

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

## **O BALANCED SCORECARD**

Como instrumento de gestão na Atividade Portuária em Portugal

---

Pedro António Martins

Lisboa, outubro de 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

## **O BALANCED SCORECARD**

Como instrumento de gestão na Atividade Portuária em Portugal

**Pedro António Martins**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo da Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica de Professora Doutora Maria do Rosário Justino, Coorientadores Professor Mestre João António Poço Marques Asseiceiro e Professora Mestre Tânia Mafalda Antunes Saraiva.

**Constituição do Júri:**

PRESIDENTE – ESPECIALISTA (MESTRE) FERNANDO DE CARVALHO

ARGUENTE – ESPECIALISTA (MESTRE) JOSÉ SANTOS PEREIRA

VOGAL – DOUTORA MARIA DO ROSÁRIO JUSTINO

Lisboa, outubro de 2015

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

“Em tempos de contração aprender e compreender o mundo torna-se essencial para continuar a ter esperança”

Anónimo (Adaptado).

## Agradecimentos

O presente trabalho não poderia ser realizado sem que tivesse tido o apoio do Professor João Asseiceiro e da Professora Tânia Saraiva e sem a coordenação da Professora Maria do Rosário Justino, assim como sem a colaboração do Dr. Pedro Pereira da Administração do Porto de Aveiro, S.A., que desde o primeiro momento se mostrou disponível e, que em conjunto com a Dr.<sup>a</sup> Andreia Queirós, me receberam em Aveiro.

A eles o meu sincero obrigado.

Este trabalho dedico a todos os que me têm apoiado nesta etapa, incluindo a minha Mãe.

## Resumo

Perante um ambiente concorrencial mais intenso o desenvolvimento estratégico tornou-se vital, a importância de avaliar o nível de sucesso alcançado pela organização tornou-se incontornável.

Para esse efeito houve necessidade de incluir nessa avaliação de desempenho além dos indicadores financeiro tradicionais, que transmitem, na sua essência uma imagem do desempenho ocorrido, indicadores não financeiros como a satisfação dos clientes, a fidelidade dos clientes, apreensão da estratégia a nível interno, entre outros, que nos transmitem uma imagem mais atual de como a organização está a funcionar.

Esta evolução da gestão empresarial traduziu-se numa melhoria qualitativa, tendo-se constatado que um dos sistemas de referência aceite a nível global foi o designado *Balanced Scorecard*, concebido por Nolan Norton e Robert Kaplan em 1992.

Será com base nessa metodologia do *Balanced Scorecard* que é apresentado e desenvolvido o estudo de caso que dará consistência a todo o enquadramento teórico da dissertação.

Haverá que considerar que o Porto de Aveiro é uma organização pioneira na implementação desta metodologia e permite perceber a aplicabilidade do método do *Balance Scorecard* ao sector Portuário.

Aspetos como o sucesso da aplicação do *Balanced Scorecard* na Administração do Porto de Aveiro, como essa aplicação beneficiou a gestão estratégica na Administração do Porto de Aveiro, como esses benefícios se prologaram no tempo e o modo como os vários departamentos e a gestão da Administração do Porto de Aveiro reagiram ao modelo do *Balance Scorecard* serão questões que serão o centro da presente dissertação.

**Palavras – Chave:**

Portos, Estratégia, Avaliação da Gestão Estratégica, *Balanced ScoreCard*.

## *Abstract*

Due to a competitive environment more intense the strategic evolution become vital, the importance of evaluating the level of success reached by the organization became essential.

For that effect there was the need to include in the performance evaluation beyond the traditional financial indicators, which transmit in there essence a image of the performance that occurred before, non financial indicators as the client satisfaction, client fidelity and the internal comprehension of the strategy, among others, indicators that transmit a more updated image of how the organization is functioning.

This evolution in companies management permitted a qualitative improvement and it was accepted internationally that one of the reference systems is the designated Balanced Scorecard model which was conceived by Nolan Norton and Robert Kaplan in 1992.

It will be based on that methodology of the Balance Scorecard that will presented and explained the case study, which will give a consistent to the theoretic fundamentals of this dissertation.

Considering that the Port of Aveiro is a pioneer organization in implementing the methodology and it permits to perceive the applicability of the Balanced Scorecard method to the Port Sector.

Aspects like the success of the implementation of the Balance Scorecard in the Port Authority in Aveiro, how that implementation benefited the strategic management in that same Port authority, how the benefits last in time and the how the Balance Scorecard was perceived by the different departments and the management of the Port of Aveiro Port Authority will by the issues the present dissertation will focus on.

**Keywords:**

Ports, Strategy, Evaluation of the Strategy Management, Balanced ScoreCard.

# Índice

Agradecimentos.....	vi
Resumo.....	vii
<i>Abstrat</i> .....	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas.....	xv
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	xvi
1. Introdução.....	1
1.1. Relevância do Tema.....	1
1.2. Objeto de estudo.....	2
1.3. Objetivos do estudo.....	2
1.4 Metodologia e Estrutura da Dissertação.....	3
2. Equadramento Teórico.....	5
2.1 Importância do Sector Portuário.....	6
2.1.2. Impacto do setor na economia portuguesa.....	8
2.1.3. Papel do Porto.....	16
2.2 <i>Balanced ScoreCard</i> .....	24
2.2.1. Conceito e Estratégia.....	25
2.2.2. Objetivos e Implementação.....	32
2.2.2.1. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	38

2.2.3. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	40
2.2.3.1. Perspetiva Financeira.....	42
2.2.3.2. Perspetiva Cliente.....	48
2.2.3.3. Perspetiva dos Processos Internos.....	50
2.2.3.4. Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem.....	53
2.2.4. Dificuldades na implementação da Estratégia.....	57
2.2.4.1. Formas de ultrapassar as dificuldades da implementação da Estratégia.....	59
3. Estudo de caso aplicado ao porto de Aveiro.....	60
3.1. Metodologia.....	60
3.2. Caracterização e Descrição do estudo.....	62
3.2.1 Validação de Resultados.....	63
3.3 A iniciativa de aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> ao Setor Portuário .....	65
3.4. Enquadramento do porto de Aveiro e da sua Administração.....	70
3.5. Resumo histórico do porto de Aveiro.....	74
3.6. Contexto estratégico do planeamento e controlo de gestão na Administração do Porto de Aveiro.....	76
3.7. Aplicação dos conceitos de gestão estratégica na Administração do Porto de Aveiro, S.A.....	82
3.7.1. Orientações Estratégicas Específicas.....	89
3.8. Lógica de criação de valor na Administração do Porto de Aveiro. S.A.....	91
3.9. Implementação da estratégia e da sua gestão de acordo com o <i>Balanced Scorecard</i> .....	94
3.10. Resultados.....	97

4. Conclusão e Considerações.....	100
4.1 Conclusões.....	100
4.2. Limitações do Estudo.....	104
4.3 Recomendação para futuras Investigações.....	104
Referências Bibliográficas.....	106
Anexo I Iniciativas Estratégicas.....	109
Anexo II Mapa Estratégico.....	112
Anexo III Reunião com Executivos da Administração do Porto de Aveiro.....	116

## Índice de Figuras

Figura 2.2.1.1. Balanced ScoreCard.....	28
Figura 2.2.2.1. Evolução do conceito do Balanced Scorecard.....	33
Figura 2.2.2.2. Implementar o modelo do Balanced Scorecard e influências na Estratégia da organização.....	36
Figura 2.2.2.3. Aplicação do Mapa Estratégico à Southwest Airlines.....	38
Figura 2.2.3.1. Perspetivas do Balanced Scorecard.....	42
Figura 2.2.3.1.1. Fatores de rendibilidade financeira.....	47
Figura 2.2.3.1.2. Relação entre Indicadores Financeiros e Vértices Ligados a Estratégia.....	48
Figura 2.2.3.2.1. Indicadores de Resultados de acordo com a perspetiva dos clientes.....	50
Figura 2.2.3.3.1. Modelo Genérico da Cadeia de Valor.....	53
Figura 2.2.3.4.1. Estrutura de Avaliação de Aprendizagem e Crescimento.....	55
Figura 2.2.3.4.2 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	57
Figura 2.2.4.1. As quatro barreiras à implementação da Estratégia.....	58
Figura 3.3.1. Processo de Planeamento.....	67
Figura 3.4.1. Disposição dos terminais portuários do Porto de Aveiro.....	72
Figura 3.4.2. Organograma do Porto de Aveiro.....	73
Anexo II	
Figura II.1 Mapa Estratégico.....	111

## Índice de Quadros

Quadro 2.2.1. Movimento de Embarcações Comerciais por porto nacional.....	10
Quadro 2.1.2.2. Movimento de Embarcações por porto declarante e tipo de fluxo de embarcações.....	12
Quadro 2.1.2.3. Variação Homologa do volume de negócios 2012-2011.....	13
Quadro 2.1.2.4. Variação Homologa do Numero de pessoas ao serviço 2011-2012.....	13
Quadro 2.1.2.5. Variação Homologa do volume de negócios 2012-2013.....	15
Quadro 2.1.2.6. Variação Homologa do volume de negócios 2012-2013.....	15
Quadro 2.1.3.1 Responsabilidade da Autoridade Portuária conforme o modelo de Gestão Portuária.....	21
Quadro 3.7.1. Análise SWOT.....	86
Quadro 3.10.1. Tabela de Indicadores para gestão estratégica pelo Modelo do Balanced Scorecard.....	98
Anexo I	
Quadro I.1 Cruzamento das iniciativas estratégicas com o mapa estratégico e seu estado de conclusão.....	110

## Lista de Siglas e Abreviaturas

APA – Administração do Porto de Aveiro, S.A.

BSC – Balanced Scorecard

TMCD – Transporte Marítimo de Curta Distancia

SSS- *Short Sea Shipping* (Transporte Marítimo de Curta Distancia)

RORO- Navio *Roll In-Roll Out* Navio dedicado ao transporte de viaturas

SWOT – *Strengths Weakens Opportunities Treats* - Análise SWOT

GR - *Gross Tonnage* – Arqueação bruta, medida de dimensionamento dos navios.

TPB – Tonelagem de Porte Bruto

t – Tonelada

JAPA – Junta Autónoma do Porto de Aveiro

NPS – Número de pessoas ao serviço

VTS -*Vessel Traffic System* – Sistema de controlo de trafego portuário em Aveiro

GIAF – Sistema de gestão financeira e administrativa

GESPOR -Sistema de gestão das escalas de navios

AEM – Auto estradas do Mar- Sistemas de simplificação burocrática para incrementar a eficiência do Transporte Marítimo de Curta Distancia, programa da União Europeia.

# **1.Introdução**

## **1.1.Relevância do Tema**

Em face de um mundo globalizado, em que as evoluções tecnológicas implicam uma constante capacidade de adaptação, surgiu por parte da gestão de topo das organizações a necessidade de encontrar uma forma de dispor da informação relevante, para que nos momentos de tomada de decisões que influenciarão a organização no seu desenvolvimento para o futuro, as mesmas acautelem o que serão os previsíveis cenários do mercado ou do contexto económico do setor em que organização está inserida.

O controlo de gestão que era efetuado anteriormente nas organizações, que mais adiante será contextualizado em face das características específicas do setor portuário, foi evoluindo para um método mais abrangente envolvendo a estratégia e a condução dessa.

O método do Balanced Scorecard como proposto Norton e Kaplan pretende em face do cenário de acentuada concorrência, como o cenário atual em que se disputam clientes cada vez mais informados e aos quais se oferecem múltiplas opções de escolha, fornecer ao gestores e quadros das suas organizações as ferramentas que permitam avaliar a eficácia da estratégia adotada à medida que a mesma é implementada. Tal avaliação é realizada através dos habituais indicadores financeiros, mas é dada relevância também a indicadores não financeiros, que deverão estar ambos em sintonia, pois como será abordado aspetos como a satisfação do cliente e capacidade de resposta dos quadros perante os diversos procedimentos de rotina, levam a que se verifique a sua eficiência no processo global de criação de valor na organização

Em suma o controlo de gestão para os autores Norton e Kaplan deve ser feito no âmbito da gestão estratégica, tendo como referência indicadores financeiros e não financeiros.

Para um setor como o portuário em que o acompanhamento da estratégia se faz em vários âmbitos, local, nacional e, internacional, em que a eficiência tem também vários

parâmetros de avaliação, a realização do controlo de gestão será mais eficaz se tiver em linha de conta todos os parâmetros teóricos de um método como o *Balanced Scorecard*. Este permite aos gestores realizar a gestão estratégica sem descuidar os aspetos de controlo dos indicadores financeiros, a que se adicionam os indicadores não financeiros.

## **1.2. Objeto de Investigação**

O objeto do presente trabalho é o estudo da evolução qualitativa da avaliação da gestão estratégica e, por esse facto, da importância em acompanhar o desempenho das organizações para alcançar os objetivos delineados nessa estratégia.

O enquadramento teórico do método *Balanced ScoreCard* será consolidado com o estudo de caso, constante da sua aplicação numa organização do setor portuário, concretamente na Administração do Porto de Aveiro, consubstanciado na gestão portuária do Porto de Aveiro.

A importância do estudo do caso do Porto de Aveiro é relevante devido às suas especificidades, podendo inferir-se que é possível a aplicação do *Balanced ScoreCard* em organizações de diferentes tipos de atividade, incluindo as do setor portuário. Sublinha-se o facto de que o sector dos transportes marítimos está atualmente na dianteira dos objetivos estratégicos para o desenvolvimento da economia nacional.

Neste contexto, o Porto Aveiro devido as suas características específicas, que serão evidenciadas no decurso da dissertação, é um elemento impulsionador do desenvolvimento do setor marítimo-portuário em Portugal.

## **1.3. Objetivos da Investigação**

Os objetivos desta investigação poderão ser divididos em duas áreas.

Uma área em que o objetivo é apresentar o tema do *Balanced Scorecard* através da análise da literatura, sendo destacada a importância em ser estabelecida uma estratégia para o futuro da organização, sendo abordado o processo da sua implementação e o acompanhamento da influência nas atividades de curto prazo.

Numa segunda área será estabelecida a articulação entre o enquadramento teórico do *Balanced Scorecard* e a sua aplicabilidade ao setor portuário em Portugal, através do estudo do caso do Porto de Aveiro.

No estudo de caso do Porto de Aveiro será apresentada a implementação e a forma como a mesma decorreu, sendo referida, a estrutura teórica do *Balanced Scorecard* e a sua aderência à realidade, consubstanciada na avaliação da performance do porto.

O caso de estudo será analisado através de uma incidência nos seguintes aspetos:

- qual o sucesso da aplicação do *Balanced Scorecard* na Administração do Porto de Aveiro;
- que benefícios advieram para a gestão estratégica do Porto de Aveiro;
- que indícios de melhoria de desempenho do Porto de Aveiro se verificaram nos exercícios mais próximos;
- a análise da aplicação do Método do *Balanced Scorecard* e do modo como foi apreendido pelos diversos setores do Porto de Aveiro e da sua gestão.

## **1.4. Metodologia e Estrutura da dissertação**

Considerando o tipo de estudo, o problema identificado e os objetivos estabelecidos, a natureza da investigação é predominantemente qualitativa. Este trabalho apoia-se numa revisão bibliográfica e no estudo de um caso, desenvolvido através de investigação e ação, aplicando o *Balanced Scorecard* ao Porto de Aveiro.

Neste sentido, este contexto é observado por Yin, Robert K. (2010), onde se recomenda esta metodologia quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenómenos ocorrem e também pelo enfoque exploratório e descritivo

adotado, onde o pesquisador deverá estar aberto às descobertas do estudo. Yin (2010) destaca, também, este tipo de pesquisa como sendo um estudo de caso numa modalidade denominada “observação participante”, na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo, mas pelo contrário “assume uma variedade de funções e pode, de facto, participar nos eventos estudados”.

Neste trabalho está detalhado a constituição do método e todos os aspetos a ter em conta. Estão detalhadas as perspetivas que compõem o método e que estendem a avaliação além da perspetiva financeira, contudo, ainda considerada devido a sua importância. Serve também de guia para a escolha dos fatores que deverão ser considerados como essenciais e, quais os indicadores que permitem a avaliação do desempenho da organização ao aplicar a estratégia subjacente a esses fatores.

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma: entre a introdução e a conclusão, inclusive, a presente dissertação é composta por 4 capítulos principais, que são divididos em subcapítulos. Cujo objetivo é explicar os aspetos ligados concretamente com o setor portuário e sua importância no âmbito da economia nacional, ligando-os com o controlo de gestão e gestão estratégica através do modelo *Balanced Scorecard*.

A primeira parte está organizada em dois capítulos relativos à revisão da literatura e a segunda parte engloba um capítulo onde são desenvolvidas as hipóteses de investigação e apresentado o modelo *Balanced Scorecard* aplicado no porto de Aveiro.

Nos capítulos referentes à revisão da literatura destaca-se o exclusivo dedicado ao método *Balanced Scorecard*. É abordado a sua constituição e a sua abrangência como método de avaliação do desempenho, assim como também se liga com a gestão estratégica, além de se identificar como um método de controlo da gestão.

Os capítulos 3.1. e 3.2. são dedicados a metodologia utilizada para se obter os dados sobre a gestão no porto de Aveiro.

Após a definição da metodologia, desenvolve-se em 7 subcapítulos, os quais são dedicados a analisar os dados obtidos e as características do porto de Aveiro em si.

Caraterísticas como sua gestão estratégica, passando também pela abordagem da fase de construção da estratégia e aspetos como a lógica de criação de valor na organização. Compõe também este conjunto de capítulos, com menção aos resultados da aplicação do *Balanced ScoreCard* desde 2009 até ao presente.

Um capítulo com as conclusões e considerações a que o presente estudo conduz ao abordar a aplicação do *Balanced Scorecard* ao Porto de Aveiro, como método de controlo de gestão e gestão estratégica, conclui a presente dissertação.

A estrutura da dissertação permite que antes de ser abordado o estudo de caso, seja apresentado o setor portuário e as suas características de forma detalhada e em seguida as especificidades do caso português.

O aproveitamento das potencialidades de Portugal nesta área são amplamente conhecidas, tendo em conta que Portugal é o país da União Europeia com maior ZEE (Zona Económica Exclusiva).

O presente estudo será desenvolvido estabelecendo a articulação entre o enquadramento teórico do *Balanced ScoreCard* e a sua aplicação prática à organização da Administração do Porto de Aveiro e o seu efeito na gestão diária do porto, centrada na fase de implementação e com foco no modo como afetou os resultados nos anos mais próximos do início da implementação, sendo, obviamente, referida a situação atual no porto e o impacto da utilização do método.

## **2. Enquadramento Teórico**

No presente capítulo serão abordados aspetos intrínsecos do setor portuário, assim como se propõe a sua contextualização na economia nacional, com dados dos últimos dois anos.

Após este enquadramento setorial, que inclui uma abordagem da evolução do controlo de gestão no setor portuário até ao momento em que é já considerada a necessidade de levar a cabo uma gestão estratégica como forma de controlo.

Foi essa evolução que criou na Administração do Porto de Aveiro, S.A. a oportunidade de adotar o BSC à sua realidade, procedendo para esse efeito a revisão do plano estratégico elaborado em 2005, seguindo diretiva do Governo Central acionista. Tal aspeto será analisado nos capítulos dedicados ao estudo de caso.

Após este enquadramento setorial será abordada toda a teorização que fundamenta o método do BSC, a forma com aborda a várias perspetivas que permitem a sua extensa aplicação e a complementaridade entre essas perspetivas. A vertente de aplicação prática será também focada na medida em que serão referidas quais as dificuldades que se levantam nesse processo e também as formas de ultrapassar essas barreiras que surgem ao nível da organização.

## **2.1. Importância do Setor Portuário**

O Transporte Marítimo, já consta da literatura desde Smith, Adam “*Wealth of the Nations*”, (1775), em que o Transporte Marítimo é referido como um dos elementos fundamentais para o crescimento económico das nações e considerado como uma das melhores opções de transporte para as trocas comerciais entre essas. Mesmo para os países que não dispõem de zona costeira.

Tal está ligado com o facto do Transporte Marítimo proporcionar um meio de transporte que, possibilitando a deslocação de grandes volumes, o consegue fazer com custos relativamente baixos, face a outro meio de transporte.

Há contudo, que assinalar que a procura por Transporte Marítimo é uma procura derivada que, advém da necessidade de colocar os produtos ou as matérias-primas noutra local do globo. A procura pelo Transporte Marítimo tomou outra dimensão com o advento da globalização em que, as trocas comerciais entre locais em diferentes continentes aumentaram de forma histórica.

O transporte marítimo, tal como outro modo de transporte ao ser executado terá como consequência um aumento da utilidade marginal das mercadorias, tal surge como consequência de um maior valor das mesmas no local destino em relação ao seu ponto

de origem. No entanto, na equação do valor final dessas mercadorias o transporte apenas representa um custo associado à necessidade de descolar as mercadorias da sua origem para o local de consumo.

Outra característica económica de um serviço transporte é que a sua produção e consumo são simultâneos, não é possível produzir um serviço de transporte para *stock*.

Há que assinalar que a procura por um meio de transporte varia negativamente com o aumento do custo desse. No caso específico do transporte marítimo considerando o avançado por Stopford, Martin “*Maritime Economics*” 2ª Edição, (1999), duas grandes evoluções contribuíram para que, o Transporte Marítimo ganhasse maior dimensão, esses dois grandes desenvolvimentos foram a especialização dos navios e a unitização das cargas.. Tal resultou da criação do contentor e especialização do transporte de cargas a granel (grandes volumes de carga como os cereais e os minérios), que conduziu à especialização da frota e a que, o seu crescimento fosse mais facilitado.

Abordando na área do Transporte Marítimo, a vertente Portuária e o papel que desempenha como componente essencial de um sistema eficiente e economicamente viável, realça-se que o porto estabelece-se um elo de ligação entre o Mar e a Terra, ou seja, é onde uma parte importante da atividade relacionada com o Transporte Marítimo ocorre no final e início da viagem das mercadorias.

Recorrendo a Gonçalves, Fernando Cruz “Apontamentos de Economia Marítima e Portuária I”, (2002), o porto é uma peça central na cadeia de transporte que se desenvolve aquando da opção pelo transporte marítimo. A escolha de um porto para carga e descarga, não se fará apenas com base em critérios de qualidade, pois o peso do custo inerente à passagem portuária e à distância a percorrer no percurso terrestre dessa cadeia, são também dois fatores que serão considerados e muitas vezes vêm-se a mostrar de grande relevância.

Perante o exposto confirma-se de grande importância o desenvolvimento de um sistema portuário que permita cobrir todas as regiões do país e capaz de receber os diversos tipos de carga, em cada um dos portos ou em portos diferentes, mas de forma que os

diferentes portos sejam complementares. Esta complementaridade permitirá tornar o transporte marítimo mais competitivo fazendo baixar a fatura total do transporte.

Será importante que os portos considerados no sistema portuário de cada país disponham também de características que permitam uma grande abrangência no tipo de navio capaz de os escalar, aspetos como a extensão de canais e profundidade no porto e na sua barra (zona de entrada no porto) poderão limitar o tamanho ou tipo de navio o que, implicará a concentração de navios de maior porte apenas em parte dos portos do sistema portuário. Essa discrepância entre portos e as suas capacidades poderá provocar que a passagem portuária seja mais demorada devido à concentração do grosso dos navios em poucos portos.

### **2.1.2. Impacto do setor na economia portuguesa**

Os dados sobre o setor marítimo portuário, publicados pelo Instituto Nacional de Estatísticas, referentes a 2012, ano em que Portugal estava em plena recessão, recessão que até hoje ainda não ultrapassou totalmente, mostram uma tendência de decréscimo do movimento de navios em portos nacionais. No entanto, dados mais recentes vêm contrariar essa tendência, marcando um retorno aos valores totais de navios aos níveis de 2011.

Assim, os valores referentes ao número de embarcações que escalou os portos nacionais em 2012 mostram uma queda da ordem do 6,1% em termos homólogos, somando um total 13.324 navios. Este número foi parcialmente compensado pelo aumento da dimensão dos navios, o que implicou que o total de arqueação bruta “GT” tenha até subido uns escassos 0,6%.

Em face ao referido e voltando aos números é possível detalhar que as exportações foram reforçadas em 8,3% e que compensaram o decréscimo das importações, que sofreram uma queda de 3,7%.

Este balanço conduziu a um equilíbrio entre a quantidade de carga carregada e descarregada com um ligeiro aumento de 0,7%, aumento esse que foi centrado nas

mercadorias carregadas, aspeto que foi desencadeado pelo facto das empresas nacionais perante uma queda do consumo interno terem incrementado a sua aposta na exportação.

Já os dados de 2013 mostram que aconteceu uma inversão, com o número de embarcações que escalam os portos nacionais a aumentar 6,0%, no que diz respeito à tendência de crescimento da dimensão embarcações essa manteve-se, sendo que o aumento da dimensão das embarcações registado foi de 13,2%.

A nível do balanço entre importações e exportações em 2013 teve uma variação mais positiva, devido ao referido aumento no movimento portuário, dessa forma, essa variação correspondeu a um aumento de mais 0,7% que em 2012, voltando a reincidir num aumento das exportações, ou seja, das mercadorias carregadas em portos nacionais.

De modo a sumarizar o número de escalas por tipo de navio o Instituto Nacional de Estatísticas apresenta uma representação por tipo de navios, e respectivas arqueações bruta “GT”, Quadro 2.1.1., sendo que esta primeira apresentação se refere ao ano de 2012 (sendo estes os dados disponíveis mais recentes nesse formato).

