

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PROPOSTA DE UM MODELO TEÓRICO E CONCEITUAL PARA PROFISSIONALIZAÇÃO DA  
GESTÃO DAS COMPANHIAS DOCAS FEDERAIS**

Claudio Antonio Teixeira Bastos

Florianópolis

Outubro, 2013

Claudio Antonio Teixeira Bastos

**PROPOSTA DE UM MODELO TEÓRICO E CONCEITUAL PARA PROFISSIONALIZAÇÃO DA  
GESTÃO DAS COMPANHIAS DOCAS FEDERAIS**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do Título de Especialista em Engenharia e Gestão Portuária, e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Engenharia Civil.

---

Prof. Jucilei Cordini, Dr.

Coordenador do curso

---

João Luiz Hollanda da Rocha

Orientador

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Jucilei Cordini, Dr. UFSC

---

Prof. Gilberto Barreto, Dr. UFSC

## Resumo

As grandes transformações ocorridas no setor portuário vêm provocando pelas empresas e usuários do sistema, demandas por maior eficiência das administrações portuárias públicas, ensejando em ações que viabilizem a reorganização institucional e melhorias nos sistemas de gestão de tais órgãos.

E para se manterem vivas nesse novo ambiente, marcado pela entrada de novos *players* privados, competindo com os portos públicos pela movimentação de cargas, diante de uma pressão cada vez maior da opinião pública por melhorias no sistema portuário, cujas causas são muitas vezes associadas às ineficiências dos organismos públicos, e ainda perante uma postura mais cada vez mais rigorosa por parte dos órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas da União, no que diz respeito ao uso de boas práticas de gestão, o trabalho descreve um modelo teórico e conceitual de gestão, em estágio de implantação no Porto de Santos, o porto mais importante e complexo do Brasil, baseado no uso de ferramentas já consagradas no mercado, como forma de viabilizar o processo de reestruturação das autoridades portuárias públicas do Brasil.

O modelo é baseado no uso de ferramentas consagradas no mercado, como o *Balanced Scorecard*, Análise SWOT, Gestão de Portfólio de Projetos e Gestão da Mudança.

Palavras-chave: Profissionalização da Gestão dos Portos, *Balanced Scorecard*, Gestão de Portfólio de Projetos Portuários, Sistema de Gestão de Portos, Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico, Gestão da Mudança.

## Abstract

The major changes that occurred in the port sector has caused by companies and users of the system, needs for greater efficiency of public port authorities, causing actions that enable institutional reorganization and improvements in management systems of such companies

And to stay alive in this new environment, marked by the entry of new private players, competing with public ports by cargo movement, facing, a growing pressure of public opinion for improvements in the port system, the causes of which are often associated with inefficiencies of public bodies, and even before a more becoming stricter by the external control bodies, as The Federal Court of Accounts, with regard to the use of best management practices, the monograph describes a theoretical and conceptual model of management in implementation stage at the Port of Santos, the most important and complex port of Brazil, based on the use of tools already established in the market as a way of facilitating the restructuring of public port authorities in Brazil.

The model is based on the use of dedicated tools on the market, such as the Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Portfolio Management Project and Change Management.

**Keywords:** Professionalization of the Port Management, Balanced Scorecard, Project Portfolio Management Port, Ports Management System, Strategic Management, Strategic Planning, Change Management.

## Sumário

1.	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	8
1.2	MOTIVAÇÃO DO ESTUDO .....	8
1.3	OBJETIVOS DO TRABALHO .....	11
1.4	DELIMITAÇÕES DO OBJETO DO ESTUDO .....	12
1.5	METODOLOGIA .....	12
1.6	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	13
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1	GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS.....	14
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	17
2.2.1	BALANCED SCORECARD (BSC).....	18
2.2.2	PANORAMA HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO NO BRASIL.....	22
2.2.3	O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA UTILIZADO PELO GMP.....	23
2.2.4	ALINHAMENTO E DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA .....	28
2.2.5	GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS.....	33
2.2.6	GESTÃO POR PROCESSOS PARA GARANTIR ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA. 36	
2.3	METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	38
2.4	GESTÃO DA MUDANÇA PARA SUPORTAR A EXECUÇÃO .....	40
3.	O CONTEXTO DO SETOR PORTUÁRIO PÚBLICO NO BRASIL .....	42
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE PORTUÁRIO.....	42
3.2	ALINHAMENTO AOS ÓRGÃOS SUPERIORES .....	44
3.3	PLANEJAMENTO PORTUÁRIO DE LONGO PRAZO .....	45
3.4	NOVOS PROCEDIMENTOS EM AUDITORIA DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE EXTERNO .....	46
4.	CONJUNTO DE PROPOSIÇÕES DE MODELO TEÓRICO E CONCEITUAL PARA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DAS AUTORIDADES PORTUÁRIAS PÚBLICAS .....	46
4.1	VISÃO GERAL DO MODELO .....	46
4.2	NÍVEIS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO .....	48
4.1.1.	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	48
4.1.2.	MAPEAMENTO DA ESTRATÉGIA (BSC).....	56
4.1.3.	IMPLEMENTAÇÃO (PROJETOS E PORTFÓLIO) .....	61
4.1.4.	ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL (MAPEAMENTO E REDESENHO DOS PROCESSOS) .....	68
4.1.5.	ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS (GESTÃO DA MUDANÇA).....	69

4.1.6. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA (ACOMPANHAMENTO PELOS ÓRGÃOS SUPERIORES)	
71	
5. CONCLUSÃO .....	722
Bibliografia .....	73
Anexo I: Questionário de Benchmarking Portuário .....	75

## Índice de Figuras

Figura 1 - Sistemática de trabalho a ser utilizada no Programa Portos Eficientes.....	11
Figura 2 - Fluxograma de delineamento do estudo .....	13
Figura 3 - Estrutura do BSC.....	19
Figura 4 - Componentes do BSC (exemplo empresa aviação).....	21
Figura 5 - Modelo de Gestão da Estratégia do GMP .....	24
Figura 7 - Processos funcionais e interfuncionais .....	37
Figura 8 - Gestão de Portfólio e Gerenciamento de Projetos .....	38
Figura 9 - Gráfico da Curva da Mudança .....	41
Figura 10 - Modelos de Gestão dos Portos, baseados em Banco Mundial (2007) .....	43
Figura 11 - Visão geral do modelo de profissionalização de gestão dos portos .....	48
Figura 12 - Definição do negócio da CODESP em 2009 (extraído de Plano Estratégico 2025). ..	50
Figura 13 - Definição da Visão da CODESP em 2009 (extraído de Plano Estratégico 2025) .....	51
Figura 14 - Definição da Missão da CODESP em 2009 (extraído de Plano Estratégico 2025).....	51
Figura 15 - Definição dos Valores Internos da CODESP em 2009 (extraído do Plano Estratégico 2025) .....	52
Figura 16 - Cadeia de Valor da CODESP .....	54
Figura 17 - Análise de Ambiente Interno da CODESP. ....	55
Figura 18 - Análise de ambiente externo da CODESP .....	55
Figura 19 - Exemplo de aplicação da metodologia BSC no mapeamento da estratégia da CODESP.....	57
Figura 20 - Mapa Estratégico da CODESP.....	58
Figura 21 - Exemplo de utilização do FAST.....	61
Figura 22 – Macrofases do Processo de Gestão de Portfólio na CODESP.....	62
Figura 23 - Lista de Critérios para seleção e aprovação de projetos .....	63
Figura 24 - Planilha de ponderação dos critérios (exemplo de preenchimento).....	64
Figura 25 - Critérios e suas escalas próprias de avaliação .....	65
Figura 26 - Modelo de planilha de avaliação .....	66
Figura 27 - Nível de precisão de projetos.....	66
Figura 28 - Priorização dos projetos (modelo de planilha) .....	67
Figura 29 - Tabela SISP para categorização de projetos .....	68
Figura 30 - Processo de aprovação de projeto de arrendatário .....	69
Figura 31 - Estrutura de trabalho criada para dar suporte ao processo de mudança .....	70

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As profundas transformações legais, políticas e estruturais ocorridas no setor portuário na última década, vêm provocando, pelas empresas e usuários do sistema, demandas crescentes por maior eficiência das administrações portuárias públicas, ensejando em ações que viabilizem a reorganização institucional e melhorias nos sistemas de gestão das autoridades portuárias.

Para sobrevivência nesse novo ambiente, marcado pela entrada de novos *players* privados, competindo com os portos públicos pela movimentação de cargas, ainda que de maneira muito incipiente dada a recente publicação da nova lei dos portos (lei 12.815/13), diante de uma pressão cada vez maior da opinião pública por melhorias no sistema portuário, cujas causas são muitas vezes associadas às ineficiências dos organismos públicos, e perante uma postura mais cada vez mais rigorosa por parte dos órgãos de controle externo, no que diz respeito às boas práticas de gestão do mercado, o trabalho descreve um modelo teórico e conceitual de gestão, baseado no uso de ferramentas já consagradas no mercado, como alternativa de viabilizar o processo de reestruturação das companhias docas federais.

Estudos e diagnósticos recentes feitos para o setor portuário também sinalizam para essa necessidade, Booz & Company (2012, p. 47), observa que:

“No que diz respeito a gestão das APs, pesam negativamente a ausência de incentivos empresariais típicos para aumentar a eficiência e a falta de mecanismos adequados de estabelecimento de metas, cobrança (ou reconhecimento) de resultados, bem como a inadequação no preenchimento dos cargos.”

Diante deste cenário, o modelo proposto visa garantir o alinhamento estratégico entre autoridades portuárias e órgãos superiores, por meio do desdobramento das diretrizes nacionais para o contexto local, garantindo o engajamento dos gestores locais através de uma estrutura adequada de Governança Estratégica (contratos de gestão), do mapeamento e monitoramento, através de indicadores, dos objetivos estratégicos locais, a fim de garantir a execução da estratégia, e através de uma gestão de portfólio de projetos adequada, bem como do acompanhamento dos mesmos, além de alinhar a organização (processos internos) aos objetivos estratégicos locais, e como base de sustentação para esse modelo garantir o envolvimento dos funcionários, através de uma adequada gestão da mudança.

### 1.2 MOTIVAÇÃO DO ESTUDO

O governo federal tem buscado há algum tempo incentivar as empresas estatais a iniciarem esse processo de reestruturação na gestão, o que tem sido comumente chamado de “Gestão Pública por Resultados”.

Segundo Hilário (2009, pg. 34):

“A gestão para resultados é uma ferramenta administrativa que, através de sua metodologia, alinha o planejamento, a ação e o controle, promovendo a eficiência e a eficácia da organização. São consideradas como funções da gestão para resultados: determinar a direção estratégica da organização, implementar e administrar o processo de mudança alinhado com a direção estratégica, melhorar continuamente o desempenho das atividades em andamento”.

Para Coutinho e Kallás (2005) existem duas razões principais para se implementar novas práticas de gestão em órgãos de governo:

1. A noção de competitividade no setor público é recente. A sociedade, os empresários e o próprio governo passaram a exigir eficiência e eficácia destas organizações. Dessa forma, tecnologias de gestão, como o mapa estratégico, que ajudaram o setor privado a se projetar com excelência empresarial em seus setores, estão sendo assimiladas pelo governo. Governos utilizam os mapas estratégicos no “choque de gestão” em municípios, governos e autarquias. Os mapas estabelecem foco, prioridade e eficiência dos programas estratégicos de governo. Com isso, cresce a probabilidade de impacto econômico e social significativo destes programas.
2. Na transformação organizacional dos órgãos públicos, que passam de estruturas funcionais e verticais (secretarias, departamentos, gabinetes) focados na burocracia para comitês e grupos estratégicos direcionados para resultados efetivos. Um tema estratégico, por exemplo, como combate à violência e criminalidade nas grandes cidades, não poderia deixar de envolver simultaneamente a secretaria municipal de segurança pública, a secretaria de educação e a secretaria de comunicação.

Após a criação da Secretaria de Portos (SEP) em 2007, algumas medidas foram tomadas no sentido de se criar mecanismos que viabilizassem a utilização de boas práticas de gestão por parte das Companhias Docas, o decreto presidencial nº 6.413/08, no seu artigo segundo traz:

“A União, por meio da Secretaria Especial de Portos da Presidência da República, fará publicar, no prazo de cento e oitenta dias, o novo modelo de gestão por resultados, contendo os indicadores de desempenho a serem atendidos pelas Companhias Docas vinculadas.”

Em atendimento a esta demanda, a Secretaria de Portos ainda em 2008 publicou a portaria nº 214 com requisitos para a implantação de um sistema de indicadores de gestão nas Companhias Docas.

A portaria nº 214/08 em seu Art. 1º exigiu que as Autoridades Portuárias:

“Deveriam encaminhar à Secretaria Especial de Portos, mensalmente, até o dia 20 (vinte) do mês subsequente ao vencido, conjunto de Indicadores de Avaliação de

Desempenho constantes do anexo I, como parte integrante da Gestão Portuária por Resultados – GPPR”.

Além da obrigação de, conforme o Art. 2º:

“No prazo de até 180 (cento e oitenta) dias da publicação da portaria, as Entidades Vinculadas mencionadas no art. 1º deveriam contratar empresa de consultoria para elaboração de um plano de reorganização estratégica, de gestão e processos”.

Definindo os elementos para a contratação do referido plano:

- A contratação deveria contemplar diagnóstico, medidas emergenciais, elaboração de planejamento estratégico e proposta de reestruturação empresarial, visando a expansão dos serviços em bases autossustentáveis a longo prazo;
- O planejamento estratégico proposto deveria incorporar sistema de avaliação de desempenho baseado em metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) ou equivalente;
- As entidades que já tivessem contrato assinado de serviços de consultoria para implantação de sistema de avaliação de desempenho, incorporando metodologia BSC ou equivalente, deveriam submeter à apreciação e acompanhamento periódico da Secretaria Especial de Portos as referidas propostas para eventuais ajustes.

A portaria nº 214/08 também estipulou prazos para que as Companhias Docas devessem celebrar com a Secretaria de Portos, Contratos de Gestão, a vigorarem já a partir de 2009, dos quais constariam, minimamente, as metas quantitativas definidas para os Indicadores de Desempenho constantes do anexo da referida Portaria; as metas para outros processos e projetos, bem como o sistema de reconhecimento do alcance dessas metas e o seu acompanhamento periódico.

Mais recentemente, em 19 de abril de 2013 (publicado no D.O.U de 30/04/13), a Secretaria de Portos assinou um Acordo de Cooperação Técnica com o Movimento Brasil Competitivo (MBC) para implantação do Programa Portos Eficientes, com vistas à modernização da gestão por meio da implantação de uma reestruturação estratégica, de gestão e de processos das sete companhias docas vinculadas à SEP.

O acordo consiste na contratação de empresas consagradas do ramo de consultoria empresarial (KPMG, Deloitte e Accenture), que auxiliarão na implantação das boas práticas de mercado nas companhias docas, além de alinhá-las aos direcionadores estratégicos do governo para o setor.

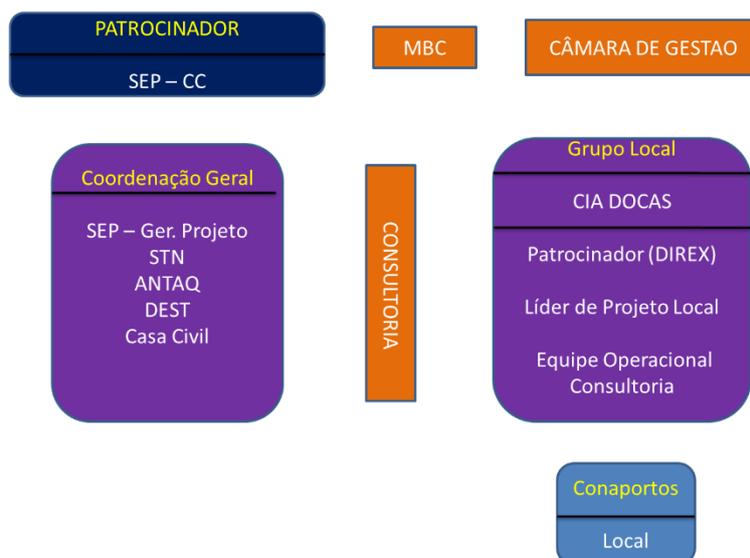


Figura 1 - Sistemática de trabalho a ser utilizada no Programa Portos Eficientes.

A profissionalização da gestão das Autoridades Portuárias brasileiras é um tema que vem a algum tempo sendo tratado com certa prioridade pelo governo, inclusive como pauta de leis e normativos infralegais.

Porém, faltam diretrizes e procedimentos mais detalhados que viabilizem uma implantação bem sucedida dessa reestruturação nos portos, que possuem um contexto bem particular no que diz respeito principalmente à aceitação de novos métodos e procedimentos de trabalho.

A criação de um modelo bem estruturado, elaborado com a participação de especialistas do setor, e que pudesse ser testado em um porto de grande porte e complexidade, talvez devesse balizar esse processo de mudança e servir como guia de boas práticas para os outros portos do Brasil.

### 1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Apresentar e descrever o funcionamento de um modelo teórico proposto em um porto de grande porte do Brasil (em fase de implantação no Porto de Santos), de forma que possa ser utilizado como base no processo de reestruturação das outras companhias docas federais, no tocante ao aprimoramento dos seus processos gerenciais e criar um guia de boas práticas a serem compartilhadas entre as administrações portuárias.

- Apresentar o modelo proposto e em fase de implantação no Porto de Santos;
- Descrever as etapas de implantação, de forma a compartilhar dificuldades encontradas, lições aprendidas e conclusões tiradas, bem como a *expertise* adquirida nesse processo, no tocante à aplicação de todo o ferramental teórico;

- Criar uma proposta de *benchmarking* de forma a nortear o processo de mudança nas outras Companhias Docas.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES DO OBJETO DO ESTUDO

Não se pretende com este trabalho, abordar todos os aspectos que envolvem o processo que vem comumente sendo chamado de “Profissionalização da Gestão dos Portos Públicos”, tendo em vista que o tema em questão é muito vasto, de forma que não se pretende esgotar o assunto, nem entrar no mérito de fatores exógenos ao processo, como questões políticas.

Pretende-se apresentar um modelo, que está sendo implantado em um porto de grande porte do Brasil, baseado no uso de ferramentas de gestão consagradas no mercado como o *Balanced Scorecard*, o AHP (*Analytic Hierarchy Process*), o ferramental de Gerenciamento de Projetos e Processos, e Gestão da Mudança; como forma de compartilhar com outros portos, os conceitos e aplicações de cada uma delas, bem como as dificuldades encontradas e lições aprendidas na implantação.

É conveniente mencionar, que as conclusões desta análise podem não se aplicar totalmente, ou em parte, para outros portos, que se situem em contextos e realidades distintas. A princípio o modelo tem validade para as Companhias Docas federais vinculadas a Secretaria de Portos, para outras modalidades jurídicas de exploração como concessões e delegações, seria necessário realizar ajustes em função de apresentarem uma estrutura de governança diferenciada.

#### 1.5 METODOLOGIA

Pode-se classificar a pesquisa como: aplicada, qualitativa, exploratória e bibliográfica.

Em relação a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, com foco nas questões específicas do sistema de gestão dos portos públicos brasileiros.

Do ponto de vista da abordagem da obtenção das respostas à questão formulada, é uma pesquisa qualitativa, pois consiste em análise, comparação e interpretação das dificuldades encontradas e lições aprendidas no processo de implantação do modelo em um porto exemplo, e pelo fato do modelo em questão ainda não estar totalmente implantado, dificultando uma análise comparativa através de dados quantitativos.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, principalmente pelo fato de não buscar verificar teorias e sim obter maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito, além de prover meios de solucioná-lo.

É elaborada basicamente a partir de materiais já publicados, constituídos principalmente por guias, normas, artigos, trabalhos acadêmicos e livros, trata-se de uma pesquisa bibliográfica.

Como estratégia metodológica é apresentado um estudo de caso que se desenvolve no Porto de Santos através da implantação do modelo proposto.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

De acordo com os aspectos metodológicos abordados, o trabalho foi organizado conforme figura 2, abaixo:

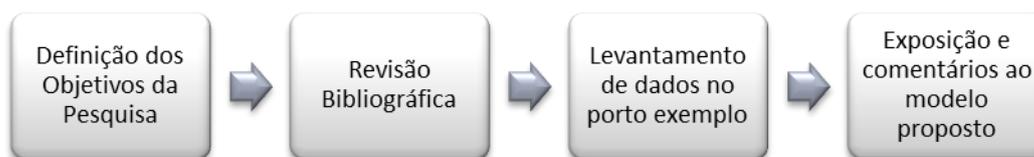


Figura 2 - Fluxograma de delineamento do estudo

O trabalho iniciou com a definição dos objetivos da pesquisa, seguida de uma breve revisão dos principais conceitos na literatura, e posteriormente fez-se o levantamento dos dados para a exposição do modelo em implantação no porto exemplo.

