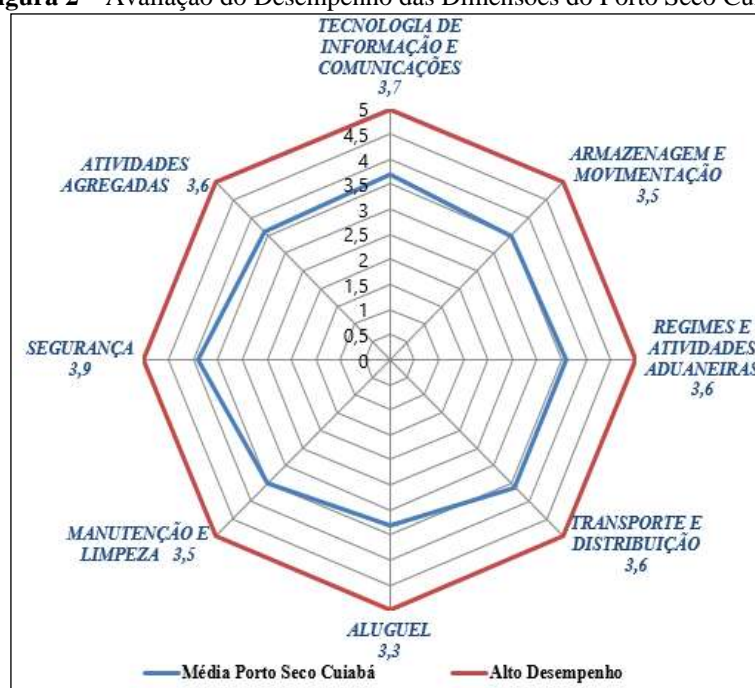
| Dimensão | Atributo | Mín | Máx | Médias | | |
|--|----------|-----|-----|----------|----------|------------|
| | | | | Atributo | Dimensão | |
| Tecnologia de Informação, Controle de Informações e Comunicações | TI1 | 1,0 | 5,0 | 3,8 | 3,7 | |
| | TI2 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| | TI3 | 1,0 | 5,0 | 3,8 | | |
| | TI4 | 1,0 | 5,0 | 3,6 | | |
| Armazenagem e Movimentação | AM1 | 1,0 | 5,0 | 3,6 | 3,5 | |
| | AM2 | 1,0 | 5,0 | 3,1 | | |
| | AM3 | 2,0 | 5,0 | 3,8 | | |
| | AM4 | 1,0 | 5,0 | 3,6 | | |
| | AM5 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| | AM6 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| | AM7 | 1,0 | 5,0 | 3,8 | | |
| | AM8 | 2,0 | 5,0 | 3,6 | | |
| | AM9 | 1,0 | 5,0 | 3,6 | | |
| | AM10 | 1,0 | 5,0 | 3,3 | | |
| | AM11 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| | AM12 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| Regimes e Atividades Aduaneiras | RA1 | 1,0 | 5,0 | 3,7 | 3,6 | |
| | RA2 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| | RA3 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| Transporte e Distribuição | TD1 | 1,0 | 5,0 | 3,7 | 3,6 | |
| | TD2 | 1,0 | 5,0 | 3,6 | | |
| | TD3 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| | TD4 | 1,0 | 5,0 | 3,7 | | |
| Aluguel * | AL1 | 1,0 | 5,0 | 3,3 | 3,3 | |
| Manutenção e Limpeza * | ML1 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | 3,5 | |
| Segurança | SE1 | 1,0 | 5,0 | 3,9 | 3,9 | |
| | SE2 | 1,0 | 5,0 | 3,9 | | |
| Atividade Agregadas | AA1 | 1,0 | 5,0 | 3,7 | 3,6 | |
| | AA2 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| | AA3 | 1,0 | 5,0 | 3,5 | | |
| MÉDIA DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS DO PORTO SECO CUIABÁ | | | | | | 3,6 |

FONTE –Elaborado pelo Autor

Apointa-se que a média de avaliação do desempenho dos serviços do Porto Seco Cuiabá realizada pelos usuários no período compreendido entre janeiro de 2015 e junho de 2016 é de 3,6 numa escala de desempenho que varia de 1 a 5, considerando ainda que as dimensões Aluguel e Manutenção e Limpeza foram suprimidas por apresentarem somente um único indicador.