2012

Tipo de embarcação	Nº	TPB	GT
<b>Total</b>			
<b>Total</b>	<b>26 568</b>	<b>330 466 589</b>	<b>372 477 304</b>
Granéis líquidos	4 795	91 615 404	62 345 386
Granéis sólidos	856	31 859 510	18 489 573
Contentores	7 435	136 975 127	116 698 584
Transporte especializado (carga seca)	708	9 118 425	18 261 325
Carga geral	8 521	43 920 840	33 968 733
Batelão sem propulsão para cargas secas	22	27 682	18 864
Passageiros (exclui navios de cruzeiro)	2 566	4 444 195	26 090 145
Navios de cruzeiro	1 593	12 412 034	96 434 628
Atividades <i>off shore</i>	72	93 372	170 066
Desconhecido	0	0	0
<b>Embarcações entradas</b>			
<b>Total</b>	<b>13 324</b>	<b>165 522 293</b>	<b>186 471 056</b>
Granéis líquidos	2 397	45 806 342	31 167 852
Granéis sólidos	430	15 996 286	9 285 958
Contentores	3 720	68 541 448	58 396 929
Transporte especializado (carga seca)	354	4 557 402	9 129 720
Carga geral	4 296	22 099 935	17 081 892
Batelão sem propulsão para cargas secas	10	13 841	9 181
Passageiros (exclui navios de cruzeiro)	1 283	2 221 744	13 044 942
Navios de cruzeiro	798	6 238 609	48 269 549
Atividades <i>off shore</i>	36	46 686	85 033
Desconhecido	0	0	0
<b>Embarcações saídas</b>			
<b>Total</b>	<b>13 244</b>	<b>164 944 296</b>	<b>186 006 248</b>
Granéis líquidos	2 398	45 809 062	31 177 534
Granéis sólidos	426	15 863 224	9 203 615
Contentores	3 715	68 433 679	58 301 655
Transporte especializado (carga seca)	354	4 561 023	9 131 605
Carga geral	4 225	21 820 905	16 886 841
Batelão sem propulsão para cargas secas	12	13 841	9 683
Passageiros (exclui navios de cruzeiro)	1 283	2 222 451	13 045 203
Navios de cruzeiro	795	6 173 425	48 165 079
Atividades <i>off shore</i>	36	46 686	85 033
Desconhecido	0	0	0

Quadro 2.1.2.1. - Movimento de embarcações de comércio nos portos nacionais, por tipo de embarcação.

Legenda: “TPB” Tonelagem de Porte Bruto; “GT” (*Gross Tonnage*) Tonelagem de Arqueação Bruta.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, dados referentes ao ano de 2012.

Da análise desse quadro é possível verificar que existe uma grande diferença em termos dos valores de tonelagem bruta dos navios de contentores e os restantes tipos, de onde se conclui que o tráfego marítimo português se faz com base no transporte de cargas

contentorizadas, pelas conclusões do relatório referente ao ano de 2013 tal tendência mantém-se.

O segundo tipo de navios com maior incidência em termos de escalas nos portos portugueses são os navios de cruzeiros. Este tipo de tráfego, ou seja, as escalas de navios de cruzeiros está em crescimento e representa uma grande aposta em termos de investimentos em instalações portuárias. Esta aposta está relacionada com a maior relevância que tem sido dada ao setor do Turismo em Portugal, como forma de garantir uma fonte de rendimentos e a criação de valor para a economia portuguesa.

O transporte de graneis líquidos também tem sido um vetor com tendência de crescimento sendo que Portugal tem afirmado a sua posição como país de referência em termos da refinação de hidrocarbonetos. Tal facto deve-se às parcerias assumidas pela “Galp”, companhia de origem nacional, com empresas multinacionais estrangeiras, que detêm quotas em países com grandes reservas petrolíferas para a prospeção de petróleo. O transporte desse produto faz-se no estado bruto sendo depois refinado e exportado para o estrangeiro, algumas vezes para os países de origem, que não dispõem de capacidade de refinação.

É possível concluir através do Quadro 2.1.2.2. quais os portos com maiores volumes de tráfego já em 2013.

Nesta contabilidade os três principais portos nacionais são Lisboa, Leixões e Sines por esta ordem, neste âmbito há que referir que Sines é essencialmente um porto de *transshipment* em que o seu terminal de contentores faz o grosso do movimento no porto, estando dedicado a um armador internacional de primeira linha e, é usado para fazer a passagem de navios maiores, que trazem e levam carga contentorizada para o oriente, para navios de menores dimensões que irão transportar esses contentores de Sines até os Portos do Norte da Europa.

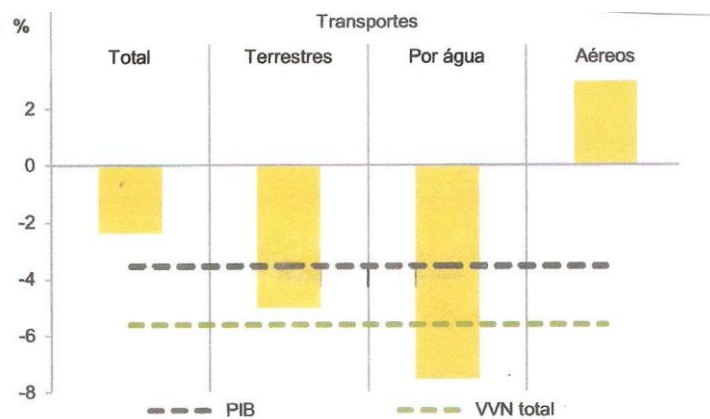
É importante referir que parte relevante do movimento de crude e produtos refinados de petróleo, após a sua refinação acontece em Sines e a seguir em Leixões.

Período de referência dos dados	Porto declarante (2)		Movimento de embarcações de comércio (N.º) por Porto declarante e Tipo de fluxo das embarcações; Anual	Arqueação bruta das embarcações de comércio (GT) por Porto declarante e Tipo de fluxo das embarcações; Anual	Mercadorias carregadas (t) por Porto declarante e Tipo de carga; Anual (3)	Mercadorias descarregadas (t) por Porto declarante e Tipo de carga; Anual (3)	Movimento de passageiros (N.º) por Porto declarante e Local de origem/destino; Anual
			Tipo de fluxo das embarcações	Tipo de fluxo das embarcações	Tipo de carga	Tipo de carga	Local de origem ou destino
			Total	Total	Total	Total	Total
			N.º	GT	t	t	N.º
2013	Portugal	P	28199	x	x	x	
	Continente	C	20835	x	x	x	
	Viana do Castelo	PTVDC	392	x	x	x	
	Leixões	PTLEI	5124	x	x	x	
	Douro	PTOPO	-	x	x	x	
	Aveiro	PTAVE	1852	x	x	x	
	Figueira da Foz	PTFDF	1060	x	x	x	
	Lisboa	PTLIS	5522	x	x	x	
	Setúbal	PTSET	2704	x	x	x	
	Sines	PTSIN	3960	x	x	x	
	Faro	PTFAO	137	x	x	x	
	Portimão	PTPRM	84	x	x	x	
		M	2531	x	x	x	
	Região Autónoma da Madeira						
	Funchal	PTFNC	1289	x	x	x	
	Porto Santo	PTPXO	696	x	x	x	
	Canical	PTCNL	546	x	x	x	
	Região Autónoma dos Açores	A	4833	x	x	x	
	Angra do Heroísmo	PTADH	-	x	x	x	
	Madalena	PTMAD	x	x	x	x	
	Lajes das Flores	PTLAJ	92	x	x	x	
	Calheta	PTCAL	x	x	x	x	
	Ponta Delgada	PTPDL	1505	x	x	x	
	Lajes do Pico	PTLDP	x	x	x	x	
	Cais do Pico	PTCDP	455	x	x	x	
	Praia da Vitória	PTPRV	1153	x	x	x	
	Santa Cruz das Flores	PTSCF	x	x	x	x	
	Santa Cruz da Graciosa	PTSCG	x	x	x	x	
	Horta	PTHOR	440	x	x	x	
	Vila do Porto	PTVDP	320	x	x	x	
	Velas	PTVEL	517	x	x	x	
	Vila Nova do Corvo	PTVNC	x	x	x	x	
	Praia da Graciosa	PTPRG	351	x	x	x	
Instalações offshore de Portugal	PT88P	-	x	x	x		
Outros portos de Portugal	PT888	-	x	x	x		

Quadro 2.1.2.2. Movimento de embarcações de comércio (N.º) por Porto declarante e Tipo de fluxo das embarcações.

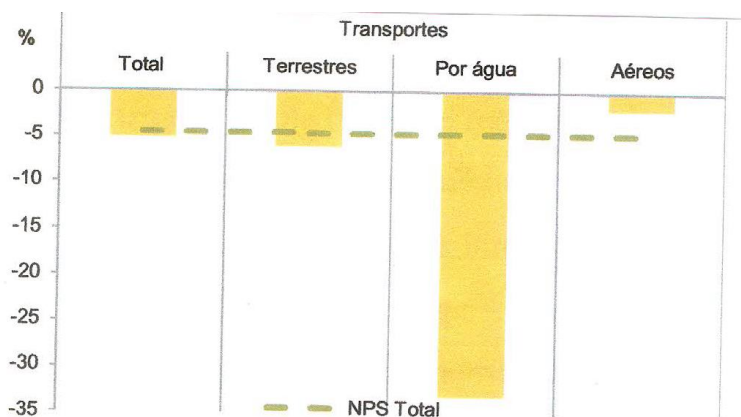
Fonte Instituto Nacional de Estatísticas, dados do ano de 2013.

Numa segunda linha dos portos nacionais surgem Setúbal e Aveiro, que concorrem entre si para o quarto lugar, neste momento ocupado por Setúbal, muito devido ao tráfego promovido pelo sector da indústria automóvel que usa o porto para exportar a produção da Autoeuropa.



Quadro 2.1.2.3. Variação homóloga do volume de negócios (%) 2012-2011.

Fontes: Instituto Nacional de Estatísticas



Quadro 2.1.2.4. Variação Homóloga do número de pessoas ao Serviço (NPS) (%) 2011-2012.

Fontes: Instituto Nacional de Estatísticas

Há que referir que apesar deste crescimento homólogo da economia a afirmação do transporte marítimo como opção para os carregadores aquando da escolha de um modo de transporte tem caído, como é possível confirmar pelos quadros 2.1.3. e 2.1.4., que traçam o cenário nacional ao nível do setor dos transportes e em particular do setor dos transportes marítimos.

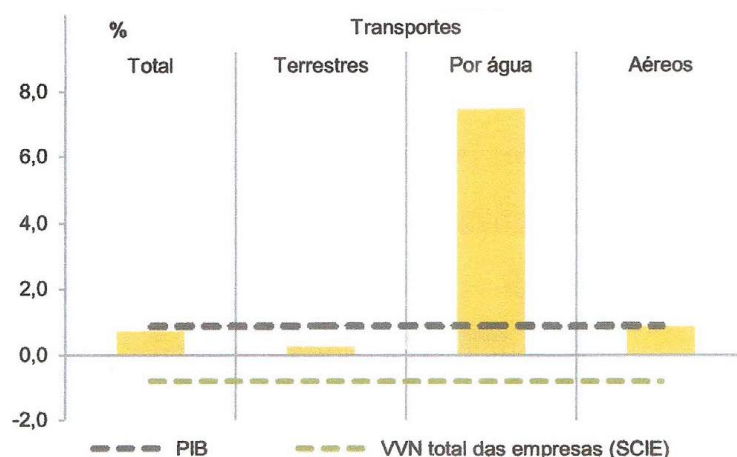
Como primeira causa está a situação nacional e internacional de contração, em que existe uma perda de peso das trocas comerciais tanto a nível comunitário, como extra comunitário, o que implicou que o setor dos transportes marítimos tenha perdido peso na economia nacional, tanto ao nível do volume de negócios que gerou, como a quantidade de pessoas empregues no setor.

No setor ligado com o transporte de mercadorias o transporte marítimo apresenta a queda comparativa mais acentuada, durante o ano em análise.

No período de 2012 em face da descida das tarifas do transporte aéreo e tipo de cargas sobre a qual a economia baseou o seu reduzido volume de negócios, haverá que destacar que apesar da queda de 3,5% do PIB que ocorreu, o transporte aéreo foi a opção que ganhou maior preponderância.

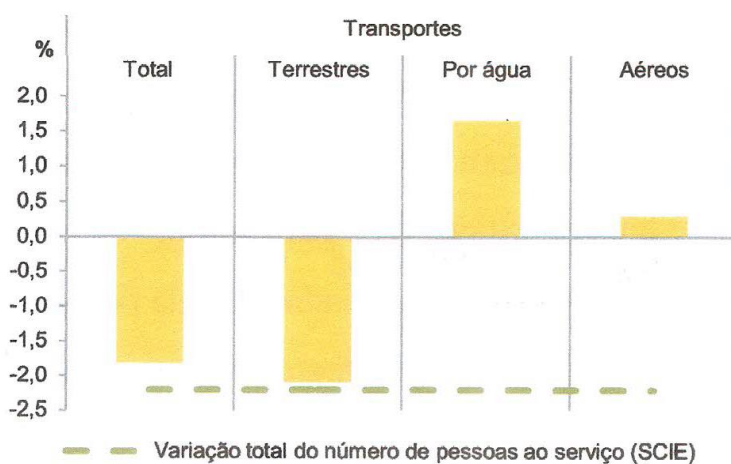
A nível da União Europeia a opção foi de facto o transporte marítimo, que apesar de um baixo crescimento do PIB, teve uma menor descida do seu peso no total de mercadorias transportadas. Tal deve-se a que as trocas dos países da União Europeia foram essencialmente extra comunitárias, o que provocou, que apesar de seguido de perto também pelo transporte aéreo, o transporte marítimo tenha apresentado uma menor descida.

Tal cenário a nível do UE28 deve-se à resiliência de determinadas economias europeias, que perante a contração da economia mundial, continuaram ainda a dispor de um movimento de mercadorias positivo.



Quadro 2.1.2.5. Variação homóloga do volume de negócios (%) 2012-2013.

Fontes: Instituto Nacional de Estatísticas



Quadro 2.1.2.6. Variação Homóloga do número de pessoas ao Serviço (NPS) (%) 2012-2013.

Fontes: Instituto Nacional de Estatísticas

Como é possível verificar pelos quadros 2.1.5. e 2.1.6. a nível nacional a tendência alterou-se no decorrer de 2013 e a opção por um serviço transporte foi mais relevante nos modos marítimos e aéreo, sendo que tal poderá ser justificado por um crescimento nominal de 0,9% da economia, isto apesar da queda da economia em termos reais de 1,4%, o que marca de facto uma queda menor que em 2012.

Assim, em 2013 a queda verificada ao nível do setor de transportes ficou a dever-se ao modo do transporte rodoviário que mais contribuiu para essa queda, nos restantes apesar de fraca, a tendência foi de crescimento do volume de negócios e do número de pessoas ao serviço.

A nível da União Europeia a tendência foi a inversa em relação ao que aconteceu no ano de 2012, com o transporte marítimo a ter uma evolução globalmente desfavorável no total dos 28 países, isto apesar de em alguns países, como Portugal, essa evolução ter-se caracterizado por um crescimento. Tal tendência teve a sua origem a nível das economias mais fortes, como seja o caso da economia Francesa, por exemplo, em que a opção foi o transporte rodoviário em detrimento do marítimo.

Esse ajustamento marca a expansão da recessão económica efetiva aos países que em 2012 ainda tentavam evitar essa contração, apesar do fraco sucesso, como o ano 2013 veio a confirmar.

### **2.1.2. O papel do porto**

Os Portos evoluíram das suas versões nos primeiros tempos de locais de grande agitação, com grande aglomeração de navios. Esses navios levavam bastante tempo em operações, e dessa forma gerava-se também uma grande agitação noturna para promover entretenimento para as tripulações desses navios. Atualmente a situação é bem diferente devido à especialização dos navios que, se dividem entre os de contentores, os que carregam carga a granel, os navios dedicados exclusivamente ao transporte de viaturas e ainda os navios de cruzeiro. Nas cargas a granel há que incluir, cargas como gás liquefeito e outros derivados dos hidrocarbonetos.

Esta especialização dos navios veio facilitar as operações em porto e dessa forma encurtar o tempo de escala dos navios, transformando os portos em locais de menor agitação.

Atualmente estadias curtas em porto é sinónimo de maior rentabilização da operação dos navios, sendo que para tal os terminais se especializaram e automatizaram. Exemplos da grande automatização dos terminais são os portos do Norte da Europa. Apesar da velocidade a que são executadas as tarefas nesses terminais, a agitação é bem menor, sendo espaços extremamente fechados em termos de acesso ao cais. Uma consequência da automatização é a necessidade de um menor número de trabalhadores.

No contexto do porto haverá que distinguir entre três entidades: os portos, a autoridade portuária e os terminais. Assim, o porto refere-se à área geográfica onde os navios atracam e descarregam as mercadorias. Habitualmente, um local com condições propícias a essa atividade, tendo uma profundidade de água razoável e abrigados, poderão ser uma baía ou um estuário de um rio.

A autoridade portuária refere-se à entidade que assume a responsabilidade de organização administrativa do porto e ainda garantir a existência de uma série de serviços necessários à escala dos navios no porto. Há que referir que os portos poderão ser propriedade pública ou privada.

Por fim o terminal, refere-se a uma secção do porto que consiste em um ou mais cais de atracação, muitas vezes divididos conforme o tipo de cargas que têm capacidade de “movimentar”. Os terminais poderão ser propriedade e operados pela autoridade portuária, ou concessionados a operadores especializados, que poderão incluir grandes armadores.

Ainda de acordo com Stopford, Martin “*Maritime Economics*” 2ª edição, (1999), nos portos executam-se diversas tarefas, as quais são cruciais para eficiência dos navios que os escalam. O seu principal objetivo é proporcionar um local seguro de atracação para os navios que os escalam, tais escalas acontecem nas viagens de transporte de mercadorias entre os diversos portos. Existem contudo, outras características que, um porto deverá conter de modo a prestar um serviço portuário adequado, como sejam, as questões de os terminais disporem de zonas cobertas, tipo armazéns, onde seja possível proceder a operação de consolidação de cargas, assim como a operação inversa, muitas vezes necessárias à passagem do transporte marítimo para outro modo de transporte terrestre. Essas operações poderão ainda ocorrer apenas para que as cargas sejam armazenadas.

Os terminais têm como objetivo servir navios cada vez maiores, pelo que deverão contemplar infraestruturas com profundidades cada vez maiores.

A polivalência dos portos impõem-se dentro de determinados limites o que, implica a existência de diversos tipos de equipamento. É importante que o porto disponha de diversas opções de movimentação da carga nos seus diversos terminais. Sendo esses terminais especializados ou não, deverão existir diversos terminais que, disponham da capacidade de movimentarem tanto carga a granel, como veículos, contentores e até passageiros de modo a que, o porto possa dispor de uma oferta completa.

Um porto não alcançará o sucesso desejado se não estiver integrado numa rede de transportes que, facilite a passagem das cargas de e para outros modos de transporte, tanto para o *hinterland* (zona terrestre de influência do porto), como para o *foreland* (zona marítima de influência do porto, zona que se pode estender para vários continentes).

O *hinterland*, como mencionado refere-se à zona terrestre através da qual se estende a influência do porto e na qual o porto tem capacidade de captar cargas para serem movimentadas nos seus terminais, seja para o interior desse *hinterland*, seja desse *hinterland* para o *foreland*.

Hoje em dia a extensão do *hinterland* é uma das variáveis centrais para o estabelecimento de uma estratégia para um porto, sendo que área do *foreland*, em conexão, também desempenha um importante papel no estabelecimento dessa estratégia.

Os portos poderão ser caracterizados segundo diversos aspetos sendo que, uma forma de caracterização é quanto à sua dimensão.

Nesse aspeto e de acordo com o mencionado na obra de Stopford, Martin “*Maritime Economics*”, 2ª Edição (1999), existem os seguintes tipos de portos (adaptação de tradução livre):

- Tipo 1 - pequeno porto local: existem espalhados pelo globo milhares de pequenos portos que, servem os propósitos do comércio local. Neles se movimenta uma grande variedade de cargas, muitas vezes servindo pequenos navios de cabotagem (navios que executam viagens curtas ao longo de vários

portos, muitas vezes de acordo com os contratos de transporte que os seus armadores vão efetuando). Apenas estes navios de menor dimensão têm a capacidade de fazer escala neste tipo de portos.

- Tipo 2 - grandes portos locais: quando o volume de carga é maior, realizam-se investimentos de maior envergadura nestes portos que, os transformam em portos mais atrativos a navios de maior dimensão. Assim, perante a possibilidade de movimentar um volume de carga maior são realizadas obras, de modo a acompanhar as necessidades de navios de maior dimensão que, normalmente carregam cereais ou carga ensacada, em grandes volumes, servindo uma região produtora desse tipo de carga. Trata-se do caso do Porto de Aveiro sobre o qual será elaborado o estudo de caso da presente dissertação.
- Tipo 3 - grandes portos regionais: portos que movimentam grandes volumes de carga de e para navios com calado (termo que se refere à altura do navio abaixo da linha de água, intimamente ligado com a sua dimensão e volume de carga que transporta) já de razoável dimensão. Este tipo de porto já justifica um investimento considerável em equipamento de movimentação de cargas, como gruas, empilhadores e veículos para a movimentação de carga dentro da zona portuária, nas operações inerentes à atividade portuária. Tal carga inclui grandes volumes de contentores e carga paletizada, assim como outros tipos de carga em unidades de transporte específicas.
- Tipo 4 centros de distribuição regionais: portos regionais que desempenham o papel alargado de centros de distribuição. Nestes portos a carga é movimentada de navios de grandes dimensões para bordo de outros de menores dimensões, assim como para outros modos de transporte. Deverão assim estar inseridos numa ampla rede de transportes terrestres e fluviais (como acontece nos portos internacionais de referência, sejam eles no Norte da Europa sejam no Sudeste Asiático), assim como disporem de ligações marítimas a outros portos. São movimentadas tanto, cargas em contentores ou outras unidades de carga *standard*, como a granel.

É possível caracterizar os portos também quanto ao modelo de gestão dos mesmos, sendo que, nesse âmbito é possível considerar três modelos básicos de gestão portuária.

Em relação a estes modelos básicos os fatores de distinção são o controlo da infraestrutura, ou seja, as obras de cais e molhos necessários à segura atracação dos navios, mas também o terrapleno quando se trata de zonas para contentores. Outro fator de distinção é o controlo, ou posse, da superestrutura que, se refere a todo equipamento e edifícios, excluindo as infraestruturas básicas e ligações a outros modos de transporte, referindo-se dessa forma ao equipamento, veículos e armazéns necessários às operações de movimentação das cargas e sua armazenagem. O terceiro fator de distinção refere-se à contratação do trabalho portuário.

Em Portugal o controlo da infraestrutura é essencialmente pública, ou seja, do Estado Central. Poder-se-á avançar que, quanto ao modelo de gestão, os portos Portugueses caem dentro da classificação de *Landlord Port*.

No tipo de porto, definido como *Landlord Port*, a Autoridade Portuária, ou Administração Portuária, possui, desenvolve e mantém a infraestrutura, ou seja, as obras de cais, terraplenos adjacentes e ligações às redes de transporte que, são por sua vez concessionadas para uso a empresas de estiva privadas.

Estas empresas privadas assumem as operações no porto em todos, ou em parte dos terminais que existem nesse mesmo porto. Sendo que num porto poderão existir várias concessões, atribuídas a várias empresas de Tráfego e Estiva que, se responsabilizam pela rentabilização da infraestrutura ao atender as operações de carga e descarga dos navios que escalam esse porto. Um exemplo deste tipo de concessões é o Porto de Lisboa em que, o Estado constrói as infraestruturas e os privados dedicam-se à sua exploração.

A superestrutura, ou seja, todo o equipamento e muitas vezes os armazéns que, se erguem sobre o terrapleno caem sobre a responsabilidade dos concessionários, tal como a contratação dos trabalhadores portuários. Sendo que poderá existir um grupo de trabalhadores dedicados às empresas através de um vínculo contratual e outros que estando vinculados a empresas de trabalho portuário, do género de empresas de trabalho temporário, são requisitados de acordo com o volume de trabalho. Estes trabalhadores terão um vínculo mais precário.

Outras atividades poderão ser concessionadas, como seja, a prestação de serviço de rebocadores para os navios que, existam no porto, assim como os serviços de pilotagem (caso que não acontece em nenhum porto nacional), amarração de navios e outros serviços necessários a operação dos navios em porto.

Existem ainda dois outros modelos de gestão portuária que, poderão caracterizar um porto, sendo eles o *Service Port* e o *Tool Port*.

O *Service Port* era o modelo mais comum de gestão portuária que existia em Portugal antes do início da reforma portuária em 1992. Esta reforma teve como objetivo dinamizar o setor, transformando num setor mais rentável e produtivo. Tal objetivo seria alcançado baixando os custos da operação portuária através da realização de concessões nos diversos portos. Nessa época os aspetos principais da operação nos terminais eram quase exclusivamente responsabilidade da autoridade/administração portuária.

A evolução que ocorreu no setor foi, como referido, a concessão a privados da responsabilidade de quase todas as atividades portuárias, com exceção da manutenção e desenvolvimento das infraestruturas que se mantiveram na alçada da autoridade portuária. Assim estes três tipos básicos de gestão portuária poderão ser resumidos do seguinte modo, abordando os aspetos relativos a responsabilidade da autoridade portuária.

	Landlord Port	Tool Port	Service Port
Infraestrutura	SIM	SIM	SIM
Superestrutura	NÃO	SIM	SIM
Trabalho Portuário	NÃO	NÃO	SIM

Quadro 2.1.3.1. Responsabilidade da Autoridade Portuária conforme o modelo de gestão portuária.

Adaptado de Rocha, Amadeu (Apontamentos de Planeamento e Gestão Portuária, (2004)).

Sendo que o que requer maior empenho da autoridade portuária na gestão diária das atividades do porto é o *Service Port*. Este modelo em Portugal encontra-se ultrapassado, sendo que o modelo que se pratica atualmente é o *Landlord Port*, como referido.

Do quadro 2.1.3.1. onde se apresentam as características básicas de cada modelo de gestão portuária é possível reter alguns dos aspetos que, diferenciam entre si esses modelos de gestão portuária sendo que, são esses aspetos que permitem colocar ênfase nas questões a ter em conta aquando do planeamento estratégico para um determinado porto e a gestão estratégica desse porto.

Esses aspetos diferenciadores que poderão também vir a despertar a atenção da gestão portuária, seja pública ou privada, para que juntamente com as características inatas do porto, contribuam para as opções de desenvolvimento de determinadas infraestruturas que lhe permitam fazer vingar o seu porto na captação de cargas e navios, de modo a criar resultados positivos para todos aqueles que, participam na atividade portuária desse porto.

Esses intervenientes como referidos acima são em número razoável sendo que, existem outros que apesar de estarem numa órbita mais externa a operação de carga e descarga, esperam também da autoridade portuária uma estratégia que lhes seja favorável.