Dentro do Capítulo 1 apresentam-se os aspectos introdutórios ao trabalho, com a contextualização do tema (Item 1.1), definição da Motivação do estudo (Item 1.2), passando pelos objetivos do trabalho (Item 1.3). No Item 1.4, definiu-se o objeto do estudo (escopo), proposta metodológica (Item 1.5), finalizando com os detalhes da organização do trabalho (Item 1.6).

O Capítulo 2 traz os principais conceitos referentes a todo o ferramental teórico que fundamenta o modelo. O Item 2.1, traz os principais aspectos da Gestão Pública por Resultados, o Item 2.2 aborda os principais aspectos do processo de gestão estratégica e implantação do *Balanced Scorecard*, menciona a importância de uma adequada Gestão de Portfólio de Projetos Estratégicos, além de tratar da Gestão por Processos como forma de garantir alinhamento com a estratégia, o Item 2.3 traz três opções de metodologias de gerenciamentos de projetos, de vital importância para garantir sucesso na execução dos projetos e por fim o Item 2.4 aborda a importância de uma adequada Gestão da Mudança, como forma de suportar a implantação do modelo.

O Capítulo 3 busca contextualizar o setor portuário público no Brasil, inicialmente através de um panorama histórico dos principais acontecimentos ocorridos nos últimos anos no setor (Item 3.1), abordando a questão do alinhamento das autoridades portuárias públicas e seus órgãos superiores (Item 3.2), da retomada pelo governo do processo de planejamento portuário de longo prazo (Item 3.3) e dos novos procedimentos de auditoria dos órgãos de controle externo (Item 3.4).

O Capítulo 4 tem como objetivo caracterizar o modelo proposto pelo autor, no Item 4.1 é apresentada uma visão geral do modelo e no Item 4.2 são detalhados todos os seus níveis de implementação.

Finalizando o trabalho, o capítulo 5 traz as conclusões obtidas.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS

Desde o final do século XX as organizações públicas brasileiras vêm se conscientizando da importância de se atualizar os seus modelos de gestão, em resposta aos efeitos da globalização e a fim de se ajustarem a nova economia, a “era do conhecimento”.

É notória também a diferença de motivação entre o setor público e a iniciativa privada nesse processo, o combustível para as empresas privadas consiste na sobrevivência e na competitividade em mercados cada vez mais competitivos e globalizados, enquanto que no setor público a busca é por promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

A administração pública, sem a liberdade (do ponto de vista legal) do setor privado, tende a evoluir de forma mais gradativa e conservadora.

Ribeiro (2011) cita as características estruturantes do modelo burocrático de gestão, no qual estão inseridas as empresas públicas:

- **Centralização do poder:** traduzida pela concentração da autoridade e poder de decisão em pessoas muitas vezes afastadas dos problemas organizacionais e dos funcionários;
- **Hierarquização das relações e rigidez nos procedimentos:** escassa padronização e dos esforços de melhoria nos processos de trabalho, sem uma análise crítica, que possa resultar em melhorias e aperfeiçoamentos;
- **Descontinuidade administrativa** de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas;
- **Inexistência de indicadores adequados** para estabelecer um ciclo de controle dos planos de ação, nas etapas de sua formulação, execução e avaliação impedindo o desenvolvimento de um ciclo de melhoria das práticas pertinentes que traduzam em medidas tangíveis sua missão;
- **Fragilidade no sistema de recompensas, reconhecimento e punições** voltadas à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais;
- **Cultura e clima organizacional** que inviabilizam o compartilhamento de conhecimentos.

O mesmo autor ressalta que:

“Diante desse cenário, constata-se que deve ser iniciado um processo de transformação das estruturas burocratizadas, hierarquizadas e ultrapassadas em organizações flexíveis e empreendedoras, visando à apropriação do conceito de competências. De um lado, é necessário flexibilização e celeridade nos processos e procedimentos administrativos por meio de soluções inovadoras, além de ser indispensável que a Administração Pública atue com foco nos resultados, manifestados pela satisfação do interesse público prestados aos cidadãos. De outro lado, é importante a preservação e o fortalecimento de princípios burocráticos (como a legalidade, impessoalidade, universalidade, entre outros) que constituem requisitos para a concretização do Estado de Direito”.

A gestão por resultados é uma ferramenta administrativa que, através de sua metodologia, alinha o planejamento, a avaliação e o controle, promovendo eficiência e eficácia na organização. Tem foco na efetividade e na flexibilização dos processos, minimizando o excessivo apego às normas e procedimentos, promovendo mais eficiência, efetividade e *accountability* da gestão pública.

Nesse ínterim, faz-se necessário conceituar eficiência, eficácia, efetividade e *accountability* para a administração pública.

Para Motta (1990 apud Gomes, 2009):

“A eficiência refere-se ao cumprimento de normas e a redução de custos. Sua utilidade é verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo-resultado. Eficácia refere-se ao alcance de resultados e à qualidade dos produtos e serviços e sua utilidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade. A efetividade, por sua vez, refere-se ao efeito da decisão pública e sua utilidade é verificar se o programa responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade. Em outras palavras, avaliar eficiência é saber como aconteceu; a eficácia, o que aconteceu; a efetividade, que diferença faz”.

**Tabela 1 - Diferenças entre eficiência, eficácia e efetividade (OLIVEIRA, 1996: 36 apud HILÁRIO, 2009)**

Eficiência	Eficácia	Efetividade
- Fazer as coisas de maneira adequada; - Resolver problemas; - Salvar recursos aplicados; - Cumprir o seu dever; - Reduzir os custos.	- Fazer as coisas certas; - Produzir alternativas criativas; - Maximizar a utilização dos recursos; - Obter resultados; - Aumentar o lucro.	- Manter-se no ambiente; - Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

O conceito de *accountability* surgiu na literatura internacional, e em seu sentido mais abrangente pode ser visto como a responsabilidade do agente público de prestar contas de suas ações, o que significa apresentar o que faz, como faz e por que faz.

Segundo Trosa (2001 apud Ribeiro, 2011), pode-se entender *accountability* como:

“A obrigação dos funcionários em prestar contas quali-quantitativamente, a qualquer momento, dos serviços prestados. Já a responsabilidade é a inclinação espontânea para o dever de atingir os resultados e deles prestar contas, caracterizando-se como o reverso positivo da *accountability*”.

A Gestão por Resultados se caracteriza por traduzir objetivos em resultados, proporcionando um marco bem definido para a melhoria dos processos de trabalho na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão, portanto, é uma dimensão fundamental para a gestão estratégica, pois constituem o fluxo de atividades necessárias para alcançar os resultados da organização.

Hilário (2009) considera como funções da gestão por resultados:

- **Definir a direção estratégica da organização:** criação da missão e estabelecimento dos objetivos estratégicos, levando em consideração a visão e os valores da organização. Refere-se à definição do caminho que deverá ser seguido para alcançar os objetivos estratégicos. É necessário mapear os processos de trabalho e escolher os indicadores e as metas de desempenho que mostrarão se a organização está no caminho planejado e, através de uma avaliação, o quanto de progresso foi feito na direção dos objetivos.
- **Implementar e administrar o processo de mudança alinhado com a direção estratégica:** compromisso da organização com a ação;
- **Melhorar continuamente o desempenho das atividades em andamento:** garantia que a melhoria contínua seja praticada em cada programa ou atividade da organização através de planos de ação frequentemente monitorados.

Assim, segundo Gomes (2009, apud Ribeiro, 2011)

“A gestão por resultados é desenvolvida por meio de um ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos; seguido do monitoramento e da avaliação do desempenho da organização a partir do alcance desses resultados; e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação”.

O modelo, além desse esquema básico, confere grande autonomia processual aos agentes executores, compõe ainda sua estrutura:

- Alinhamento de expectativas de forma clara e transparente, entre todos os colaboradores, por meio da tradução destas em resultados e metas a serem atingidas, o que inclui a definição de indicadores para sua apuração;
- Concessão de autonomias aos executores / implementadores da gestão estratégica;

- Contratualização de resultados, autonomias e sanções;
- Avaliação dos resultados e retroalimentação do sistema de gestão para eventuais correções de rota, constituindo assim uma ferramenta gerencial;
- Fortalecimento de uma modalidade de *accountability* - baseada no desempenho mensurado a partir de indicadores de resultados;
- Modificação do comportamento peculiar da burocracia, substituindo-o pela atenção a metas claras e contratualizadas.

Para Ribeiro (2011, pg. 7) a vantagem esperada do modelo para o aumento da eficiência da administração pública é bastante evidente e está relacionada:

“A transparência dos objetivos, resultados e metas da organização tende a reduzir os problemas relacionados aos *gaps* de informação e atualização dos processos de trabalho, possibilitando o compartilhamento e o engajamento coletivo em torno dos mesmos objetivos, o que favorece a racionalidade do sistema e da organização. Além disso, ainda permite um controle mais efetivo sobre o desempenho dos funcionários, pelos clientes e demais *stakeholders*. Finalmente, concede aos gestores autonomia sobre a gestão dos recursos, viabilizando a adequação eficiente entre recursos, processos e metas”.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Ribeiro (2011) conceitua Gestão Estratégica como sendo a atividade constante e permanente que se processa de maneira ordenada, integrada, criativa e participativa, constituindo-se em uma metodologia de aprendizado, em permanente ajustamento com a cultura organizacional, visando o alcance dos objetivos que possibilitam a otimização dos resultados no futuro, a partir de mudanças aleatórias ou planejadas, que venham a ocorrer no ambiente organizacional. Integra em um único processo planejamento e administração.

Segundo Pacheco (2006 apud Ribeiro, 2011), gestão estratégica é:

“Definir de maneira explícita, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes interno e externo, o rumo que se pretende dar à organização, formulando missão, visão e valores, além de implementar e controlar os objetivos, estratégias e planos de ações definidos”.

Para Certo, Peter (1993, p. 6) “trata-se de um processo que mantém a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. A ferramenta para a adoção da gestão estratégica é o **planejamento estratégico** (grifo nosso)”.

Planejar é construir um consenso a respeito dos rumos desejados para a organização, o imprevisto custa caro e deixa refém do presente, do imediatismo. De acordo com Druker (1999), “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos não esperados, altamente emocionantes e via de regra a situações piores que aquelas anteriormente existentes.

De acordo com Hilário (2009), a qualidade é fruto de um esforço direcionado de um indivíduo ou grupo para fazer algo acontecer conforme o que foi anteriormente desejado e estabelecido, portanto a qualidade somente poderá ser alcançada através de um trabalho planejado.

Para Ribeiro (2011) o planejamento estratégico tem a função de construir um consenso sobre os rumos desejados para a organização. Na fase do diagnóstico, gestores e colaboradores encontram a origem dos problemas da organização, por meio do mapeamento da situação atual e da situação desejada e da identificação das forças de deterioração e das forças de desenvolvimento. Em seguida, são definidas as linhas de ação para neutralizar ou minimizar as forças de deterioração e as linhas de ação para potencializar ou conservar as forças de desenvolvimento. Finalmente, o plano de ação é consolidado, com as ações estratégicas e seus respectivos objetivos, os responsáveis pela condução dos trabalhos e os prazos para realização.

No processo de construção do planejamento estratégico, vários atores avaliam a realidade da organização e vislumbram cenários futuros. A vantagem da gestão participativa é que ela imprime uma responsabilização coletiva, todos são corresponsáveis pelos resultados, encarando o desafio de tornar o plano de ação do planejamento estratégico executável.

### 2.2.1 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* surgiu em meados dos anos 90 com a proposta de ser um sistema de medição de desempenho gerencial, sua tradução literal é “Painel Balanceado de Indicadores”.

Kaplan e Norton (1997, pg. VII), observam que:

“O Balanced Scorecard - BSC surgiu em 1990 através de um estudo realizado entre diversas empresas, denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton. Este estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes de medição de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando insuficientes”.

A proposta inicial dos seus idealizadores Robert S. Kaplan e David P. Norton era incorporar indicadores intangíveis e não financeiros de forma complementar aos indicadores financeiros na medição de desempenho gerencial, desenvolveu-se então o BSC com a finalidade de resolver estes problemas de medição.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, pg. 19):

“Uma conclusão importante é que o Balanced Scorecard conserva as medidas financeiras tradicionais. No entanto, essas medidas são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir”.

O BSC propõe a separação dos indicadores de gestão em quatro perspectivas, com uma relação de causa e efeito bem definida entre estas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira.

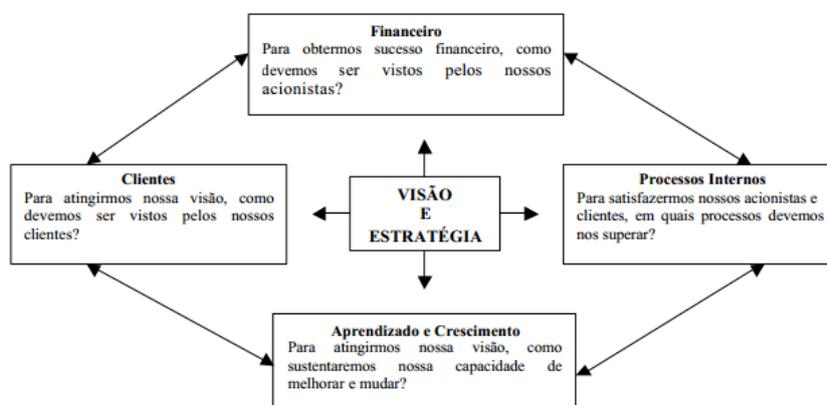


Figura 3 - Estrutura do BSC

Porém, quando ganhou o mercado, o BSC passou a ser utilizado com outra finalidade, ampliando o seu escopo de atuação. Empresas mais inovadoras perceberam que o BSC seria útil no sentido de acompanhar a implementação da estratégia, obtendo retorno positivo na execução dos seus objetivos.

A execução da estratégia é hoje um dos maiores desafios do mundo corporativo, Coutinho E Kallás (2005, p. XII) afirmam que “estudos comprovaram que as organizações enfrentavam grandes dificuldades na execução de suas estratégias mostrando uma porcentagem de insucesso de 70% a 90%”.

E o BSC se apresentou como uma ferramenta eficaz nesse sentido, segundo Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p.3) “as empresas inovadoras utilizam o *Balanced Scorecard* para administrar a estratégia em longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos”.

Assim o BSC adquiriu status de ferramenta de gestão da estratégia, com o poder de traduzi-la em ações, Kaplan e Norton (1997, p. 24) comenta que:

“O *balanced scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo diferentes perspectivas, tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade”.

Segundo Kaplan e Norton (1997, pg. 11) o propósito está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações:

1. **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** O processo do *balanced scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Tais objetivos devem ser concatenados em um diagrama simples que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da

organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (mapa estratégico). Para cada objetivo devem ser identificadas as medidas ou indicadores de desempenho, a fim de que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva.

2. **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos:** Os objetivos e medidas estratégicos são transmitidos à empresa de diversas formas, como jornais internos, quadro de avisos, contatos pessoais e outros. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.
3. **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** O *balanced scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.
4. **Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico:** O quarto processo gerencial incorpora ao *balanced scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Este é o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

Um *balanced scorecard* deve possuir minimamente quatro componentes: objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

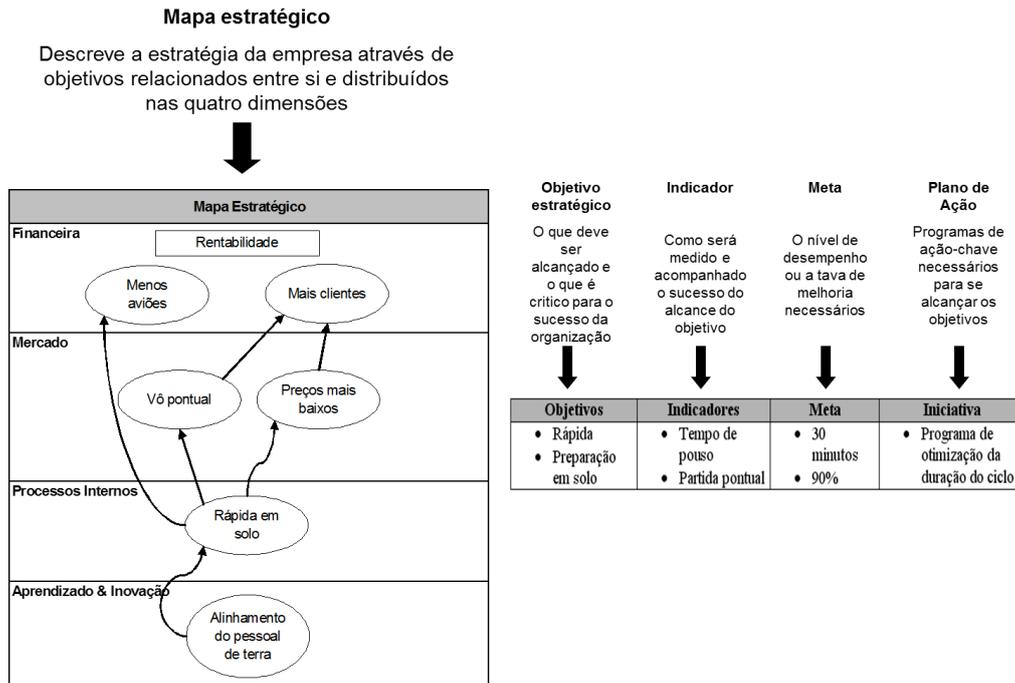
Para Kaplan e Norton (2000b), os objetivos estratégicos:

“Traduzem a visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, de forma clara (mapa estratégico ou mapa da estratégia). O mapa da estratégia auxilia a fazer com que todos os indivíduos na organização entendam a estratégia e como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis”.

Coutinho e Kallás (2005, pg. 5) descrevem indicadores-chave de desempenho como:

“Uma forma de medir e acompanhar o sucesso de cada objetivo. Um bom *balanced scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia”.

Na visão do BSC os indicadores financeiros e de mercado (perspectiva clientes) refletem situações ocorridas no passado, e não atividades e decisões atuais, sendo classificados como indicadores de resultado (ou ocorrências), e sugere que sejam monitorados também os indicadores de tendência (perspectivas processos internos e aprendizado e crescimento) por permitirem que as organizações ajustem os comportamentos ao desempenho esperado (maior ingerência a eventuais correções de rota).



**Figura 4 - Componentes do BSC (exemplo empresa aviação)**

Kaplan E Norton (1997, p. 8), reiteram que “o *balanced scorecard* é mais do que um sistema de indicadores, este complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que desempenham o desenvolvimento futuro”.

Segundo Steiner apud Frezatti (2003) um indicador de longo prazo passível de ser utilizado na gestão de estratégia deve estar/ser:

- Arelado ao propósito da organização e aos objetivos estratégicos.
- Passível de ser mensurado durante determinado espaço de tempo.
- Aceitável pelas pessoas da organização, uma vez que as mesmas participaram de sua definição.
- Flexível para modificações que se mostrem necessárias.
- Motivador, para direcionar as atividades das pessoas para os resultados esperados.
- Simples, ou seja, passível de ser entendido.
- Passível de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que seja atendido.

Coutinho e Kallás (2005, p. XII) definem metas como sendo

“O nível de desempenho esperado ou da taxa de melhoria necessária para cada indicador. As metas estratégicas deverão ser “quebradas” ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico”.

Os mesmos autores tratam as iniciativas estratégicas como sendo:

“Associadas ao desafio colocado pelas metas de longo prazo, dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar seu

alcance. Tratam-se de “ações de intervenção” para fazer com que as metas sejam alcançadas”.

### 2.2.2 PANORAMA HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO NO BRASIL

Nos anos 80 era raro de ouvir falar de estratégia no Brasil, pensávamos no curto prazo, na conjuntura econômica, e não foi à toa que se cunhou a expressão “década perdida”.

Nos anos 90, abriu-se o mercado ao comércio internacional e como forma de manterem-se “vivas”, as organizações se viram diante da necessidade de investir em qualidade, eficiência e produtividade. Foi também a época das privatizações de empresas estatais e consequentemente do aumento da regulamentação dos setores.

Segundo Coutinho e Kallás (2005), reduzindo custos e ganhando eficiência, era possível competir com os chineses em vestuário e eletrônicos, com os canadenses em aviões, com os americanos em aço, e com os europeus em celulose e no agronegócio. Foram os anos da reengenharia, dos sistemas ERP de gestão empresarial, da preparação para o *bug* do milênio, da qualidade total, e nessa época criou-se o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que consagrou a excelência de diversas empresas brasileiras.