A avaliação do desempenho do Porto Seco Cuiabá na percepção de seus usuários, dentro das dimensões propostas por Hoeflich (2005), são apresentadas no Quadro 1 e podem ser visualizadas de maneira sintetizada na Figura 2, onde os extremos da figura octogonal em vermelho simbolizam um alto desempenho, e a figura central de coloração azul indica a avaliação do desempenho percebida pelos usuários do Porto Seco Cuiabá no período compreendido entre janeiro de 2015 e junho de 2016.

Figura 2 – Avaliação do Desempenho das Dimensões do Porto Seco Cuiabá



FONTE: Elaborado pelo Autor

Dentre todas as dimensões, a melhor média de desempenho (3,9) foi para a dimensão Segurança, fato que é alicerçado pelos indicadores SE1 (a segurança das cargas – ter baixa frequência de perdas e avarias) e SE2 (a segurança das instalações – monitoramento e equipes de segurança e combate a incêndios) obterem a melhor média dentre todos indicadores avaliados.

A dimensão Tecnologia de Informação, Controle de Informações e Comunicações (TI) evidencia uma média de 3,7 apresentando dois indicadores que obtiveram uma avaliação de

desempenho acima da média geral, que são TI1 (o sistema de acompanhamento e localização de cargas) e TI3 (o sistema de controle das operações de armazenagem e distribuição das cargas) com uma média de 3,8.

Os indicadores foram relacionados aos serviços ofertados e utilizados pelos usuários do Porto Seco Cuiabá, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2– Identificação dos Indicadores (Elaborado pelo Autor)

| INDICADOR | SERVIÇO |
|-----------|---|
| TI1 | O sistema de acompanhamento e localização de cargas |
| TI2 | A integração tecnológica para fornecer status das cargas |
| TI3 | O sistema de controle das operações de armazenagem e distribuição das cargas |
| TI4 | O sistema de controle das operações aduaneiras e status das cargas |
| AM1 | A armazenagem alfandegada |
| AM2 | A armazenagem com tarifas menores do que as das zonas primárias |
| AM3 | As balanças eletrônicas para pesagem de mercadorias e veículos |
| AM4 | A desestufagem (desova) de contêineres na importação |
| AM5 | A estocagem de contêineres cheios e devolução de vazios |
| AM6 | A etiquetagem, marcação e remarcação |
| AM7 | A lacração / selagem |
| AM8 | O lonamento / deslonamento |
| AM9 | O manuseio de carga com capacidade para a movimentação e armazenagem de carga geral e contêineres |
| AM10 | O manuseio e movimentação de cargas com baixos custos |
| AM11 | O pátio para contêineres secos |
| AM12 | A unitização em caixas (embalagem, re-embalagem, acondicionamento ou re-acondicionamento) |
| RA1 | Os regimes aduaneiros disponibilizados para importação e exportação |
| RA2 | O desembaraço aduaneiro, inspeções e vistorias realizadas com celeridade |
| RA3 | O ponto de acesso com agências governamentais e de comércio exterior (Ministério da Saúde, Agricultura e Receita Federal) |
| TD1 | A logística inbound (conjunto de operações associadas ao fluxo de materiais e informações) |
| TD2 | Os serviços de transportes (disponibilidade de gerenciamento de fretes e de distribuição de mercadorias) |
| TD3 | A transportadora com frota própria |
| TD4 | O transporte rodoviário |
| AL1 | A disponibilidade de áreas e equipamentos para aluguel |
| ML1 | Os serviços de expurgos, fumigações, incinerações, limpeza e desinfecção de contêineres, pallets e veículos |
| SE1 | A segurança das cargas (ter baixa frequência de perdas e avarias) |
| SE2 | A segurança das instalações (monitoramento e equipes de segurança e combate a incêndios) |
| AA1 | O atendimento personalizado para oferecer pronta resposta às reclamações |
| AA2 | A diversidade de serviços oferecidos |
| AA3 | A sala de reunião multifuncional (escritório de suporte para despachante) |