Poder-se-á referir que alguns dos que exercem a sua atividade em ligação com a chegada e partida de navios e toda a documentação inerente a essas operações, assim como a comercialização do espaço para carga, são entidades como os agentes de navegação, em termos das necessidades ligadas diretamente aos navios temos os fornecedores de peças suplentes para a maquinaria e abastecimentos de géneros alimentares e outros acessórios para os navios como cabos, etc. Pode-se fazer referência aos próprios carregadores da carga que, esperam uma atividade portuária com níveis elevados de produtividade e baixos custos, tal como os sempre presentes armadores (ou operadores dos navios). Neste âmbito há que referir que o Estado participa também nesta comunidade, além do seu papel como autoridade portuária, a nível a autoridade tributaria e aduaneira, estabelecendo taxas para entrada e saída de mercadorias do país.

Pode-se portanto avançar que existe uma verdadeira comunidade portuária que se estende além da zona portuária, ou seja, que não se restringe aos que operam dentro da zona de cais ou terminais e que alimenta e vive da atividade portuária que, o porto tem capacidade de gerar.

Cabe assim à autoridade / administração portuária dispor da capacidade para unir e gerar sinergias dentro dessa comunidade portuária de modo a que, a sua gestão seja adequada as características do porto e desenvolva a suas capacidades de gerar resultados positivos para todos.

Daí a importância da gestão estratégica pois estabelece metas, que desencadeiam ações de curto, médio e longo prazo, como em qualquer outra organização pertencente a um outro qualquer setor de atividade.

Haverá ainda que avançar uma terceira forma de caracterização dos portos, como conclusão, a qual está ligada a forma como é estruturado o desenvolvimento, construção dos portos, ou de alguns dos seus projetos.

Neste âmbito existem as chamadas PPP, ou seja, parcerias-pública-privadas, que desempenharam um papel importante nos últimos 25 anos.

De acordo com a Conferência da Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento, “*Maritime Transport Review*”, (2013), a mais comum na área portuária é a concessão dos terminais, já abordada neste ponto. Esta forma de parceria habitualmente envolve uma organização privada no desenvolvimento ou reabilitação de um porto, ao qual segue um período definido em que a operação do mesmo fica a cargo dessa organização. Durante esse período de concessão, esse investidor poderá recuperar o seu investimento e ainda conseguir obter algum lucro como forma de recompensa pelo risco que tomou.

As concessões poderão tomar ainda várias formas que incluem três formas mais comuns: *Build-operate-transfer*; *Build-operate-own-transfer*; *Build-transfer-operate*.

Esta forma de parceria pública-privada é defendida para o setor muito devido a ser uma forma de angariar capital, muito necessário no setor portuário, e também adquirir *know-how* pela entrada de organizações multinacionais que dispõem de larga experiência, assim como, já têm uma rede de contactos estabelecidos com muitos dos principais intervenientes no setor marítimo mundial. Evitam com o envolvimento do capital privado a que, o Estado se endivida para o desenvolvimento do seu setor portuário,

situação que muitos consideram como positiva, isto devido ao nível de endividamento dos países a nível global.

## ***2.2 Balanced Scorecard***

No período concetual do *Balanced ScoreCard* os seus criadores tiveram em mente o facto que perante um cenário de interação concorrencial é necessário aferir a performance das organizações. Estabelecer uma estratégia deve ser complementado com a implementação de um sistema de avaliação da gestão dessa estratégia, ambos os passos são essenciais para uma gestão eficaz e eficiente da organização.

Segundo Norton e Kaplan para aferir a evolução do desempenho das empresas ter-se-á de recorrer a indicadores, que vão permitir verificar se os objetivos a alcançar em diferentes áreas estão “*Balanced*”, ou seja, equilibrados e consequentemente quantificáveis “*ScoreCard*”.

Os objetivos deverão ser estabelecidos, mas também avaliados, considerando aspetos inerentes à sua natureza, se são objetivos de curto ou longo prazo, se são do âmbito financeiro ou não financeiro e internos ou externos.

Nas características dos indicadores, Norton e Kaplan estabeleceram ainda dois aspetos diferenciadores, os indicadores “*lead*” e “*lag*”, sendo qualificados para conduzir a estratégia da empresa e conducentes ao seu bom desempenho.

Podemos definir os indicadores “*lag*” como indicadores de resultados que se baseiam em ações passadas, pelo que se focam na medição de resultados de ações já concretizadas. E os indicadores “*lead*” centram-se em ações cujos resultados estão previstos acontecerem no futuro, como por exemplo, qual o efeito na performance da empresa estabelecer como objetivo um determinado nível de satisfação para os trabalhadores no curto prazo.

O BSC estabelece assim um elo de ligação entre indicadores que são a origem, ou seja, indutores de um processo “*lead*” e os indicadores de efeito ou resultado, “*lag*”, das ações despoletadas.

Ao serem estabelecidos tais indicadores permitem a aferição do desempenho da empresa nas várias fases, sendo que ambos estão incluídos na estratégia da empresa. Assim, é permitido quantificar como está a resultar a estratégia estabelecida para a organização no decurso da sua aplicação.

### **2.2.1. Conceito e estratégia**

No início as organizações tinham como centro das suas preocupações, em termos de medição do seu desempenho um leque de indicadores financeiros. Eram indicadores marcadamente tangíveis, como por exemplo a rendibilidade, o lucro, o *cash-flow*, entre outros exclusivamente financeiros.

Contudo, apesar desta visão restrita a indicadores tangíveis, já na década de 50 do séc. XX, algumas empresas multinacionais, ao analisar profundamente os resultados dos seus indicadores sentiram que, a avaliação centrada unicamente em aspetos financeiros, não permitiam uma correta avaliação do desempenho da organização.

A década de 80 marcou um ponto de viragem de acordo com Pinto (2009) nas empresas, em que os aspetos intangíveis passam a ter um papel fundamental na avaliação eficiente do desempenho das organizações.

As questões financeiras deixaram de ser o único fator crítico e foram feitas várias tentativas de teorizar esta tendência, que tinham como objetivo comum incluir os aspetos não financeiros no leque de indicadores usados para medir o desempenho das organizações.

No entanto apenas na década de 90 surgiram os primeiros estudos, no seguimento de anteriores teorizações, que efetivamente tiveram sucesso.

Foi o Instituto Nolan, que se encontrava incluído no conglomerado da KPMG, que juntou David Norton e Robert Kaplan. Estes dois académicos elaboram conjuntamente o estudo “*Measuring performance in the Organization of the future*”.

Este primeiro estudo debruçou-se sobre a forma como os ativos intangíveis influenciariam os resultados das empresas. Abrangendo várias empresas presentes nos Estados Unidos da América, país de origem dos dois estudiosos, possibilitou a criação de uma base para os trabalhos seguintes dos mesmos autores.

A teorização do modelo do BSC surgiu efetivamente em 1992 de acordo com Ferreira, et al (2009), através de artigo publicado na revista *Harvard Business Review* (1992) que teve o título de “*Balanced ScoreCard – Measures that Drive Performance*”.

Seguiram-se uma série de artigos publicados pela mesma revista em que a teorização e o modo de aplicar o BSC às empresas dos vários setores ganhou consistência.

Assim, secundando o último artigo referido, surgiu em 1993 um terceiro estudo denominado “*Putting the Balanced ScoreCard to Work*”.

Após o que se seguiu um intervalo até 1996, ano em que foi publicado na *Harvard Business Review* outro artigo denominado “*Using the Balance ScoreCard a Strategic Management System*”, após o que foi publicado também em 1996 pela revista *California Management Review* um quinto artigo que se denominou “*Linking the Balanced ScoreCard to Strategy*”.

Ao longo deste período de intensa atividade em que se procedeu à teorização do método do *Balanced ScoreCard*, acompanhada pela publicação destes artigos, muitos gestores foram-se rendendo à aplicabilidade e eficiência da utilização do método nas suas organizações. Os criadores acompanharam esta expansão do seu método, atuando como consultores da sua aplicação em muitas empresas.

Tal situação contribuiu para que David Norton e Robert Kaplan adquirissem muita experiência na passagem do conteúdo teórico à prática de acordo com Ferreira, et al (2014), tal permitiu-lhes expandir o seu leque de publicações a um primeiro livro que

foi editado sob o título “ *Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*”, tendo ficado disponível para a comunidade empresarial em 1996.

De acordo com Norton e Kaplan, (1992), *O Balanced ScoreCard* como é aferível pela sua denominação tem como objetivo medir a performance das organizações.

Poder-se-á afirmar que a sua conceção derivou da necessidade de fazer face às claras insuficiências dos anteriores métodos de gestão, em que apenas eram tidos em conta indicadores financeiros, como referido, na medição do desempenho das organizações dos diversos setores, incluindo organizações sem fins lucrativos.

O modelo de *Balanced ScoreCard* veio permitir que a avaliação da performance organizacional fosse aferida de modo contínuo e atempado ao longo do tempo, evitando avaliações fora de prazo que poderão já ter perdido a sua validade conjuntural.

O modelo do *Balanced ScoreCard* deverá ser utilizado como instrumento de controlo de gestão, como referido, possibilitando aos gestores difundir a Missão e partilharem a Visão da organização, pelos quadros que compõem a mesma, transmitindo a esses, de forma acessível, qual o caminho a seguir, a forma como o percorrer e a noção de objetivo.

Se seguirmos para a análise das palavras que constituem a denominação deste modelo, sendo que “*ScoreCard*” refere-se a indicadores e o objetivo é o equilíbrio entre esses indicadores “*Balanced*”, conjugando objetivos de diferentes naturezas, como sejam, citando Norton e Kaplan (1997): “...objetivos de curto prazo e longo prazo financeiros e não financeiros e a compreensão da diferença entre eles...”. Devendo ser avaliados de acordo com indicadores pré-estabelecidos uns do género *Lead* e outros do género *Lag*. Considerando como indicadores orientados para o futuro, ou seja, indicadores que orientam a organização e os seus quadros para os resultados futuros a alcançar, temos os indicadores *Lead*. Estes medem a atividade que contribui para os resultados futuros.

Os indicadores *Lag* são os indicadores dos resultados já conseguidos através de ações passadas.

Contrapondo no seu modelo os dois tipos de indicadores *Lead* e *Lag*, Norton e Kaplan, estabelecem uma relação de causa e efeito, sendo que os indicadores *Lead* desencadeiam as atividades que têm como efeito os indicadores *Lag*, isto é, os indicadores que aferem os resultados dessas atividades.

Sublinha-se que ambos os géneros de indicadores aferem o grau de desempenho das atividades efetuadas em face do nível de recursos utilizados.

Subjacente ao modelo do BSC, está a teoria do modo como são considerados todos os fatores que influenciam uma organização, tendo como alicerce quatro perspetivas básicas: perspetiva financeira (recorrente dos anteriores modelos de gestão), perspetiva dos clientes/utentes (consoante o tipo de organização), perspetiva dos processos e por último, a perspetiva da aprendizagem e crescimento.

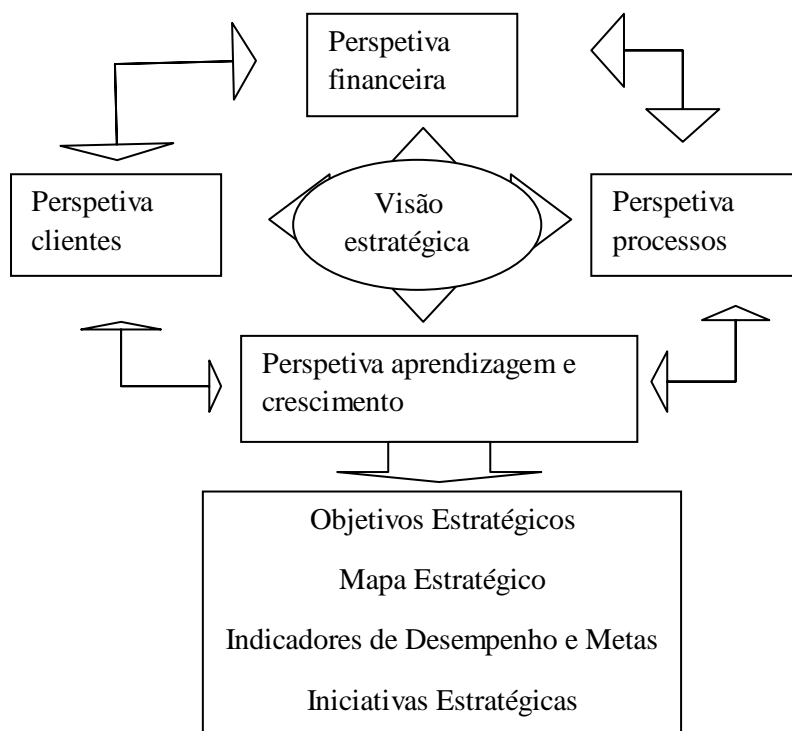


Figura 2.2.1.1. Balanced ScoreCard.

Fonte: Sítio *Balanced ScoreCard Institute*.

De acordo com Pinto (2009) para cada uma das referidas perspectivas são estabelecidos indicadores e objetivos que funcionam em conjunto, equilibradamente. Também, neste contexto dever-se-ão estabelecer relações de causa e efeito, entre as quatro perspectivas.

Ainda Pinto (2009) alerta que existem interligações entre as perspectivas, tal conduz a que a quebra de equilíbrio entre elas, quebra de equilíbrio que é originada por ineficiências, pois os objetivos não serão alcançados. Uma situação deste tipo terá como resultado um BSC desequilibrado, incapaz de responder aos seus objetivos como modelo de gestão.

É possível desta forma concluir que ao não serem cumpridos os objetivos instituídos na organização através do BSC existirão desvios do modelo estratégico conducentes ao incumprimento da missão e da visão, definidas pela organização.

O enquadramento do conceito do modelo do BSC não poderá ficar completo sem referência de modo destacado à Missão, Visão e Estratégia.

De acordo com Santos, Rui Almeida (2006) é através da declaração da missão que se encontra o propósito central da organização e até a sua razão de existir. Ao estabelecer a sua Missão, a organização estabelece o seu propósito no seio da sociedade, colocando este conceito de modo mais claro.

Existe ainda segundo este autor características que deverão estar contidas na declaração de missão para que a mesma possa ser considerada e atingir os fins a que se destina.

Assim no sentido de cumprir a sua função a declaração de missão deverá:

- inspirar mudança;
- conter uma natureza de longo prazo;
- ser de fácil perceção e comunicável.

Existem aspetos subjacentes ao conceito de missão, de como a mesma deve ser elaborada e quem deverá ser envolvido na elaboração da declaração de missão.

De modo a clarificar o anteriormente exposto, sublinha-se que o BSC pretende estabelecer objetivos e indicadores que medem o desempenho de toda a organização e da sua gestão. Na avaliação, se os objetivos foram alcançados confrontam-se os indicadores obtidos com os resultados conseguidos comparativamente com os objetivos estabelecidos.

Assim, pretende-se que a missão sintetize e traduza os conteúdos das quatro perspetivas consideradas no modelo do BSC, de modo a que os quadros da empresa interiorizem a relevância da sua participação no seio da organização e, simultaneamente, o posicionamento da empresa na sociedade. Para tal há que cumprir a missão para que seja obtido o sucesso.

Ao serem referidos os valores, estes terão, necessariamente, de dar consistência à base teórica consagrada na declaração da missão. A organização estabelece os valores como fontes de orientação daqueles que englobam a própria organização para que possam alinhar as suas ações de modo conjunto e consequente com os objetivos da empresa.

A melhor forma de comunicar este conjunto de parâmetros aos quadros da organização é fazê-lo através do BSC, pois este como modelo de avaliação do desempenho permite com a sua definição de eficiência iniciar processos de revisão, estabelecendo os novos critérios de avaliação do topo à base da organização.

A visão no contexto empresarial surge como meta que a organização se propõe alcançar, tendo uma função de complementaridade em relação à Missão e aos Valores, estabelecendo a articulação entre as bases estabelecidas no presente e a forma como a organização ambiciona se apresentar no futuro.

Contudo, para alcançar essa posição/forma no futuro a organização terá que estabelecer objetivos e a estratégia para os alcançar.

Existe um conjunto de características, que ao ser estabelecida a visão, deverá ser considerado de modo a que essa definição de visão se concretize, assim:

- a visão deverá ser concisa, simples e de fácil memorização, tal como uma publicidade que capta a atenção, não se esquecendo facilmente;
- apelativa a todos os que têm interesses na organização, ou por ela são afetados, captando a sua atenção. Assim, a visão deverá despertar um sentimento de maior proximidade entre todos, desde os quadros que compõem a organização, como os clientes/utentes e comunidade envolvente;
- a visão deverá também ser consistente com a missão e os valores, como foi referido, ajudando a entender os objetivos a alcançar e o caminho e forma como a organização se deverá relacionar com os atores internos e externos;
- a visão deverá também ser verificável, isto porque a visão tem um fim a cumprir e um determinado prazo de vida. Logo, no futuro há que ser possível verificar se o patamar estabelecido pela visão foi alcançado.

É importante estabelecer uma visão que seja efetivamente realizável, assim a organização deverá ser realista ao estabelecer a sua visão, devendo a mesma estar ancorada em conhecimentos exatos da realidade e dos fatores que de alguma forma podem influenciar no cumprimento dessa visão.

Para que envolva todos os intervenientes na organização a visão deverá ter um conteúdo motivante e inspirador, sendo capaz de despertar emoções de proximidade e convergência com os objetivos a cumprir em particular nos quadros da organização.

Perante os elementos mencionados, missão, valores e visão haverá que definir um elo de ligação que aglutine estes conceitos e que seja capaz de conciliar todos os interesses que circulam no interior e na envolvente externa da organização, de modo a que seja possível gerir todos esses fatores. Conseguir cumprir o estabelecido na missão, tendo em mente o objetivo apontado pela visão, seguindo os princípios definidos pelos valores haverá então que estabelecer uma estratégia, elo de ligação, como referido, que acautelará o que será cumprido pelo estabelecido na declaração de missão e pela própria visão.

De acordo com Santos, Rui Almeida (2006) a estratégia estabelece como deverá ser efetuada a gestão da tomada de decisões e a condução da sua execução, tendo como fim alcançar as metas definidas para o futuro.

Existe também para a estratégia um conjunto de elementos que deverão estar incluídos na definição dessa estratégia de conduzir a organização ao sucesso. Desse modo deverá ser acessível e, compreensível a todos. Será importante que se estabeleça o conjunto de ações específicas que conduzirão a organização ao sucesso, alcançando uma posição de destaque no seu setor.

A estratégia deverá contemplar permutas, ou seja, deve estabelecer o que fazer em face de determinadas situações e o que deve ser evitado, pois poderá causar desvios da declaração de missão, incumprimento dos valores, ou falha na visão.

Na estratégia poder-se-á encontrar as opções a escolher de modo a que as ações sejam compatíveis entre si, devendo estar sujeita a possível revisão constante em face da evolução de aspetos que afetem a escolha das ações a tomar, como por exemplo avanços tecnológicos, ou alterações de contexto a nível da sociedade onde se insere a organização.

O modelo BSC consegue agregar os elementos mencionados, sendo a estratégia que permite o estabelecimento dos objetivos e o conjunto de indicadores que irão permitir a avaliação da evolução da organização no âmbito das quatro perspetivas e assim avaliar o desempenho da organização ao longo do tempo.

### **2.2.2. Objetivos e implementação**

Inicialmente o modelo BSC tomou a perspetiva de um simples modelo de avaliação, contudo, com o seu desenvolvimento e constante adaptação à realidade das organizações, foi evoluindo para um instrumento de gestão estratégica, como se pode constatar através da figura 2.2.2.1.

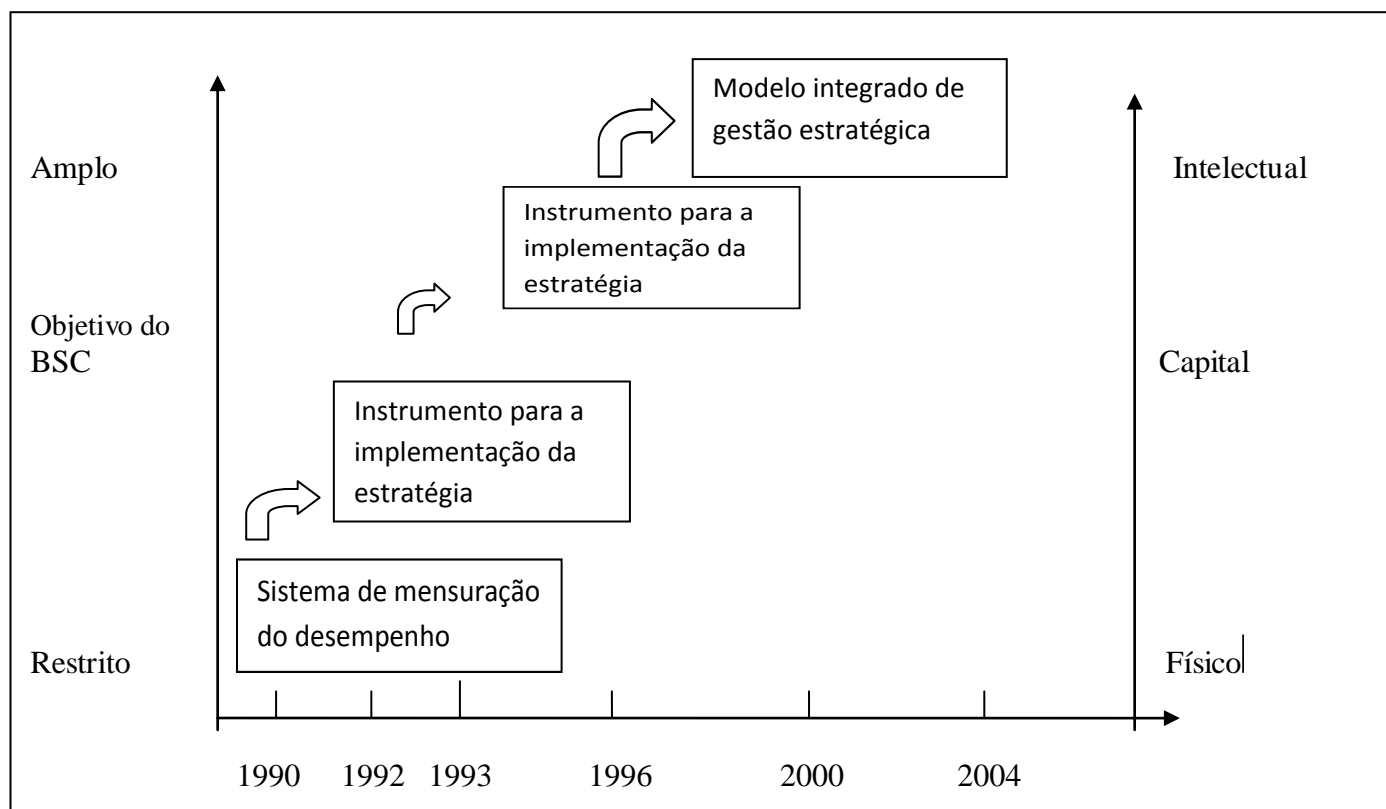


Figura 2.2.2.1. Evolução do conceito do BSC.

Adaptado de Filho (2005).

A evolução do modelo BSC conduziu a que o foco central da sua implementação seja a estratégia da organização e na sequência desta, também a definição da visão, sintetizada nas metas ambicionadas para o futuro.

Assim, a gestão estratégica induz motivação na organização e conduz a uma melhoria da sua capacidade de competir e consequentemente do seu desempenho.

O modelo BSC assumindo-se como sistema de gestão estratégica que permite aos gestores a avaliação da forma como a sua organização está a alcançar os objetivos de criação de valor para os acionistas e simultaneamente de satisfação dos clientes, sem minimizar o acompanhamento do objetivo de desempenho financeiro da organização.

Como apresentado por Jordan et al (2002) a orientação da estratégia poderá ser definida pelo recurso a um conjunto de características, tais como:

- a ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;

- possibilitar à gestão uma visão alargada e interligada do desempenho da organização;
- ligação do controlo operacional à estratégia e à visão;
- a clarificação das relações de causa e efeito;
- a focalização dos gestores nos aspetos mais críticos.

Como já referido, a permanente avaliação do desempenho da organização é obtida através de indicadores, no âmbito das quatro perspetivas, permitindo o equilíbrio entre realidade e a estratégia e, assim, contribuir para a melhoria da performance da organização e para a clarificação da estratégia mais adequada, para que a organização atinja o nível que deseja ver alcançado com a visão.

A estratégia deve ser elaborada de forma muito rigorosa, de modo a ser bem percebida e interiorizada pela gestão e quadros da organização, permitindo a fluidez da sua comunicação.

As ações de curto prazo têm que ser compatíveis com a estratégia e ambas enquadradas no modelo BSC, o que implica que sejam cumpridos os seguintes objetivos básicos:

- clarificação e tradução da visão e da estratégia: este objetivo será conseguido através do trabalho empenhado dos quadros superiores que, ao liderarem as diversas equipas, constroem os vários objetivos estratégicos da organização.

A definição da estratégia e da visão da organização devem marcar o início da implementação do modelo BSC, como modelo de gestão estratégica, sendo transposto para o âmbito das tarefas diárias as diretivas elaboradas pelas equipas de trabalho, de modo a que cada indivíduo com o seu desempenho diário contribua para o cumprimento da estratégia e dos seus objetivos.

Como este trabalho de tradução estratégica é efetuado ao nível dos diferentes departamentos e unidades de negócio, conduz a que a organização envolva todos os seus recursos humanos num sincronismo essencial para cumprir a visão. Ao longo deste processo os quadros da organização são induzidos a tomarem consciência do seu contributo pessoal para o desempenho da organização.

- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: tendo sido claramente definidos os objetivos e as medidas estratégicas a fase seguinte é a sua

comunicação a toda a organização, através de *newsletter's*, ou por via eletrônica, permitindo uma convergência mais eficiente para os objetivos a alcançar e um incentivo ao compromisso com as medidas estratégicas assumidas.

A difusão dos objetivos e medidas estratégicas, permite, ainda, a interação entre as unidades de negócio e a gestão de topo da organização e a coordenação na implementação da estratégia e a sua monitorização, de modo a que tanto os objetivos financeiros de curto prazo como o desempenho futuro, sejam cada vez mais direcionados para alcançar a visão delineada.

O processo de comunicação será concluído quando os objetivos e as medidas estratégicas tenham chegado ao conhecimento de todos os quadros da organização, de modo a que seja interiorizado que o seu desempenho diário contribui para o desenvolvimento da organização no longo prazo;

- planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: a influência da implementação do modelo BSC desencadeia processos de mudança ao nível organizacional.
- A gestão de topo estabelece metas que irão permitir, de acordo com modelo BSC, estabelecer indicadores de médio e longo prazo que, por sua vez, avaliam se essas metas estão a ser atingidas de modo eficiente, podendo induzir a mudanças no modelo organizacional.