Foi nessa mesma década que surgiu o BSC e posteriormente suas primeiras aplicações como ferramenta de gestão da estratégia, nesse contexto vale destacar alguns casos de empresas brasileiras pioneiras na implantação desse modelo de gestão, conforme cita Coutinho e Kallás (2005):

- Em 1997, a Alcoa implementava o *balanced scorecard* na fábrica de Poços de Caldas;
- Em 1998, a Embrapa, empresa líder em pesquisa agropecuária e uma das promotoras da competitividade neste setor, implantava o MGE (Modelo de Gestão Estratégica);
- Em 1999, o Unibanco lançava o PDG (Painel de Gestão) para todo o conglomerado financeiro, sistema de gestão que promovia o foco estratégico do presidente ao analista financeiro;
- A partir de 2001 o tema gestão da estratégia foi definitivamente incorporado aos sistemas de gestão das empresas, à agenda executiva e ao dia a dia dos profissionais;
- Em 2002, a Symnetics, empresa brasileira de consultoria estratégica, que detém no Brasil a chancela dos seus dois criadores (Kaplan e Norton), promoveu o 1º Fórum *Balanced Scorecard* Brasil, com a finalidade de discutir a “tropicalização” das metodologias, práticas e experiências adquiridas com a

implantação do BSC, evento que contou com a participação de cerca de 100 organizações brasileiras do setor privado, público e ONGs.

- Em 2003, lançou-se o 1º Grupo de Melhores Práticas em BSC, que reuniu inicialmente 10 empresas;
- Em 2004 foram criados outros dois grupos similares envolvendo mais 18 organizações;
- Em 2005, os três grupos foram unificados e o nome do grupo foi modificado – Grupo de Melhores Práticas em Gestão da Estratégia.

O grupo se encontrava a cada dois meses e a cada encontro discutiam-se determinados temas escolhidos pelos participantes, sobre os quais, apresentavam-se conceitos, casos práticos e ao final documentavam-se as lições aprendidas. Em cima das quais se desenvolveu um modelo de gestão estratégica, muito difundido e utilizado como referência para empresas brasileiras.

### 2.2.3 O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA UTILIZADO PELO GMP

Segundo Coutinho e Kallás (2005) a gestão da estratégia compreende diferentes atividades ou processos que conduzem as organizações a se focarem em objetivos de longo prazo com resultados desde a formulação de direcionadores estratégicos até sua execução e controle, passando por etapas como tradução, desdobramento e planejamento econômico-financeiro, e essas atividades demandam diferentes competências, responsabilidades e compromissos.

As técnicas de implantação do BSC aliadas à experiência adquirida pelas empresas pioneiras na sua implantação resultaram em um modelo que pode ser usado como referência por empresas que estejam em fase de implantação desta ferramenta. O modelo a ser apresentado não se propõe a ser prescritivo, trata-se apenas de um entre os vários caminhos que a organização pode trilhar, cada contexto organizacional demandará customizações a sua realidade.

O modelo é composto por quatro fases macro: Formulação da Estratégia, Tradução da Estratégia, Execução e *Feedback*, conforme a figura 5:

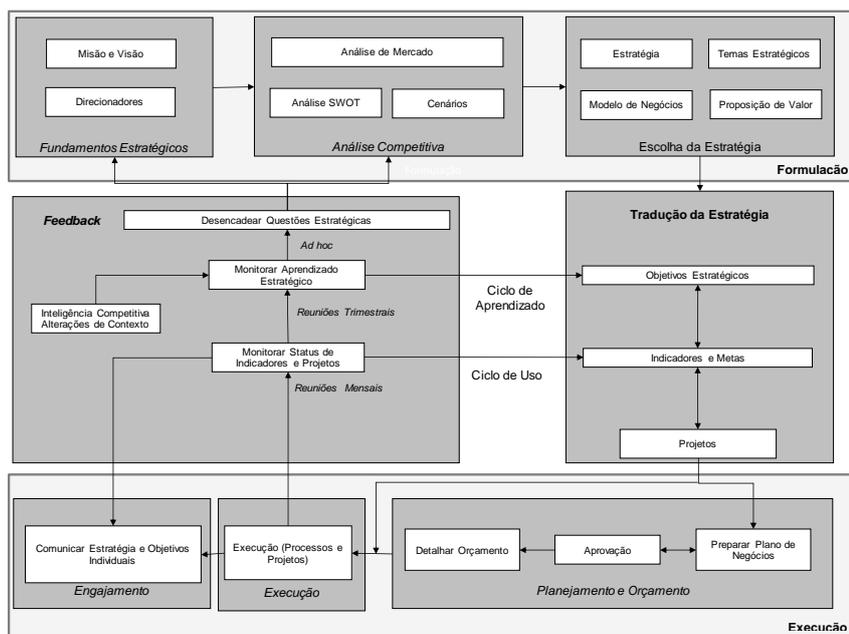


Figura 5 - Modelo de Gestão da Estratégia do GMP

### 2.2.3.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia teve origem no militarismo, sendo um assunto já muito falado e praticado desde a antiguidade, os ensinamentos dos grandes estrategistas militares da história, como Sun Tzu, Napoleão Bonaparte e Adolf Hitler ganharam muita repercussão no mundo todo.

Segundo Zacarelli (2000) o processo de planejamento estratégico, entretanto, somente foi formalizado após a segunda guerra mundial, com o surgimento do modelo de análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (análise SWOT).

Nos últimos 50 anos muito se evoluiu em termos de novos conceitos, aumentando o acervo ferramental dos planejadores estratégicos e profissionais da área.

Para Coutinho e Kallás (2005) a macro fase de formulação da estratégia pode ser dividida em outras três micro fases:

- **Fundamentos Estratégicos:** A definição clara dos fundamentos estratégicos é o ponto de partida para o início do processo de formulação. A definição da missão e visão de futuro fornecerá os direcionadores que servirão de alicerce para todo o processo de planejamento. De acordo com Almeida (2001) a missão é a razão de ser da entidade, o motivo de sua existência; já segundo Campos (1996), a visão é estabelecida sobre os fins da empresa (suas funções fundamentais) e corresponde à direção suprema da empresa. É o grande sonho de futuro e serve como rumo geral. A visão está relacionada a um sonho nobre que garanta a sobrevivência da empresa na sociedade a quem ela serve. Ao se

vincular a visão a um contexto de decisão que implicará mudanças no futuro, os tomadores de decisão criarão condições para emergir um problema que irá ser a base para a formulação da estratégia.

- **Análise Competitiva:** Uma vez clara a visão de futuro da organização, inicia-se o processo de planejamento para se alcançar este destino. A primeira etapa é a análise das informações existentes, sejam internas à organização ou informações de mercado. Entre as ferramentas mais usadas nesta etapa, destacam-se o modelo de 5 forças, análise SWOT, matriz BCG, análise de cenários, curva de valor, entre outras. O resultado desta etapa é uma visão clara das possibilidades de ações e seus possíveis impactos.
- **Escolha da Estratégia:** Uma vez criadas ou levantadas as possibilidades, chega a hora da escolha da estratégia a ser desenvolvida. Pode-se, neste momento, lançar mão de modelos e temas estratégicos preexistentes, a exemplo das estratégias genéricas de Porter, ou buscar um posicionamento inovador único para criar novos mercados e posicionar-se longe do alcance da concorrência. Nesta etapa deve ser definida a proposição de valor, que reflete exatamente o conjunto de atributos de produto e serviço a serem apresentados ao cliente. Além disso, o modelo de negócio deve estar claro, refletindo a estrutura organizacional e a forma como a empresa buscará operar para alcançar seus objetivos.

#### 2.2.3.2 TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após a formulação da estratégia, deve-se trazê-la para termos operacionais, ou seja, desdobrá-la em objetivos menores, perceptíveis a todos na organização.

A ferramenta mais difundida e consolidada no mercado para se fazer a tradução da estratégia é o *Balanced Scorecard*, utilizado como base por este modelo, porém existem outras opções de modelos passíveis de serem utilizados nesta etapa, a destacar: Pirâmide da Performance, o PEMP (Progresso Efetivo e Medição de Performance), o *Tableau de Bord* e o Gerenciamento pelas Diretrizes.

Para Coutinho e Kallás (2005) a implantação do BSC deve ser realizada em três fases distintas:

- **Identificação dos objetivos estratégicos:** O primeiro passo na etapa da tradução é representar a estratégia em um mapa com objetivos em relações de causa e efeito que demonstrem a lógica da criação de valor nas organizações. Para Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico acrescenta uma segunda

camada de detalhe que ilustra a dinâmica temporal da estratégia e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco.

- **Seleção de indicadores e metas:** Segundo Kaplan e Norton (1997) o objetivo essencial da seleção de indicadores específicos é a identificação dos que melhor comuniquem o significado da estratégia. Cada indicador deve ter uma meta de longo prazo, a qual deverá ser desdobrada em metas de médio e curto prazos.
- **Priorização das iniciativas estratégicas:** Ainda conforme os seus criadores Kaplan e Norton (2004) ensinam, nessa etapa devem ser relacionados os investimentos estratégicos e os programas de ação que capacitarão a organização a alcançar o desempenho almejado nos prazos programados. O produto final desta etapa é o mapa estratégico desenhado, indicadores e metas identificados e uma relação de iniciativas que viabilizarão estes objetivos e metas.

#### 2.2.3.3 Execução

Coutinho e Kallás (2005) divide a macro fase execução em cinco micro fases:

- **Preparar plano de negócio:** O processo de formulação e tradução da estratégia é predominantemente qualitativo, em que são estruturadas ideias para definir o caminho que a organização deverá seguir. Entretanto, o caminho estabelecido nem sempre é possível, exigindo-se uma verificação de sua viabilidade. Para isso são necessários dados quantitativos. Os demonstrativos financeiros, de marketing, de produtos e serviços, de preços, do mercado, de custos, da estrutura de capital em um plano de negócios servem para visualizar a viabilidade de uma forma integrada.
- **Aprovação:** Os mecanismos e processos de aprovação são diferentes para cada realidade empresarial. Os níveis de aprovação podem estar restritos a unidades dentro da organização, podem ser centralizados na presidência ou até mesmo podem ser de responsabilidade de um conselho de acionistas. Independentemente da situação, algo é certo: o processo de aprovação existe e, para que este processo seja saudável, rápido e produtivo, é fundamental a preparação de documentos que explicitem a lógica da criação de valor e demonstrem o real desafio da organização. Vale ressaltar as crescentes preocupações com questões relacionadas a transparência, *disclosure* e governança nesta etapa.

- **Detalhar orçamento:** Uma vez aprovado o plano de negócios, faz-se necessário o detalhamento das atividades planejadas até então em alto nível. Na maioria das empresas, isso é feito pela preparação de um orçamento. A eficiência desta ferramenta de gestão tem sido questionada, sendo que algumas empresas a eliminaram do seus processos, substituindo-a por outras ferramentas como por exemplo o *Rolling Forecast*. Independentemente do método utilizado e do nome dado para esta etapa, é necessário gerar um plano de operações de curto e médio prazos para atingir os objetivos, mediante a alocação coordenada dos recursos e meios disponíveis no tempo.
- **Comunicar estratégia e objetivos individuais:** A comunicação serve para conscientizar todas as pessoas sobre os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. Parte-se do princípio de que a estratégia somente será executada se todas as pessoas a conhecerem, se comprometerem e entenderem seu papel neste processo.
- **Execução dos projetos e dos processos:** A estratégia é executada nas ações do dia a dia, sejam processos de rotina ou projetos que representem uma intervenção. Execução é uma disciplina que requer um entendimento abrangente de um negócio, seu pessoal e seu ambiente. É a forma de unir os três processos-chave de qualquer negócio: o processo de pessoal, a estratégia e o plano operacional, para conseguir que as coisas aconteçam no prazo.

#### 2.2.3.4 FEEDBACK (RETROALIMENTAÇÃO)

Segundo Coutinho e Kallás (2005) tanto na literatura acadêmica como na empresarial, é abundante o número de ferramentas para as três primeiras macro fases do processo de gestão da estratégia. Entretanto quando o assunto é verificar a consistência do planejado e do realizado e aprender com as experiências e lições vividas, faltam competências e ferramentas para executar esta tarefa. A citação de Johannpeter (2003) seguir parece fornecer indícios nesse sentido.

“Se pensarmos no modelo de gestão PDCA (Plan, Do, Check, Act), verificamos que, culturalmente, parece que o brasileiro tem problema com o check. Nos sentimos ofendidos ao sermos questionados, quando isso deveria ser natural. Isso é algo que devemos aprender com os americanos.”

As três micro fases da etapa de *Feedback* (retroalimentação) conforme Coutinho e Kallás (2005) são:

- **Monitorar desempenho de indicadores e projetos:** Uma primeira etapa da fase de feedback é o monitoramento do desempenho dos objetivos estratégicos, feito com base na comparação dos indicadores frente às metas e no

acompanhamento do andamento das iniciativas estratégicas. Esta análise, feita de forma periódica, irá revelar quais os desafios estão sendo cumpridos e quais ainda demandam esforço. Com base nos resultados verificados, poder-se-á revisar iniciativas estratégicas, indicadores e metas.

- **Monitorar aprendizado estratégico:** Um segundo tipo de análise a ser feita com base no quadro geral de acompanhamento dos indicadores e iniciativas refere-se não somente ao desempenho frente ao previsto, mas também a um questionamento de validade da estratégia escolhida e da consistência das relações de causa e efeito sugeridas nas fases anteriores. Com base nessa reflexão, existe a oportunidade de rever as estratégias caso se identifiquem lacunas e oportunidades de melhoria. Sabe-se que o aprendizado e a reflexão devem ser constantes, mas pode-se também estruturar um processo sistemático para estimulá-las.
- **Desencadear ações estratégicas:** Nas atividades de reflexo e aprendizado sobre a estratégia, podem surgir questões que não consigam ser respondidas imediatamente. Tais questões, que também poderão surgir em face das alterações de mercado, estrutura de capital e sociedade e propriedade, entre outros, poderão disparar a revisão do processo de formulação da estratégia. Em alguns casos, a revisão da proposta de valor, em outros, a revisão da análise competitiva, e em outros até mesmo a revisão da missão e visão de futuro da organização.

Coutinho e Kallás (2005) ainda observa que conforme se aproxima da extremidade superior da Fig. 5, mais se está falando sobre estratégia. A primeira camada de atividades (fundamentos estratégicos, análise competitiva e escolha da estratégia) pode ser entendida como o processo de planejamento estratégico.

A segunda camada referente à tradução e ao feedback, são as atividades que fazem a ligação entre a estratégia a as operações e devem estar apoiadas por ferramentas como o BSC para a sua execução. A camada inferior, referente ao engajamento, execução, planejamento e orçamento está relacionada com as questões operacionais, porém não menos importantes.

Outro ponto interessante a se observar é a existência de alguns caminhos cíclicos no processo. Os dois ciclos menores são identificados como ciclo de uso (ou monitoramento) e o ciclo de aprendizado, respectivamente. O primeiro refere-se ao acompanhamento de periódico da execução da estratégia, envolvendo análise do desempenho dos indicadores e do andamento dos grandes projetos, já o ciclo de aprendizado envolve o questionamento de determinadas hipóteses que constituem a estratégia e eventuais correções de rumo.

#### 2.2.4 ALINHAMENTO E DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Para Coutinho e Kallás (2005) em muitos contextos além de traduzir a estratégia, se torna fundamental criar um processo de alinhamento interno para que de fato a organização tenha condições de se mobilizar em direção à sua visão de futuro. O processo de alinhamento já é um passo consistente em direção a isso.

Segundo Perdicaris (2009, pg. 18)

“Uma vez que a estratégia da organização tenha sido traduzida em termos operacionais, ela deve ser desdobrada para as diferentes áreas, processos e pessoas, a fim de que as estratégias locais e individuais possam estar alinhadas ao Plano Estratégico. Cada área formula uma estratégia apropriada para seus objetivos à luz das circunstâncias específicas – oportunidades, processos críticos e recursos de investimento. Entretanto, as estratégias locais devem estar ligadas aos temas e às prioridades estratégicas da organização”.

Coutinho e Kallás (2005) cita o estudo de 2003 da CIO *Insight* e do *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL), no qual apenas um terço dos respondentes alegaram que suas organizações de TI estavam alinhadas com a estratégia da corporação. Outro estudo da Sociedade de Gestão de Recursos Humanos (SHRM) e da BSCOL revelou situação ainda pior sobre o alinhamento de RH, com apenas um quinto das organizações de RH alinhadas com a estratégia corporativa.

Para o mesmo autor, as organizações que obtiveram êxito na implementação de suas estratégias utilizaram o exercício de desdobramento como um passo crucial na busca de resultados coerentes com os objetivos e metas estratégicas. E cita um conjunto de questões que devem ser respondidas para se realizar um planejamento adequado do processo de desdobramento.

- Por que é necessário desdobrar a estratégia?
- Quais os aspectos críticos da implementação da estratégia que se pode reforçar com um exercício de desdobramento?
- A estrutura organizacional reforça ou é barreira para à implementação da estratégia?
- Como o papel da corporação poderá influenciar o processo de desdobramento da estratégia?
- Até onde desdobrar? Que técnicas de desdobramento podem ser utilizadas?

Symnetics (2011) cita as vantagens associadas ao processo de desdobramento da estratégia para a organização:

**1. Produz alinhamento vertical:**

- Assegura a execução das estratégias “dos níveis superiores”;
- Elimina dissonâncias nas propostas de valor dos negócios;
- Padroniza políticas corporativas;

- Uniformiza ferramentas de gestão – indicadores, prioridades e metas.

## 2. Produz alinhamento horizontal:

- Minimiza áreas cinzentas;
- Explicita e reduz estratégias conflitantes;
- Estimula ter uma visão holística e sistêmica da empresa;
- Facilita a alocação de recursos.

Discussões relativas ao tema foram realizadas nas reuniões do GMP em BSC, e suas conclusões estão listadas abaixo:

### 1. Por que desdobrar a estratégia?

O GMP (2009) apresenta diversos motivos que justifiquem o desdobramento da estratégia. Um primeiro grupo de argumentos se refere a uma nova forma de executar a estratégia:

“A dificuldade com a qual as organizações se deparam está em conseguir visualizar como transformar a estratégia em ação. O desdobramento da estratégia é um auxílio nesta discussão ao propor reflexões sobre o que se quer alcançar e reforçar. No nosso caso, decidimos sair de uma visão departamental para uma visão de áreas de negócios”.

“A meu ver o desdobramento possibilita promover uma percepção acurada sobre a estratégia e um esforço maior da empresa em relação aos ativos intangíveis, atuar nas fragilidades e trabalhar melhor quando há diversidade de produtos”.

“É, efetivamente, a implementação da estratégia”.

Outros depoimentos apontam a questão do envolvimento de todas as pessoas por meio do entendimento do objetivo maior e de seu papel para alcançá-lo.

“O desdobramento promove a comunicação da estratégia e fortalece a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos constantes no mapa, ajudando a comprometer as pessoas. Desta forma, desmistifica o processo de planejamento e o transforma em algo mais fácil”.

“O desdobramento amento promove e mantém o alinhamento, ou seja, cada pessoa começa a se enxergar na estratégia da organização”.

“Desdobrar significa levar a estratégia ao comprometimento de todos”.

Coutinho e Kallás (2005) ressalta que nos comentários a respeito das razões para se desdobrar a estratégia, pode-se verificar que se trata de um dos passos mais importantes no alinhamento da organização em direção à estratégia.

### 2. Estrutura segue a estratégia ou vice-versa?

Esta é uma pergunta muito frequente e crucial do ponto de vista do planejamento do desdobramento do BSC, a respeito do alinhamento deste processo entre a estrutura organizacional da empresa. As reuniões do GMP (2009) resultaram nas seguintes opiniões:

“O ponto é se a estratégia necessita de outra estrutura. Se você faz o desdobramento pela estrutura, pode não realizar a estratégia. No nosso caso, é importante notar que,

durante a discussão de como desdobrar, percebemos que alguns negócios não eram de fato negócios. Pudemos ver a organização de forma mais clara”.

“No nosso caso houve um adequação da estrutura à estratégia, pois entendemos que, para termos sucesso no alcance da estratégia, a estrutura deveria estar a serviço”.

“Ao submeter a estratégia à estrutura, o risco que percebemos está em criar zonas de conforto. No nosso caso percebemos isto ao desdobrar para as áreas de apoio, como RH”.

“A estrutura é volátil, pode mudar, está associada à questão do poder dentro da organização. Os mapas desdobrados pela estrutura podem se tornar obsoletos, rapidamente”.

“As empresas não pensam mais no modelo estruturado por Taylor e Fayol, mas se estruturam ainda de tal forma. Estamos no meio do caminho entre a visão de processos e funcional. Deste modo, como desdobrar? É complicado, pois a visão de processos é mais lógica, mas a visão funcional dá mais senso de responsabilidade, trata-se de uma reflexão essencial no momento do planejamento do desdobramento”.

Para Coutinho e Kallás (2005) mais importante que questionar a estrutura organizacional no processo de desdobramento, é discutir o modelo de gestão adotado pela empresa, além de definir os papéis e atribuições das áreas de negócio, responsáveis pelo negócio principal da empresa (*core business*).