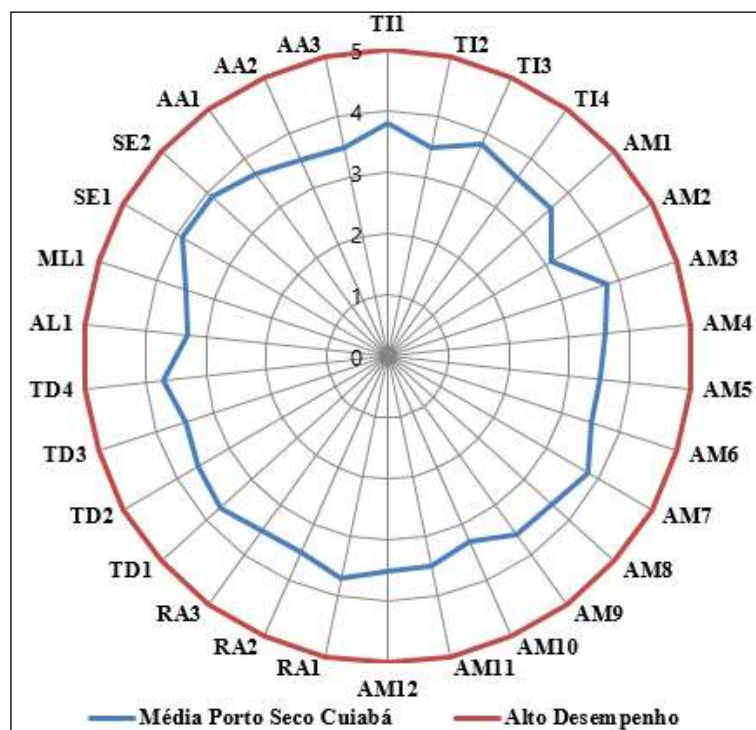
FONTE: Elaborado pelo Autor

Os indicadores AM3 (as balanças eletrônicas para pesagem de mercadorias e veículos) e AM7 (a lacração/selagem) obtiveram uma média de avaliação de desempenho também superior à média geral, registrando uma média de 3,8 para ambos indicadores na percepção dos usuários.

Já o indicador AM2 (a armazenagem com tarifas menores do que as das zonas primárias), englobada pela dimensão Armazenagem e Distribuição apresenta a menor média dentre todos os indicadores propostos, obtendo uma média de 3,1. Outro indicador com uma menor avaliação de desempenho no entendimento das empresas que avaliaram os serviços do Porto Seco Cuiabá é AM10 (o manuseio e movimentação de cargas com baixos custos) com uma média de 3,3.

A Figura 3 demonstra a avaliação na percepção dos usuários de cada indicador do Porto Seco Cuiabá, onde os extremos da figura em vermelho simbolizam um alto desempenho, e a figura central de coloração azul indica a avaliação do desempenho percebida pelos usuários do Porto Seco Cuiabá no período compreendido entre janeiro de 2015 e junho de 2016.

Figura 3 – Avaliação do Desempenho dos Indicadores do Porto Seco Cuiabá



FONTE: Elaborado pelo Autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar os serviços disponibilizados no Porto Seco Cuiabá revelando através da percepção de seus usuários o desempenho do recinto alfandegado da capital mato-grossense.

Buscou-se viabilizar este trabalho percorrendo uma breve discussão teórica acerca da temática envolvida, primeiramente foi apresentado discussões conceituais sobre utilização de recinto alfandegado na zona secundária, sua relevância para interiorização dos procedimentos aduaneiros e sua contribuição no comércio exterior para o município cuiabano, concomitantemente foi evidenciado uma revisão da literatura relacionada à mensuração de desempenho para área de portos secos, procurando apresentar a utilização de indicadores de desempenho, que oferecem informações fundamentais para gestão empresarial.

Dentro de uma sequência, este estudo propiciou o esclarecimento do desempenho dos serviços oferecidos pelo Porto Seco Cuiabá na percepção de seus usuários, encontrando embasamento teórico como sustentação no levantamento de indicadores que pudessem elucidar a questão através do estudo de Hoeflich (2005), intitulado “Análise dos portos secos para eficiência do comércio exterior brasileiro”. Esta vertente teórica subsidiou as evidências apontada neste artigo, porém percebe-se que não houve plena adequação para o caso em questão do desempenho dos serviços logísticos do Porto Seco de Cuiabá.

Em síntese, pode-se considerar que os resultados obtidos na pesquisa apontam uma média de avaliação do desempenho dos serviços oferecidos pelo Porto Seco Cuiabá. A avaliação média para os indicadores de desempenho dos serviços prestados pelo Porto Seco Cuiabá pouco variou. Outra evidência revelada neste estudo é o apontamento da operacionalização do Porto Seco Cuiabá em atividades de comércio exterior, sua maioria voltada para importação.