Fica assim associada a implementação do modelo BSC ao desencadear de mudanças na organização que conduzem à adoção de medidas de melhoria contínua, à reengenharia e programas de transformação, que influenciam a mudança interna da organização e superação do nível de desempenho vivido antes da aplicação do modelo BSC. O modelo BSC estabelece também um interface entre o planeamento estratégico da organização e a elaboração do seu orçamento anual.

- melhorar o *feedback* e o desempenho estratégico: considerado no âmbito da gestão estratégica como o mais inovador objetivo e o mais importante processo de acompanhar a concretização da estratégia de modo sistemático. Este processo estará sempre associado à aferição contínua do desempenho estratégico, a aprendizagem, o que implica da parte da gestão de topo a capacidade de agregar na estratégia a conclusão dessa avaliação.

Os autores Norton e Kaplan (1996) concluíram que o modelo BSC veio permitir à gestão da organização estabelecer processos que permitam a absorção do *feedback* conseguido através da aferição efetuada sobre as medidas estratégicas e logo do global da estratégia, constituindo também uma forma de experimentar novas medidas, possivelmente mais eficientes. Assim o modelo do BSC veio permitir melhorar e ajustar a estratégia de acordo com o *feedback* dos indicadores estabelecidos. O *feedback* permite também aferir da viabilidade da visão e da opção estratégica como se poderá concluir.

Em síntese, pode-se afirmar que o modelo BSC assumido como sistema de gestão estratégica permite, aos vários níveis de gestão, aferir do nível de desempenho que o seu setor, ou unidade de negócios, está a alcançar na criação de valor para a organização. Permite também consolidar os objetivos de satisfação dos clientes e criação de mais-valias para os acionistas, de modo a que o desempenho financeiro esteja assegurado no longo prazo.

Há que referir que o modelo BSC, quando aplicado às organizações permite também contribuir para sistematizar o processo de transformação organizacional quase sempre necessária, dando os argumentos que irão motivar os quadros da organização a participarem de forma útil na mudança.



Figura 2.2.2.2. Implementar o Modelo do BSC e influências na Estratégia da Organização. Adaptado de Russo (2009).

A evolução do modelo BSC conduziu à criação do mapa estratégico, com aplicação mais efetiva a partir da segunda metade da década de 90, sintetizando a formalização da estratégia da organização em articulação e sintonia com cada uma das perspectivas do modelo BSC, permitindo aos vários níveis de gestão da organização ter uma visão particular e objetiva de como os indicadores definidos se interligam, tendo em conta as relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos enquadrados nas perspectivas.

Norton e Kaplan (1992) indicam que a estratégia se refere a um conjunto de hipóteses sobre a forma como poderão ocorrer as relações causa-efeito dos objetivos estrategicamente definidos.

A concretização do modelo BSC é conseguida através de um conjunto de relações de causa-efeito, relacionadas com a implementação da estratégia para alcançar os objetivos, sendo o nível de concretização dos objetivos avaliados e atualizados pelas medições efetuadas através dos indicadores, tendo em conta os aspetos relevantes de cada uma das perspectivas que estabelecem as bases da estrutura do modelo BSC.

De acordo com Cruz (2009) o mapa estratégico representa esquematicamente os fatores críticos de sucesso para a correta implementação da estratégia na organização e as relações de causa-efeito também entre esses fatores. É um instrumento importante, pois consegue representar de forma concisa e objetiva a estratégia, conduzindo a uma gestão eficiente através dos objetivos e metas a alcançar.

A gestão é avaliada de forma permanente, havendo uma relação de feedback entre os resultados obtidos e possíveis redefinições dos objetivos.

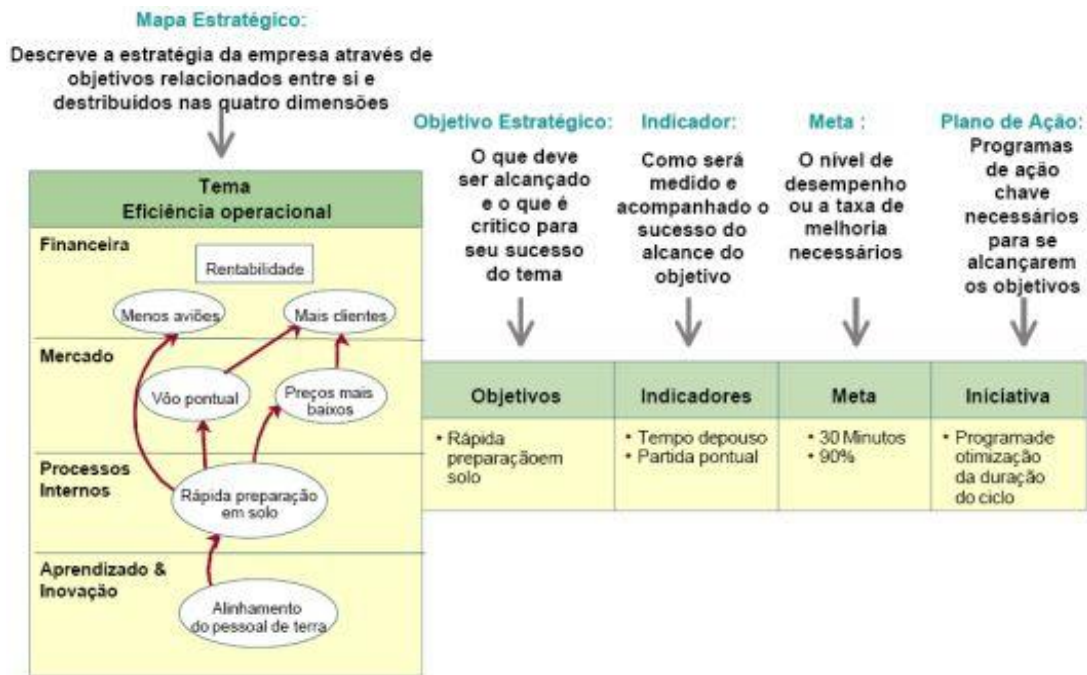


Figura 2.2.2.3. Aplicação do Mapa Estratégico à Southwest Airlines.

Fonte: Norton e Kaplan (1997).

Após a enumeração das vantagens de apresentação da Estratégia na forma de mapa estratégico, vai ser desenvolvido o modo como o modelo BSC permite estabelecer à ligação entre a formalização da estratégia e a sua execução prática.

### 2.2.2.1 Implementação do *Balanced ScoreCard*

Devido ao desenvolvimento da teoria subjacente ao modelo BSC, não existe atualmente um modelo específico que estabeleça de forma concreta o modo de implementar a estratégia nas organizações. Contudo, Norton e Kaplan (2008) estabeleceram, apoiados em diversos estudos, o sistema de gestão global que as organizações poderão utilizar para elaborarem a sua estratégia.

Atuando em sintonia com o modelo BSC é possível a ligação entre formulação e o planeamento da estratégia com a sua execução em termos operacionais, o que se processa em seis fases, como refere Ferreira, Domingos et al (2014):

1. elaborar a estratégia especificando os objetivos e levando a cabo uma análise estratégica da sociedade onde a organização se insere: é

necessário definir a missão, visão e valores, efetuando uma análise estratégica que irá dar origem à estratégia a ser conduzida pela organização.

2. planeamento da estratégia definindo o modo de acautelar o desempenho da organização de acordo com os objetivos e iniciativas: haverá que proceder à responsabilização dos diversos quadros em relação aos resultados. Nesta fase ao se considerarem os objetivos, indicadores metas e iniciativas concretas que deverão ser implementados, implicará a elaboração de orçamentos estratégicos que vão guiar a ação em questões como alocação de recursos.
3. proceder ao alinhamento das unidades organizacionais e dos quadros com a estratégia: há que estabelecer o alinhamento das diversas unidades de negócio assim como os seus diversos níveis organizacionais com a estratégia global da organização, o que poderá ser conseguido através da elaboração do mapa estratégico o que implicará também um claro envolvimento dos quadros da organização na estratégia. Os objetivos e possíveis incentivos de cada um dos quadros da organização deverão inserir-se nos objetivos ao nível da unidade de negócio e estes na estratégia global da organização.
4. definidas as prioridades e determinada a alocação de recursos haverá que planejar as operações: considerando as prioridades estratégicas e as atividades que conduzem a uma melhoria dos processos intrínsecos às operações diárias haverá que fazer a articulação entre esses e uma estratégia de longo prazo.
5. tratar dos aspetos de monitorização e aprendizagem ligados com as operações diárias e a estratégia: a análise dos resultados do desempenho alcançado desencadeará uma determinada atuação que será incentivadora dos processos de melhoria, tanto ao nível das operações como da própria estratégia. Tal resulta da informação recolhida e da aprendizagem que daí resulta.
6. Colocar a estratégia à prova e proceder à sua adaptação face às conclusões da avaliação efetuada: há que rever operacionalmente e estrategicamente os processos executados, de modo a contrariar possíveis

falhas dos princípios básicos da estratégia considerados para a organização.

Como resultado da implementação do modelo BSC, seguindo estas seis fases estruturantes, ter-se-á uma estratégia mais depurada que, irá marcar o início de um novo ciclo estratégico e na sua aplicação ao nível operacional dentro de toda a organização.

Esta aplicação de uma estratégia mais estruturada será mais consistente com os recursos da organização e implicará o envolvimento da gestão de topo. Será também desencadeado, no decurso desta fase de implementação, um tipo de gestão *top-down*. Esta forma de gerir a organização faz com que sejam estabelecidos pela gestão de topo as ações a serem seguidas por todos os níveis hierárquicos mais baixos, o que não exclui que a gestão intermédia participe, tal fará com que se estabeleça um fluxo interno de informação através da cadeia hierárquica.

Em síntese, esta forma de implementação do BSC, exige uma atitude dinâmica da parte da organização que terá a capacidade de desencadear um elevado número de ações que são necessárias para sintonizar o seu funcionamento no âmbito do modelo BSC. Daí que só uma organização focada nos aspetos mais importantes, que podem conduzir ao sucesso desse processo de implementação, poderá estabelecer os critérios de alocação dos recursos que dispõe, para que lhe seja possível alcançar os objetivos da estratégia.

### **2.2.3. Perspetivas do *Balanced ScoreCard***

No atual contexto económico, a avaliação de desempenho organizacional, que se baseava essencialmente em indicadores financeiros é insuficiente o que justifica um conjunto de outros indicadores, abrangendo as áreas fundamentais da gestão das organizações.

Como já referido em capítulos anteriores, a avaliação do desempenho executada com base unicamente em indicadores financeiros poderá criar uma imagem

descontextualizada desse desempenho, tendo por base a atividade concretizada, podendo conduzir a tomadas de decisão menos adequadas. Esta situação conduziu a que, uma primeira versão do modelo do BSC fosse expandida, relacionando os indicadores a áreas com uma ligação mais estreita com o presente e que permitam estabelecer um guião para o desempenho a curto e longo prazo.

Esta evolução torna-se bastante pertinente num ambiente competitivo e em constantes mutações tecnológicas, sendo importante o conhecimento do funcionamento da sociedade onde a organização está inserida.

De facto, conforme explicado por Norton e Kaplan, (1996), sucede em muitas situações que a opção pela redução de custos em determinadas áreas, como a modernização, ou investigação em novas tecnologias com o objetivo de melhorar os resultados no curto prazo, criando uma imagem de crescimento, vai originar no longo prazo desvantagens em relação à concorrência e até a desarticulação em relação à sociedade, pois os avanços tecnológicos originam novas necessidades. Estas formas de atuação criam dificuldades para alcançar as metas propostas pela visão e desvios ao cumprimento da missão e dos valores que deverão pautar a atividade da organização.

Na base do modelo do BSC está a articulação eficiente dos indicadores financeiros que se baseiam em resultados de opções passadas com outros indicadores de natureza mais prática, que efetuam a ponte entre o presente e o futuro, interligados com o nível de satisfação dos clientes da organização, dos processos internos e com a atividade de inovação, tal como o desenvolvimento a nível de formação dos quadros da organização. Este conjunto de áreas é abrangido pelo modelo do BSC, sendo consideradas basilares para que seja possível obter uma imagem real do efeito das ações passadas, presentes e futuras no desempenho da organização.

A gestão da articulação das áreas consideradas nestas quatro perspetivas é efetuada de forma balanceada, estabelecendo-se objetivos e indicadores que têm no âmbito do modelo do BSC uma interligação equilibrada e integrada, que permitem a identificação das relações de causa-efeito entre as quatro perspetivas.

Neste contexto, pode inferir-se que ao não serem alcançados os objetivos numa determinada perspectiva poderá implicar a perda de equilíbrio no funcionamento do BSC, induzindo falhas na gestão, que têm como causa ineficiências na avaliação do desempenho da organização, causadas por ineficiências da própria do desempenho da organização.

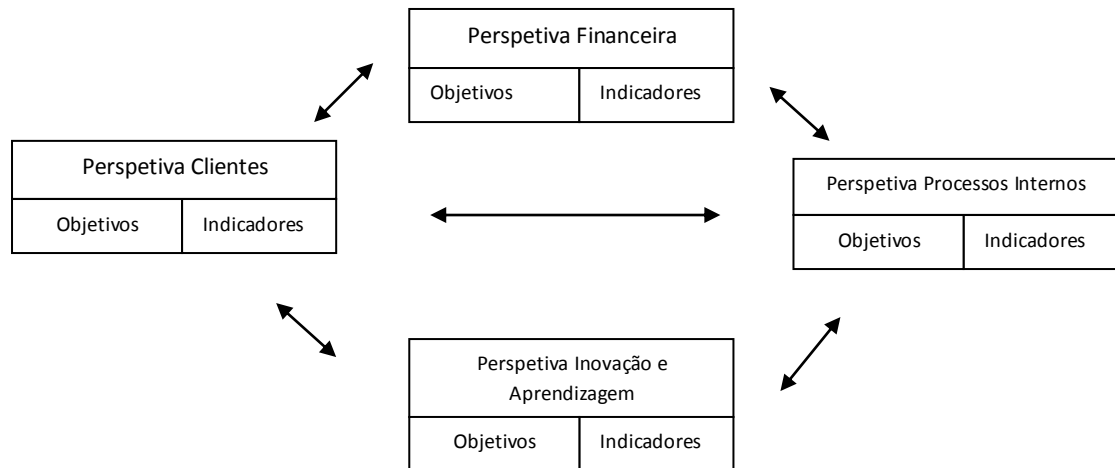


Figura 2.2.3.1. Perspetivas do *Balanced ScoreCard*

Adaptado: Cruz (2009)

### 2.2.3.1. Perspetiva Financeira

Como ideia base, pode afirmar-se que de acordo com a perspectiva financeira o foco converge para os interesses dos acionistas da organização.

Tomando como exemplo uma organização de âmbito comercial, poder-se-á referir que os seus objetivos têm em vista gerar retorno para aqueles que nela depositaram interesses monetários, ou seja, para os acionistas os objetivos são atingidos quando existem mais-valias sobre os seus investimentos. Assim, a estratégia definida pressupõe que a gestão da organização no âmbito da perspectiva financeira tenha como objetivo atingir resultados mais positivos, sendo que a sua performance será medida através de um conjunto de indicadores financeiros de comprovada eficácia.

Será então possível por intermédio do BSC confirmar se a implementação e execução da estratégia, em sintonia com a Missão, Valores e Visão pré-estabelecidas, estará de facto a contribuir para um desempenho financeiro positivo e se a sua evolução está a ser concretizada no sentido obter resultados financeiros mais favoráveis, de acordo com o que é esperado pelos acionistas da organização.

Nesta ótica de procurar compensar os acionistas pelos seus investimentos na organização, deverá ser tido em conta dois aspetos que contribuem para o crescimento do valor da organização:

- o crescimento de ganhos - é fundamental que a organização cative novos mercados, novos clientes e mantenha ativa a importância dos clientes atuais, sendo este objetivo conseguido através do aumento da gama de produtos/serviços. Esta estratégia de crescimento irá permitir à organização apresentar-se em novos, ou nos atuais mercados, com soluções que por exemplo se complementem, evitando que os clientes procurem soluções alternativas presentes nesses mercados. Alargar-se-á desta forma a sua base de clientes e logo de ganhos.
- a produtividade - é outro fator, que aliás desperta na sociedade e no seios dos economistas hoje um amplo debate de vital importância e que, não poderá ser descurado pela organização. A exigência de uma estratégia que favoreça a produtividade, terá como principais objetivos a redução de custos desnecessários, pelo que a melhoria da gestão de recursos, impulsionará o crescimento dos rendimentos dos valores investidos.

Ainda na perspetiva financeira, antes de serem estabelecidos os objetivos e indicadores que de acordo com o BSC irão permitir avaliar a performance da organização, tendo em conta os fatores referidos, crescimento dos ganhos e produtividade, que afetam o nível de performance financeira da organização, há ainda que ter em conta que a evolução da organização, dos seus produtos/serviços, estão condicionados por um ciclo de vida respeitante a cada um deles.

A Teoria do Ciclo de Vida, com a sua divisão em três fases é anterior ao modelo do BSC, sendo, entretanto, simplificada, de modo a melhor se adaptar ao BSC. Esta

adaptação foi levada a efeito por Norton e Kaplan, que consideram três fases: crescimento, manutenção e maturidade.

### Fase de Crescimento

Uma fase marcada por uma grande intensidade em termos de investimentos, de acordo com Norton e Kaplan (1992), no entanto nesta fase que marca o início da atividade da organização, ou o lançamento de um novo produto, é marcada por elevadas probabilidades de se tornar uma forte fonte de rendimento para os acionistas.

Estes grandes investimentos iniciais terão como finalidade aproveitar o facto de ser nesta fase de crescimento que a organização estabelece as bases para se tornar um importante interveniente no mercado, pressupondo que esses investimentos que ajudarão a organização a estabelecer as bases para essa posição através da concentração de recursos na investigação para o desenvolvimento da sua capacidade produtiva, assim como os restantes elementos necessários para fazer chegar os seus produtos ao mercado, como por exemplo sistemas que analisem a evolução da rendibilidade das relações com os clientes, que vão crescendo nesta fase.

Nesta fase de crescimento da organização, esta deverá ter em conta se pretende alcançar um patamar de maior desenvolvimento, não deverá estabelecer objetivos de elevadas taxas de retorno dos investimentos, ou obtenção de elevada liquidez resultante das vendas, pois os *cash-flows* tenderão a ser modestos.

Os objetivos a serem considerados pelo modelo do BSC deverão sim se concentrar em aspetos que conduzam ao sucesso da organização em tempos de crescimento rápido. Poder-se-ão considerar objetivos relacionados com a quota de mercado, lançamento e venda de novos produtos e/ou serviços e procura de novos mercados, com potenciais clientes.

### Fase de manutenção

Surge como evolução no seguimento da fase de crescimento, significando um patamar superior no desenvolvimento e vida da organização, ou dos seus produtos/serviços.

Manter-se-á a preocupação do nível competitivo constante dos objetivos estabelecidos, o que implicará ainda uma determinada intensidade dos investimentos. Contudo, já existirá uma preocupação mais marcada no valor de retorno desses investimentos efetuados. O que provoca uma adaptação da organização a novos fatores de sucesso.

Haverá que ter em conta que o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo será a chave, pois como já referido, uma preocupação muito marcada em obter lucros no curto prazo poderá implicar desequilíbrios no longo prazo, ao nível por exemplo da competitividade, com redução da quota de mercado.

Esta fase será caracterizada por maior preocupação no nível de vendas, mas também uma preocupação muito marcada com os custos de produção, tanto ao nível da investigação, como ao nível da atualização da tecnologia necessária para manter um determinado nível competitivo coincidente com um determinado nível produtivo.

#### Fase de maturidade

Seguindo a análise do ciclo de vida da organização, chegar-se-á a fase de maturidade, considerada como a fase de topo em que as preocupações se centram ao nível do *cash-flow*, ou seja, a liquidez proveniente das vendas é o objetivo que obterá maior atenção aquando da avaliação da performance da organização de acordo com a perspetiva financeira nesta fase.

A concentração nesse objetivo provocará uma alteração de posicionamento da organização no que diz respeito ao nível de investimento que será efetuado. Assim, os investimentos que serão considerados, serão aqueles que se centram em manter uma capacidade produtiva que responda ao mercado, tendo como objetivo a obtenção de retornos, essencialmente, de curto prazo.

Este posicionamento irá influenciar, como afirmado, o nível de investimento nas diferentes áreas de negócio no que diz respeito a investigação e desenvolvimento (I&D), ou até da expansão da capacidade produtiva, visto que se considera que se estará numa fase em que essas áreas de negócio ou até mesmo a própria organização estarão perante

uma situação de estabilização do crescimento, ou de início de uma fase marcadamente de regressão em termos de crescimento, ou sucesso no mercado.

Haverá que fazer-se a ressalva que estas fases não são irreversíveis, podendo alterações de contexto económico, ou a nível da tecnologia prolongar a duração das fases referidas ou até provocar uma alteração que conduza a regressão no movimento de mudança de fase. Temos o exemplo em que num contexto de crise os clientes recorrem as opções presentes no mercado, que são mais económicas, apesar de ligeiramente ultrapassadas por produtos mais modernos, ou por outro lado, optam por atrasar a mudança para produtos mais recentes pois estes exigem maior dispêndio de capital.

Norton e Kaplan (1992) ao considerarem estas três fases, as unidades de negócio ou a organização, terão a sua evolução económica subdividida. No entanto, como também já referido, circunstâncias haverá em que uma unidade de negócio depois de se considerar na fase de maturidade, a organização se depare perante alterações de contexto favoráveis, que a levarão a alterar os objetivos e entrar novamente na fase de crescimento em determinado mercado, implicando ajustamentos no nível de investimento aplicado.

Assim, será necessário a identificação de cada unidade de negócio que compõe a organização e o seu posicionamento perante a estratégia elaborada pela gestão de topo o que poderá conduzir a enquadramentos diferentes das unidades de negócio nas fases evolutivas, com preocupações também diferentes na perspetiva financeira. Esta circunstância implica uma análise contínua dos aspetos financeiros nas diferentes unidades de negócio que compõem a organização.

A organização como um todo também está em constante evolução e como unidade agregadora será muito importante a análise da sua adaptação ao percurso evolutivo de cada unidade de negócio.

Ao longo da evolução do modelo BSC, os vários autores foram criando os seus parâmetros de análise de performance das organizações no âmbito da perspetiva

financeira, como por exemplo os fatores de maior rentabilidade financeira, apresentado de modo genérico por Cruz (2009) na figura 2.2.3.1.1

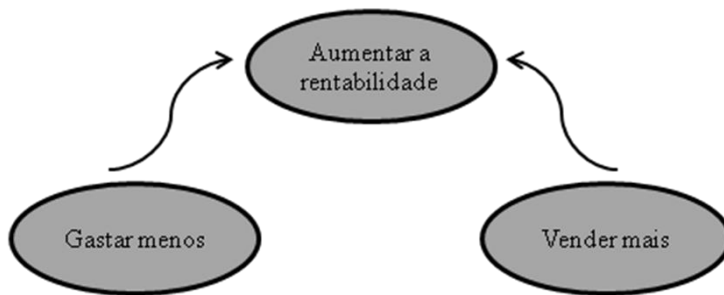


Figura 2.2.3.1.1. Fatores de maior rentabilidade financeira.

Adaptado: Cruz (2009).

Norton e Kaplan (1996) referem que em cada fase do ciclo de vida das unidades de negócio as organizações centram a condução das suas estratégias de acordo com três vértices financeiros:

- crescimento e *mix* de produtos;
- redução dos custos e aumento da produtividade;
- utilização dos ativos e estratégia de investimentos.

Deste modo, é possível estabelecer um conjunto de indicadores articulados com a fase do Ciclo de Vida da organização, ou respetiva unidade de negócio.

		TEMAS FINANCEIROS		
		Crescimento e Mix de Proveitos	Redução de Custos / Aumento da Produtividade	Utilização de Ativos / Estratégia de Investimento
ESTRATÉGIA DA UNIDADE DE NEGÓCIO	Crescimento	-Taxa de crescimento das vendas por segmento  -Percentagem de proveitos das vendas de novos produtos, serviços e clientes	-Rendimento / Trabalhador	-Investimento (percentagem das vendas)  -I & D (percentagem das vendas)
	Manutenção	-Quota de mercado em clientes alvo  -Cross-selling  -Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações dos produtos  -Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos	-Custos relativamente à concorrência  -Taxas de redução de custos  -Custos indiretos (percentagem das vendas)	-Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos  -Taxas de utilização de Ativos  -ROI por categorias chave de Ativos
	Maturidade	-Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos  -Percentagem de clientes não rendíveis	-Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transação)	-Recuperação do investimento

Figura 2.2.3.1.2. Relação entre indicadores financeiros e vértices financeiros ligados à estratégia.

Adaptado: Gabriela, Maria e Rodrigues, Lúcia M<sup>a</sup> P.L (2002).

### 2.2.3.2. Perspetiva do Cliente

De acordo com as últimas tendências de gestão os fatores internos revestem-se de elevada importância, tendo adquirido maior relevância com o BSC. Contudo, a organização deverá igualmente considerar e dar a devida ênfase à influência das relações com os clientes, presentes e futuros, condição indispensável para o sucesso.

Atualmente, vive-se um novo contexto, em que independentemente do tipo de organização em análise, a importância do posicionamento face aos mercados é fulcral

para o sucesso. Corresponder às necessidades e expectativas dos clientes, bem como antever as variações que estas poderão sofrer no futuro, é indispensável a qualquer organização, de modo a garantir a continuidade de uma rentabilidade consonante com os seus objetivos.

Assim, de modo a dispor de uma oferta que se mantenha de acordo com as expectativas do mercado, os quadros superiores da organização deverão estabelecer o objetivo da análise constante das variações dessas expectativas, de modo a poder adaptar a oferta proposta pela organização.

A gestão de topo terá então que acompanhar os anseios dos clientes, criando possibilidade de entender as alterações a fazer na oferta de modo rápido, contribuindo para a expansão da base de clientes e logo para o aumento das vendas.

A utilização do BSC que pressupõe uma avaliação contínua da performance da organização irá implicar um processo de análise permanente do mercado, que despoletará a adaptação às variações do mercado e das preferências dos clientes. Tal objetivo é conseguido pelo retorno obtido nos processos de avaliação no cumprimento dos resultados. Da análise desses resultados poderá nascer a necessidade de alterar a estratégia da organização, ou a visão, estabelecendo-se expectativas mais ou menos ambiciosas, contudo, mais de acordo com os resultados da interação com os clientes.