### **3. As diferentes modalidades de desdobramento da estratégia.**

Outro ponto de grande importância para o GMP (2009) é a forma de se desdobrar a estratégia:

“No nosso caso, optamos por desdobrar a estratégia via mapa estratégico tanto para as áreas corporativas como para as áreas de negócios”.

“Na nossa organização começamos os desdobramentos por diretoria, posteriormente fábricas, e agora estações de trabalho. Tem sido um resultado ótimo, o chão de fábrica conhece perfeitamente o que está acontecendo em cada uma das fábricas e diretorias. Considero que é um caso de sucesso”.

Além de citar casos onde existiram conflitos nesta etapa:

“No nosso caso, primeiro foi feito um mapa para toda a empresa, mas aqueles que não identificaram o seu apoio a estratégia sentiram-se incomodados. Eles queriam explicitar suas contribuições no mapa estratégico, que se tornou muito poluído e próximo de um organograma. O resultado foi um mapa com conteúdo operacional. Decidimos então revê-lo e promover o desdobramento para as unidades de negócio. Os mapas das unidades darão suporte ao mapa corporativo. Concluímos que um mapa único pode ser muito abstrato e é uma grande dúvida para o restante da organização”.

“O que vale a pena pensar é na gestão da estratégia e no que é estratégico. Se começarmos e discutir muitos desdobramentos, podemos cometer erros. Até que ponto devemos parar de desdobrar mapas estratégicos?”

E conclui que “no desdobramento não existe uma melhor prática, existem suposições. Não há uma fórmula única aplicável a todas as empresas”.

De acordo com Symnetics (2011) existem duas alternativas principais de se desdobrar a estratégia da empresa.

- **Por mapas estratégicos:** O mapa estratégico corporativo é desdobrado em mapas estratégicos para as unidades de negócio, que são desdobrados em mapas para as divisões e assim sucessivamente. Consiste em desdobrar os objetivos estratégicos em outros objetivos estratégicos.
- **Por painéis de contribuição:** O mapa estratégico corporativo é desdobrado em mapas estratégicos para as unidades de negócio, que são desdobrados em painéis de contribuição que são mais simples que os mapas estratégicos. Consiste em desdobrar os objetivos estratégicos em objetivos de contribuição.

#### **4. Recomendações do grupo de melhores práticas**

Segundo Coutinho e Kallás (2005) o tema alinhamento da organização não é trivial, em função da diversidade de contextos organizacionais que gera dificuldades em trazer “receitas de bolo”.

O GMP (2009) cita alguns princípios gerais referentes a este tema:

- O desdobramento da estratégia alinha e fortalece o compromisso da corporação com os das áreas de negócio e áreas de apoio para a execução;
- Desdobrar a estratégia significa comunicar a estratégia e também desmistificar o processo de planejamento estratégico, transformando-o em algo mais simples e de fácil compreensão, fazendo com que cada colaborador entenda a contribuição de suas atividades e tarefas para a execução e sucesso da estratégia;
- Deve-se pensar no modelo de gestão pretendido ao se planejar o desdobramento da estratégia. O desdobramento deve ser entendido como um caminho para se chegar a este modelo de gestão;
- Há riscos em desdobrar a estratégia seguindo a estrutura organizacional existente, pois a estrutura vigente pode não estar garantindo a execução da estratégia. É fundamental discutir qual é o modelo de negócio que melhor atende a organização;
- Antes de se desdobrar, há que se discutir o papel da corporação: se esta tem mais papel de gestor de investimento (*holding*) ou se refere de fato nos negócios (corporação operativa). Essa discussão é importante para trazer elementos que irão definir a forma de desdobramento;
- Sobre o desdobramento das áreas de apoio, é importante identificar previamente qual é o papel dessas áreas para que se possam identificar e reforçar as contribuições de maneiras diferenciadas. A área de tecnologia da informação da

sua empresa, por exemplo, é um prestador de serviços ou cumpre papel crucial na entrega dos produtos e serviços aos clientes finais?

- O desdobramento por meio de mapas estratégicos não é a única maneira de garantir o alinhamento. Há momentos em que é mais simples e efetivo desdobrar a estratégia por outros meios, como por meio da identificação de contribuições das unidades de nível inferior para com os objetivos da unidade de nível superior;
- Para alinhar os mapas desdobrados, é possível definir alguns objetivos e indicadores comuns e mandatários em todos os mapas para promover o *benchmarking* interno. A promoção de *rankings* internos, se feita de maneira prudente, pode gerar uma competição saudável na empresa em busca de excelência nos processos;

O BSC é uma poderosa ferramenta para tornar o processo de governança mais transparente entre executivos, Conselhos de Administração e investidores. Já são numerosos os casos de relatórios anuais de empresas brasileiras que contam com este conceito.

#### 2.2.5 GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

O portfólio de projetos é a coleção de projetos de uma organização. Estes competem por recursos e investimentos limitados, tornando a quantidade de projetos também limitada. Desta limitação surge a indagação: Qual é o portfólio de projetos ideal para a organização? Na busca pelo portfólio ideal as organizações devem se concentrar em encontrar, dentre os projetos que estão alinhados com seus objetivos estratégicos, aqueles que agregam maior valor. Outra questão importante diz respeito ao balanceamento do portfólio, os investimentos devem manter o equilíbrio entre risco e retorno, crescimento e manutenção, a curto e longo prazo.

O PMI (*Project Management Institute*) define Gestão de Portfólio de Projetos como o “gerenciamento central de um ou mais portfólios, que inclui identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos, programas ou qualquer outro trabalho, para atingir os objetivos estratégicos organizacionais”.

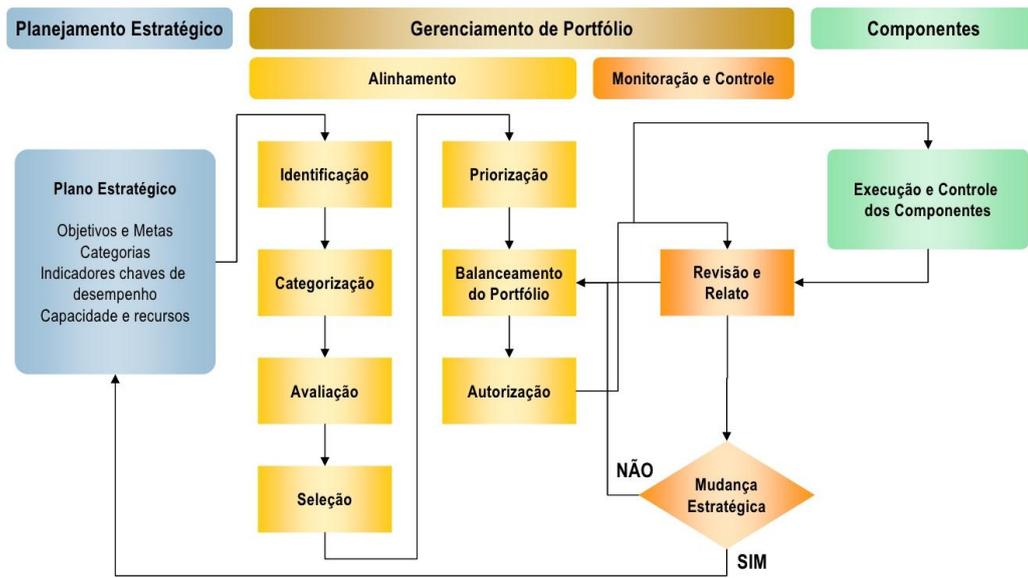
Ainda segundo o PMI (2008), enquanto o gerenciamento de projetos e os programas, tradicionalmente, estão focados em "fazer direito o trabalho", a gestão de portfólio está preocupada em "fazer o trabalho correto”.

Segundo Junior (2009) a Gestão de Portfólio deve ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, aplicadas para definir e manter o portfólio ideal da organização, cujos principais objetivos são:

- **Maximização do Valor:** através da alocação dos recursos, maximizar o valor do portfólio em termos de alguns dos objetivos da empresa, tais como tempo de

lucratividade do projeto, retorno do investimento, probabilidade de sucesso ou algum outro objetivo estratégico. Os métodos para maximizar o valor do portfólio incluem cálculos de investimentos, valor comercial esperado e uso efetivo de modelos de pontuação;

- **Balanceamento:** alcançar um balanceamento de projetos em termos de um número de parâmetros, por exemplo, balancear risco versus retorno, fácil versus atrativo, ou decomposição por tipo de projeto;



**Figura 6 - Fluxo dos Processos de Gerenciamento de Portfólio**

Fonte: *The Standard for Portfolio for Portfolio Management – PMI (2008)*

- **Alinhamento estratégico:** assegurar que o portfólio de projetos final reflita verdadeiramente a estratégia do negócio e que a divisão de gastos entre projetos, áreas e mercados, esteja diretamente amarrada à estratégia do negócio e que todos os projetos estejam de acordo com a estratégia.

O PMI (2008) sugere a divisão do processo de gestão de portfólio em dois grupos: o grupo de processos de alinhamento e o grupo de processos de monitoração e controle. A principal entrada para o processo de gestão de portfólio é o plano estratégico da organização, como mostra a figura 6.

No grupo de processos de alinhamento temos os processos de identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento do portfólio e autorização.

Na identificação, o objetivo principal é criar uma lista atualizada, com informações suficientes de novos componentes (programas e projetos) e de componentes em andamento que representem a escolha correta de um portfólio abrangente.

Na categorização são agrupados os componentes do portfólio em grupos preestabelecidos e relevantes estrategicamente, permitindo o balanceamento de investimentos e riscos entre categorias estratégicas.

Na avaliação são assinaladas todas as informações pertinentes sobre os componentes identificados e classificados que permitirão a sua análise e seleção, através da avaliação dos critérios chaves em um modelo de comparação por pesos, produzindo uma representação gráfica para facilitar a tomada de decisão no processo de seleção.

O objetivo do processo de seleção é produzir uma lista reduzida de componentes baseada nos critérios de seleção da organização e na comparação dos componentes apresentada pela atividade anterior.

Na priorização são ordenados os componentes selecionados, dentro de cada categoria estratégica, de acordo com a expectativa de benefício pelos critérios estabelecidos.

No balanceamento do portfólio o conjunto de componentes selecionados e categorizados é analisado de maneira coletiva. O objetivo é buscar a harmonia do conjunto, dadas às restrições de recursos e investimentos, procurando fornecer o maior potencial de contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Na autorização é comunicada a decisão de continuidade ou não dos componentes de maneira formal. Para os componentes autorizados são alocados os recursos humanos e financeiros para o início da execução dos trabalhos, além de comunicar seus resultados esperados.

No grupo de processos de monitoramento e controle as atividades são: revisão e relato, e mudança estratégica.

No processo de revisão e relato do portfólio são analisados os resultados de desempenho dos componentes, reavaliando a atualidade e valor do portfólio para o atendimento dos objetivos estratégicos. Um dos objetivos é determinar se um componente continua ou é cancelado, se novos componentes serão adicionados ou ainda se os objetivos de um componente serão revisados.

O objetivo do processo de mudança estratégica é analisar o impacto de uma mudança da estratégia no portfólio de projetos identificando a necessidade de um novo balanceamento no portfólio.

Com esses processos a gestão de portfólio se propõe a manter o alinhamento da estratégia da organização com os objetivos dos programas e projetos que estão em andamento.

A Gestão de Portfólio envolve decisões complexas, onde múltiplos critérios são utilizados para a escolha do melhor portfólio para a empresa, dessa forma, torna-se inevitável a utilização de modelagem matemática no processo de tomada de decisão.

Dentre os métodos desenvolvidos no ambiente das Decisões Multicritério, merece destaque o Método de Análise Hierárquica (AHP – Analytic Hierarchy Process), que é baseado na divisão do problema de decisão em níveis hierárquicos para melhor compreensão e avaliação.

De acordo com Da Silva (2005) no método AHP, após a divisão do problema em níveis hierárquicos, cada decisor deve fazer uma comparação pareada (dois-a-dois), de cada elemento

em um nível hierárquico dado, criando-se uma matriz de decisão quadrada. Nessa matriz, o decisor representará, a partir de um escala numérica predefinida, sua preferência entre os elementos comparados, sob o enfoque do nível imediatamente superior.

Já a Combinação Linear Ponderada - WLC é um método multicritério baseado no conceito de média ponderada, no qual o tomador de decisão atribui diretamente pesos de importância relativa para cada critério. A pontuação final para cada alternativa é então obtida, multiplicando o peso pelo desempenho de cada alternativa frente àquele determinado critério, dentro de uma escala pré-definida e somando os produtos resultantes.

Uma desvantagem da não utilização do AHP, é que o modelo perde naturalmente a sua “blindagem” contra eventuais inconsistências lógicas, que possam ocorrer no julgamento. O método utiliza uma razão de consistência, que mede a coerência e a consistência das relações de importância consideradas na análise, e estipula um limite máximo aceitável, por exemplo, ao obter valor superior a 0,1 (10% de inconsistência) o julgamento dos condicionantes deverá ser refeito.

#### 2.2.6 GESTÃO POR PROCESSOS PARA GARANTIR ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA

É comum nas empresas existir um paradigma que distancia a gestão da estratégia da gestão dos processos de negócios. Para Coutinho e Kallás (2005) embora sejam distintas, gestão da estratégia e gestão de processos não podem ser tratadas de forma separada, pois a implementação da estratégia ocorre pela execução de suas iniciativas ou projetos, e por sua vez, a implementação de projetos, em sua grande maioria, se constitui em intervenções nos processos.

Antes de iniciar a discussão a respeito da influência dos processos de negócio na estratégia, é conveniente fazer-se uma breve revisão a respeito dos conceitos relacionados ao tema.

Para Davenport (2004) processo é a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *input* (entradas), e *outputs* (saídas) claramente identificados.

De acordo com Harrington (1993) processo pode ser definido como um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Na visão de Mel (1993) processo é uma ou mais tarefas que agregam valor pela transformação de um conjunto de entradas em um conjunto de saídas (bens ou serviços) para outras pessoas (clientes) através da combinação de pessoas, métodos e ferramentas.

Feito estes esclarecimentos, Coutinho e Kallás (2005) enfatiza que não basta realizar o planejamento, é fundamental avaliar, a todo instante, se as ações estão trazendo resultados, estabelecendo rotinas de acompanhamento e gestão, como o ciclo PDCA da estratégia, e o C (*check*) depende exclusivamente de gerir corretamente os processos-chave do negócio.

O mesmo autor afirma que os diferentes processos não contribuem na mesma intensidade para a criação de valor, e a função da organização é conhecer os processos mais relevantes no sentido de contribuir para o atingimento da visão (chamados de processos-chave), além de citar algumas características que devem ser utilizadas para definir se o processo deve ou não ser classificado como um processo-chave:

- **Impacto na Estratégia:** Processo que possuem um alto impacto na organização e são cruciais para seu sucesso, sendo, portanto relevantes para o alcance da sua missão e visão;
- **Impacto nos Clientes:** Processos que afetam diretamente os clientes externos da organização, apresentando entregas claras para os mesmos;
- **Processo Interfuncionais:** Processo que, frequentemente, perpassam fronteiras dentro da estrutura da organização e envolvem inúmeras unidades (áreas) funcionais, departamentos, e até mesmo, unidades divisionais.

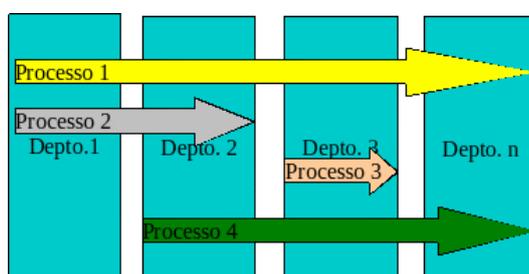


Figura 7 - Processos funcionais e interfuncionais

Após identificar os processos-chave do negócio, faz-se necessário entender o grau de configuração ou transformação em cada um dos projetos para a execução da estratégia.

O GMP (2009) fez algumas discussões a respeito desse tema:

“A própria discussão do mapa fará com que questões referentes aos processos surjam naturalmente”.

“Deve-se respeitar a forma que a estratégia em cada organização foi desenvolvida e avaliar se os processos estão alinhados de modo a dar sustentação ao negócio”.

“Não acredito que a empresa tenha capacidade de ser excelente em todos os processos, é necessário focar nos processos-chave, aqueles que podem proporcionar um ganho de produtividade e valor”.

Para Coutinho e Kallás (2005) gerir processos sem a conexão com a estratégia pode ser uma armadilha em termos de aplicação de recursos, concentração de esforços desnecessários e resultados não sustentáveis no longo prazo. Portanto o sucesso da implementação das

estratégicas nas empresas está apoiado no alinhamento de seus processos vitais aos desafios de longo prazo.

### 2.3 METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Após a decisão a respeito de quais projetos deverão ser executados, resultante do processo de Gestão de Portfólio, o próximo passo seria gerenciar de forma individualizada cada um deles, possibilitando que estes sejam realizados dentro do escopo, prazo e orçamento planejados.

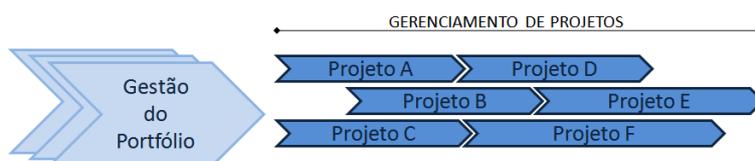


Figura 8 - Gestão de Portfólio e Gerenciamento de Projetos

O uso de ferramentas e técnicas para gerência de projetos vem sendo amplamente difundido há anos por vários guias de gerência de projetos como o *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK (conjunto de práticas globalmente reconhecidas como padrão em Gerenciamento de Projetos), publicado pelo *Project Management Institute* - PMI, além de metodologias como o *Projects IN Controlled Environments* - PRINCE2, dentre outros.

Conforme relatórios do Standish Group (2005), essa pode ser considerada a razão para que a taxa de sucesso em projetos venha crescendo a cada ano. Dessa maneira, a gerência de projetos se apresenta como um mecanismo facilitador do alcance do sucesso dos projetos.

Segundo o PMI (2008) o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

O entendimento a respeito do que seja sucesso ou fracasso de um projeto é algo que tem evoluído nos últimos anos:

- No princípio, o sucesso do gerenciamento de um projeto era medido apenas em termos técnicos, ou seja, o produto/resultado era avaliado em adequado ou inadequado;
- Depois, a definição de sucesso se alterou para englobar o cumprimento dos prazos e os custos estimados;
- Atualmente a definição mais adequada é de que um projeto bem sucedido é aquele que foi realizado dentro do prazo, orçamento e nível de qualidade desejado e atendeu às expectativas do cliente e principais interessados (*stakeholders*), incluindo a equipe do projeto, órgãos reguladores e ambientais.

De acordo com a natureza, o tamanho e a complexidade do projeto, talvez seja conveniente utilizar diferentes metodologias de gerenciamento:

- **Project Management Body of Knowledge (PMBOK):** É baseado em processos e subprocessos para descrever de forma organizada o trabalho a ser realizado durante o projeto (total de 42); divide os projetos em cinco etapas (grupos de processos) e nove áreas de conhecimento. As nove áreas de conhecimento do PMBOK caracterizam os principais objetivos a serem atingidos na Gestão do Projeto: **Escopo, Tempo, Qualidade e Custos** são os principais determinantes para os objetivos de um projeto; **Comunicações** e **Riscos** devem ser continuamente abordados para manter as expectativas e as incertezas sobre controle, assim como o projeto no rumo certo; **Recursos Humanos** e **Aquisições** são os insumos para produzir o trabalho do projeto; e a **Integração** abrange a orquestração de todos estes aspectos.
- **Projects IN Controlled Environments (PRINCE2):** É uma metodologia relativamente nova de gerenciamento de projetos (lançada em 1996), bastante difundida na Europa, que está começando a ganhar força no Brasil. Foi desenvolvido a partir do PROMPTII (método estruturado para gerenciamento de projetos utilizado pelo governo britânico), e fornece mecanismos para alertar precocemente potenciais problemas que possam afetar o projeto, e provê condições a equipe de gerenciamento do projeto para suportar eventos repentinos e inesperados.

Segundo Ribeiro (2011) a diferença básica entre o PMBOK e o PRINCE2 é que enquanto o primeiro é uma base de conhecimentos e boas práticas de gerenciamento de projetos, o segundo é uma abordagem estruturada, com processos, papéis e responsabilidades bem definidos, que orienta o gerente e o time do projeto na condução do projeto. O PMBOK orienta “o que” é necessário fazer e o PRINCE2 o “como” fazer.

- **Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP):** O Gerenciamento Ágil de Projetos é uma nova abordagem de gerenciamento de projetos, surgiu de um encontro realizado por especialistas de software e metodologias de projeto em fevereiro de 2001 e consiste em fornecer uma abordagem iterativa e incremental para desenvolver e implementar projetos, mantendo os compromissos com entregas contínuas, dentro dos prazos estabelecidos e controlando as mudanças nos requisitos em uma abordagem simples e eficaz. Práticas ágeis não são apropriadas para todos os cenários, em especial, a agilidade é mais bem aproveitada nas seguintes situações: projetos cujo esforço é intelectual; escopo altamente sujeito a mudanças; restrições agressivas de tempo.