Este estudo tem um caráter descritivo e encontrou algumas limitações referente à fundamentação teórica, dada a escassez de literatura para uma temática pouco abordada, além da impossibilidade de se generalizar o resultado dado as particularidades de utilização do recinto alfandegado analisado.

Neste contexto, e com o objetivo de encorajar a continuidade do trabalho desenvolvido, sugere-se que para futuros estudos na área, sejam consideradas as dimensões citadas em função da realidade do usuário, ou seja, desenvolvendo-se três questionários distintos, com as dimensões já descritas, mas com seus atributos voltados à realidade de cada usuário, quer seja ele somente importador, somente exportador ou importador/exportador.

Como projeção futura este estudo poderia ser ampliado e aplicado a outros portos secos, aprofundando-se na questão do desempenho dos serviços de cada recinto alfandegado, possibilitando o desenvolvimento amplo na área de indicadores avaliativos baseado na percepção de seus usuários.

REFERÊNCIAS

- Ballou, R. H. (2006). **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2001). **Logística Empresarial: O processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas.
- Cavalcanti, M., Machado, S. T., & Santana, W. G. (2010). Cadeia Logística do Frio: Um Estudo da Qualidade em Portos Secos Brasileiros. **Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENGEPE)**. São Carlos, SP, Brasil.
- Chin, W. W. **The Partial Least Squares approach to structural equation modeling**. In: MACOULIDES, G. A (Ed.). *Modern Methods for business research*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, v. 295, n. 2, p.295-336, 1998.
- Costa, F. J. (2011). **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Creswell, J. W. (2007). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed.
- David, P., & Stewart, R. (2010). **Logística Internacional**. (2a ed. Traduzida). São Paulo: Cengage.
- Duarte, P. C. (1999). **Modelo para o desenvolvimento de plataformas logística em um terminal**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, SC, Brasil.
- Garson, D. (2012). **Partial Least Squares: regression and path modeling** (p. 88). North Carolina: Statistical Associates Publishing.
- Gil, A. C. (2002). **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas.
- Hair Jr. J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman.
- Hoeflich, S. L. (2005). **Análise dos portos secos para eficiência do comércio exterior brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Oceânica). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Louzada, C. E. C. (2005). **Panorama dos portos secos no Brasil: avaliação e perspectivas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Maluf, S. N. (2000). **Administrando o comércio exterior do Brasil**. São Paulo: Aduaneiras.
- Martins, R. A., & Costa, P. L. de O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, 5 (3).
- Novaes, A. G. (2007). **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição**. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pádua, E. M. M. (2000). **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico prática**. (6a ed.) Campinas: Papirus.
- Prearo, L. C. (2013). **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais**. Tese (Doutorado em



Administração). Faculdade de Administração – FEA, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, Brasil.

Prodanov, C. C., & FREITAS, E. C. (2013). **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. (2a ed.) Rio Grande do Sul: Feevale.

Rocha, P. C. A. (2007). **Logística & Aduana**. (3a ed.) São Paulo: Aduaneiras.

Rodriguez, C. M. T., LUZ, E. M., & Neto, J. C. S. (2016). Uma Proposta de Avaliação do Desempenho na Logística Internacional. **Anais do III Workshop de Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)**. Criciúma, SC, Brasil.

Rodrigues, P. R. A. (2007). **Introdução aos Sistemas de Transportes no Brasil e à Logística Internacional**. (4a ed.). São Paulo: Aduaneiras.

Setten, A. de M. (2010). **Infraestrutura Logística de Exportação de Açúcar e Etanol no Centro-Sul do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Agroenergia) – Escola de Economia de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EESP-FGV, São Paulo, SP, Brasil.

Takashina, N. T., & Flores, M. C. X. (1997). **Indicadores da Qualidade e do Desempenho: Como Estabelecer Metas e Medir Resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Teixeira, R. N. C. (1999). **A Melhoria em Processos Baseado no Uso de Indicadores de Desempenho**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

_____. Ministério da Fazenda. 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. Brasília, DF. Eletronicamente disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6759.htm#art820> Acessado em 09 mar 2016.

Porto Seco Cuiabá. Eletronicamente disponível em <<http://www.grupopaiaguas.com.br/site/ps/empresa.php>> Acessado em 07 dez 2016.

Receita Federal do Brasil. Eletronicamente disponível em <<http://www.idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/recinto-alfandegados/arquivos-e-imagens/totalizacao-caracterizacao-so-portos-secos-2016-04-22.pdf>> Acessado em 22 mar 2016.