Um primeiro passo neste processo será a necessária compreensão de que forma a organização irá sintonizar a sua oferta com as expectativas dos possíveis clientes, tal é conseguido estabelecendo o seu mercado alvo.

A organização tentará estabelecer uma estratégia que pressuponha uma oferta de acordo com as expectativas dos clientes preferenciais, essa oferta será balizada sob aspetos como os custos dos produtos, ou serviços, qualidade dos mesmos, sendo também necessário considerar aspetos como a imagem que a organização pretende transmitir na sua interação com a sociedade onde se insere, defender uma marca conseguida através da reputação sob a qual os seus produtos são perçecionados pelo mercado, ligações que se

estabelecem no pós-venda entre a organização e os seus clientes será também relevante no estabelecimento de laços de fidelidade com o mercado.

Serão inscritos indicadores que permitam avaliar a performance em aspetos como a satisfação dos clientes, percentagem de retenção dos clientes, captação de novos clientes, rendibilidade de cada cliente. Assume-se também a divisão do mercado em segmentos que serão considerados como alvos estratégicos. Os indicadores deverão estar ligados de forma consistente, estabelecendo-se relações de interdependência.

O conjunto de indicadores *lead* é constituído por indicadores ligados à indução de resultados a serem obtidos na perspetiva dos clientes.

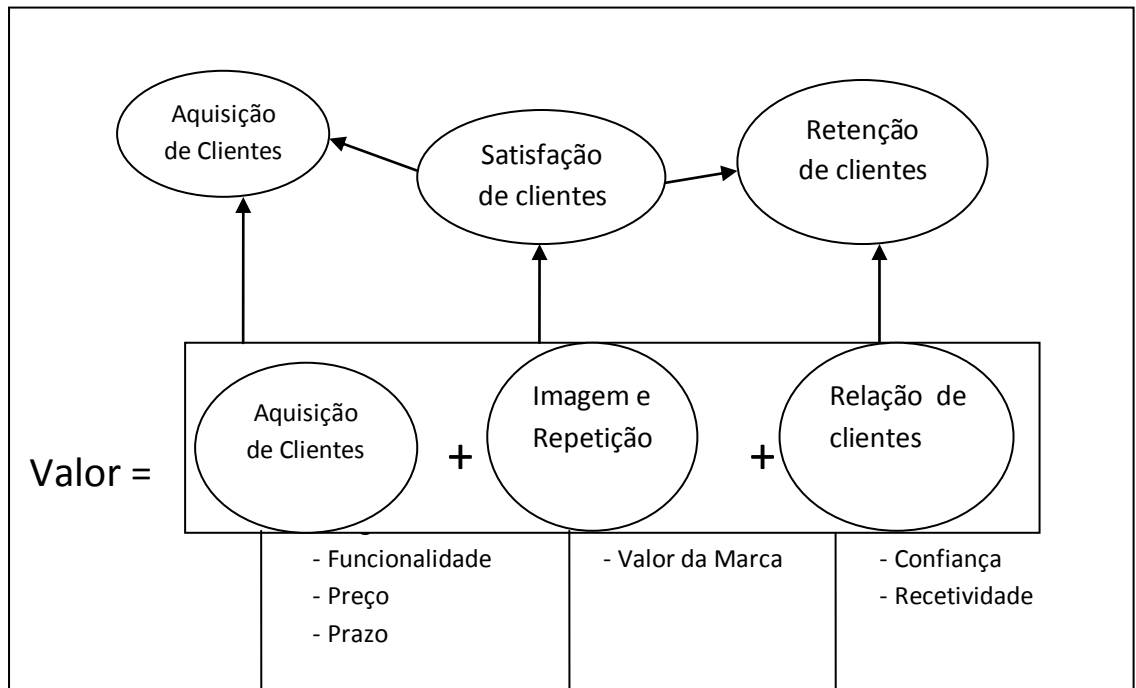


Figura 2.2.3.2.1. Indicadores de resultados de acordo com a perspetiva dos clientes.

Adaptado: Santos, Rui Almeida (2006), apud Norton e Kaplan.

### 2.2.3.3. Perspetiva dos Processos Internos

Na perspetiva dos processos internos a organização deverá planear os processos internos que vão facilitar um posicionamento vantajoso a nível da perceção que o mercado poderá ter da organização. Será o modo como executa os processos internos que estão ligados com o seu relacionamento com o mercado que lhe irá permitir obter vantagem

competitiva sobre as empresas que, atuam na mesma área de negócio. Essa vantagem tem como resultante obter maior valor do relacionamento com os clientes.

Como também já referido na apresentação da perspectiva dos clientes é necessária uma permanente análise do mercado, que irá fornecer a informação do grau de satisfação sentida pelos clientes quando optam pelos produtos, ou serviços, da organização. Esse *feedback* influenciará a ação de melhoria na perspectiva dos processos internos.

O sucesso ou insucesso na adaptação dos processos internos também tem influência no nível dos resultados que, permitem manter os acionistas satisfeitos, dando-lhe acesso a retorno dos investimentos efetuados.

Ao ser estruturado o BSC para aplicação a determinada organização, é necessário estabelecer primeiramente os objetivos e os indicadores da perspectiva dos processos internos, considerando que os processos internos se centram em processos com influência na satisfação do mercado e logo também com influência na concretização dos objetivos financeiros.

Para se chegar a uma definição correta dos objetivos nesta perspectiva, a gestão de topo tem de conciliar uma adaptação dos processos internos à visão da organização, o que contribuirá para identificar quais as características diferenciadoras da organização em relação às restantes presentes no seu mercado. Isso será alcançado, por exemplo, através da forma como a organização faz o planeamento do desenvolvimento dos seus quadros, ou estabelece a atualização dos seus sistemas de informação. A compreensão da influência que esses dois aspetos têm para que a organização alcance os objetivos indicados é algo que a gestão não deve minimizar.

Será ainda dentro da perspectiva dos processos internos que serão avaliadas a contribuição dos recursos da organização e das suas capacidades para que, a organização se estabeleça no mercado de forma diferenciada, sendo identificada pelo valor que faz chegar aos seus clientes.

As organizações, de acordo com o modelo BSC, deverão estabelecer processos culturais próprios, ou seja, processos internos que vão constituir a sua cadeia de valor específica e diferenciável, contudo com uma forma característica (ver figura 2.2.3.3.1.).

Os diferentes departamentos ou unidades de negócio elaboram a formulação da oferta de valor da organização através da estruturação dos processos internos, como já referido. O estabelecimento de objetivos aferíveis vai permitir que os mesmos sejam atingidos de forma eficiente.

Qualquer procedimento que não seja executado com eficiência irá colocar em causa a cadeia de valor da respetiva unidade operativa. O que terá como consequência que a organização ao incorrer numa ineficiência, poderá não atingir determinado objetivo estabelecido no âmbito quer da perspetiva financeira quer no âmbito da perspetiva dos clientes. Cria-se um desequilíbrio no modelo.

Uma mudança ou atualização dos procedimentos no sentido de obter maior eficiência é facilitada por decisões tomadas na área dos processos internos, no interior das unidades de negócio ou departamentos.

A revisão na área dos processos internos pode conduzir à conclusão que, não é só no presente que os procedimentos deverão ser diferentes, como se deverá promover uma evolução desses procedimentos, no sentido de serem mais atuais, conduzindo a mudanças mais profundas.

Cabe ainda neste ponto a apresentação de alguns exemplos de indicadores que são habitualmente utilizados para avaliar a performance a nível da perspetiva dos processos internos. Assim ter-se-á a nível operacional a medição dos tempos de ciclo, a produtividade, a qualidade, os custos, tal como a inovação e até indicadores ao nível do estabelecimento de parcerias.

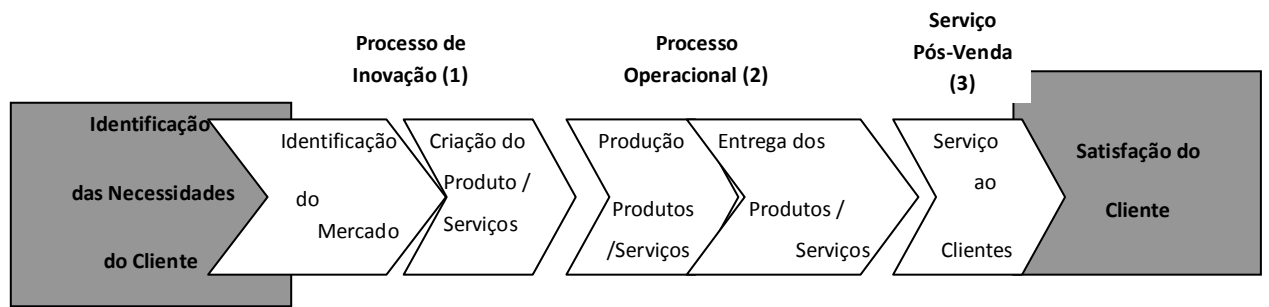


Figura 2.2.3.3.1. Modelo Genérico da Cadeia de Valor

Adaptado de Russo (2009).

Legenda:

(1) Processo de Inovação: inicia-se com a análise das potencialidades de novos mercados e identificação de potenciais clientes como a percepção das suas necessidades atuais e futuras. A partir desta ampla análise a organização pode projetar que produtos ou serviços poderão criar de modo a ir ao encontro das conclusões da análise elaborada sempre no sentido da satisfação dos clientes.

(2) Processo Operacional: esta fase sucede à fase de inovação e inclui a fase de produção efetiva dos produtos ou serviços, engloba todos os processos até a entrega aos clientes. As características que foram identificadas como diferenciadoras dos produtos ou serviços da organização serão integradas nos objetivos, sendo estabelecidos indicadores no âmbito da perspectiva dos processos internos para aferir a eficácia desses objetivos e, por sua vez, das características diferenciadoras.

(3) Processos do Serviço Pós-venda: comportam os processos de manutenção e reparação, sob garantia ou não, assim como o estabelecimento dos procedimentos para receção e tratamento dos produtos defeituosos e as devoluções. Inclui uma área dedicada ao acompanhamento dos processos de pagamento. Esta fase dos processos da cadeia de valor trata-se de uma fase com algumas características operacionais, daí que se proceda a adaptação de alguns indicadores utilizados na fase de processamento operacional dos produtos ou serviços.

#### 2.2.3.4. Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem

Nos primeiros estudos do modelo BSC os seus autores, Norton e Kaplan (1992) não designaram esta perspetiva como de crescimento e aprendizagem, mas de inovação e aprendizagem. Nos estudos dos mesmos autores concluídos em 1996, o processo de inovação ficou enquadrado na perspetiva dos processos internos, tendo a quarta

perspetiva sido adaptada e evoluído para uma abordagem dos processos de crescimento e aprendizagem.

Esta perspetiva na sua versão final aborda os processos de infraestruturização tecnológica, de capital e a constituição a nível dos meios humanos que, poderão contribuir para o crescimento e desenvolvimento a médio e longo prazo da organização.

A perspetiva de crescimento e aprendizagem deverá ter como propósito a identificação de objetivos e de indicadores que melhor poderão orientar o crescimento organizacional.

Esta formulação de quais serão as linhas mestras da presente perspetiva possibilita completar qual o formato ideal que, os autores Norton e Kaplan imaginaram para o modelo BSC.

Serão as quatro perspetivas anteriores a apontar o caminho para que a organização se destaque e alcance um desempenho diferenciado no seu setor. Contudo, será a perspetiva de crescimento e aprendizagem a indicar qual a infraestruturização dos aspetos tecnológicos, de capital e meios humanos que poderão suportar a organização de modo a alcançar esses objetivos definidos nas restantes perspetivas.

De acordo como Gering, M e Rosmarim, M (2000) a perspetiva de crescimento e aprendizagem estende as fundações essenciais para a construção das competências necessárias para que a organização possa competir no futuro.

Do parágrafo anterior é possível concluir que, nas organizações é necessário considerar o capital, a estruturização e os procedimentos organizacionais. Será sobre os aspetos referidos que deverão ser ponderados os investimentos que permitam alinhar e desenvolver os objetivos de crescimento da organização, no seio do seu setor de atuação, considerando esse crescimento no longo prazo.

São também fatores de sucesso os investimentos na reciclagem e requalificação dos seus quadros, na atualização e desenvolvimento de melhores sistemas de informação,

assim como o alinhamento dos procedimentos e as rotinas dentro da organização com os objetivos a alcançar no âmbito da visão.

Como é possível concluir da figura 2.2.3.4.1. o desempenho dos quadros da organização é de primordial interesse para a mesma, qualquer que seja o seu setor de atuação. Isto porque são os seus quadros que fornecem novas ideias para melhorar o desempenho da organização no objetivo de satisfação dos clientes, possibilitando como ambicionado por qualquer organização, um fluxo contínuo na melhoria dos resultados da mesma, atingindo-se patamares mais elevados de eficiência.

A partir desta perspectiva a gestão passa a dar maior relevância à requalificação dos quadros da organização para que, a mesma como estrutura, pense e seja criativa de modo centrado com os objetivos estabelecidos pela organização.

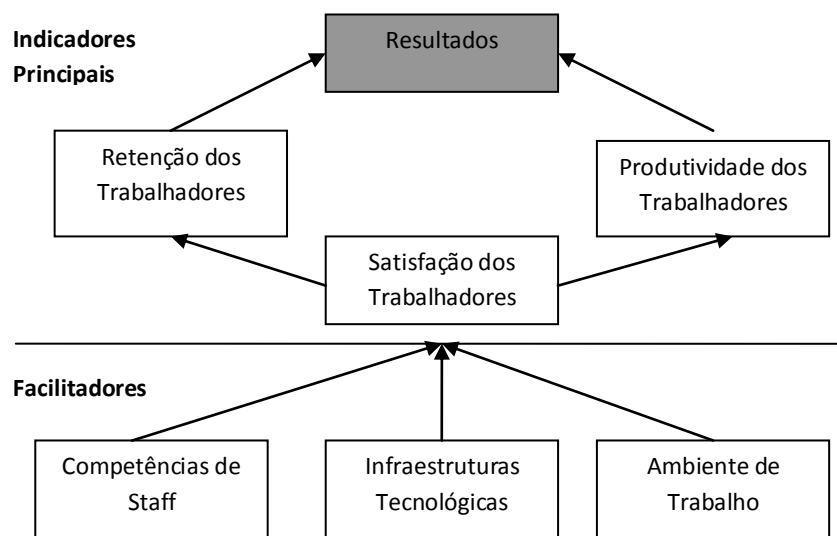


Figura 2.2.3.4.1. Estrutura de avaliação de aprendizagem e crescimento.

Adaptado: Santos, Rui Almeida (2006).

Os três principais indicadores identificados por Norton e Kaplan (1996) na perspectiva de crescimento e aprendizagem em relação aos quadros da empresa, indicados na figura, são:

- satisfação dos trabalhadores: na maioria das organizações a moral e a satisfação profissional dos seus quadros serão fatores de extrema importância, uma vez que

contribuem para que, esses quadros se mantenham motivados para desempenhar as suas tarefas.

O nível de satisfação dos quadros numa organização torna-se indispensável para o aumento da produtividade, a sua responsabilização e qualidade, assim como a assistência ao cliente. O modo mais frequente para analisar o grau de satisfação dos quadros da organização é através de um inquérito. Tal método permite aferir se o trabalho é reconhecido pelas chefias, o sentimento de envolvimento nas decisões que são tomadas, assim como a noção que os quadros têm do seu próprio acesso à informação para as necessárias tomadas de decisão que permitem um desempenho das suas funções de forma correta e eficiente.

- a retenção de trabalhadores: ao investir no longo prazo nos seus quadros, a sua retenção é um objetivo sendo que qualquer saída não desejada representa perdas ao nível do capital intelectual da organização, uma vez que, esses quadros já adquiriram os valores da organização, tal como os procedimentos inerentes ao desempenho das suas funções e o conhecimento das necessidades dos clientes facilitadoras da satisfação dos mesmos.
- produtividade dos trabalhadores: através do grau de produtividade dos quadros de uma organização é possível avaliar a eficiência das ações desenvolvidas por parte da organização, no sentido de os motivar e elevar as capacidades de todos os quadros da organização. Permite também criar um ambiente propício à inovação e à melhoria dos processos internos conducentes à satisfação dos clientes.

A figura 2.2.3.4.2. apresenta alguns fatores críticos já abordados e os possíveis indicadores de avaliação da sua eficácia no âmbito da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional  
(Como é que podemos continuar a aperfeiçoar-nos e a criar valor?)

FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<b>Inovação:</b> Capacidade dos empregados em apresentar ideias novas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de novas ideias aproveitadas.</li> <li>• N.º de novos produtos e serviços..</li> </ul>
<b>Satisfação:</b> Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfação do pessoal.</li> <li>• Montante de prémios e incentivos.</li> </ul>
<b>Qualificação:</b> Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de colaboradores qualificados.</li> <li>• N.º de horas de formação.</li> </ul>
<b>Tecnologia:</b> Aproveitar o potencial tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de postos de trabalho informatizados.</li> <li>• Investimento em tecnologias de informação, por trabalhador.</li> </ul>

Figura 2.2.3.4.2 Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.

Adaptado de Russo (2009).

Em síntese, poder-se-á inferir que a perspetiva de crescimento e aprendizagem é de facto indutora dos resultados das perspetivas anteriormente apresentadas, uma vez que, esta perspetiva representa a estrutura que cria as condições para que se estabeleça os objetivos no âmbito das restantes perspetivas, de forma mais correta e adaptada às possibilidades e ambições da organização e que, têm como objetivo final o aumento dos resultados financeiros.

## 2.2.4 Dificuldades na Implementação da Estratégia

Neste contexto, são apresentados os fatores críticos, em relação aos quais as organizações tendem a deparar-se com mais dificuldades na implementação de um sistema de gestão estratégica, no âmbito do modelo BSC.

Uma falha habitual é o incumprimento de algumas fases fundamentais do processo de implementação do modelo BSC como sistema de gestão estratégica. Esta falha resulta,

essencialmente, do facto de não existir uma sintonia eficaz entre a formulação da estratégia e a sua implementação pelos atores no seio da organização.

Assim, segundo Norton e Kaplan (1997) é possível estabelecer quatro situações mais geradoras de dificuldades na implementação da estratégia, sendo que a resposta para essas falhas de eficácia podem ser superadas revendo o processo teórico de implementação do BSC. Considerando a seguinte figura:

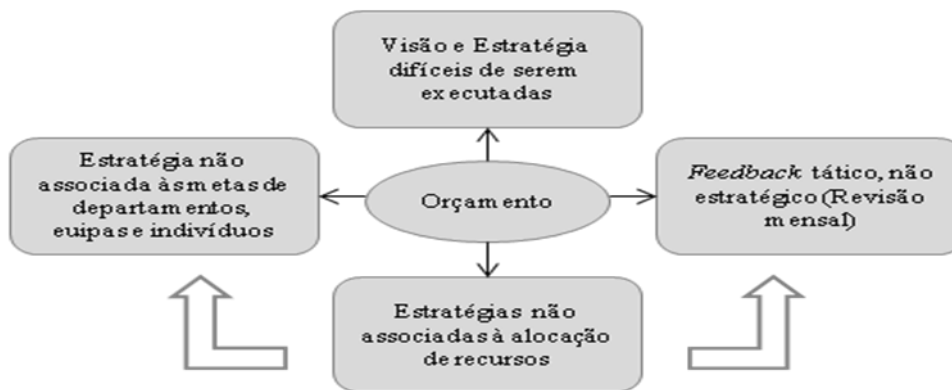


Figura 2.2.4.1. As quatro barreiras à implementação da estratégia

Adaptado de Norton e Kaplan (1997).

É possível verificar que existem quatro situações recorrentes na implementação do modelo BSC:

- ✓ visão e estratégia que não são possíveis de executar: verificar se existem casos em que apesar de elaborada a visão e a estratégia, as mesmas não são possíveis de traduzir operacionalmente de forma eficaz, o que resulta numa estratégia ineficiente ao nível operacional, não sendo alcançados os objetivos estabelecidos pela visão.
- ✓ incoerência entre a estratégia e os objetivos dos vários subníveis dentro da organização seja a nível das unidades de negócio, ou ao nível dos departamentos, ou dos quadros da organização considerados como unidades individuais: Esta situação resulta do facto de que se, por um lado, a estratégia define os objetivos associados ao longo prazo, as unidades organizacionais, incluindo os quadros da organização, regulam a sua atividade por objetivos de curto prazo.

- ✓ não se estabelecem estratégias de alocação dos recursos: esta situação resulta de falha no cumprimento da quarta fase do sistema de implementação do modelo BSC, ou seja, existe uma falta de coordenação entre os planos orçamentais com os objetivos de longo prazo o que faz com que a alocação de recursos seja efetuada de acordo com orçamentos anuais e não se consegue adaptar às necessidades de longo prazo estabelecidas pela estratégia.
- ✓ falta de conexão entre o *feedback* da implementação da estratégia e os resultados obtidos: A parametrização da recolha de dados que constitui o *feedback* da implementação da estratégia ao nível dos resultados é feita numa ótica de curto prazo. Assim esse *feedback* está correlacionado com os resultados financeiros de mais fácil análise, implicando que o possível feedback orientado para os resultados dos fatores intangíveis, intrinsecamente ligados com o longo prazo, ou seja, um feedback que sustente a evolução estratégica, assim como a condução da organização na direção da visão, perdem a sua eficácia. A organização não consegue adaptar a estratégia, face a possíveis imperfeições ou testar novas opções estratégicas.

#### **2.2.4.1. Formas de ultrapassar as dificuldades na implementação da estratégia**

Segundo o teorizado por Goldman e NieuwenHuizen (2006) é responsabilidade dos quadros da organização que conduzem a gestão, acautelar a correta implementação do modelo BSC, seguindo as suas seis fases e evitando as dificuldades acima referidas que são as mais comuns que poderão ter influência no sucesso da implementação do BSC.

Assim, existe um conjunto de ações que sendo executadas pela gestão, poderão evitar que surjam dificuldades, ou no caso de ocorrerem erros na implementação do BSC, esses possam ser minorados e reduzidos os seus efeitos negativos:

- é importante que o processo de comunicação estabelecido para difusão da estratégia a ser seguida, contenha referências concretas à visão, à missão e objetivos estratégicos que a gestão propõe que a organização alcance;

- a gestão deverá também incentivar que a cultura da organização, inflita no sentido da participação de todos os quadros no processo de elaboração da estratégia, tendo em conta os diversos níveis hierárquicos;
- a implementação por parte da gestão de topo em processos de descentralização operacional, para os níveis inferiores, de modo a que essa gestão superior exerça um foco maior nos aspetos estratégicos do desempenho da organização;
- é de fundamental importância que a alocação de recursos se faça de forma sistemática, baseada em orçamentos que garantam a correta alocação de recursos, muitas vezes vitais para a organização, pelo que deverão acautelar que a mesma é feita também de acordo com o que foi estrategicamente definido.

### **3. Estudo de caso aplicado ao Porto de Aveiro**

Após a revisão teórica que ocorreu nos capítulos anteriores, explanando-se pormenorizadamente os conceitos teóricos que suportam o modelo do BSC, no presente capítulo irá ser apresentado a forma como a Administração do Porto de Aveiro, S.A. adaptou o modelo teórico para a sua realidade. Essa apresentação inclui também menção em pormenor do plano estratégico elaborado em 2005, pois foi essa análise estratégica dos cenários que se apresentavam em 2005 para o desenvolvimento do porto de Aveiro que suporta a adaptação ao BSC.

#### **3.1 Metodologia**

Perante o objeto de estudo, a implementação do modelo do *Balanced ScoreCard* como forma de conduzir a gestão estratégica na Administração do Porto de Aveiro, a opção foi estabelecer um método de pesquisa que se subdividiu em vários momentos que, se complementaram de modo a ser possível chegar a um leque de resultados conclusivos.

Após um momento inicial em que se estabeleceu o objeto de estudo foi realizada uma primeira abordagem teórica, o que permitiu através da consulta ao nível de publicações teóricas de diferentes autores que, abordam a essência teórica do modelo *Balanced ScoreCard*, num segundo momento essa consulta incluiu também trabalhos anteriores,

trabalhos esses que abordam a temática de uma forma mais abrangente, estabelecendo já uma ponte com a realidade empresarial, espaço escolhido para abordagem da aplicação prática do modelo *Balanced ScoreCard*. Espaço esse que foi também o berço da sua teorização e expansão até o patamar de referência que atinge hoje.

No âmbito desses momentos iniciais de pesquisa e de avaliação definiu-se o caminho a seguir na pesquisa de dados para elaboração do presente trabalho, na sua vertente prática, existiu a necessidade, de como argumenta Kaplan, Robert (1969), de compreender que “[...] métodos são técnicas suficientemente gerais para que possam ser adaptadas a todas as ciências ou a uma significativa parte delas[...]”.

Tal afirmação permite uma dupla perspectiva na escolha do método de pesquisa para a confirmação da teoria que fundamenta a aplicação do *Balanced ScoreCard* como forma de gestão estratégica ao nível das organizações, assim perante este testemunho a opção foi para a escolha do método do estudo de caso, como método de investigação da extensão possível da aplicação do *Balanced ScoreCard*, sendo que a escolha da organização a analisar também seguiu o critério da perspectiva de Kaplan, Robert (1969), tendo-se optado por um caso paradigmático na área das organizações empresariais em setores de atividade com especificidades particulares, como é o caso do setor portuário.

O momento em que a escolha recaiu sobre a escolha da Administração do Porto de Aveiro, como objeto do estudo de caso, marcou um novo momento na estratégia de investigação.

Como mencionado anteriormente tal escolha foi influenciada pela característica de que Administração do Porto de Aveiro ser uma organização pioneira no seu setor, pois em território nacional trata-se da primeira organização do setor a implementar o modelo de *Balanced ScoreCard* na sua gestão, mas também a um critério de familiaridade com o setor e de conhecimento de parte das suas especificidades operacionais, especificidades que influenciam a análise dos critérios da gestão.