Para Marigliano (2011) o gerente tradicional normalmente dirige sua equipe de projeto com um estilo de "comando e controle", ou seja, demandando o trabalho a ser realizado e acompanhando os resultados através de ferramentas de controles sistemáticos, enquanto que

métodos ágeis enfatizam comunicações em tempo real, face a face, com as equipes interagindo e colaborando constantemente entre si e com o cliente através de uma relação de confiança e cumplicidade. Eles enfatizam o produto gerado como a medida primária de progresso. Em vez de entregar um “produto final” após exaustivas fases preliminares, métodos ágeis realizam entregas parciais e contínuas, às vezes semanais, de versões completas e testadas do produto.

## 2.4 GESTÃO DA MUDANÇA PARA SUPORTAR A EXECUÇÃO

Segundo Bressan (2004) as mudanças ocorridas no último século no âmbito do trabalho e das estruturas organizacionais foram vertiginosas, a estrutura rígida e hierarquizada de outrora foi substituída pelo trabalho em equipe, os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade muito alta.

E essa transformação vertiginosa que imperou no fim do milênio exige uma capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas.

Buscando conceituar Mudança Organizacional, o mesmo autor apresenta algumas definições de autores clássicos para o tema:

“É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”. (BRUNO-FARIA, 2000 apud BRESSAN, 2004)

“Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)”. (NADLER, SHAW, WALTON e cols, 1995 apud BRESSAN, 2004)

“Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico”. (ARAÚJO, 1982 apud BRESSAN, 2004)

Para Bach (2012) qualquer ruptura com a situação atual pode causar tensão, desconforto, desestabilização e resistência, e as pessoas não resistem às mudanças pura e simplesmente. Elas resistem porque já estão habituadas a situação atual, não dispõem de informações suficientes a respeito da nova realidade ou não estão seguras. Até a situação segura chegar, haverá dúvidas, incertezas e muitas interrogações.

Dentro desse contexto, buscando um entendimento do que seja Gestão da Mudança como uma ferramenta, Shinke (2001, apud Estrada, 2008) a definiu como sendo um conjunto de políticas e procedimentos para assegurar que mudanças não resultarão em operações fora dos parâmetros de segurança estabelecidos, e que gerenciar mudanças significa estar lidando com potenciais incidentes que podem se desdobrar em grandes incidentes.

Ainda segundo Estrada (2008) a Gestão da Mudança é um dos 12 elementos de um programa maior que busca manter sob controle a segurança dos processos em plantas industriais, conhecido como *Process Safety Management – PSM*, que é um método de identificar, entender e controlar os riscos do processo e prevenir acidentes e prejuízos relacionados a este processo, programa este desenvolvido pela *Center of Chemical Process Safety (CCPS)* nos Estados Unidos, e adotado também pelo Canadá.

Segundo Duck (2002, apud Estrada, 2008) existem cinco fases em um processo de mudança (Fig. 9), começando por estagnação, passando por preparação, implementação, determinação e termina com usufruto, conforme curva da mudança proposta pelo mesmo autor.

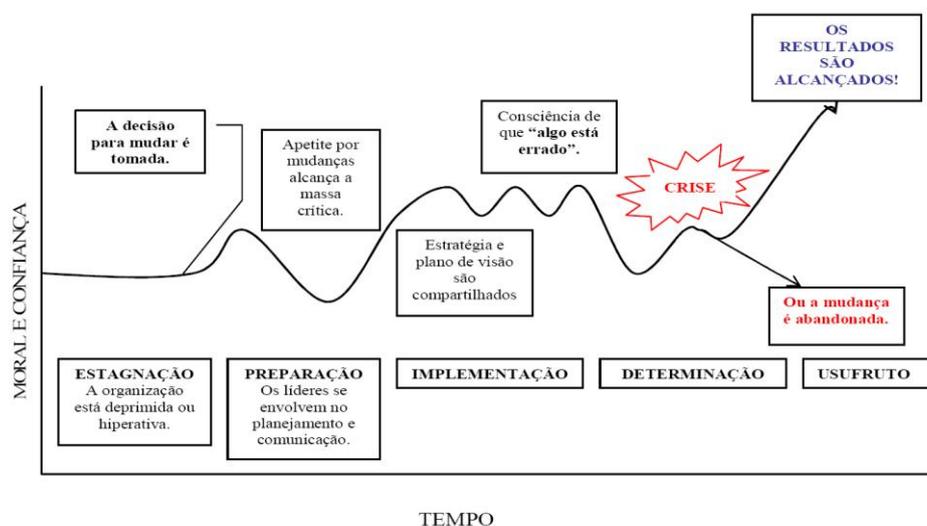


Figura 9 - Gráfico da Curva da Mudança

Duck (2002, apud Estrada, 2008) ainda afirma que a velocidade de duração de cada fase depende diretamente da liderança que a conduz:

- Na Preparação, o tempo entre o anúncio do plano e sua implementação pode e deve ser curto. Ele efetivamente começa quando a decisão de mudar é tomada;
- Durante a Implementação, cabe aos líderes ajudar as pessoas a compreender o plano geral, persuadi-las de que vai funcionar. Infelizmente muitos executivos e gerentes acreditam que ter um plano claro é o objetivo final;
- A fase mais crítica do processo de mudança é a Determinação. Pois é nessa fase que a iniciativa está mais ameaçada de ruir. É quando todo o trabalho referente à mudança pode ser deixado desaparecer silenciosamente no cemitério corporativo dos programas fracassados;
- E finalmente, o Usufruto é a fase durante a qual todo árduo esforço e as longas horas de trabalho são finalmente recompensados.

Conforme Bach (2012), no âmbito organizacional, fazer a gestão da mudança exige tanto boa liderança quanto seguidores comprometidos para transformar ideias em ação. Para isso, as pessoas precisam conhecer o verdadeiro propósito da mudança e entender suas razões,

benefícios, desafios e oportunidades. É preciso sensibilizá-las para que compreendam a mudança e, quanto mais esclarecimentos tiverem, mais rapidamente poderão caminhar rumo ao engajamento e a adoção. Portanto, conquistar o apoio e o envolvimento das pessoas é essencial para o sucesso de um processo de mudança.

### 3. O CONTEXTO DO SETOR PORTUÁRIO PÚBLICO NO BRASIL

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE PORTUÁRIO

Desde a publicação da Lei 8.630 em 1993, o Sistema Portuário Nacional tem passado por um constante processo de mudança, visando aumentar a competitividade do setor, através da diminuição dos custos portuários e aumento da sua eficiência.

A grande inovação trazida pela antiga Lei dos Portos foi possibilitar a entrada do setor privado na atividade, explorando as atividades relacionadas às operações portuárias, porém em cooperação com o setor público que passou a ter um papel central como autoridade portuária.

Conforme FGV (2007), com essa nova organização administrativa, o setor portuário nacional passou a ser classificado como um modelo público-privado, no qual a operação é realizada pelo setor privado, permanecendo a propriedade das instalações e da área portuária com o poder público. Modelo conhecido como *Landlord Port*, conforme classificação do Banco Mundial (2001).

Ainda segundo FGV (2007) esse modelo, muito comum em portos estrangeiros, baseia-se na transferência, pela autoridade pública proprietária do porto, para as empresas privadas, das atividades econômicas na área portuária. Com isso, buscou-se atrair empresas e investimentos para a área do porto organizado, mantendo-se a responsabilidade do Estado pela ordenação do uso da propriedade, a promoção comercial, o relacionamento com outras autoridades públicas e privadas, e a viabilização do acesso e do adequado funcionamento da infraestrutura comum.

Outros dois importantes marcos na história portuária do país foram as criações da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), através da Lei 10.233/01, com a função de regular, supervisionar e fiscalizar as atividades de prestação de serviços de transporte aquaviário e de exploração da infraestrutura portuária e aquaviária, harmonizando os interesses do usuário com os das empresas prestadoras de serviço, e da Secretaria Especial de Portos (SEP/PR), por meio da Medida Provisória nº 369, de 7 de maio de 2007, convertida na Lei nº 11.518, de 5 de setembro de 2007, que no rol de suas atribuições, destaca-se o desenvolvimento de políticas e diretrizes de fomento do setor portuário marítimo, com o objetivo de aumentar a capacidade de movimentação de cargas nos portos, promover condições para a ampliação do transporte de cabotagem, reduzir os custos de movimentação portuária e simplificar os procedimentos administrativos e fiscais de desembaraço de mercadorias, além de promover a

execução e avaliação de medidas, programas e projetos de desenvolvimento da infraestrutura portuária.

Em paralelo a estes fatos, outra modalidade jurídica de exploração portuária tem crescido nos últimos anos no Brasil, são os Terminais de Uso Privativo (TUP), instrumento este que a princípio seria utilizado somente para beneficiar empresas muito verticalizadas, que detém os meios de produção e atuam como operadores portuários exclusivamente para movimentar cargas próprias.

Porém, a edição da Lei nº 8.630 tornou possível o exercício da faculdade dos proprietários de terminais de uso privativo movimentarem cargas de terceiros nas suas instalações, além da obrigatoriedade de cargas próprias, caracterizando a exploração na modalidade mista. Essa faculdade pode ser exercida após a autorização da ANTAQ que é formalizada mediante Termo de Autorização previsto no artigo 44 da Lei nº 10.233/01.

Esta obrigatoriedade de movimentar carga própria viria a cair com a edição da Lei 12.815/13, abrindo o Sistema Portuário Nacional definitivamente a atuação da iniciativa privada.

Hoje se observa dois modelos de exploração distintos, o *Landlord Port*, modelo referenciado na Constituição Federal e utilizado pelos terminais instalados em áreas públicas arrendadas, e outra modalidade jurídica denominada Terminal de Uso Privativo (TUP), utilizado pelos terminais privados com a prerrogativa de movimentar cargas de terceiros, sem a interferência direta de uma autoridade portuária pública, que mais se assemelharia ao modelo *Private Service Port* apesar de não haver consenso na literatura a respeito dessa classificação.

	<b>Service Port</b>	<b>Tool Port</b>	<b>Landlord Port</b>	<b>Private Service Port</b>
Investimento em infraestrutura portuária	Público	Público	Público	Privado
Investimento em superestrutura	Público	Público	Privado	Privado
Investimento em equipamentos	Público	Público	Privado	Privado
Operação portuária	Público	Privado	Privado	Privado
Administração do porto	Público	Público	Público	Privado
Propriedade da terra e ativos	Público	Público	Público	Privado

Figura 10 - Modelos de Gestão dos Portos, baseados em Banco Mundial (2007)

Os maiores críticos do modelo privado são os terminais públicos, que alegam a existência de assimetria regulatória entre os dois modelos, argumentando que haja desvantagem concorrencial de custos em relação aos TUP.

**Tabela 2 - Quadro comparativo Terminal Arrendado x TUP**

	Terminal de Uso Público	Terminal de Uso Privativo
Natureza	Serviço público de competência da união	Exploração de atividades portuárias sob regime privado
Implantação	Sempre precedida de licitação	Autorização do órgão competente
Prazo	Até 50 anos (incluindo prorrogação)	Estabelecido pela ANTAQ
Ativos	Reversão de bens ao final do contrato	Sem reversão de bens ao final do contrato
Prestação de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço público</li> <li>• Obrigação de universalidade no atendimento</li> <li>• Acompanhamento de preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço privado</li> <li>• Atividade econômica do proprietário, do uso exclusivo (carga própria) ou misto (carga própria, sem obrigatoriedade, e de terceiros)</li> <li>• Possibilidade de selecionar usuários e cargas</li> </ul>
Mão de Obra	OGMO	Livre
Regulação	Res. nº 2.240/11	Res. nº 1.660/10

Diante dessa nova conjuntura do Sistema Portuário Nacional, os portos públicos a fim de perpetuarem-se e manterem-se competitivos no mercado, terão que rever uma série de procedimentos, entre os quais, incluem-se procedimentos relacionados à gestão das autoridades portuárias públicas.

A Lei 12.815/13 torna evidente essa necessidade ao dispor sobre a exploração dos Portos, com diretrizes para aumentar a competitividade e desenvolvimento do país:

“Estímulo à modernização e ao aprimoramento da gestão dos portos organizados e instalações portuárias, à valorização e à qualificação da mão de obra portuária e à eficiência das atividades prestadas” (Art. 3º, III).

“As Companhias Docas firmarão com a Secretaria de Portos da Presidência da República compromissos de metas e desempenho empresarial que estabelecerão, nos termos do regulamento: I - objetivos, metas e resultados a serem atingidos, e prazos para sua consecução; II - indicadores e critérios de avaliação de desempenho; III - retribuição adicional em virtude do seu cumprimento; e IV - critérios para a profissionalização da gestão das Docas” (Art. 64).

### 3.2 ALINHAMENTO AOS ÓRGÃOS SUPERIORES

Além de reportarem-se à Secretaria de Portos (SEP), as autoridades portuárias públicas, em especial as Companhias Docas, sujeitam-se às recomendações de outros órgãos de governo como o Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST/MPOG).

A atuação do DEST se dá sobre as empresas em que a União, direta ou indiretamente, detém a maioria do capital social com direito a voto, as chamadas empresas estatais, e nesse contexto se encaixam as Companhias Docas que são sociedades de economia mista.

Entre as atribuições e competências do DEST, vale a pena destacar: zelar pelo aperfeiçoamento da gestão administrativa, através do aumento da eficácia e transparência, acompanhar e disponibilizar informações econômico-financeiras, bem como se manifestar sobre os pleitos das empresas estatais. O órgão é responsável pela análise, conciliação e encaminhamento para aprovação do Programa de Dispêndios Globais – PDG e do Orçamento de Investimentos – OI.

O DEST tem como missão: “Aperfeiçoar a atuação do Estado enquanto acionista das empresas estatais federais, com vistas a potencializar os investimentos da União em benefício da sociedade”.

Com o objetivo aperfeiçoar a ação do governo no seu papel de acionista, estimular a adoção das práticas modernas de direção corporativa e garantir maior transparência no relacionamento com empresas estatais, foi instituída a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR). Entre as boas práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo DEST às empresas estatais, podemos citar: concentrar sua atuação nos direcionamentos estratégicos, criar comitês internos para aprofundamento dos estudos afins, ter um Plano Estratégico, com a definição de objetivos de médio e longo prazos e um plano de investimentos plurianual aprovado pelo conselho de administração, e garantir que o orçamento anual esteja aderente ao Plano Estratégico.

### 3.3 PLANEJAMENTO PORTUÁRIO DE LONGO PRAZO

Nas políticas direcionadas ao setor de transportes, o governo federal já sinalizou o interesse e a necessidade de se retomar o planejamento portuário de longo prazo, como forma de tornarem os portos brasileiros mais competitivos.

Em 2007 foi divulgado o Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT) com a missão de diversificar e intensificar a matriz de transportes nacional, a Secretaria de Portos está em fase de elaboração do Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP) que buscará tratar as questões do setor portuário de forma sistêmica, cabendo às Autoridades Portuárias a elaboração dos Planos de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ), que são os instrumentos maiores de planejamento e indutores de crescimento nos portos.

No contexto local ou intraporto, além do PDZ, existem outras iniciativas de planejamento como, por exemplo, o planejamento institucional das Companhias Docas, o Programa de Dispêndios Globais (PDG), que é o planejamento orçamentário anual, além de Sistemas de Indicadores de Gestão como forma de controlar o desempenho gerencial dos portos, porém na prática observa-se pouca integração entre os mesmos.

### 3.4 NOVOS PROCEDIMENTOS EM AUDITORIA DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE EXTERNO

Conforme MACHADO (2004, pg. 2):

“O novo modelo de gestão pública preconiza a busca da eficiência e da efetividade da ação governamental e o controle voltado para resultados inspirou a mudança de foco do Tribunal de Contas da União – TCU, no desempenho de sua função constitucional de apreciação e julgamento de contas dos responsáveis pela gestão dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal”.

Além de dar ênfase para questões referentes à legalidade e legitimidade, até então predominantes, os órgãos de controle externo tem levado em conta, com maior profundidade, a eficiência, eficácia e economicidade das ações administrativas das empresas estatais. Em consequência disso, tem-se observado nos últimos anos um maior rigor por parte destes órgãos em suas auditorias, no que diz respeito ao uso de boas práticas gerenciais.

## 4. CONJUNTO DE PROPOSIÇÕES DE MODELO TEÓRICO E CONCEITUAL PARA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DAS AUTORIDADES PORTUÁRIAS PÚBLICAS

A última década envolveu os portos nacionais em profundas alterações legais, no ambiente econômico brasileiro e mundial, nas inovações operacionais, tecnológicas e de gestão que têm ocorrido nos principais portos do mundo e, neste sentido, o desempenho das autoridades portuárias tem forte impacto nos interesses nacionais.

As autoridades portuárias devem ter uma atitude proativa na definição de sua atuação e na defesa desses interesses. Para aperfeiçoar a gestão dos portos, e assegurar seus interesses, as autoridades portuárias precisam ter bem definidas sua estratégia e seu modelo de gestão.

Um modelo de gestão bem definido deve ser o instrumento utilizado para as autoridades portuárias crescerem e progredirem em sua missão, possibilitando expandir suas atuações de forma compatível à importância e necessidades do Brasil, de sua produção e de seus mercados, auxiliando-as a competirem e defenderem os interesses nacionais na esfera global.

### 4.1 VISÃO GERAL DO MODELO

O modelo proposto representado na figura 12, é formado basicamente por quatro macro fases (formulação da estratégia, mapeamento da estratégia, implementação da estratégia e alinhamento organizacional), controlado por uma estrutura central de Governança Estratégica e suportado por uma política bem definida de Gestão da Mudança, garantindo o envolvimento das pessoas chaves no processo:

- **Formulação da Estratégia:** nesta etapa são realizadas análises de ambiente interno e externo, buscando identificar os fatores que interferem no contexto das autoridades portuárias, faz-se levantamentos de processos análogos em portos nacionais e internacionais (*benchmarking*), cria-se alguns cenários estratégicos, alterando-se as variáveis de maior influência, e por fim define-se o posicionamento estratégico que as autoridades portuárias devem assumir, com a definição das diretrizes estratégicas (missão, visão e valores), que servirão de alicerce para o processo de Gestão da Estratégia;
- **Mapeamento da Estratégia:** nesta etapa, a estratégia uma vez formulada, é trazida para termos operacionais, comumente adota-se como ferramenta de tradução e mapeamento da estratégia o *Balanced Scorecard* (BSC), acompanhando a sua evolução através do uso de indicadores de gestão, baseados nas quatro perspectivas;
- **Implementação:** nesta fase são definidos os projetos prioritários para o alcance da estratégia e é feito o acompanhamento dos mesmos, visando obter sucesso na sua execução, no que diz respeito à conclusão de suas atividades, prazos e recursos utilizados;
- **Alinhamento Organizacional:** nesta fase é feito o desdobramento da estratégia da organização para os níveis mais operacionais, através do alinhamento entre os processos da organização e seus objetivos estratégicos.



Figura 11 - Visão geral do modelo de profissionalização de gestão dos portos

## 4.2 NÍVEIS DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO

### 4.1.1.FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O escopo dessa presente fase contempla as atividades abaixo citadas:

- Analisar os ambientes interno e externo, através da exploração do seu mercado, concorrentes e clientes-alvo;
- Mapear as principais competências do negócio e analisar as prioridades estratégicas;
- Definir o direcionamento estratégico e o objetivo do negócio;
- Formular as diretrizes estratégicas da empresa.

Os trabalhos referentes a esta fase foram conduzidos com o auxílio de uma empresa de consultoria, através da adoção de um conjunto de ferramentas de gestão consagradas no mercado, subsidiadas por informações levantadas através de entrevistas com o corpo diretivo da empresa, pesquisa bibliográfica e matérias publicadas em imprensa especializada.

Deloitte (2009, pg. 12) cita as premissas adotadas e dificuldades encontradas durante o projeto:

“A gestão do projeto nesta fase com o propósito de atender aos requisitos das atividades previstas esteve fundamentada no levantamento das informações através de realização de reuniões de trabalho e coleta de documentos que subsidiaram os entendimentos”.

“Na atividade de entendimento de missão, visão e valores da CODESP, o plano de trabalho executado envolveu reuniões com o corpo diretivo, superintendentes e todas

as gerências. A tomada de dados foi feita através da realização de workshops e reuniões de validações com os novos integrantes deste nível hierárquico”.

“Na atividade de entendimento dos direcionadores estratégicos, foram realizadas reuniões de trabalho com os gestores de cada frente de trabalho, definidos previamente na fase de planejamento do projeto”.