Com a consideração dos aspetos mencionados é possível concluir sobre a dupla perspectiva que a análise de Kaplan, Robert (1969) produz, sendo essa, a capacidade de

aplicação da teoria do método do *Balanced ScoreCard* a qualquer organização até mesmo aquelas com especificidades concretas do seu setor, onde a elaboração da estratégica necessita de se adaptar aos critérios de análise dos resultados, a indicadores específicos do setor, assim como, o estudo da forma como a implementação prática desse método a uma organização com essas características pode ser levado a cabo através do estudo de caso, ou seja, a análise da prática do método *Balanced ScoreCard* através das rotinas específicas.

A análise destas questões, segundo Yin, Robert “*Case study Methods*” (2004), revela a capacidade analítica do método de estudo de caso que, tem a qualidade de recolher informação relativa ao comportamento dos quadros da organização nas suas rotinas diárias, sumariada nos resultados dessa organização.

### **3.2. Caracterização e Descrição do estudo**

O método de recolha que serviu de base à análise ligada com o método do estudo de caso foi a entrevista, entrevista realizada nas instalações da Administração do Porto de Aveiro com os responsáveis pelo acompanhamento e implementação do *Balanced ScoreCard* na organização.

À informação recolhida nesse primeiro contacto, somou-se informação adicional recebida via *E-mail* que completou os dados da primeira entrevista.

Através desse conjunto de dados recolhidos em vários momentos é possível relatar todo o processo de elaboração da estratégia adotada pelo porto de Aveiro no ano de 2005, assim como foi a gestão dessa estratégia realizada de acordo com o método *Balanced ScoreCard*, a partir do ano de 2009.

A existência de um leque de fontes de dados permitiu seguir o que defende Yin, Robert “*Case Study Methods*”, (2004), para aplicação do método do estudo de caso a um trabalho de investigação, ou seja, ser realizada a triangulação das diferentes fontes. A triangulação no presente caso permitiu uma maior fiabilidade das conclusões, tal foi

possível pela conjunção da informação obtida através da entrevista e recolha de dados adicional que estendeu a entrevista no tempo apesar da distância, com as fontes teóricas mencionadas no ponto anterior, ao que se juntou a análise dos relatórios de contas de vários exercícios, correspondentes aos anos que marcaram o desenvolvimento da estratégia e a implementação do modelo *Balanced ScoreCard*, como método de gestão da mesma. Há que mencionar que a equipa que elaborou os referidos relatórios também teve responsabilidades na adoção do modelo de gestão estratégica agora analisado.

Durante a entrevista o material recolhido foi compilado por via de anotações, tais anotações foram cruzadas com a leitura da documentação fornecida pela mesma equipa da Administração do Porto de Aveiro que supervisiona, no Gabinete Controlo de Gestão e no Gabinete de Estratégia, a implementação da estratégia ao longo do período que acima é mencionado e se encontra definido no Plano Estratégico para o Porto de Aveiro, sendo que após a revisão de 2009 a data final de aferição de resultados é 2015.

Perante a questão de qual o resultado prático da gestão estratégica de acordo com o modelo *Balanced ScoreCard* em 2014, ano que o mesmo estaria já numa fase final do período de abrangência do Plano Estratégico para o porto de Aveiro, a informação fornecida foi que a estratégia seguida, apesar de ainda estar em sintonia com a inicialmente estabelecida, a sua gestão estratégica tinha deixado de ser acompanhada pelo modelo em estudo. Tal alteração aconteceu em 2011 devido a fatores ligados com a mudança ao nível do governo central, que conduziu a uma nova revisão da estratégia a nível nacional para o setor.

### **3.2.1 Validação dos resultados**

O estudo de caso, como já referido, aborda a implementação do plano estratégico e o seu acompanhamento de acordo com modelo *Balanced ScoreCard* na Administração do Porto de Aveiro, S.A., sendo que também aborda o processo de revisão do plano estratégico para ter as necessárias características que permitiram ser acompanhado pelo modelo *Balanced ScoreCard*.

A validação dos resultados foi realizada sob a vertente interna com a análise da evolução dos resultados relativos aos períodos anteriores. A iniciativa de revisão da estratégia, a análise dos resultados relativos à duração do acompanhamento da estratégia segundo o modelo *Balanced ScoreCard* e após a decisão de abandonar esse acompanhamento conforme vinha sendo feito. Tal decisão derivou de uma mudança de estratégia a nível das entidades estatais que procederam a uma alteração das diretivas estratégicas nacionais para o setor portuário. Essa alteração estratégica, implicou abandonar a aferição dos resultados de acordo com o método *Balance ScoreCard*, isto apesar de toda a implementação de procedimentos internos continuar estruturada de acordo com o modelo elaborado em 2009, data da revisão do “Plano Estratégico para o Porto de Aveiro”, (2005), para que a sua gestão estratégica fosse realizada com referido de acordo com o modelo em estudo.

A validação externa, apesar de ser efetuada em menor grau, foi implementada através da análise da evolução do setor dos transportes marítimos que revela que, de certo modo, a alteração de estratégia não seria a opção mais adequada porque veio interromper um processo que demonstrou ter obtido sucesso tanto a nível dos resultados, como do envolvimento dos quadros da organização Administração do Porto de Aveiro, S.A.. A validação externa é apoiada na análise dos resultados pelo relato de entidades internacionais com a *United Nations Conference on Trade and Development* que relata no seu “*Review of Maritime Transport*”, (2013), uma evolução do transporte marítimo ao nível internacional, claramente mais positiva, que ao nível nacional, como se confirma no capítulo 2.1.2

Tal validação externa, apesar de fiável, terá que ser analisada levando em linha de conta que a procura por um serviço de transporte é uma procura derivada, e assim considerando o contexto nacional atual e as trocas comerciais de Portugal com exterior por via marítima, confirma-se que de facto estes fatores têm também criado alguma dificuldade a uma evolução mais positiva a nível dos portos e em particular em portos como o de Aveiro. Tal como também é referido no capítulo 2.1.2

Existiu também uma validação da parte do investigador que em determinados momentos fez depender a validação dos resultados à atualidade e ao conhecimento histórico da evolução do setor portuário.

Esta conjugação de fontes aumentou a validade dos resultados, o que acompanha a argumentação de Yin, Robert, ” *Case Study Research, Design e Methods*”, (1984), que defende a opção pela diversificação das fontes, como forma de obter uma melhor fiabilidade dos dados no estudo de caso.

### **3.3. Iniciativa de aplicação do *Balanced Scorecard* ao Setor Portuário**

A Gestão Portuária sempre procurou desenvolver um planeamento estratégico, quer de curto, quer de longo prazo, o que após a confirmação do modelo do BSC como instrumento de gestão estratégica, e validando o sucesso deste modelo nas áreas da gestão das organizações, também muitas organizações do setor dos transportes marítimos avaliaram a implementação deste modelo à sua gestão estratégica.

No entanto, há que começar a examinar o percurso do planeamento estratégico no setor portuário a partir da consciencialização dos gestores para esta realidade. Com base em Rocha, Amadeu “Planeamento e Gestão Portuária”, (2004), é possível estabelecer uma linha evolutiva que, nasceu com o conceito de planeamento, evoluindo até o planeamento estratégico, este levado a cabo com outros instrumentos que não o BSC, assim como a correspondente gestão estratégica, até ao ponto em que as instituições como a Administração do Porto de Aveiro, S.A. tomam a decisão de implementar a sua gestão estratégica, com o auxílio do modelo BSC.

Da análise desta evolução é possível concluir a viabilidade da aplicação do modelo BSC ao setor portuário, tal como destacar que como em qualquer outro setor o planeamento e a respetiva gestão estratégica são essenciais para o sucesso das organizações portuárias.

É possível, no seguimento do referido, distinguir alguns aspetos que diferenciam o planeamento e a forma como os gestores portuários foram seguindo os avanços académicos nesta área para fazer face aos desafios que lhes foram sendo colocados, em face do aumento da necessidade de planear e seguir uma estratégia, num mundo globalizado e com grande intensidade de trocas comerciais.

A evolução dos transportes e em particular os transportes marítimos obrigou a que, os portos ganhassem a noção de que era necessário levar a cabo estratégias de desenvolvimento, auscultando a comunidade portuária e prevendo as possíveis variações do mercado e dos seus concorrentes.

A gestão portuária concluiu também que será necessário ir aferindo o nível de sucesso dos resultados obtidos em face dos recursos despendidos e caso necessário aprimorar ou alterar a estratégia, de modo a reduzir as ineficácias em estabelecer os objetivos, ou ineficiências em os alcançar de forma plena.

Assim, voltando a Amadeu, Rocha, (2004), apud Fayol “*Administration Industrielle et Générale*”, (1916), planear cai dentro das atribuições da Administração, somando às suas restantes responsabilidades, como sejam organizar, coordenar e controlar.

Como referido, no entanto também de acordo com os mesmos autores, o ato de planear é uma forma de prever o futuro com o intuito de preparar a organização, desenvolvendo um programa em que, se inclui menção das etapas do plano de desenvolvimento e também os meios a serem utilizados nesse processo.

Esta ligação entre planeamento e desempenho foi inicialmente resumida da seguinte forma:

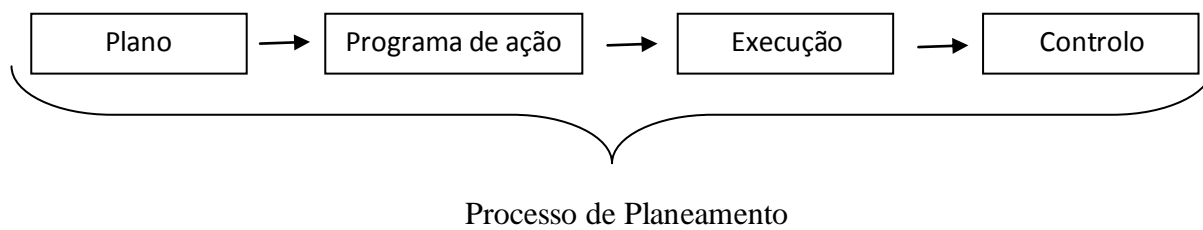


Figura 3.3.1. Processo de Planeamento

Adaptado de Rocha, Amadeu apontamentos “Planeamento e Gestão Portuária”, (2004).

Antes de se alcançar o patamar do planeamento estratégico os quadros superiores das organizações seguiam um planeamento formal. Este nível de planeamento caracteriza-se por objetivos claros e quantificados contudo, numa perspetiva estática da missão da organização.

Com uma perspetiva estática da missão, a organização reduz-se a um sistema fechado, pelo facto de a sua missão não se adaptar ao ambiente externo que, se traduz na consideração do ambiente externo como um simples dado, sobre o qual apenas se fazem previsões. Os erros, desvios e as falhas são inadequadamente consideradas como controláveis. Como vantagem o planeamento formal tem a imperatividade de existir de facto um plano na organização que faça uma extrapolação do seu desenvolvimento em face do futuro e do ambiente externo ainda que, com lacunas como referido.

O planeamento estratégico tem como génese a necessidade de estabelecer uma estratégia, devido ao facto referido do planeamento formal não fazer face às necessidades da organização.

Esse processo iniciou-se através da análise da noção de estratégia. Essa noção tem em cada autor a sua definição personalizada, mas voltando a recorrer a Rocha, Amadeu, (2004) apud *Gluck, William F.*, é possível resumir estratégia como “... [um] plano unificado, compreensível e integrante, concebido de modo a garantir que os objectivos-base da organização são atingidos...”.

Ligando a estratégia como enunciada no parágrafo anterior com o que, refere Ackoff (1971), que argumenta que o planeamento estratégico deverá incidir na forma como se

dá o relacionamento da organização com o meio, não se dedicando apenas ao curto prazo, mas visando também o longo prazo. Coloca-se o enfoque em questões como a reorientação do planeamento estratégico da organização que, estando associado com prazos mais longos, no entanto centra-se no modo estático o que, torna difícil a reorientação.

Como já referido em pontos anteriores o planeamento estratégico deve envolver todos os quadros superiores da organização, envolvendo contudo, também todos os restantes quadros da organização.

O planeamento estratégico irá ter sempre em conta os propósitos da organização, os meios a utilizar para atingir esses propósitos e a forma de levar a cabo essa tarefa, não descurando o método como será feito que, estarão sob escrutínio da equipa de gestão de topo em termos dos resultados em ganhos de eficiência. Com o planeamento é possível tomar decisões estratégicas eficazes.

No caso do setor portuário quando se elaborar um plano estratégico o prazo para que, o mesmo poderá, ou deverá ser, considerado é uma forma de classificação do mesmo assim como o âmbito no qual esse plano é elaborado.

Dito de outra forma se o plano estratégico é elaborado por exemplo para o longo prazo, 10 a 20 anos, o mesmo será aplicado no âmbito da elaboração de um plano nacional ou regional para o setor portuário.

Como exemplo poderá ser dado o caso da Estratégia Nacional para o Mar, que foi elaborada para o horizonte 2013 a 2025. Pretendendo-se estabelecer as linhas mestras para o desenvolvimento dos vários setores ligados ao Mar em Portugal durante esse horizonte temporal.

Como exemplo de um plano estratégico elaborado para um horizonte temporal de 3 a 5 anos, sendo classificado de medio prazo, estar-se-á a falar de um plano no âmbito da construção, ou desenvolvimento de um porto/terminal.

Quando é feita referência a um plano estratégico a ser elaborado para o curto prazo, ou seja no horizonte temporal até um 1 ano, poder-se-á estar a referir a um plano por exemplo da adaptação ou extensão de um porto ou terminal existente em face de uma variação no tipo ou quantidade do tráfego de navios expetável para o mesmo.

Em face desta evolução do planeamento estratégico e da constatação da gestão portuária, ou seja, da Autoridade Portuária, a opção adotada passou por uma visão sistémica do porto, ancorada em três pilares:

- o porto é considerado no seu todo sendo uma organização funcional no sentido que a autoridade portuária promove a gestão do mesmo para criação dos serviços que constituem a atividade portuária e que são prestados aos utilizadores do porto;
- assim, o porto considerado como um todo, funciona para prover pelos muitos serviços prestados no porto, faz parte da organização do porto sendo que, deverá estar de alguma forma englobado no plano estratégico que, a autoridade portuária elabore;
- considerar-se-á que o porto não funciona como um sistema fechado. O porto interage com o meio exterior que o circunda e em que se insere, mas esse não participa diretamente na sua atividade contudo, obtém nesse meio circundante alguns dos fatores de produção que utiliza, como por exemplo a mão-de-obra. Essa mão-de-obra por sua vez irá contribuir para a prestação de serviços levada a cabo pelo porto e que irão ter efeito sobre os seus resultados como organização.

Em face desta visão sistémica da organização portuária e da descrição das características do setor portuário, apresentadas no capítulo 2, há que considerar a aplicação de um modelo de gestão estratégia como o BSC foi apenas o passo seguinte perante a realidade de crescimento e as necessidades de planeamento estratégico.

O BSC sendo um modelo de comprovado sucesso entre as diferentes associações de quadros superiores e comunidades de acionistas de grandes e médias organizações, espalhadas pelo mundo, fez com esse modelo acabasse por ser adotado também no setor

portuário e fazendo o seu caminho até algumas Administrações Portuária nacionais, como seja Administração do Porto de Aveiro, S.A..

### **3.4. Enquadramento do Porto de Aveiro e sua Administração**

Abordado anteriormente o transporte marítimo revelou-se ao longo do tempo de crucial importância num mundo de intensas trocas comerciais, em que os produtos chegam de origens longínquas e partem também para destinos noutros continentes.

A importância do setor portuário, com o seu desenvolvimento, contribui hoje para uma importante fatia da economia mundial.

A nível nacional existiram dois estudos relevantes, que nos últimos anos tiveram como objetivo estabelecer as prioridades para o setor dos transportes marítimos, incluindo o setor portuário. Esses estudos tiveram como um dos principais benefícios levantar algumas questões, que não seriam do conhecimento geral. Sendo que nem todas as opiniões convergem para as conclusões desses dois estudos.

Como referência, os dois trabalhos são o “*Hypercluster* da Economia do Mar” levado a cabo pela consultora *SaeR* e a já referida “Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020”, ambos apresentam algumas conclusões que apontam na mesma direção em relação ao desenvolvimento do setor.

Anteriormente, no ano de 1998, foi publicado também pelos governantes da altura, o estudo denominado como “Livro branco da política Marítimo-Portuária para o Séc. XXI”.

Apesar desta constante revisão da política portuária em Portugal é possível estabelecer pacificamente um sistema portuário constituído por cinco portos principais, sendo eles Leixões, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Sines, complementados por três portos secundários que são Viana do Castelo, Figueira da Foz e Faro. Não se poderá deixar de referir que

existem ainda portos de menores dimensões que são apenas considerados como portos de Pesca.

Referindo-se ao caso concreto do Porto de Aveiro é apontado, principalmente como servindo uma vertente industrial, devido às suas características e também tendo em conta a sua localização, isto porque estando afastado de grandes centros urbanos poderá movimentar cargas menos limpas.

Tendo sido completado o eixo ferroviário, com cerca de 10 km de ligação à linha do Norte é, também dotado de boas ligações rodoviárias que permitam fácil acesso a eixos principais como seja a A1. Dispõe também de ligação a outros eixos rodoviários relevantes como a A25, a A17 e a A29.

Dessa forma o seu *hinterland* estende-se às cidades espanholas de Salamanca e Valladolid, por intermédio destes eixos ferroviário e rodoviários, pelo que as cargas dispõem de bons acessos para e do porto de Aveiro.

O porto de Aveiro está situado no cordão litoral que faz a separação do Mar da Ria de Aveiro o que, foi conseguido após a realização de obras marítimas ao longo do tempo. Como infraestruturas dispõe de dois fundeadouros sendo um deles acessível apenas como área de recurso e mediante autorização prévia da autoridade portuária.

Também em termos de infraestruturas há que acrescentar que o porto dispõe de cinco zonas portuárias principais. Essas zonas servem diferentes tipos de navios, que utilizam cada uma delas consoante as suas características e as cargas que transportam.

Essas áreas são zonas de atracação, pelo que temos assim de acordo com informação constante do sítio da Administração do Porto de Aveiro, sete terminais portuários conforme figura:

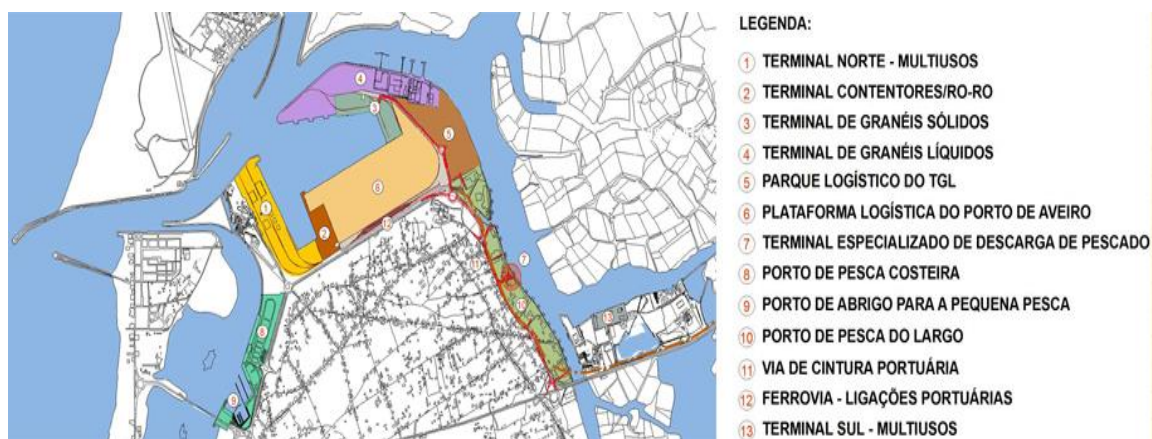


Figura 3.4.1. Disposição dos Terminais Portuários do Porto de Aveiro, (2014).

Adaptado do sítio da Administração do Porto de Aveiro.

O Plano Estratégico do porto de Aveiro elaborado em 2006 dá ênfase à sua capacidade de acostagem, sendo que o porto dispõe ainda de uma área de terraplenos na sua zona de jurisdição reservada para uma implantação de um polo de atividades logísticas, incluindo áreas de armazenagem.

O porto tem além de uma grande capacidade de acostagem devido à dimensão de cais disponível, tem ainda disponível uma grande área de terraplenos, o que contrasta com os problemas de espaço existentes em outros dos portos nacionais principais, condicionados nos seus limites, como são o caso de Leixões e Lisboa. Tal permite também o desenvolvimento do porto em termos de valências, sendo que suporta cargas de contentores, viaturas transportadas em navios RO-RO, como granéis sólidos e líquidos, dispendo ainda de zonas dedicadas à atividade piscatória, tanto costeira como longínqua, neste caso com destaque para a sua tradição na pesca do bacalhau.

A administração do porto de Aveiro é realizada pela administração do Porto de Aveiro, S.A. (APA, SA), organizada como sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, tendo sido criada pelo decreto 339/98, que extingue a Junta Autónoma do Porto de Aveiro (JAPA).

Com a atribuição da função de autoridade portuária a APA exerce uma jurisdição que se expande além dos terrenos portuários e áreas em expansão, incidindo também sobre os

canais que dão acesso aos terminais, as margens que flanqueiam esses canais e estão incluídas no domínio público marítimo.

A APA está organizada em termos do seu funcionamento de acordo com o organograma que a seguir se apresenta, e que foi extraído do sítio da APA.

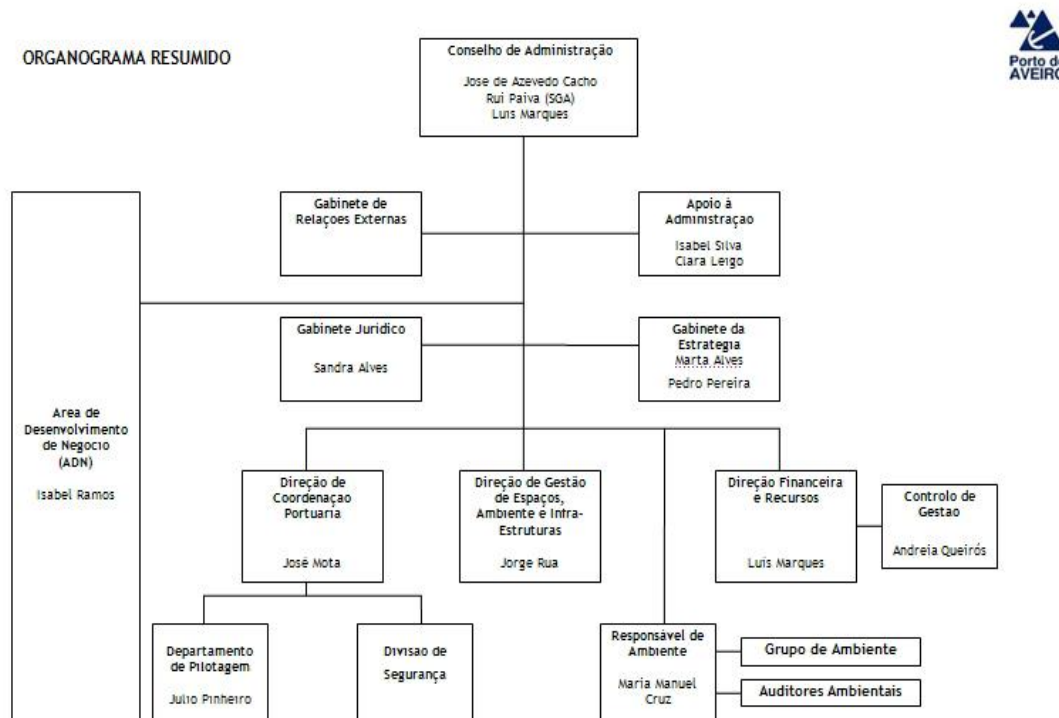


Figura 3.4.2. Organograma do Porto de Aveiro, (2014).

Adaptado do sítio da APA, S.A.

O porto de Aveiro dispõe de uma ativa comunidade portuária, eficientemente organizada e que nos últimos anos tem levado a cabo diversos eventos em parceria com organizações externas à órbita do próprio porto.

A comunidade portuária do porto de Aveiro estabeleceu diversos objetivos de acordo com o artigo segundo dos seus estatutos, sendo que como qualquer comunidade portuária tem como objetivo principal contribuir para o desenvolvimento do porto de Aveiro.

Outra das suas principais preocupações, como organização ligada ao porto, centra-se sobre como contribuir para a racionalização, eficiência e desburocratização dos procedimentos administrativos, ou seja, agilizar a passagem portuária de navios e cargas

como modo de ganhar eficiência na atividade portuária e da sua administração para a redução de custos.

### **3.5. Resumo Histórico da evolução do Porto de Aveiro**

O porto de Aveiro desenvolveu-se desde o século XVIII à medida que se deram as sucessivas intervenções na Ria de Aveiro, sendo que esteve sempre ligado à criação das condições para que a Ria se tornasse navegável.

Os primeiros estudos técnicos datam de 1757, altura em que se verificava da possível viabilidade da existência de um porto na Ria de Aveiro em face da sua abertura ao mar e assim ao tráfego marítimo.

Contudo, apenas em 1808 é elaborado, pelos engenheiros Reinaldo *Oudinot* e Luís Gomes Carvalho, o primeiro grande estudo para a abertura da barra. Desta forma, é levada a cabo a obra que conduziria à abertura da barra, sendo apenas a partir dessa data que se inicia de facto o desenvolvimento do porto de Aveiro.

Com o seu desenvolvimento, consequência de sucessivas intervenções que conduziram a uma Ria e Barras mais seguras, o porto de Aveiro consegue obter um lugar no panorama dos portos nacionais, muito devido às suas características próprias.

Com o desenvolvimento do seu porto, a Cidade de Aveiro beneficia também com o início do tráfego marítimo internacional no porto e da criação também no porto de um polo importante do setor das pescas, tanto costeira como longínqua. A atividade piscatória em particular conduz à fixação na região de uma grande indústria a ela ligada.

Após esta fase e até meados do século XX o porto vai ganhando dimensão, principalmente devida à obra de ampliação dos molhos da Barra (entrada do porto) e à criação de um dique que tornaram o porto de Aveiro mais fácil para a navegação. É dessa altura que se desenvolve o primeiro plano do porto, elaborado pelo Engenheiro *Von Haff*, cujo projeto considerava um porto comercial e um porto de pesca no canal de S. Roque na Ria de Aveiro.

Relativamente à evolução da autoridade portuária foi também em meados do século XX que se criou a Junta Autónoma da Ria e Barra de Aveiro, momento em que segundo a orientação do Engenheiro Coutinho e Lima é elaborado o “Esquema Geral do porto interior de Aveiro”. Neste esquema foi já considerado a ligação ferroviária à Linha do Norte e a melhoria da infraestruturas de acesso ao porto.

Em 1974 é publicado o “Plano Diretor do desenvolvimento e Valorização do porto e Ria de Aveiro”, e é nesse momento que é realizada a transferência da função de autoridade portuária da Junta Autónoma da Ria e a Barra de Aveiro para a Junta Autónoma do Porto de Aveiro.

Este plano diretor apontava para a deslocação dos terminais portuários para uma localização mais próximas da então barra de Aveiro, local onde se encontra localizada hoje uma importante estrutura constituinte do Porto de Aveiro.

No ano de 1998 é alterada novamente a estrutura da autoridade portuária do porto sendo transferida para a Administração do Porto de Aveiro, S.A. essa jurisdição, sendo que é também nesse ano que é finalmente reconhecido o estatuto do porto de Aveiro no sistema portuário nacional.

As novas competências que advêm desta nova estrutura concedem à Administração do Porto de Aveiro, S.A. a possibilidade de expansão do porto de Aveiro, incluindo já a ligação ferroviária do porto à linha do Norte, mas também o melhoramento nas infraestruturas do porto, que atualmente se encontra concluído.

É em 2005 com a definição da área atual de jurisdição da autoridade portuária à zona de interesse portuário, que a Administração do Porto de Aveiro, S.A. procede à aprovação do “Plano Estratégico do Porto de Aveiro”, sendo este plano revisto em 2009, de modo a ser acompanhado de acordo com o método BSC.

A administração do Porto de Aveiro, S.A. é hoje uma organização que tem como missão “facultar o acesso competitivo aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo assim o desenvolvimento económico da região”.

### **3.6. Contexto Estratégico do Planeamento e Controlo de Gestão na Administração do Porto de Aveiro**

Já foi referido no Capítulo 3.3. o modo como evoluiu o conceito de Gestão Estratégica no setor Portuário, tal como, quais foram os fatores que desencadearam o processo que conduziu à iniciativa de usar o método BSC como sistema de gestão estratégica neste setor. Cabe a este capítulo rever alguns conceitos do Controlo de Gestão e como se estabelece a ligação com a Gestão Estratégica nomeadamente por intermédio do método BSC e o contexto desse Controlo de Gestão na Administração do Porto de Aveiro, S.A..

No setor portuário, tal como referido, o planeamento no seu início tomou a forma de um de um Planeamento Formal, há medida que se deu o desenvolvimento do setor ocorreu a sua adaptação para um sistema de planeamento em que já se efetuava o controlo da gestão estratégica. Essa gestão estratégica incluía o planeamento dos objetivos a alcançar, sendo que em muitas organizações a nível mundial o método de gestão estratégica utilizado atualmente é o BSC.

Esta passagem de um método formal para um método como o BSC foi motivada pela evolução da teorização a nível do controlo da gestão e da estratégia e também da necessidade de estabelecer uma programa de ação, permitindo aos quadros da organização dispor da informação e dos instrumentos necessários a alcançar os objetivos e em particular as metas definidas pela explicitação concreta de uma visão para organização.

Há que ser referido que para o sucesso do planeamento e implementação da estratégia o controlo da gestão deverá ser efetuado de modo contínuo e segundo regras específicas. Tal é possível através de métodos como o BSC, que vão acompanhando o desenrolar do desempenho da organização e aferindo os resultados obtidos.

O objetivo do presente capítulo será dar informação de como a Administração do Porto de Aveiro, S.A. transferiu para os seus quadros a informação do normativo para aplicação do método BSC e, nomeadamente, o controlo de gestão, na perspetiva financeira que, permite libertar recursos para a aplicação das restantes perspetivas do método e o equilíbrio a ser gerado entre as quatro perspetivas.

O método do BSC incide numa fase primária nos conceitos básicos de controlo da gestão, sendo que, seguidamente com a aplicação da análise às restantes perspetivas, não financeiras, avança para um contexto mais generalizado caindo no âmbito do método de gestão estratégica. Há que referir que fazem parte dos procedimentos do método BSC procedimentos que permitem aferir os resultados obtidos e em particular o cumprimento dos objetivos relacionados com a criação de valor.

De acordo com Poeiras, Ana Isabel (2009) apud Jordan, Hugues et al (2007) existem oito princípios inerentes ao Controlo da Gestão, alguns já abordados de forma menos direta, sendo que os podemos resumir da seguinte forma:

1. as organizações não têm objetivos de cariz exclusivamente financeiros;
2. um sistema de Controlo da Gestão eficiente deverá acautelar que o exercício da autoridade é efetuado de modo descentralizado e existe efetiva delegação dessa autoridade;
3. um dos fins a alcançar com o Controlo de Gestão é que os quadros superiores promovam o alinhamento das funções operacionais, em subníveis hierárquicos, com a estratégia delineada para a organização;
4. o Controlo da Gestão deverá zelar por uma organização virada para a aplicação prática dos meios disponíveis, desburocratizando os procedimentos;
5. o Controlo de Gestão deverá centrar as suas referências no passado e no futuro da organização e do setor onde se insere;
7. a existência de um sistema de recompensas e de possíveis sanções motiva os quadros, pelo que deverá ser implementado pelo Controlo de Gestão;
8. existem dois focos centrais de aplicação do Controlo de Gestão, sendo que esses centram-se ao nível dos quadros responsáveis pelas funções operacionais e aqueles que asseguram os procedimentos de Controlo de Gestão.

De acordo com esses mesmos autores o sistema de Controlo de Gestão é responsável pelo interface entre a estratégia e a avaliação do desempenho, que no contexto da presente dissertação, foi apontada como caindo no espectro da gestão estratégica e conduzida através do método BSC. Sendo que será de acordo com esse método que serão estabelecidos os parâmetros que guiarão a aplicação dos mecanismos de Gestão Estratégica.

Assim, compreender-se-á que muitos dos conceitos do método BSC têm a sua génese na teoria subjacente ao Controlo da Gestão, contudo, desenvolvidos de modo a englobarem perspetivas além daquela que se centra nos objetivos financeiros. Há que ser referido que todas as perspetivas do método BSC se interligam no sentido da criação de valor na organização.

Seguindo o avançado por Évora, Nanci Neves (2012) apud Jordan, Hugues et al (2009) de facto o BSC apresenta-se como método privilegiado para a realização da gestão estratégica.

Neste âmbito é sublinhado que o BSC não se foca exclusivamente na secção financeira da gestão, mas inclui também aspetos não financeiros. Esta característica baseia-se no facto de existirem objetivos estratégicos que resultam de metas não financeiras. Esses objetivos centram-se em aspetos como seja a qualidade do serviço prestado, a satisfação dos clientes, a quota de mercado a ser atingida, entre outros. São assim aspetos qualitativos que se revelam de grande importância para a criação de valor e também como meios de alcançar a visão estabelecida.

O controlo do desempenho, leia-se controlo da gestão, é levado a cabo através do estabelecimento de indicadores que permitam avaliar quantitativamente o grau de realização dos objetivos.

Apesar da relevância dos objetivos não financeiros no método BSC a influência dos objetivos financeiros não deixa de marcar um pouco o modo como a organização estabelece a sua estratégia global, relativamente as quatro perspetivas que compõem o

método BSC e a qualidade e controlo do desempenho. No entanto, como referido todas deverão contribuir de modo equilibrado para a criação de valor.

Assim o foco inicial, que desencadeia o processo, está na elaboração dos orçamentos e no facto destes se desenvolverem no curto prazo.

Os orçamentos irão estabelecer os objetivos a nível da área financeira restringindo a escolha dos possíveis indicadores financeiros a indicadores como o volume de vendas, os custos operacionais, a margem bruta e todos os aspetos financeiros constantes desses orçamentos.

Esta interligação de aspetos financeiros e não financeiros através da consideração das perspetivas não financeiras, ou seja, com o recurso às metas orçamentais, é importante para o equilíbrio entre os objetivos das diferentes perspetivas, que deverão estar incluídas na estratégia.

Será através da atribuição de recursos a cada objetivo e a divulgação de informação dos limites orçamentais para os mesmos por todos os quadros da organização, que permitirá alcançar esses objetivos, como estabelecidos na estratégia. O que não prescinde uma avaliação contínua tal como é estipulado pelo método BSC.

A nível da Administração do Porto de Aveiro, S.A. o controlo de gestão relacionado com os aspetos financeiros a nível da elaboração dos orçamentos faz-se com base na Lei N°98/97 de 26 de agosto, sendo que a mesma se refere ao controlo financeiro a ser realizado por organizações do Setor Empresarial do Estado.

Para conduzir este controlo financeiro a nível da elaboração e acompanhamento orçamental, o Decreto-Lei 133/2013 do Ministério das Finanças estipula as estruturas dedicadas à administração e fiscalização, assim como os critérios específicos do Setor Empresarial do Estado em termos da gestão e controlo financeiro.

Existe a nível do Setor Empresarial do Estado um órgão de controlo financeiro exterior à organização, o qual avalia o cumprimento das disposições que estão estabelecidas pelo

Ministério da Finanças, através do Decreto-Lei 133/2013. Esse controlo é efetuado pelo Tribunal de Contas de acordo com o estabelecido na sua Instrução 2/2013 e que complementa a Lei 98/97 aprovada pela Assembleia da República, ficando assim estabelecidos os procedimentos a ser seguidos pelo Tribunal de Contas na sua função de controlar o Setor Empresarial do Estado. Haverá ainda que mencionar que o Decreto-Lei 133/2013, a nível interno, estipula a criação de uma unidade técnica de acompanhamento do SEE, a nomeação pela APA ou outra entidade do SEE de um administrador não executivo e a nomeação de um Conselho Fiscal.

A referida Lei 97/98 de 26 de agosto veio a sofrer alterações através da publicação das seguintes Leis: 48/2006 de 29 de agosto, 35/2007 de 13 de agosto, 3-B/2010 de 28 de abril, 61/2011 de 7 de dezembro e finalmente a Lei 2/2012 de 6 janeiro.

Todas estas peças legislativas estabelecem as funções a desempenhar pelo Tribunal de Contas, como órgão de controlo financeiro do Setor Empresarial do Estado e dos diferentes órgãos da estrutura governativa portuguesa.

Esse controlo do Tribunal de Contas é efetuado de acordo com o número 1 do artigo 1º da sua Lei Orgânica que estabelece os critérios de análise da regularidade e legalidade das receitas e despesas das diferentes organizações e entidades sobre a sua alçada. Sendo que acompanha também o desempenho a nível das funções de gestão dessas entidades de acordo com critérios técnicos de gestão financeira e aspetos de economia, de eficiência e eficácia incluindo a organização e funcionamento dessas organizações e a fiabilidade dos seus sistemas de controlo interno conforme definido pelos números 1 e 2 do Artigo 2º.

O modo como as normas gerais, de adequação da gestão e do controlo financeiro, são aplicadas às diferentes entidades ou organizações, deverá permitir que essa aplicação se adapte às especificidades de cada uma delas. Tal acontece dentro de uma margem de flexibilidade estabelecida pelo normativo legal.

Aspetos da atividade concreta da organização e do setor onde está inserida serão aspetos diferenciadores na legislação e do controlo da gestão. Tal inclui o formato do relato financeiro dos fluxos financeiros anuais e a elaboração dos orçamentos.

A Administração do Porto de Aveiro inclui-se no Setor Empresarial do Estado pelo que rege-se pela legislação referida, sendo que o seu funcionamento interno tem que cumprir essas normas. O BSC como modelo de gestão estratégica adequa-se aos critérios da legislação previstos para o desenvolvimento da estratégia, aferindo o desempenho tanto a nível de resultados, como a nível dos meios envolvidos para os alcançar.

De modo a especificar os diversos órgãos que são responsáveis pela execução e fiscalização, leia-se aferição financeira e a análise da eficácia e eficiência, poder-se-á referir que tal responsabilidade é depositada de acordo com a lei em três vetores, ainda seguindo o exposto por Évora, Nanci Neves, (2012), apud Administração do Porto de Aveiro, S.A.:

- autocontrolo efetuado pelos próprios serviços;
- controlo interno da gestão – realizado pelos órgãos administrativos de fiscalização, através da realização de auditorias;
- controlo jurisdicional – assegurado pelo Tribunal de Contas.

A mesma Lei prevê para Administração do Porto de Aveiro, S.A. o acompanhamento no controlo financeiro e execução da gestão por um Técnico Oficial de Contas e um Revisor Oficial de Contas. Estas duas entidades servem de referência e assumem também a responsabilidade de zelar pelo desempenho e controlo financeiro da Administração do Porto de Aveiro, S.A.. Sendo que os relatórios de contas da organização terão que ser sancionados por ambos, após o que serão analisados pelo Tribunal de Contas.

A Administração do Porto de Aveiro, S.A. de modo complementar estes três graus de controlo externo aplica o vetor do controlo interno, através de um dos vetores mencionados acima, que cai na esfera dos órgãos administrativos. O órgão designado é

o Controlo da Gestão (ver figura), que atua em estreita colaboração com o Gabinete de Estratégia, ambos sob alçada superior do Conselho de Administração.

O Departamento de Controlo da Gestão, em conjunto com o Gabinete de Estratégia procederam à implementação do modelo BSC na Instituição.

Tal possibilita que o Conselho de Administração desenvolva a sua atividade socorrendo-se do método BSC e seja coadjuvado pelos departamentos responsáveis pela implementação do método na organização.

Será então a implementação de um sistema de gestão estratégica, neste caso é o método BSC, que vai permitir que a Administração do Porto de Aveiro disponha de um sistema de controlo da gestão e cumpra, seguindo o plano estratégico o estabelecido de acordo com os critérios de controlo e desempenho financeiro imposto pela legislação, os requisitos impostos para uma organização do Setor Empresarial do Estado.

Esses requisitos foram detalhados neste capítulo, pelo que, é possível concluir da interação do método BSC, para com o cumprimento das imposições legais de uma organização do Setor Empresarial do Estado. Sendo neste caso concreto do setor portuário.

### **3.7. Aplicação dos conceitos fundamentais de gestão estratégica na Administração do Porto de Aveiro**

Na base de um sistema de gestão estratégica está primeiramente a definição de uma estratégia que conduza a organização para a criação de valor.

Como referido anteriormente nesta fase de desenvolvimento da teorização do método BSC, como método gestão estratégica, o conceito de estratégia baseado exclusivamente no controlo orçamental anual e o planeamento operacional com base nesse controlo orçamental, já se encontra ultrapassado. Pelo que é possível avançar, que nesta fase da evolução da gestão estratégica são já consideradas também outras

perspetivas, do funcionamento da organização aquando da elaboração da estratégia, que efetivamente se interligam com os aspetos financeiros. No entanto, esta interligação é realizada de forma equilibrada, sendo que a amplitude temporal para a qual se estabelece a estratégia é bastante mais extensa que a relativa a um exercício anual da organização.

Pressupondo estes conceitos básicos a Administração do Porto de Aveiro, S.A. recorreu na elaboração da estratégia, para a sua organização, às características estratégicas que poderiam ser desenvolvidas, fazendo-o com base numa análise da sua estrutura no ano de 2005.

Para tal, levou a cabo uma análise que considerou as vertentes tanto interna como externa, avaliando os seus pontos fortes e fracos e, assim conseguiu perceber em face do ambiente concorrencial no setor portuário nacional e internacional quais seriam as oportunidades e ameaças para o seu crescimento, como organização e projetar um aumento da sua capacidade de criação de valor.

Esta análise serviu de base para a elaboração de uma estratégia, sendo que a realização por parte da Administração do Porto de Aveiro, S.A. da referida análise *SWOT*, permitiu-lhe situar a sua organização e o porto de Aveiro dentro do contexto do setor portuário nacional e internacional, e definir qual seria o posicionamento ambicionado e também de como deveriam as suas características ser aproveitadas para que o porto de Aveiro alcançasse esse posicionamento no mercado global.

Tendo já sido abordadas as características do porto de Aveiro, em capítulo anterior, há agora que referir quais foram as conclusões a que a Administração do Porto de Aveiro chegou com a realização da análise *SWOT*. Contudo, há que fazer referência antes de efetuar a análise *SWOT*, que a Administração do Porto de Aveiro, S.A. procedeu a uma análise da evolução do tráfego portuário em 2005. Dessa análise permitiu aos quadros da organização perceberem quais as características do porto e, tendo o conhecimento do mercado chegar a conclusões mais acertadas na elaboração da análise.

Um pequeno resumo da análise de tráfego efetuada pelo Gabinete de Estratégia da Administração do Porto de Aveiro, S.A., em conjunto com os parceiros escolhidos para a elaboração do Plano Estratégico do porto de Aveiro, Banco BPI e a consultora francesa BCEOM, permitiu entender melhor os aspetos sobre os quais recaiu mais ênfase e que foram dessa forma considerados na análise *SWOT*.

Volta-se a sublinhar que o ano 2005 foi o ano em que foi elaborado o plano estratégico, que guiará a estratégia do porto de Aveiro até 2015, sendo que em 2009 foi de facto efetuada a revisão da estratégia, de modo a que a gestão estratégica fosse acompanhada através do método BSC.

Nos 20 anos anteriores a 2005, de acordo com a análise efetuada pela Administração do Porto de Aveiro, e como referido pelo Plano Estratégico do porto, a evolução do porto de Aveiro foi capaz de se dinamizar e atrair um volume de tráfego que lhe permitiu crescer e diversificar os tipos de mercadorias movimentadas nos seus terminais. Sendo que no ano de 2005 o porto atingiu 3,3 milhões de toneladas movimentadas, representando um marco histórico em termos dos registos do porto de Aveiro.

Apenas na década anterior o porto conseguiu atrair navios e cargas que lhe permitiram alcançar um crescimento anual de 4,1% em termos médios. Nesse período o porto de Aveiro obteve o estatuto de porto referência relativamente à movimentação de produtos metalúrgicos e, conseguindo também um lugar de destaque a nível nacional entre os portos com maior movimentação de carga fracionada.

Os factos que mais contribuíram para estes níveis de atividade foram a abertura em 1988 do Terminal Norte, o qual viria a esgotar a sua capacidade uma década depois, sendo que existiam em 2005 diversos investimentos em curso que prometiam dar ao porto um novo impulso em termos de atividade e resultados da Administração do Porto de Aveiro, S.A..

Como referido, o porto de Aveiro era nesse ano o primeiro porto nacional na área das cargas fracionadas, centrando-se essas em produtos metalúrgicos e produtos florestais,

movimentando também um volume considerável de granéis sólidos do tipo agroalimentares, cimento e também granéis líquidos, principalmente produtos químicos. Estavam entre os investimentos previstos para o porto, no ano de 2007, a construção de instalações de armazenagem com tanques para produtos petrolíferos da BP e AVIA, sendo que estas instalações iriam dinamizar mais o tráfego de granéis líquidos em particular o Biodiesel.

Em face desta análise de atividade intensa no porto de Aveiro, a Administração do Porto de Aveiro, S.A., e os seus parceiros o banco BPI e a consultora BCEOM, obtiveram as bases para elaborar a análise *SWOT*, tal como apresentada no Plano Estratégico de 2005 do porto Aveiro.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situação geográfica – Aveiro encontra-se no centro de um importante eixo de comunicações, sendo a sua zona de influência bastante industrializada e dinâmica;</li> <li>2. Grande capacidade de acostagem, que deverá suprir, a longo prazo todas as esperas dos navios e será um dos maiores portos portugueses nos terminais multiusos;</li> <li>3. Grande superfície de terraplenos, devidamente infraestruturados;</li> <li>4. Possibilidade de extensão dos terminais portuários e grande reserva de terraplenos (190ha), disponível para implementação de atividades logísticas e industriais;</li> <li>5. Excelente acessibilidades rodoviárias - os acessos rodoviários têm características técnicas de autoestradas e não se encontram congestionados, o que é particularmente importante no que respeita a TMCD;</li> <li>6. Ausência de pressão urbanística junto das instalações portuárias;</li> <li>7. Bons sistemas de segurança;</li> <li>8. Boas práticas ambientais, o sistema de gestão ambiental (SGA) - criado em 2001, está em processo final de certificação;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acesso marítimo deficiente – as características do canal de acesso ao porto de Aveiro limitam o gabarito máximo dos navios a cerca de 8m de calado e 140m de comprimento e, em caso de más condições marítimas e meteorológicas, restringem o acesso ao porto;</li> <li>2. Inexistência de acesso ferroviário, o qual poderá ser importante para alargar a zona de influência económica do porto;</li> <li>3. Equipamento insuficiente e desadequado sobretudo no Terminal Norte;</li> <li>4. Insuficiência de armazéns cobertos;</li> <li>5. Proveitos da prestação de serviços insuficientes para cobrirem os respetivos custos operacionais;</li> <li>6. Escasso dinamismo comercial e de marketing, com falta de orientação para o cliente;</li> <li>7. Dispersão das competências relacionadas com a movimentação Portuária, exercida por três unidades organizacionais distintas;</li> <li>8. Inexistência de plano de qualidade e de um regulamento de exploração integrado;</li> <li>9. Complexidade dos procedimentos administrativos aduaneiros, embora estejam em curso vários programas de desburocratização;</li> <li>10. Rigidez do quadro legal relativo à utilização de mão-de-obra portuária</li> </ol>

Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projetos de instalação de empresas petrolíferas (BP e AVIA) e de produção de biodiesel no porto de Aveiro;</li> <li>2. Aproveitamento das potencialidades conferidas para implementação de uma zona franca na zona portuária;</li> <li>3. Possibilidade de alargamento do <i>hinterland</i> e da capacidade de atrair outros clientes decorrentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da concretização da ligação ferroviária do porto de Aveiro à Linha do Norte;</li> <li>• Da conclusão da totalidade da rede de autoestradas nacionais A25/IP5 e A29;</li> <li>• Da criação de plataformas intermodais –“porto seco” de Salamanca e da Guarda.</li> </ul> </li> <li>4. Política europeia e nacional de promoção dos projetos de TMCD e das Autoestradas do Mar, para os quais o porto de Aveiro tem boas vantagens comparativas: posição geográfica central a nível nacional, acessos rodoviários muito fluídos e grande capacidade de acostagem;</li> <li>5. Problemas em Leixões e Lisboa devido ao défice de espaços, dificuldades de expansão e congestionamento dos acessos rodoviários;</li> <li>6. Potencial de desenvolvimento na náutica de recreio e movimentação de navios de cruzeiro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vulnerabilidade da atividade do porto a mudanças nos países de origem e de destino das mercadorias e/ou na dimensão dos navios utilizados, dadas as limitações do seu acesso marítimo;</li> <li>2. Aumento da concorrência de outros designadamente dos de Leixões e Vigo;</li> <li>3. Concentração oligopolística dos operadores que pode prejudicar o porto de Aveiro através da concentração de tráfego noutros portos onde já possuam concessões;</li> <li>4. Dificuldades de concretização de projetos de desenvolvimento do porto de Aveiro através de condicionalismo ambientais;</li> <li>5. Enfraquecimento da situação financeira da Administração do Porto de Aveiro, S.A. por diminuição dos proveitos relacionados com a redução do valor da venda de inertes.</li> </ol>

Quadro 3.7.1 Análise *SWOT*.

Adaptado do Plano Estratégico do Porto de Aveiro, (2006). Administração do Porto de Aveiro, S.A..

Perante a análise *SWOT* elaborada em 2005 o Gabinete da Estratégia terá avançado estabelecendo a sua declaração de Missão, Visão e também enunciados os valores, segundo os quais a Administração do Porto de Aveiro, S.A. deverá guiar a sua estratégia.

A missão conforme se encontra enunciada no sítio oficial do porto de Aveiro tem a seguinte redação:

- Missão da Administração da Administração do Porto de Aveiro, S.A. consiste em “[f]acultar o acesso competitivo de mercadorias aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo assim o desenvolvimento económico da sua região”.

Por outro lado foi estabelecida também a visão para o porto, com um horizonte temporal de 2006 a 2015:

- Visão da Administração do Porto de Aveiro estabelece que “[o] porto de Aveiro será um dos mais competitivos e dinâmicos portos da faixa atlântica da Península Ibérica no transporte de Curta e Média distância e possuirá um amplo polo de desenvolvimento logístico e industrial”.

A Administração do Porto de Aveiro, S.A. estabeleceu os seguintes valores fundamentais, segundo os quais tomaria as suas decisões estratégicas:

- satisfação do cliente: orientação para a qualidade de prestação de serviços com permanente adaptação às necessidades dos clientes;
- rentabilização económica: rentabilização do porto, obtenção dos benefícios para os agentes e atores portuários e geração de riqueza para a economia regional;
- respeito pelo ambiente: subordinação da atividade aos valores e condicionalismos ambientais e os princípios do desenvolvimento sustentável;
- garantia de segurança: garantias de segurança e prevenção dos riscos ambientais;
- conformidade social e institucional: observância dos princípios e políticas nacionais e europeias e compromisso com as normas de natureza ética e de responsabilidade social.

De acordo com o estabelecido nos modelos de gestão estratégica mais recentes a missão, a visão e os valores da organização para terem êxito na sua aplicação terão de ser difundidos por todos os quadros da mesma, de modo a que exista um desempenho eficaz de todos no sentido de serem alcançados os objetivos que lhes estão subjacentes.

### **3.7.1. Orientações Estratégicas Específicas**

Ao se considerar o Plano Estratégico do porto de Aveiro que entrou em vigor no ano 2006 com um horizonte temporal que se estende até 2015 há que considerar, que na Assembleia Geral de Acionistas, levada a cabo para aprovação do relatório e contas de 2006, o acionista Estado complementou esse plano estabelecendo para a gestão estratégica do porto um conjunto de orientações estratégicas específicas. Estas orientações serviam para complementar o Plano Estratégico na área referente à atuação dos quadros superiores da Administração do Porto de Aveiro, S.A., garantindo ao acionista Estado que, de acordo com os poderes que disponha, a atuação desses quadros superiores seria acordo com princípios de controlo de gestão e execução da estratégia, garantido a criação de valor durante a vigência do mandato dos referidos quadros superiores à frente do Conselho de Administração, sendo esses princípios balizados pelos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico.