“As atividades que envolveram reuniões com agentes externos, especificamente as de levantamento da percepção e expectativas de atuação da CODESP e de relacionamento cliente/fornecedor, ocorreram atrasos não previstos em função da dificuldade de agenda dos interlocutores. A partir da lista inicial de doze agentes externos, previamente definidos, foram realizadas apenas quatro reuniões: SOPESP, DEST, SINDAPORT e ABTL”.

“Para as atividades de benchmarking, os responsáveis das áreas comerciais e de marketing da CODESP foram consultados a fim de validarem a lista de portos/terminais para envio dos questionários”.

“As atividades relacionadas ao desenvolvimento da cadeia de valor, relacionamentos internos, ambientes internos e planejamento, foram realizadas as reuniões de trabalho com equipes das áreas correlatas: compras, suprimentos, comercial, infraestrutura, engenharia, recursos humanos, financeira, planejamento, ouvidoria, fiscalização e guarda portuária”.

“As reuniões de acompanhamento e validação das atividades executadas foram realizadas permanentemente com a presidência, com ciência do gestor do projeto”.

Os produtos desta fase referem-se às atividades previstas e realizadas, de acordo com o contrato firmado entre CODESP e a empresa de consultoria.

- O Negócio da CODESP;
- Visão, Missão e Valores;
- Análise de Benchmarking;
- Matriz SWOT;
- Entendimento dos direcionadores estratégicos;
- Posicionamento e Competitividade.

Segundo Deloitte (2009), a definição e o alinhamento do negócio da empresa com as suas atividades e ações são um fator de extrema importância e base vital para o alinhamento das estratégias e ações a serem adotadas para que uma visão de futuro seja tangível e obtenha os resultados esperados.

O entendimento do negócio da CODESP e seus impactos nas atividades e direcionadores constituem uma atividade do projeto que visa não só documentar a mesma, mas embasar, qualificar e quantificar as análises decorrentes ao longo de todo este projeto de diagnóstico, priorização e planejamento de ações e oportunidades para a CODESP.

Para o entendimento e validação do negócio da CODESP fez-se necessário uma análise às luzes das legislações vigentes que se aplicam a esta empresa. Em conjunto a este

entendimento, foram realizadas entrevistas com o corpo diretivo, corpo de gerentes e superintendentes além de representantes do Conselho Administrativo (CONSAD).

Com base na análise de informações e entendimentos observados na execução das atividades para identificar e entender o negócio da CODESP percebeu-se que existe uma grande divergência de percepções sobre o motivo de sua existência.

Os resultados obtidos mostram claramente eu existe uma discrepância do real negócio da empresa para com as atividades consideradas como primárias ou atividades fim da CODESP. O entendimento de que a guarda portuária e a operação portuária são o motivo da existência da empresa comprovam que, as definições constantes na já revogada lei 8.630 ainda não foram absorvidas ou compreendidas pela organização.

Conforme Art. 3º do Estatuto Social, a CODESP tem como principal função, exercer o papel de administradora do porto organizado, podendo-se valer também do poder de autoridade a ela concedido.

O entendimento é corroborado pelo Art. 29 da Lei 8.987 que trata dos encargos do poder concedente e não obstante as obrigações de administrar o porto organizado, nas formas de explorar comercialmente através de concessões e licitações, também são obrigadoriedades principais da CODESP, como autoridade fiscalizadora.

Com base na lei 8.630, a autoridade portuária existe para prestar serviços sob dois segmentos claramente identificados: administradora portuária e autoridade portuária. Conceitua-se administradora portuária como a empresa que tem por finalidade gerir o porto organizado sob o âmbito da lei (dentro dos limites estabelecidos pela lei 8.630) e como autoridade portuária como o órgão de fiscalização das operações portuárias, respeitando e legitimando os contratos de arrendamento e concessão de áreas públicas no porto organizado.

Conforme explica Deloitte (2009), com a validação deste entendimento com os gestores deste projeto, foi dedicado um especial empenho em definir o real negócio da empresa além de documentar e comunicar o resultado deste esforço onde o negócio definido e validado à época para a CODESP é apresentado na figura 13.

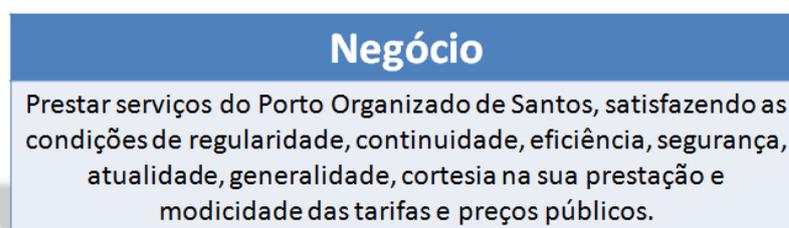


Figura 12 - Definição do negócio da CODESP em 2009 (extraído de Plano Estratégico 2025).

Para a definição do conjunto de diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores), realizou-se um planejamento das atividades, através da definição e realização de reuniões com áreas e os responsáveis designados pelos gestores do projeto.

Segundo Deloitte (2009), após definidos os critérios, modelos e forma de abordagem, foram realizadas apresentações na forma de *Workshops* buscando alinhar o entendimento conceitual com todos os responsáveis da CODESP para posterior elaboração e validação da Missão, Visão e Valores da CODESP. Após alinhamento conceitual com todas as áreas pré-definidas, foram feitos questionamentos com os gerentes, superintendentes e diretores no intuito de se obter o alinhamento conceitual e organizacional com todos os participantes a fim de se chegar a um conceito único de Missão, Visão e Valores e posterior validação com a presidência.

De acordo com Deloitte (2009, pg. 18):

“A elaboração da Visão levou em consideração a essência de que a CODESP deverá **exercer efetivamente** as atribuições de autoridade e administradora portuária e buscar esses reconhecimento como modelo de referência na gestão portuária” (grifo nosso).

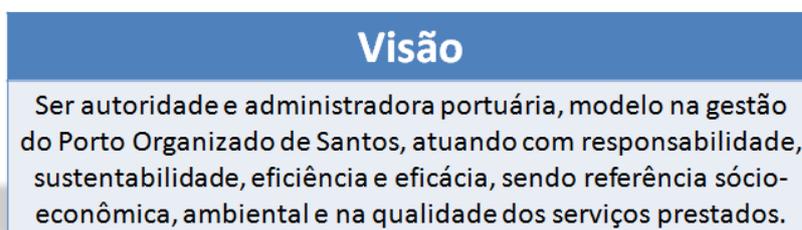


Figura 13 - Definição da Visão da CODESP em 2009 (extraído de Plano Estratégico 2025)

Para Deloitte (2009, pg. 18):

“A elaboração da Missão teve foco no entendimento da cadeia de valor, ressaltando as **atribuições e responsabilidades com base na legislação vigente**. A missão considera a gestão do porto organizado, a facilitação de relacionamento com agentes externos, a regulação das normas que disciplinam as atividades portuárias, a administração e a exploração comercial do porto, visando suportar o desenvolvimento e crescimento do porto de organizado de Santos” (grifo nosso).

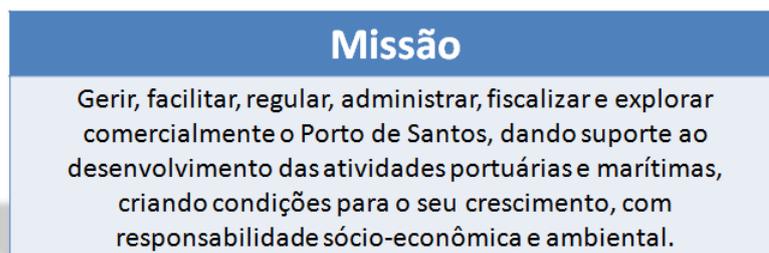


Figura 14 - Definição da Missão da CODESP em 2009 (extraído de Plano Estratégico 2025)

Ainda segundo Deloitte (2009):

“A elaboração dos valores considerou os **princípios essenciais que os colaboradores da CODESP devem seguir** e manter para atender a missão e visão definidas. São características que devem refletir a identidade que a CODESP deve assumir” (grifo nosso).

## Valores

Uma empresa que tem como alicerce o desenvolvimento ao bem estar do ser humano, pautado na ética e transparência, dentro dos princípios da legalidade, moralidade, igualdade de oportunidade e respeito ao meio ambiente.

Figura 15 - Definição dos Valores Internos da CODESP em 2009 (extraído do Plano Estratégico 2025)

A análise de benchmarking compõe uma das atividades mais relevantes em um estudo de planejamento estratégico, na medida em que apresenta um posicionamento em relação aos possíveis concorrentes ou parceiros externos.

O objetivo central foi o de buscar e comparar as melhores práticas utilizadas no mercado portuário, no que diz respeito à autoridade e administradora portuária. A análise foi realizada basicamente através de consultas às bases de dados e pesquisas direcionadas a portos e terminais com características semelhantes ao porto de Santos ou que tivesse alguma prática reconhecida de *benchmark*:

- **Portos Internacionais:** Barcelona, Le Havre, Roterdã, Hamburgo, Antuérpia, Marseille, Cingapura, Hong Kong, Houston, Miami, Buenos Aires, Montevideo e Chile – Valparaíso.
- **Portos nacionais:** Rio Grande, Pecém, Itajaí, Suape.

O questionário aplicado (anexo I) visou o levantamento de informações sobre as práticas de gestão sob o enfoque do planejamento estratégico. O propósito foi de identificar possíveis oportunidades para revisão da cadeia de valor através da adoção de possíveis alternativas de novos negócios e verificar sua viabilidade de incorporação nos objetivos estratégicos da CODESP.

Abaixo segue o resultado do *Benchmarking* para um dos portos consultados, conforme Deloitte (2009):

**Porto de Roterdã:** Principal driver estratégico baseia-se na busca de QUALIDADE. Pode ser entendida como nível de serviço em todas as atividades do porto e da autoridade portuária. A autoridade mantém constantes esforços na busca da melhoria de competitividade do porto. Um dos principais pontos de atenção da autoridade portuária é a busca pela qualidade de vida da comunidade local, através da integração e sinergia do porto com a sociedade, inclusive visando alavancar a estrutura econômica da cidade e da região.

Dentre as principais ações estratégicas, o porto prioriza as seguintes:

- Necessidade de construir e viabilizar uma extensão *offshore* ao porto;
- Aperfeiçoamento da integração de modais, sobretudo dos acessos dutoviários;
- Fortalecimento das unidades de negócios já existentes (segmentado por cargas).

As ações do plano estratégico estão alicerçadas nas seguintes condições para o porto:

1. Ser versátil,
2. Ser sustentável,
3. Estar capacitado (conhecimento),
4. Ser ágil e seguro;
5. Ser atrativo;
6. Ser ecológico.

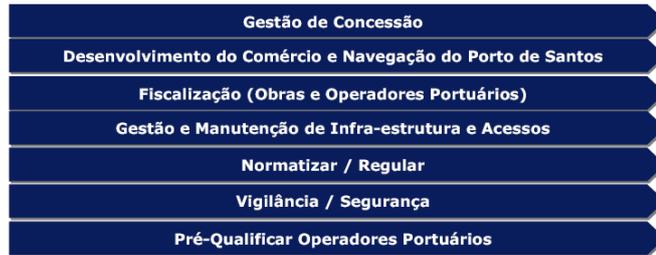
Para o entendimento da cadeia de valor da CODESP fez-se necessário um correto entendimento das legislações vigentes que se aplicam a esta empresa. Em apoio a este entendimento, foram realizadas entrevistas com o corpo diretivo, com representantes do conselho administrativo (CONSAD), membros do conselho fiscal (CONFIS) e membros do Conselho da Autoridade Portuária (CAP) visando identificar e classificar as atividades realizadas pela empresa.

A classificação das atividades identificadas foi baseada no conceito desenvolvido por Porter, onde a cadeia generalista de Porter é composta pelos conjuntos de atividades primárias e de atividades de apoio desempenhadas por uma organização, pela margem de valor acrescentado em cada uma das atividades e pelas relações estabelecidas entre si.

O escopo ou perspectiva da cadeia de valor define a natureza competitiva de uma organização no âmbito do mercado em que se insere e determina a configuração e a economia do próprio modelo de cadeia de valor.

Foram colhidas informações com base em entrevistas, questionários e reuniões de trabalho (*workshop*) visando identificar dados sobre a percepção dos gestores e dos administradores da CODESP quanto à cadeia de valor da empresa.

## Primárias



## Apoio - Direto



## Apoio - Indireto

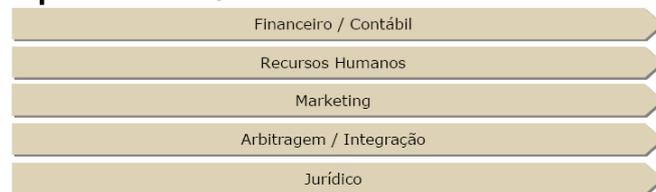


Figura 16 - Cadeia de Valor da CODESP

De acordo com Deloitte (2009, pg. 46) a respeito da análise de ambiente interno:

“A análise foi estruturada a partir de duas abordagens realizadas junto aos entrevistados, sendo uma de caráter quantitativo e outra qualitativa. Nas questões de caráter quantitativo, os entrevistados, diante das afirmativas apresentadas, estabeleceram dentro de uma escala de valores que variava entre concordo totalmente a discordo totalmente sua visão sobre os aspectos abordados. Já nas questões qualitativas emitiram suas opiniões para questões abertas.”

“Para efeito da análise quantitativa, aplicou-se uma Pesquisa de Prontidão para Mudança junto a 26 entrevistados, com o objetivo de identificar alguns aspectos referentes às condições atuais de ambiente interno e as mudanças que serão advindas do projeto.”

“Para efeito da análise qualitativa, levantou-se através de entrevistas realizadas junto aos 30 profissionais representantes das diversas áreas da CODESP (Diretores, Superintendentes, Assessores e Gerentes), e 2 representantes do sindicato da categoria - SINDAPORT, suas percepções quanto aos aspectos do ambiente interno”.

Com base nas análises realizadas no ambiente interno da CODESP, construiu-se a figura 18, com os principais fatores que impactam negativamente ou positivamente a empresa no mercado e cenário em que se encontrava no ano de 2009.

Análise do Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Legislação vigente (barreiras de proteção);</li> <li>•Não ter que investir em equipamentos para movimentação e armazenagem</li> <li>•Custos inferiores ao FATURAMENTO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de planejamento estratégico;</li> <li>•Instalações obsoletas;</li> <li>•Falta de processos definidos e documentados;</li> <li>•Falta de políticas administrativas claramente documentadas e entendidas;</li> <li>•Falta de definição do negócio da empresa;</li> <li>•Falta de TI (ERP, simulação, etc.) para apoiar as atividades;</li> <li>•Quadro funcional muito elevado (muitos aposentados na ativa);</li> <li>•Tomada de decisão excessivamente centralizada;</li> <li>•Necessidade de rever a estrutura organizacional</li> </ul>

Figura 37 - Análise de Ambiente Interno da CODESP.

Ainda segundo a Deloitte (2009, pg. 51) a respeito da análise de ambiente externo:

“A análise do ambiente externo se baseia na percepção dos integrantes da cadeia de valor da empresa, onde, fatores externos que independem de ações diretas de controle afetam o comportamento, as atividades e a estratégia da companhia. A interação entre a empresa ocorre por intermédio das entradas (informações, recursos, etc.) e pelas saídas (serviços da empresa).”

Com base na análise das respostas de questionários e entrevistas aplicadas aos integrantes do corpo gestos e diretivo da CODESP bem como membros do CONSAD, ABTL, SOPESP e SINDAPORT, considerando ainda resultados do projeto de expansão da CODESP, identificamos os seguintes pontos classificados conforme a figura 19.

Análise do Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Integração com outros modais;</li> <li>•Existência de áreas para novos terminais;</li> <li>•Desenvolvimento de parcerias (demais autoridades presentes no porto organizado, PM Santos, SEP, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de infra-estrutura para acessos terrestres;</li> <li>•Influência externa na tomada de decisões da empresa (CAP, SEP, etc.);</li> <li>•Limitação física do canal de acesso aquaviário;</li> <li>•Passivo trabalhista;</li> <li>•Descolamento na aderência da lei de licitações (8.666) para com as necessidades da empresa.</li> </ul>

Figura 48 - Análise de ambiente externo da CODESP

A atividade de desenvolvimento dos direcionadores estratégicos está atrelada ao desenvolvimento de um planejamento estratégico, que a CODESP não possui. Dessa forma, como diagnóstico desta atividade, foram levantadas as percepções a fim de buscar o entendimento básico para uma necessidade futura da elaboração dos direcionadores estratégicos.

A metodologia clássica para elaboração do direcionamento estratégico exige que ela deva ser um desdobramento do entendimento de missão, visão e valores e deve considerar aspectos do ambiente externo, sobretudo do mercado para sustentar o desenvolvimento dos objetivos estratégicos.

Na medida em que a alta administração não estabelece claramente os direcionadores, o planejamento torna-se pouco aderente às necessidades e anseios da organização. O levantamento das percepções realizado foi em grande parte produzida pelos gestores, que são colaboradores subordinados ao corpo diretivo e, portanto, sem a devida autonomia para a determinação incisiva e eficaz dos direcionadores estratégicos da CODESP.

O remédio para isso seria construir uma estrutura sólida e confiável de governança estratégica, que proporcione o alinhamento de diretrizes e metas entre os órgãos superiores, em especial a Secretaria de Portos (SEP) e as autoridades portuárias subordinadas.

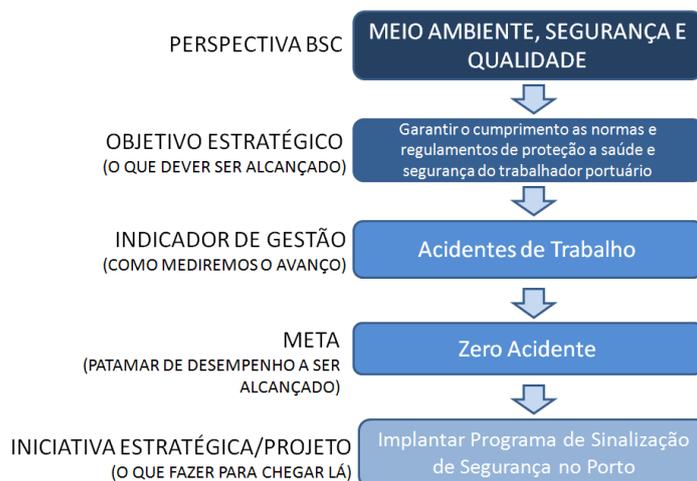
#### 4.1.2. MAPEAMENTO DA ESTRATÉGIA (BSC)

Por recomendação da diretoria executiva a partir desta fase, o processo de gestão estratégica passaria a ser realizado com recursos próprios, ou seja, utilizando mão de obra interna, não mais contando com a contratação de empresas de consultoria.

Conforme falado anteriormente o *Balanced Scorecard* é a ferramenta mais utilizada no mercado para traduzir a estratégia, ou seja, trazê-la para termos operacionais, auxiliando a mensuração do progresso da organização na implementação da sua estratégia, sendo uma ferramenta da liderança para monitoramento e auxílio à tomada de decisão.

O BSC é útil também no sentido de facilitar a comunicação interna e externa e direcionar a atuação dos colaboradores da companhia para a consecução do futuro desejado. A comunicação é feita por meio do Mapa Estratégico, enquanto que o direcionamento é feito através da definição de indicadores, metas e iniciativas.

Esta ferramenta oferece respostas sobre quais resultados a empresa quer atingir no futuro (os **objetivos estratégicos**), como ela está em relação a esse propósito (os **indicadores** e as **metas**) e o que está sendo feito para atingi-lo (as **iniciativas / projetos estratégicos**).



**Figura 19 - Exemplo de aplicação da metodologia BSC no mapeamento da estratégia da CODESP.**

O produto final desta fase é o mapa estratégico desenhado, indicadores e metas identificadas e uma relação de iniciativas que viabilizarão estes objetivos e metas.

A elaboração do Mapa Estratégico da CODESP (Figura 21) foi feita a partir da tradução da visão corporativa da empresa, decompondo-a em 20 Objetivos Estratégicos, bem como os seus detalhamentos (descritivos).

O passo seguinte foi desenvolver itens de controle para a efetiva gestão de cada Objetivo Estratégico. Utilizou-se a ferramenta *Fast Analysis Solution Technique* – FAST (rápida ação, rápido resultado), de aplicação simples, mas de resultados efetivos, focando-se a atenção em um único processo por vez, quando as raízes potenciais dos problemas são identificadas e as melhorias são discutidas.

Para esta etapa de detalhamentos dos FAST e proposição de indicadores, montou-se grupos de trabalho setoriais (*workshops*), estabelecidos estreitamente com a respectiva responsabilidade estatutária.

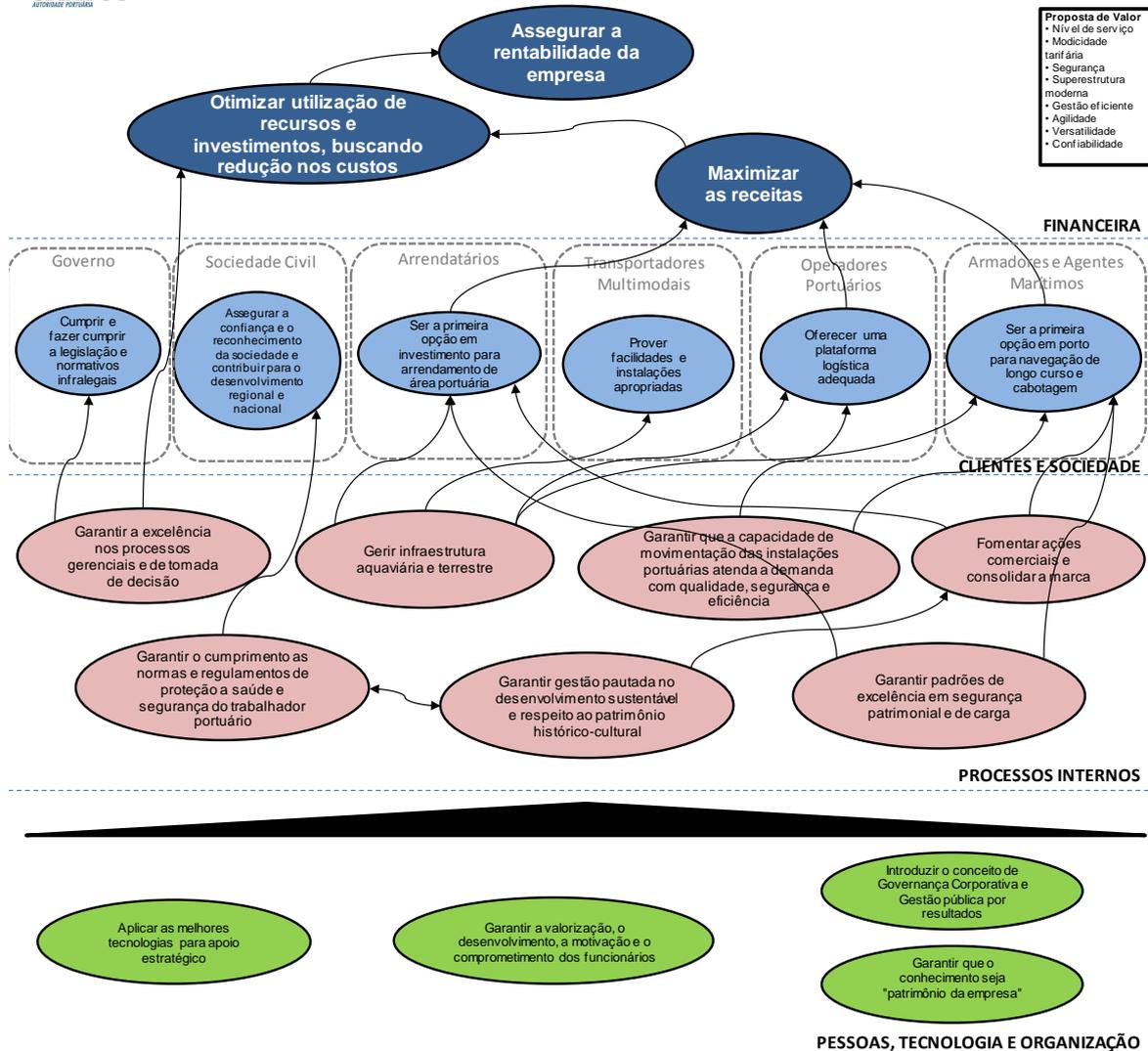


Figura 20 - Mapa Estratégico da CODESP

Complementarmente ao mapa estratégico, seguem os descritivos de cada Objetivo Estratégico:

- **Assegurar a rentabilidade da empresa:** Assegurar que a empresa possa ser rentável e lucrativa, condição necessária para a sua perpetuação em um ambiente competitivo (concorrentes públicos e privados), garantindo a autossuficiência financeira de modo a viabilizar a execução dos seus projetos de investimento e conseqüentemente contribuir para o cumprimento da sua função social;
- **Otimizar utilização de recursos e investimentos, buscando redução nos custos:** Fazer melhor uso dos recursos disponíveis e garantir o uso racional dos investimentos, criando procedimentos para a gestão de portfólio dos projetos,

concentrando esforços na busca constante pela redução dos custos administrativos internos, além de garantir que os intervenientes possam perseguir uma redução nos custos operacionais, de modo a tornar o Porto de Santos mais competitivo;

- **Maximizar as receitas:** Garantir a maximização das receitas, através do aumento no volume movimentado global e por tipo de carga, com a captação de novos negócios, além da fidelização dos existentes, e da exploração de áreas e instalações portuárias;
- **Cumprir e fazer cumprir a legislação e normativos infralegais:** Cumprir e garantir que todos os intervenientes cumpram a legislação específica para o setor, além de todas as normas das entidades reguladoras inseridas no processo;
- **Assegurar a confiança e o reconhecimento da sociedade e contribuir para o desenvolvimento regional e nacional:** Conquistar a confiança e o reconhecimento da sociedade, sendo vista como uma empresa que contribui para a integração e o crescimento dos municípios da Região Metropolitana da Baixada Santista e do Brasil como um todo, viabilizando a expansão do comércio exterior nacional, desenvolvendo-se de forma sustentável, e agindo de forma socialmente responsável;
- **Ser a primeira opção em investimento para arrendamento de área portuária:** Ser percebido pelos investidores/empresários como o melhor porto do Brasil para instalar seus empreendimentos;
- **Prover facilidades e instalações apropriadas:** Oferecer instalações físicas apropriadas e prover acessibilidade multimodal;
- **Oferecer uma plataforma logística adequada:** Oferecer nível de serviço (acessibilidade, confiabilidade, segurança, entre outros), de forma a suportar uma operação portuária ágil e eficiente;
- **Ser a primeira opção em porto para navegação de longo curso e cabotagem:** Ser percebido pelo mercado como o melhor porto do Brasil, oferecendo nível de serviço logístico adequado (eficiência operacional, acessibilidade aquaviária, confiabilidade, segurança para a carga) e tarifas módicas;
- **Garantir a excelência nos processos gerenciais e de tomada de decisão:** Buscar e implementar as melhores práticas em gestão, tornando o processo de tomada de decisão mais transparente e embasado em metodologias eficazes;
- **Garantir que a capacidade de movimentação das instalações portuárias atenda a demanda com qualidade e eficiência:** Garantir que as instalações

portuárias atendam as demandas na movimentação de carga, mantendo padrões em termos de qualidade, segurança e eficiência (desempenho operacional) ao nível dos melhores portos do mundo;

- **Gerir infraestrutura aquaviária e terrestre:** Garantir que as infraestruturas aquaviária e terrestre sejam postas à disposição de forma adequada aos usuários, operadores portuários e arrendatários do porto organizado;
- **Fomentar ações comerciais e consolidar a marca:** Garantir a expansão dos negócios e linhas marítimas, e consolidar a marca “Porto de Santos” no mercado, de forma a gerar a maior participação de mercado nacional multiproduto considerando a relação volume/valor agregado;
- **Garantir o cumprimento das normas e regulamentos de proteção à saúde e segurança do trabalhador portuário:** Cumprir e fazer cumprir as normas e regulamentos de proteção a Saúde e Segurança do Trabalhador Portuário;
- **Garantir gestão pautada no desenvolvimento sustentável e respeito ao patrimônio histórico-cultural:** Zelar pelo atendimento à legislação ambiental vigente na gestão de atividades, operações, instalações, processos e obras portuárias, garantindo que os recursos naturais sejam transformados de forma racional e sustentável, sem interferir na manutenção do patrimônio histórico e cultural nacional;
- **Garantir padrões de excelência em segurança patrimonial e de carga:** Aprimorar e manter padrões de excelência em segurança patrimonial e de carga;
- **Aplicar as melhores tecnologias para apoio estratégico:** Garantir infraestrutura tecnológica que suporte a estratégia;
- **Garantir a valorização, o desenvolvimento, a motivação e o comprometimento dos funcionários:** Zelar pela valorização, desenvolvimento de competências e motivação dos colaboradores de forma a garantir que a empresa tenha um corpo funcional comprometido e alinhado aos objetivos institucionais;
- **Introduzir o conceito de Governança Corporativa e Gestão pública por resultados:** Introduzir os conceitos de Governança Corporativa (práticas do COSO) e Gestão Pública por Resultados (trabalho orientado para o alcance de objetivos, foco em resultados);
- **Garantir que o conhecimento seja "patrimônio da empresa":** Fazer com que o conhecimento gerado na empresa possa ser "incorporado" ao seu patrimônio e disseminado através da gestão do capital intelectual e gestão do conhecimento.

A figura 22 mostra um exemplo de aplicação da metodologia FAST para determinação de indicadores a partir dos Objetivos Estratégicos.

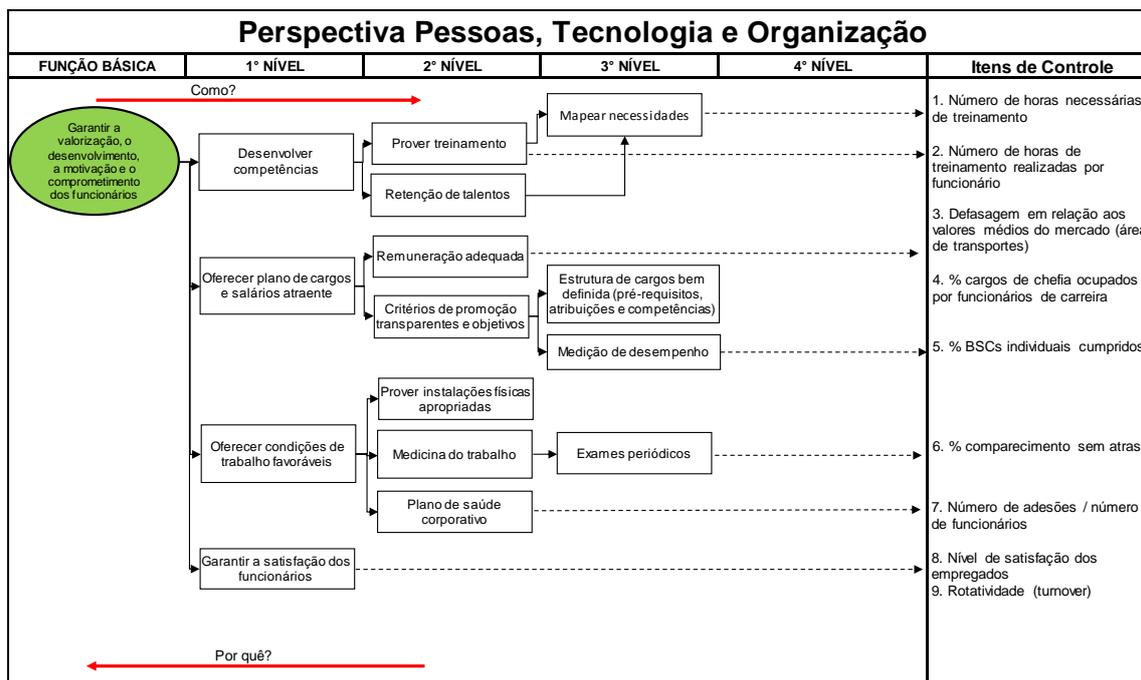


Figura 21 - Exemplo de utilização do FAST

É conveniente mencionar que nem todos os itens de controle se tornarão indicadores de gestão, é necessário fazer uma seleção e escolher os que mais interferem no atingimento de cada objetivo estratégico. Coutinho e Kallás (2005) recomendam o fator 1.5, ou seja, no caso da CODESP, que tem um mapa estratégico com 20 Objetivos Estratégicos é conveniente se trabalhar com algo em torno de 30 indicadores de gestão.

Após a definição dos indicadores, a Diretoria Executiva tem a função de definir metas de longo e médio prazo, que serão posteriormente desdobradas em metas anuais e mensais.

Por questões de confidencialidade das informações, não se expõe neste trabalho os indicadores utilizados e metas propostas pela Diretoria.

#### 4.1.3. IMPLEMENTAÇÃO (PROJETOS E PORTFÓLIO)

A chave para se atingir os objetivos de uma empresa são as iniciativas ou projetos estratégicos, no caso da CODESP, fez-se um levantamento de quais seriam os maiores anseios de cada área, e posteriormente vincularam-se essas iniciativas aos objetivos estratégicos da empresa.

O resultado foi um rol de cerca de 150 propostas, que vão de obras de infraestrutura a projetos sociais, todos de grande importância para o crescimento da empresa, todos de cunho estratégico.

Porém, a CODESP, como toda empresa, está sujeita a recursos limitados, sejam financeiros ou de pessoal, e quem decide como aplicar estes recursos é a alta administração.

Portanto faz-se necessário a aplicação de uma metodologia que permita orientar a alta administração no sentido de identificar quais projetos trarão maior retorno e valor para a empresa.

Segundo (Silveira, 2006), empresas sem critérios claros de seleção de projetos, que permeiem toda a organização e orientados à luz da estratégia, correm alto risco de investir em projetos errados.

Sabe-se que a Gestão de Portfólio de Projetos é um processo complexo, principalmente em uma empresa estatal, com centenas de projetos e diversos departamentos disputando os escassos recursos disponíveis.

Nesse sentido sugere-se uma metodologia dividida em 4 fases, conforme figura 23:

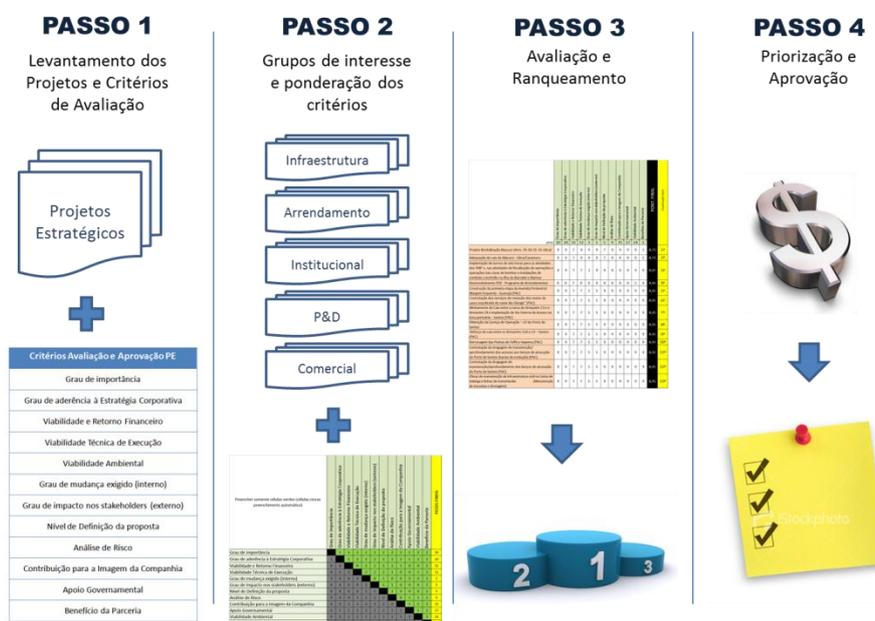


Figura 22 – Macrofases do Processo de Gestão de Portfólio na CODESP

- **Levantamento dos Projetos e Critérios de Avaliação:**

Após a definição do rol de propostas a serem executadas, foram listados vários critérios que exercem influência na atratividade dos projetos, e após sucessivas rodadas de discussão, o definiu-se os doze eleitos.

Critérios Avaliação e Aprovação PE
Grau de importância
Grau de aderência à Estratégia Corporativa
Viabilidade e Retorno Financeiro
Viabilidade Técnica de Execução
Viabilidade Ambiental
Grau de mudança exigido (interno)
Grau de impacto nos stakeholders (externo)
Nível de Definição da proposta
Análise de Risco
Contribuição para a Imagem da Companhia
Apoio Governamental
Benefício da Parceria

Figura 23 - Lista de Critérios para seleção e aprovação de projetos

- **Grupos de Interesse e Ponderação dos Critérios:**

Visando agrupar projetos com características semelhantes, foram criados cinco grupos de interesse, a intenção é possibilitar um tratamento customizado a cada grupo de projetos, podendo, por exemplo, suprimir algum critério que não seja adequado a determinado grupo:

1. **Infraestrutura:** projetos que envolvam a construção de obras e serviços de infraestrutura.
2. **Arrendamentos:** projetos que envolvam renovação/transição de contratos, aditamento de áreas, ou exploração de áreas virgens (operacionais ou não) tais como, contratações de EVTEA, estudos de reequilíbrio econômico-financeiro, etc.
3. **Institucional:** projetos que envolvam ações institucionais, tais como, programas de treinamento e capacitação de funcionários, questões trabalhistas, políticas de proteção à segurança da informação, etc.
4. **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** projetos que envolvam a contratação de estudos, pesquisa e desenvolvimento, etc.
5. **Comercial:** projetos que envolvam ações comerciais tais como, estudos de mercado, reajuste tarifário, criação de parcerias, fortalecimento da marca, políticas de atração de cargas, etc.

Após separar os projetos em grupos, o modelo sugere uma metodologia simples de ponderação dos critérios (determinação de pesos), em vista à necessidade futura no processo de avaliação.

O método consiste em confrontar os critérios aos pares (dois-a-dois) de acordo com a importância relativa, atribuindo três pontuações possíveis: 0 – menos importante, 1 – igual importância e 2 – mais importante.

Abaixo segue exemplo de planilha com as comparações e os respectivos pesos finais. A leitura deve ser feita do critério “linha” para o critério “coluna”. O peso final do critério é dado pela soma dos pesos na linha correspondente.

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Soma Pesos
Critério 1		1	0	1
Critério 2	1		2	3
Critério 3	2	0		2

DIREÇÃO DE LEITURA  
“LINHA” PARA “COLUNA”

P.S: Somente é necessário preencher as células brancas

PONTUAÇÃO:

0 – MENOS IMPORTANTE

1 – IGUAL IMPORTÂNCIA

2 – MAIS IMPORTANTE

Figura 24 - Planilha de ponderação dos critérios (exemplo de preenchimento)

### Avaliação e Ranqueamento:

Após definir os critérios que interferem na atratividade dos projetos, o próximo passo foi realizar a avaliação propriamente dita, e isso envolveu outra decisão, qual método de análise multicritério seria utilizado.

A necessidade de se comparar aos pares (dois-a-dois) as alternativas, como forma de expressar o grau de preferência de uma alternativa sobre outra em um determinado critério, torna o método AHP clássico pouco viável quando se tenham muitas alternativas de projetos. Se pensarmos no caso da CODESP, que tem uma carteira de 150 projetos, com 12 critérios de avaliação, ao optar por utilizar o AHP como ferramenta de ranqueamento, teria que realizar 134.100 ( $12.C_2^{150} = 12$  vezes combinação de 150, 2 a 2) comparações.

Diante dessa restrição, partiu-se para a utilização de métodos mais simplificados de análise multicritério, e a alternativa encontrada foi o método da Combinação Linear Ponderada (*Weighted Linear Combination – WLC*), com algumas adaptações.

Em conformidade com a Escala Fundamental de Saaty (escala linear de 1 a 9), que é usada como referência para muitos métodos de Análise Multicritério de Decisão, o modelo proposto sugere a criação de uma escala própria para cada um dos doze critérios (Fig. 26).

A Fig. 27 mostra o modelo de preenchimento da planilha, em síntese, deve-se julgar cada projeto sob a ótica de todos os multicritérios, atribuindo notas de acordo com suas escalas próprias.

Critério		Medida de Desempenho	
1	Grau de Importância	Otimizante: problemas cujas soluções são desejáveis para melhorar desempenhos já satisfatórios	1
		Evolutivo: problemas cujas soluções são importantes para o desenvolvimento do Porto	5
		Estrutural: problemas cujas soluções são imprescindíveis para o bom funcionamento das atividades	9
2	Grau de aderência à Estratégia Corporativa	Fraco Alinhamento: Pouco influencia para se atingir a visão corporativa	1
		Alinhamento Moderado: Influencia de forma moderada no atendimento da visão	5
		Forte Alinhamento: Influencia diretamente no atendimento da visão	9
3	Viabilidade e Retorno Financeiro	Retorno financeiro praticamente nulo	1
		Retorno financeiro baixo e a LP	3
		Retorno financeiro baixo e a CP	5
		Retorno financeiro alto e a LP	7
		Retorno financeiro alto e a CP	9
4	Viabilidade Técnica de Execução	Necessita de contratação de serviços técnicos especializados em todas as fases de implementação	1
		Necessita de contratação de serviços técnicos especializados no planejamento e dando suporte durante a implementação	3
		Necessita de contratação de serviços técnicos especializados somente na fase de planejamento	5
		Não necessita de contratação de serviços técnicos porém requer investimento e capacitação interna (cursos)	7
		Recursos internos capacitados para fazer a mudança	9
5	Grau de mudança exigido (interno)	Muita mudança nos padrões internos	1
		Mudança moderada nos padrões internos	5
		Pouca mudança nos padrões internos	9
6	Grau de impacto nos stakeholders (externo)	Muita mudança nos padrões	1
		Mudança moderada nos padrões	5
		Pouca mudança nos padrões	9
7	Nível de Definição da proposta	Apenas idéias vagas a respeito da proposta	1
		Fase de definição do conceito (projeto conceitual)	5
		Proposta com concepção formada, porém sem detalhamento (projeto básico)	7
		Proposta plenamente definida, com os recursos necessários e o cronograma elaborado (projeto executivo)	9
8	Análise de Risco	Baixo risco de sucesso	1
		Risco moderado de sucesso	5
		Alto risco de sucesso	9
9	Contribuição para a Imagem da Companhia	Muito Negativa	0
		Negativa	1
		Indiferente	3
		Positiva	7
		Muito Positiva	9
10	Apoio Governamental	Indiferente: Não existe interesse do governo no projeto	1
		Positivo: Governo interessado, porém sem incentivos	3
		Altamente Positivo: Governo muito interessado. Oferta de incentivos	7
		Impositivo: Governo requer ação	9
11	Viabilidade Ambiental	Alto Impacto Ambiental: Causará danos substanciais ao meio ambiente. Possibilidade de contrair Passivo Ambiental	0
		Médio Impacto Ambiental: A degradação ao meio ambiente é reversível, porém com ações mitigadoras	3
		Baixo Impacto Ambiental: A degradação ao meio ambiente é desprezível e reversível	5
		Ambientalmente Sustentável: Proposta apresenta benefícios ambientais	9
12	Benefício da Parceria	Parceiro sem capacidade de investir	0
		Proposta sem parceria	3
		Parceiro subsidiará parte da proposta (tecnológico/financeiro)	5
		Parceiro arcará com todas as etapas da proposta (tecnológico/financeiro)	9

Figura 25 - Critérios e suas escalas próprias de avaliação

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Média Ponderada	Classificação
<b>Pesos</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		
Projeto A	5	1	5	3	3 <sup>º</sup>
Projeto B	3	3	7	4,3	2 <sup>º</sup>
Projeto C	9	9	3	7	1 <sup>º</sup>

Critério 1 (escala)  
 1- Baixo  
 5- Médio  
 9- Alto

Figura 26 - Modelo de planilha de avaliação

- **Priorização e Aprovação:**

Na quarta e última etapa é feita a priorização dos projetos. Para tal, além do ranking gerado pela planilha de avaliação, se faz necessário outra informação, uma estimativa do valor do investimento em cada projeto, mesmo sendo grosseira, visto que, nas fases iniciais do projeto, há muita indefinição, prejudicando a precisão da estimativa.

A Cartilha de Obras Públicas do TCU mostra como evolui a precisão de estimativas de custos de projetos (orçamentos), conforme o seu grau de maturidade (anteprojeto, projeto básico e projeto executivo), conforme Figura 28.

Tipo	Precisão	Margem de Erro	Projeto
Avaliação	Baixa	30%	Anteprojeto
Orçamento Sintético	Média	10 a 15%	Projeto Básico
Orçamento Analítico	Alta	5%	Projeto Executivo

Figura 27 - Nível de precisão de projetos

Fonte: Obras públicas - recomendações básicas para a contratação e fiscalização de obras públicas (publicação do TCU)

De posse do ranking dos projetos, das estimativas de custo, e conhecendo o valor total a ser alocado entre os projetos (restrição orçamentária da empresa), o modelo propõe uma classificação em 3 grupos:

1. **Projetos Titulares:** Os de melhor desempenho, que estão dentro do orçamento da empresa, ou seja, aqueles que têm maior probabilidade de aprovação pela alta administração;
2. **Projetos Suplentes:** Os que aguardam uma “oportunidade” para serem aprovados, o modelo sugere que estes representem até 40% dos titulares (em relação a restrição orçamentária total da empresa), principalmente pela falta de precisão nas estimativas de valor do investimento;
3. **Projetos Postergados:** Projetos que poderão ser realizados no futuro.

	Pontuação Final	Classificação Final	Valor Investimento (R\$)	Valor Acumulado (R\$)
Projeto A	8,7	1º	500.000	500.000
Projeto B	8,5	2º	150.000	650.000
Projeto C	8,1	3º	80.000	730.000
Projeto D	7,9	4º	1.500.000	2.230.000
Projeto E	7,4	5º	700.000	2.930.000
Projeto F	7,3	6º	420.000	3.350.000
Projeto G	7,2	7º	75.000	3.425.000
Projeto H	6,9	8º	90.000	3.515.000
Projeto I	6,7	9º	600.000	4.115.000
Projeto J	6,7	10º	1.200.000	5.315.000

RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA (R\$ 3.000.000,00)

Legenda

- Projetos Titulares
- Projetos Suplentes
- Projetos Postergados

Figura 28 - Priorização dos projetos (modelo de planilha)

Esta fase se encerra com a geração de relatórios que servirão de entrada para o processo de tomada de decisão, e deverão conter: pontuação e classificação final (ranking) dos projetos, separados por grupos de interesse e global, *status* final (titular, suplente ou postergado) e correlação com os objetivos estratégicos definidos pelo *Balanced Scorecard* (BSC) na tradução da visão corporativa, possibilitando a alavancagem de todos estes.

O processo de aprovação consiste em definir quais projetos serão executados, decisão esta, que cabe à alta administração, que na estrutura atual das Companhias Docas federais, é composta por Diretorias Executivas e Conselhos de Administração.

Após a decisão da alta administração a respeito de quais projetos deverão ser executados, o próximo passo é gerenciar de forma individualizada cada um deles, possibilitando que estes sejam realizados dentro do escopo, prazo e orçamento planejados.

Uma boa prática de mercado que pode ser utilizada pelas autoridades portuárias é categorizar (separar) os projetos conforme o porte / grau de complexidade (pequenos, médios e grandes) e utilizar metodologias de gerenciamento de projetos mais convenientes para cada categoria, por exemplo, projetos simples e de curta duração nem sempre devem ser gerenciados conforme os requisitos do PMBOK, sob o risco de burocratiza-los, acarreando em maior morosidade na sua execução.

Para realizar essa categorização em função da complexidade / porte do projeto, uma série de fatores podem ser considerados como o tempo de execução do projeto, número de funcionários envolvidos, número de áreas (funcionais) envolvidas, custo do projeto, interligação com outros projetos, etc. A Figura 30 mostra uma metodologia de categorização de projetos utilizada pelo SISP (Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação), órgão do governo federal que define boas práticas de TI para empresas estatais.

Parâmetros para mensuração do projeto		
Complexidade	Tamanho	Peso
Baixa Complexidade	Pequeno	1
Média Complexidade	Médio	2
Alta Complexidade	Grande	3
Custo	Tamanho	Peso
Até R\$ 80.000,00	Pequeno	1
De R\$ 80.000,01 a R\$ 650.000,00	Médio	2
Acima de R\$ 650.000,00	Grande	3
Tempo	Tamanho	Peso
Até 30 dias	Pequeno	1
De 1 a 6 meses	Médio	2
Acima de 6 meses	Grande	3
Quantidade de servidores	Tamanho	Peso
De 1 a 2	Pequeno	1
Entre 3 e 6	Médio	2
Acima de 6	Grande	3
Participação de recurso externo	Tamanho	Peso
Não	Pequeno	1
Sim	Grande	3
Interligação entre os projetos	Tamanho	Peso
Não possui integração com outros projetos	Pequeno	1
Possui integração com um projeto	Médio	2
Possui integração com mais de um projeto	Grande	3
Peso		
Pequeno		1
Médio		1,5
Grande		2,5

Figura 29 - Tabela SISP para categorização de projetos

É conveniente ressaltar que a forma de ponderação desses fatores e definição dos parâmetros a serem utilizados para o enquadramento dos projetos nas categorias depende da realidade de cada empresa.

#### 4.1.4. ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL (MAPEAMENTO E REDESENHO DOS PROCESSOS)

Outro passo importante na implantação do projeto de reestruturação da gestão é alinhar os processos de negócio às diretrizes estratégicas.

Na CODESP montou-se um grupo de trabalho para estruturar a implantação de um escritório de processos, com o objetivo inicial de mapear os processos-chave da empresa, ou seja, aqueles que referem-se às atividades primárias contidas na cadeia de valor, definida na etapa de formulação da estratégia. Como forma de exemplificar o trabalho que foi realizado, a Figura 31 traz parte do processo de aprovação de projetos de arrendatários.

O segundo passo será implementar melhorias nos processos, no sentido de dar celeridade e racionalizar os fluxos de trabalho (*workflow*), assim como a criação de indicadores e metas para os processos.



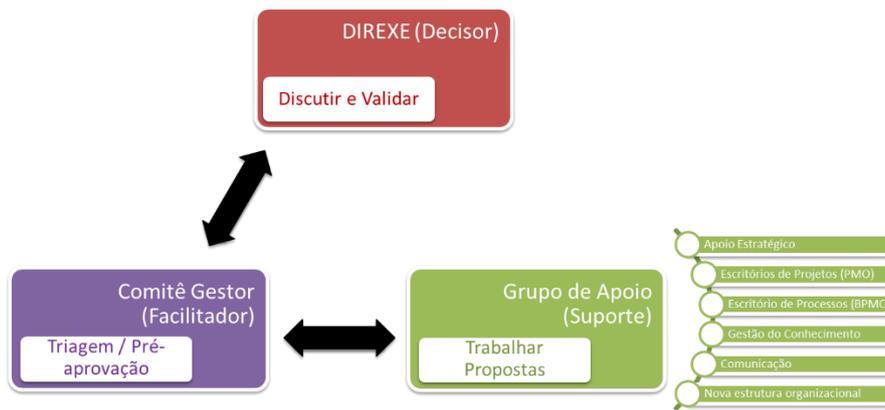


Figura 31 - Estrutura de trabalho criada para dar suporte ao processo de mudança

Essa estrutura é formada por três agentes principais: Grupo de Apoio, Comitê Gestor da Mudança e a Diretoria Executiva:

- **Grupo de Apoio:** é responsável por dar suporte operacional ao projeto, disponibilizando alternativas para o processo decisório e municiando o Comitê Gestor de informações. É formado basicamente por pessoas que tenham a visão sistêmica do negócio e larga experiência;
- **Comitê Gestor da Mudança:** foi criado para servir como órgão facilitador no processo decisório, ficando incumbido de fazer a triagem das propostas do Grupo de Apoio e pré-aprovar as melhores alternativas. O Comitê Gestor é formado basicamente por membros da média gerência (Superintendentes nas Companhias Docas);
- **Diretoria Executiva:** É o órgão decisor no processo, encarregado de discutir e validar as propostas pré-aprovadas pelo Comitê Gestor. O Conselho de Administração tem a função de deliberar sobre as decisões da Diretoria Executiva, conforme suas atribuições no Estatuto Social da CODESP.

Após a etapa de mapeamento da estratégia com o *Balanced Scorecard* é conveniente dividir o grupo de apoio em diversas frentes de trabalho, conforme as necessidades definidas no planejamento estratégico da empresa. No caso da CODESP criaram-se 6 frentes:

- **Apoio Estratégico:** para dar continuidade às necessidades estratégicas definidas no BSC, como a condução das reuniões gerenciais de acompanhamento de indicadores;
- **Escritório de Projetos (PMO):** grupo de trabalho para concepção, estruturação e implantação das metodologias de gerenciamento de portfólio, programas e projetos;
- **Escritório de Processos (BPMP):** grupo de trabalho para concepção, estruturação e implantação de um escritório para de gerenciamento dos processos de negócio da empresa;

- **Gestão do Conhecimento:** grupo de trabalho para estruturar a gestão do conhecimento na empresa;
- **Comunicação:** grupo de trabalho responsável pela comunicação interna e externa do projeto de reestruturação da gestão;
- **Nova estrutura organizacional:** grupo de trabalho responsável por readequar a estrutura organizacional às necessidades do projeto.

Na composição dos grupos supracitados é conveniente forçar um arranjo com membros de múltiplas formações e lotados em diretorias diferentes, pois estes servirão como agentes da mudança (multiplicadores) dentro de cada diretoria, tendo o importante papel de disseminar as diretrizes do projeto para o restante da empresa.

#### 4.1.6. GOVERNANÇA ESTRATÉGICA (ACOMPANHAMENTO PELOS ÓRGÃOS SUPERIORES)

Um fator crítico de sucesso do projeto é que em todas as etapas do modelo proposto, seja feito acompanhamento por parte dos órgãos superiores às autoridades portuárias.

Na etapa de Formulação da Estratégia é conveniente que o posicionamento estratégico das autoridades portuárias (local), bem como a definição das diretrizes (missão, visão, valores e negócio) seja acompanhado par e passo pelo órgão superior, a fim de garantir o alinhamento às diretrizes e estratégias de governo.

Esse acompanhamento ainda se faz obrigatório no mapeamento da estratégia, desde o desdobramento da visão em Objetivos Estratégicos, com a criação do mapa estratégico corporativo da autoridade portuária em questão, e principalmente na criação dos indicadores de gestão e metas de médio e longo prazo. A definição das metas para cada porto, deve ser feita a partir do desdobramento das metas governamentais.

Porém, é na etapa de Implementação que a atuação dos órgãos superiores se torna mais importante, com o monitoramento do desempenho dos indicadores de gestão, através das metas, e do acompanhamento da execução dos projetos estratégicos.

Uma alternativa seria a assinatura de contratos de gestão entre a Secretaria de Portos e as Diretorias Executivas das autoridades portuárias, vinculando inclusive algumas remunerações variáveis, como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), ao atingimento de metas acordadas por ambas as partes, referentes tanto à indicadores de gestão como indicadores de desempenho de projetos e processos.

## 5. CONCLUSÃO

As recentes mudanças ocorridas no setor portuário pressionam, cada vez mais, as Companhias Docas Federais a passarem por um processo de reestruturação dos seus sistemas de gestão. O Governo Federal sinaliza que o momento é de mudança, no sentido de reduzir a defasagem em relação às empresas privadas e se tornarem competitivas nesse novo cenário pós Lei 12.815/13.

O trabalho apresenta em detalhes um estudo de caso do Porto de Santos, o maior e mais complexo do Brasil, como forma de orientar essa mudança por parte das outras Companhias Docas, através da criação de um modelo teórico e conceitual. A CODESP / Porto de Santos, mesmo que a “passos curtos”, vem implantando este modelo a algum tempo, sendo conveniente compartilhá-lo com o restante da comunidade acadêmica e portuária.

É feito o detalhamento de todas as etapas de implantação deste modelo, as que já foram executadas e o que se tem feito em termos de planejamento para as que ainda estão por vir, descrevendo os processos realizados, dificuldades encontradas e lições aprendidas, criando-se um acervo de boas práticas de gestão para as outras Companhias Docas.

Espera-se com isso motivar o início do processo de mudança nestes órgãos, tornando-os mais competitivos nesse novo ambiente no qual estão inseridos, bem como contribuir para a melhoria do nível de serviço dos portos públicos nacionais.

Porém, é necessário que haja comprometimento de todos os envolvidos no contexto portuário, membros do corpo diretivo e funcional das Companhias Docas, Secretaria de Portos, ANTAQ, e órgãos de controle (TCU, Ciset, etc.) no intuito de viabilizar essa reestruturação nos modelos de gestão dos portos públicos brasileiros.

O Governo Federal sinaliza que os portos devem retomar o planejamento de longo prazo, porém, se observa que diante de temas tidos como emergenciais, a exemplo de obras de infraestrutura (incluem-se as dragagens), aditamento de contratos de arrendamento, solução de conflitos porto-cidade, entre outros, a profissionalização da gestão tem sido ofuscada em termos de prioridade. Muito se tem feito nas Companhias Docas para eliminar a defasagem temporal em termos de boas práticas de mercado, porém esse avanço deveria ser mais agressivo, a ponto de tornarmos os portos brasileiros mais competitivos em um curto horizonte de tempo.

## Bibliografia

- 3GEN. **Planejamento Estratégico orientado para a execução**. Slides do treinamento. São Paulo, 2013.
- BACH, Rosaneli. **Como promover a gestão da mudança**. Revista Você RH. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/como-promover-a-gestao-da-mudanca>>. Acesso em: 21/07/2013.
- BANCO MUNDIAL. **Port Reform Toolkit**. Module 1: Framework for Port Reform. Washington DC, 2001.
- BOOZ & COMPANY. **Análise e Avaliação da Organização Institucional e da Eficiência de Gestão do Setor Portuário Brasileiro**. São Paulo: Booz & Company, 2012.
- BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE. Curitiba, 2004.
- CERTO, S.S. & PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DA SILVA, R. & BELDERRAIN, M. C. N (2005) – **Considerações sobre métodos de decisão multicritério**. Divisão de Engenharia Mecânica-Aeronáutica, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos – SP.
- DAVENPORT, Thomas H. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre, Bookman, 2004.
- DELOITTE. **Plano de Reorganização Estratégica e de Gestão e Processos para a Codesp**. Relatório Técnico 09. São Paulo, 2009.
- ESTRADA, José A. F. D. **Aspectos da Gestão da Mudança na implementação de um sistema de gestão de SMS**. Dissertação de Mestrado. Niterói, 2008.
- FGV. **Relatório do Modelo de M&T para Fiscalização da Regulação Econômico-Financeira do Setor Portuário** (Projeto de Aperfeiçoamento do Controle Externo da Regulação do Tribunal de Contas da União). Brasília, 2007.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão de Valor na Empresa**. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GOMES, Eduardo G. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. Tese de Doutorado: São Paulo, 2009.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HIGHSMITH, Jim. **Gerenciamento ágil de projeto**; prólogo por Israel Gat. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.
- HILÁRIO, Maria A. de Souza. **Gestão por Resultados na Administração Pública**. Trabalho de conclusão de curso (UEA): Manaus, 2009.

- JUNIOR, L. C. M (2009) – **Gestão de Portfólio de Projetos – Alinhamento dos projetos à estratégia organizacional**. Instituto Curitiba de Informática, ICI.
- KALLÁS, David. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert S. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Alinhamento: utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MACHADO, Sérgio Braga. **Utilização de Indicadores de Desempenho na Avaliação da Gestão realizada pelo TCU**. Trabalho de conclusão de curso. Brasília, 2004.
- MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNICK, V. **A Mensuração do desempenho ambiental no *Balanced Scorecard* e o caso da Shell**. FGV/USP. 2003.
- PERDICARIS, Priscilla. **Limites e desafios do uso do BSC em organizações públicas: o caso da prefeitura de Porto Alegre**. II Congresso Consad de Gestão Pública. Rio Grande do Sul, 2009.
- PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. Quarta Edição. Project Management Institute (PMI). Global Standard, 2008.
- RIBEIRO, Andrea C. P. Pinto. **Gestão por Resultados na Administração Pública: A implantação do núcleo estadual do Ministério da Saúde em Alagoas**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Alagoas, 2011
- RIBEIRO, Robérton Luis Oliveira. **Gerenciando projetos com PRINCE2**. – Rio de Janeiro: Brasport, 2011.
- SILVEIRA, André. **Gestão de Portfólio – administrando sua carteira de projetos**. 2006.
- SYMNETICS. **Alinhamento e Desdobramento da Estratégia**. Slides do treinamento. São Paulo, 2011.
- TCU. **Obras Públicas: recomendações básicas para a contratação e fiscalização de Obras Públicas**. 2ª edição. Brasília, 2007.
- ZACCARELLI, Sérgio B., **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## Anexo I: Questionário de Benchmarking Portuário

1. Entendimento Estratégico:
  - Qual é o negócio da Empresa?
2. Planejamento Estratégico:
  - Como é feito o planejamento estratégico e quem são os responsáveis pela elaboração? Quais são as variáveis consideradas e quais são as áreas envolvidas?
  - Como a sustentabilidade é considerada no planejamento estratégico da Empresa?
  - Quais os principais indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPI's) considerados no Planejamento Estratégico?
3. Cadeia de Valor:
  - Quais são as atividades primárias da Empresa, ou seja, aquelas que geram receita?
  - Quais são as atividades de apoio da Empresa e qual o impacto destas no planejamento estratégico?
4. Grau de Liberdade:
  - As atividades da Empresa são regulamentadas por alguma(s) entidade(s) externa(s) e quais os impactos da(s) mesma(s) no Planejamento Estratégico e na tomada de decisão?
5. SWOT/Vantagem Competitiva:
  - Quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Empresa e qual seu posicionamento estratégico referente ao mercado?
6. Investimentos e Desenvolvimento:
  - Quais as fontes para investimento da Empresa e qual o destino desses investimentos (principais)?
  - Quais os canais de captação de recursos para investimentos e com que frequência ocorre?
  - Existe um Programa de Investimento fixo para captação e destinação de recursos? Quem o fomenta?