Em sintonia com o Plano Estratégico para o porto de Aveiro tais orientações estratégicas especificam, tal como enunciado pela ata da Assembleia de Acionistas, que no seu mandato a frente da Administração do Porto de Aveiro, S.A. o Conselho de Administração da sociedade deverá garantir:

- 1 a implementação de uma de filosofia de gestão profissionalizada, baseada nas competências adequadas e no incremento da capacidade segundo os mais exigentes parâmetros de qualidade, em prol do cumprimento da sua missão;
- 2 a adoção das melhores práticas de gestão segundo princípios de bom governo das empresas públicas;
- 3 o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a excelência do desempenho, através da utilização de um conjunto de práticas empresariais de referência, que possibilitam à Administração do Porto de Aveiro, S.A. o sucesso no caminho da procura da sustentabilidade empresarial, assente, fundamentalmente numa nova filosofia de gestão que contemple as dimensões económica, ambiental, social e ética.

Englobadas nas orientações estratégicas específicas, acima referidas que definiam os critérios de atuação dentro da especificidade do porto de Aveiro, foram também definidas como orientações estratégicas específicas para o Conselho de Administração orientações estratégicas, cujo objetivo era sintonizar a atuação desse Conselho com as orientações estratégicas para o setor marítimo-portuário.

Tais orientações definiam que a Administração do Porto de Aveiro desenvolve a sua atividade no setor marítimo-portuário, sendo que o enquadramento do seu Plano Estratégico para o porto e a atuação do seu Conselho de Administração se deverá fazer de acordo com as orientações para esse setor, definidas no seu plano setorial denominado Orientações Estratégicas para o Setor Marítimo-Portuário, que foi estabelecido pelo XVII Governo Constitucional, em 2006.

Assim, definiam as orientações estratégicas para o setor marítimo-portuário que a gestão do porto de Aveiro seguisse as seguintes orientações estratégicas específicas:

- implementação de um modelo de “*co-optation*”, que garanta uma combinação viável entre cooperação e competição, das unidades portuárias em ambiente concorrencial, com vista à criação de escala, reforçando o sistema portuário nacional;
- redirecionamento do ambiente concorrencial para o exterior, isto é, para os restantes portos europeus, em especial os espanhóis;
- especialização da unidade portuária com uma definição clara dos segmentos de mercados preferenciais e do âmbito territorial, gerando economias de escala e diversificando a oferta nacional;
- reforço das vantagens competitivas e do *core-business* de cada unidade portuária, explorando o potencial da cada unidade e otimizando a capacidade instalada existente, direcionando investimentos para necessidades prioritárias e para o reforço das potencialidades identificadas;
- concentrar o esforço de investimento nos portos em áreas que (a) concluem a rentabilizam investimentos já realizados e (b) representam estrangulamentos, ou fatores críticos de desempenho;

- refortalecimento de cada unidade portuária enquanto infraestrutura logística, reforçando a sua integração com os restantes modos de transporte e alargando o seu *hinterland* próprio;
- fazer preceder de avaliação económica e de avaliação ambiental os novos investimentos em projetos de expansão portuária e de alteração do perfil de acessibilidades portuárias, no âmbito de cada porto e do sistema portuário.

Existiam já orientações estratégicas referentes ao modelo de gestão portuária que o acionista Estado ambicionava para o porto de Aveiro, que precederam a edição das Orientações Estratégicas para o Setor Marítimo-Portuária no decorrer do ano de 2006. Destaca-se que essas orientações estratégicas precederam a determinação governamental de 2006 e, que no entanto, não deveriam ser colocadas de parte.

Essas orientações deveriam ser concluídas e definiam que, deveria ser finalizado o processo de transição do modelo gestão com o intuito de estabelecer o modelo de *Landlord Port*, sendo que estava incluída também a orientação que determinava a constituição de uma entidade gestora do porto da Figueira da Foz e, também a rentabilização dos investimentos já efetuados no porto, que deveria ser potenciada pelo desenvolvimento dos projetos de acesso ferroviário à linha do Norte e melhoria dos acessos marítimos.

### **3.8. Lógica Estratégica de Criação de Valor na Administração do Porto de Aveiro**

Nos documentos publicados pela Administração do Porto de Aveiro, S.A., a definição de missão para o porto de Aveiro aponta que a Administração do Porto faça por garantir as condições necessárias para que o acesso das mercadorias aos seus mercados de destino, a partir das diversas origens das mesmas, nacionais ou internacionais seja um acesso competitivo em relação aos portos que concorrem com o porto de Aveiro. Tal facilidade de acesso, com custos competitivos facilitará o desenvolvimento económico da região do porto de Aveiro, como polo agregador de negócios.

Em 2009 / 2010 o porto encetou um processo de adaptação ao novo sistema de gestão estratégica, o método BSC, tema da presente dissertação, e também as alterações devidas à entrada em vigor de nova legislação, obrigará a Administração do Porto de Aveiro a seguir determinadas diretivas estratégicas. Diretivas estratégicas essas que implicaram que o porto direcionasse a sua atenção no sentido de valorizar e dinamizar o aproveitamento dos seus pontos fortes, estes segundo análise *SWOT* (já alvo de abordagem no capítulo 3.7.), sendo que tal análise utilizou como referência o mercado nacional, mas não esquecendo o posicionamento do porto no espaço Ibérico e até a nível mais abrangente no âmbito internacional onde o porto de Aveiro poderá surgir como alternativa viável.

A visão ambiciosa que em 2015 o porto de Aveiro alcance a posição de primazia entre os portos da Faixa Atlântica da Península Ibérica em termos da dinâmica do transporte de curta e média distância do transporte, sendo que conta para tal de áreas de terraplenos que lhe permitem a criação de um amplo polo logístico e industrial, o que permite destacar-se também como centro agregador desse tipo atividade na região do *hinterland* ambicionado pela visão.

Em face do já exposto no que diz respeito à aplicação da missão e visão estratégicas da Administração do Porto de Aveiro, S.A., há que mencionar que ambas estão intimamente ligadas com o objetivo de criação de Valor.

Pelo que a estratégia da Administração do Porto de Aveiro, que tem como pilares as definições da missão e da visão, é estabelecida em torno de um conceito de que o desenvolvimento da estratégia levará a criação de valor na organização. Essa criação de valor que permitirá distribuir, parte do mesmo, por todos ligados ao porto, através de laços comerciais, ou laborais que tenham estabelecido com a Administração do Porto de Aveiro. S.A..

Foi com base nos objetivos estratégicos da Administração do porto que se estabeleceu que o porto de Aveiro iria se posicionar como “Porto Amigo”, tal como avançou o documento de estratégia para o Porto de Aveiro elaborado em 2006.

Como peça central desta proposta para a criação de valor, ou seja, Aveiro como “Porto Amigo”, avança-se que a Administração do porto deverá estabelecer laços fortes com os clientes, em particular aqueles que constituem a sua faixa mais relevante, ou seja, as PME’s.

A personalização dos contratos dinamizará os laços com os clientes, posicionado o Porto de Aveiro como a melhor escolha em termos de parceiro na área portuária, aquando da opção pelo transporte marítimo.

O desempenho da Administração para esse objetivo far-se-á com base nos pontos fortes da organização do porto de Aveiro, de acordo com a análise *SWOT* elaborada pela Administração do porto.

Parte-se assim de estudos anteriormente efetuados para estabelecer que a imagem de Aveiro como “Porto Amigo” deverá assentar nas áreas da conetividade direta por TMCD, quando as cargas terão como destino o *hinterland* do porto, mas também como plataforma de *transshipment*, quando as cargas se destinam a um *foreland* mais extenso do porto, este último aspeto surge associado a viagens de maior duração (maior *transit time*).

O “Porto Amigo” implica também que a administração tenha capacidade de uma produtividade e organização operacional que permita que o custo logístico da passagem portuária seja competitivo com os seus mais diretos concorrentes. Tal não significa que essa vantagem seja obtida apenas no baixo preço, pois há que contar também com a qualidade de serviço a navios e cargas, como fatores importantes na equação.

A celeridade dos processos portuários e administrativos deriva do tamanho dos navios e, da não saturação do porto, pelo que é outra área importante para a afirmação do porto de Aveiro como “Porto Amigo”. O desenvolvimento desta área permite que o porto seja uma opção viável com menores tempos de espera para os navios e menor burocracia no tratamento da documentação de carga e navios. Este último critério também se reveste de importância, pois um atraso no processo administrativo poderá comprometer a

operação de vários navios que estejam destinados ao mesmo espaço de cais e logo a custos adicionais para os armadores.

Uma área muito abordada na literatura publicada e que contribui para a afirmação do setor, como elo importante nas cadeias logísticas internacionais é a necessidade de espaços onde existam infraestruturas que permitam operações que acrescentem valor às cargas.

Tais operações poderão compensar algum tempo de espera derivado das ineficiências do porto nas transferências entre modos de transporte, ao aumentarem o valor das cargas e assim trazendo mais-valias para as operações portuárias.

Estas quatro áreas que sustentam a proposta de criação de valor na Administração do Porto de Aveiro, S.A., serão implementadas através de estratégias já definidas anteriormente no presente trabalho.

### **3.9. Implementação da estratégia e da sua gestão de acordo com o *Balanced ScoreCard***

A implementação da estratégia no porto de Aveiro foi realizada em três fases tendo sido iniciada em 2005, tal implementação surgiu como consequência de terem sido estabelecidas pelo Governo Central um conjunto de diretivas para os portos nacionais nesse ano, que imponham uma reação por parte das administrações portuárias a esse nível, como já referido.

A implementação da estratégia para o porto seguiu o aconselhamento e acompanhamento por parte de um consórcio constituído pelo Banco BPI e para a consultora francesa BCOEM.

Decompondo esse processo de elaboração da estratégia, chegamos às três fases centrais, através das quais é possível ficar com uma imagem de como o processo foi levado a cabo.

- fase 1: nesta primeira fase foi elaborado o enquadramento do porto de Aveiro no contexto das políticas nacionais e comunitárias, assim como a caracterização da sua estrutura (que inclui as infraestruturas, as infoestruturas e os recursos humanos) de acordo com os parâmetros estabelecidos por esses mesmos normativos. No mesmo momento foi também estabelecido o seu posicionamento concorrencial a nível do *hinterland* e *foreland* relativamente aos restantes portos nacionais e ibéricos, conseguindo-se desenhar um cenário das suas competências que permitiu realizar uma análise *SWOT* do porto como já abordado;
- fase 2: iniciou-se o desenvolvimento de cenários prospetivos de evolução para o porto de Aveiro, acautelando a sustentabilidade do seu crescimento, tais cenários foram elaborados de acordo com a análise *SWOT*, realizada na fase 1. Esse estudo permitiu definir objetivos estratégicos e os valores da atuação do porto de Aveiro, estabelecidos estes foi possível definir uma visão estratégica de acordo com as linhas de desenvolvimento anteriormente estabelecidas;
- fase 3: envolveu já um processo de auscultação de entidades intervenientes como a autoridade portuária (Administração do Porto de Aveiro), a comunidade portuária, mas também outras entidades locais e nacionais que têm uma perceção muito objetiva da eficiência da prestação de serviço no porto de Aveiro. Este estudo permitiu definir os instrumentos e medidas a utilizar para cada objetivo estabelecido na fase 1 e 2. Essa iniciativa foi complementada por uma programação das mudanças a serem realizadas a nível organizativo, físico (melhorias das infraestruturas) e financeiro, para que os objetivos sejam alcançados em 2015.

Após a definição da estratégia e conseqüente elaboração do plano estratégico para o período de 2006 a 2015, aconteceu que no período de 2006 a 2008 a Administração do Porto de Aveiro deparou-se com as seguintes dificuldades: incapacidade ao nível da avaliação dos resultados da execução das iniciativas estratégicas; e falta de motivação dos quadros da organização para aderirem aos objetivos estratégicos.

Assim e, ainda seguindo o aconselhamento do consórcio composto pelo Banco BPI e pela consultora BCOEM, perante a aferição do desempenho dos exercícios de 2006 a

2008, em 2009 e as dificuldades apresentadas optou-se por uma revisão do plano estratégico de acordo com o modelo BSC.

A justificação para a opção pelo BSC baseou-se no facto de modelo potenciar a monitorização da estratégia, através da aferição do desempenho obtido nos objetivos estabelecidos com uma periodicidade trimestral. Outro fator que contribuiu para a escolha do modelo BSC esteve relacionado com o facto que este método permite seguir o plano estratégico estabelecido em 2005 e a realização da sua gestão estratégica que conduz a uma avaliação do desempenho da organização de forma equilibrada, abrangendo todos os objetivos estabelecidos.

O consórcio iniciou assim uma série de iniciativas de modo a adaptar o plano estratégico já definido e no contexto interno da APA ao modelo BSC.

Tal foi conseguido através da realização de ações de formação sobre a metodologia do BSC dirigida a quadros dirigentes e técnicos, esta iniciativa permitiu o envolvimento de todos os quadros na revisão da estratégia conduzindo à apresentação de propostas de indicadores, metas e iniciativas estratégicas de acordo com os objetivos (inicias) agora em sintonia com o BSC.

As iniciativas e conseqüente adaptação dos indicadores e demais instrumentos estratégicos conduziu a uma necessidade de adaptação orçamental e da forma de avaliação dos quadros da APA, de acordo com o modelo BSC ao nível das iniciativas e metas atualizadas segundo esse modelo.

Em 2010 já com a gestão estratégica perfeitamente delineada com o BSC foi possível acompanhar a eficiência da execução estratégica ao nível dos resultados através da execução de fichas pelos respetivos responsáveis, sendo depois as conclusões dessa avaliação comunicadas ao Conselho de Auditoria e Diretores da APA.

### **3.10. Resultados**

O Mapa Estratégico desenvolvido no Anexo II define os objetivos e iniciativas que a APA, com início em 2009, se propõe a realizar, em face da adaptação do plano estratégico, definido em 2005, a um modelo de gestão estratégica de acordo com o método do BSC.

De acordo com o BSC é necessário estabelecer o conjunto de indicadores, tanto da área financeira, como da área não financeira, sendo que será por intermédio da sua análise que é possível avaliar a forma como as iniciativas que deverão conduzir aos objetivos estratégicos estabelecidos, estão de facto a ser eficientes para que esse processo tenha os resultados estabelecidos.

Da eficiência deste processo irá depender a organização para alcançar, no período estabelecido no Plano Estratégico, a Visão estabelecida pela Estratégia e que é ambicionada para a organização.

Como nota será de rever que a definição da estratégia e por consequência da visão não dependem diretamente do modo como se processa a sua gestão, contudo o BSC é dos métodos com mais sucesso nesse processo de gestão estratégica. No caso da APA os indicadores estabelecidos serão apresentados no Quadro 3.10.1., apresentado a seguir, e será segundo esse que se deverá conduzir a avaliação do complexo processo implementação das iniciativas estratégicas e a gestão estratégica da organização de acordo com o modelo do Balanced ScoreCard:

Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2015
Crescimento da movimentação de mercadorias	-----	9,54%	25,02%	-11,95%	0,23%	19,73%	94%
Taxas média de utilização das instalações portuárias	N.d.	N.d.	N.d.	N.d.	N.d.	N.d.	70%
Numero total de navios em Porto	1.010	848	975	908	827	908	111%
Concessões licenciamentos de serviços portuários	1	1	1	1	1	1	Conclusão
<b>Indicadores Quantitativos de Gestão</b>							
Volume de Negócios (10 <sup>3</sup> €)	13.036,6	11.847,7	11.471,6	14.187,8	14258,0	14.946,7	
Margem de EBTIDA (% do volume de negócios)	38,6%	31,6%	36,7%	30,8%	30,9%	30,1%	38,5%
Limiar de Resultados operacionais Positivos (10 <sup>3</sup> €)	-544,7	-2080,0	1275,5	1714,0	1256,5	510,1	250
Rendibilidade dos capitais próprios	0,10%	0,11%	0,18%	0,51%	1,28%	0,18%	9,0%
Rácio [Endividamento Financeiro/EBITDA]	4,32	6,80	5,77	5,26	4,89	4,47	0,2
Redução do nível de endividamento	---	17%	-5%	-5%	-6%	-7%	-95,2%
Carga Movimentada (toneladas) (10 <sup>3</sup> )	3325,5	3008,2	3761,1	3311,5	3319,0	3973,8	
Número de Navios	1010	848	975	908	827	908	
Endividamento Bancário (10 <sup>3</sup> €)	21760,7	25545,1	24329,6	22995,0	21541,4	20087,8	
Capital próprio (10 <sup>3</sup> €)	213.138,5	213.364,9	286.654,8	290.217,6	296.637,4	301.870,8	
Resultado Líquido	221.331	226.353	527.287	1.489.147	3.807.052	535.447	
EBTIDA (€)	5.034.113	3.754.237	4.215.555	4.371.320	4.401.566	4.495.772	

Quadro 3.10.1. Tabela de Indicadores para gestão estratégica pelo modelo do Balanced ScoreCard

Fonte: Administração do Porto de Aveiro, Relatório e Contas dos respetivos anos.

Da análise da tabela é possível discriminar que no primeiro ano em que a gestão estratégica foi seguida pelo BSC existe um incremento positivo em diferentes indicadores.

Dever-se-á sublinhar que em 2008 devido a um forte refluxo na economia e no transporte marítimo em particular, existiu alguma perturbação a nível do crescimento

dos resultados. Essa quebra poderá ser confirmada pela análise do quadro 3.10.1, no indicador referente ao número de navios que escalaram o Porto de Aveiro, no entanto o indicador referente ao volume de carga movimentada em 2009 teve também, um de decréscimo levando os resultados a baixarem

Haverá que mencionar que devido a fatores internos das Empresas de Estiva a operarem no Porto de Aveiro, aconteceram diversos conflitos laborais que levaram os estivadores para greve, as razões tiveram a ver com alteração do quadro legislativo do trabalho portuário e aplicação desse pelas empresas de estiva nacionais nos diversos portos, não sendo um acontecimento exclusivo do Porto de Aveiro. Aconteceu porém que em 2009 devido as particularidades do quadro de pessoal dessas empresas em Aveiro, as greves tiveram particular incidência nos resultados da APA, levando os operadores a evitarem o Porto de Aveiro, devido ao seu estado de paralisia operacional em diversos momentos desse ano.

Relativamente a vertente de financiamento da APA, poder-se-á mencionar que a evolução do financiamento bancário, operacionalizou-se em duas fases a primeira em 2005, com um empréstimo de 20 milhões de euros, o qual destinou-se ao cofinanciamento dos investimentos estruturais para melhoria operacional do porto para a movimentação de carga. As alterações introduzidas aconteceram entre 2000 e 2007. Existiu um novo recurso ao crédito em 2009, no valor de 5 milhões de euros, destinado desta vez ao cofinanciamento do projeto de reconfiguração da barra já concluído entretanto (ver anexo I)

Da análise do quadro é possível também observar que o número de navios se situam dentro de um intervalo relativamente curto, contudo, o volume de mercadorias movimentadas mantém um fluxo de crescimento à exceção do ano 2011, o que está em sintonia com o referido no capítulo 2.1., ou seja, apesar da diminuição do número de navios a capacidade de carga aumenta o que se traduz que pequenas variações, de sinal positivo, no número de navios, essas variações sejam sinonimo de maior movimentação de carga nos portos.

A redução do valor do passivo em 2011 correspondeu ao normal processo de amortização do financiamento, já previsto a quando da sua contratualização, tal apenas possível, como será de concluir, devido ao efeito dos resultados positivos.

Há ainda que acrescentar que os resultados foram a partir de 2011 influenciados pelo final de diversas concessões, que de acordo com os seus contratos configuraram que as infraestruturas criadas para uso privativo revertssem para a APA. Essas operações estão refletidas nos resultados a partir desse ano inicial. Tal reflete-se também no valorização do volume do capital próprio da APA.

Em relação ao corrente ano de 2014, as notícias que chegaram ao público via *media*, mostram que a APA mantém uma margem de otimismo em face da evolução do primeiro quadrimestre com um resultado anual expectável de 15% a 20% mais que no ano de 2013, a nível dos resultados líquidos, o que confirma a tendência do anos anteriores.

Em termos dos objetivos de entrada de capital privado por via da concessão da movimentação de carga contentorizada é visível que esse indicador sustenta que existiu alguma incapacidade por parte da APA, até dezembro de 2014, momento em que pelo incremento no volume de tráfego deu-se a entrada de um novo operador portuário para vertente da movimentação de contentores. Este aspeto não se encontra disponível no quadro 3.10.1, pois esse refere-se a exercícios completos, sendo que o ultimo Relatório e Contas disponível é do exercício de 2013.

## **4. Conclusões e Considerações Finais**

### **4.1. Conclusões**

A presente dissertação que, como referido nos capítulos introdutórios, foca-se numa abordagem teórica do método do BSC e a análise de um estudo de caso centrado na aplicação do BSC a uma organização do setor portuário nacional, a Administração do Porto de Aveiro, S.A., que é pioneira nessa área.

Após diversos contactos constatou-se que em Portugal apenas APA tinha revisto a sua estratégia estabelecida em 2005, de modo a que a gestão de estratégica fosse acompanhada pelo método do BSC, tal aconteceu em 2009 e foi iniciativa da administração da APA, seguindo aconselhamento do consórcio constituído pelo Banco BPI e pela consultora francesa BCOEM e que colabora com a APA, para que fosse possível aferir do sucesso na aplicação da estratégia estabelecida para a organização.

Tal proposta derivou da constatação de falta de capacidade em aferir do sucesso da estratégica, como referido e de quantificar o esforço despendido para a levar a prática.

A organização procurou encontrar um método que definisse parâmetros para medição da eficiência em alcançar os objetivos, daí a escolha do BSC que estabelece indicadores tanto financeiros como não financeiros ao nível das quatro perspetivas que deverão equilibradamente contribuir para a realização de valor, permitindo à organização alcançar a visão seguindo a estratégia, que no caso da APA foi estabelecida em 2005.

Às questões colocadas no âmbito do estudo de caso que foram cinco e as quais agora se pretende responder concluído o ciclo de investigação iniciado na primeira fase do trabalho onde se estabeleceu o cenário teórico do BSC complementando com a caracterização do setor dos transportes marítimos em particular a sua componente portuária a nível técnico e a nível do seu peso como setor de atividade em Portugal.

Assim poderemos avançar que no âmbito da capacidade da APA de aplicação e adaptação à sua realidade da teorização que suporta o método do BSC tal poderá ser aferido na base do cumprimento das iniciativas estabelecidas na estratégia de 2005, tal como da capacidade do grupo de trabalho responsável pela introdução do BSC na APA de envolver todos os quadros da organização no processo.

A nível do cumprimento das iniciativas tal poderá ser constatado pela consulta do Anexo I, a nível do envolvimento da organização poder-se-á avançar, que de facto tal obteve o sucesso desejado que se traduziu em contribuições para elaboração do mapa estratégico que possibilita a compreensão de que áreas deverá a APA e, o conjunto do

seus quadros, se centrarem de modo construir uma organização capaz de estar de acordo com a visão estratégica idealizada, apesar da continuada estagnação económica.

Relativamente a questão de que benefícios advieram para a gestão estratégica do Porto de Aveiro a escolha do BSC para a condução dessa gestão é possível voltar a apontar a simplificação da apresentação dos objetivos estratégicos, assim como, o acompanhamento e o desenvolvimento das ações com vista a sua concretização através da realização de reuniões trimestrais. Este acompanhamento implicou o envolvimento dos quadros e possibilitou também que, cada um deles obtivesse a noção de como deveria conduzir a sua participação diária na organização de modo a adequarem as suas rotinas aos objetivos estratégicos tal como definidos pelo método do BSC.

O esforço que implica tal grau de envolvimento dos quadros e acompanhamento, que de facto é um fator relevante no momento de fazer o balanço dos custos e benefícios da aplicação do BSC, mas que não deixou de ser uma forte fonte de motivação, que face as condições económicas de 2010 permitiu alcançar resultados que quebraram um ciclo de decréscimo continuado do valor criado pela APA nos exercícios anteriores.

Colocada a questão que indícios existem no desempenho da APA nos exercícios que se seguiram a 2010, ou seja após a aplicação do método do BSC, a análise dos resultados efetuada no capítulo anterior permite expor que de facto 2010 marcou positivamente o decorrer dos últimos exercícios da APA, como acabou de se referir.

A revisão do plano estratégico para que a sua gestão fosse conduzida de acordo com o BSC permitiu criar alicerces que em face de uma entrada de capital privado (um dos objetivos enunciados no mapa estratégico) o global da organização tivesse uma contribuição que criou as condições para que os exercícios seguintes fossem marcados por resultados positivos, tal é detalhado no capítulo anterior dedicado aos resultados.

A decisão em 2011 do acionista Estado de alterar a estratégia nacional para o setor portuário e dos transportes marítimos, quebrando o decorrer da política estabelecida em 2005 e a qual suportava a condução da gestão estratégica em Aveiro, levou a que essa gestão deixasse de ser acompanhada pelo método do BSC. Contudo, haverá que referir

que essa decisão veio criar um vazio no planeamento que permitiu que os procedimentos operacionais e de gestão seguissem o proposto pelo mapa estratégico tendo algumas iniciativas propostas tido sido concluídas após 2011. Poderá se dizer que as implicações mais diretas foi o abandono das ações com maiores custos como as reuniões de acompanhamento trimestrais e as anuais e nas ações de formação, mantendo-se ainda as boas práticas ao nível das rotinas conduzidas pelos quadros.

A análise de todo o processo leva a concluir que sendo os objetivos estabelecidos pelo mapa estratégico de 2009, objetivos esses de curto/médio prazo, face ao trabalho realizado até a decisão de 2011, traduziu-se nos exercícios seguintes a 2011. Sendo possível constatar que num cenário de clara contração económica, em face de pequenos incrementos positivos no movimento do porto, existiu uma repercussão positiva melhorada ao nível dos resultados dos exercícios desses mesmos anos. Chegar-se-á a 2015 com um balanço dentro do positivo, mesmo com o abandono do BSC como método para acompanhar a gestão estratégica do porto.

Em face do referido é possível chegar a conclusão que a aplicação do BSC e a forma como foi apreendido pelas diferentes áreas funcionais da APA é no seu global positiva, apesar da mudança que esse processo significou para a organização. Essa mudança fez-se sentir quando foram estabelecidos além indicadores financeiros, para análise do desempenho da organização, indicadores não financeiros o que permite que todas as unidades funcionais tenham noção das ações que devem desenvolver para a condução da organização à visão ambicionada seguindo-se a estratégia estipulada.

Chega-se assim a última questão proposta, ou seja, se é possível utilizar o método do BSC no âmbito de uma organização do setor portuário, sendo possível de concluir que como referido, na exposição teórica, o sucesso dessa aplicação depende de como o modelo teórico é adaptado a realidade e à capacidade da organização se envolver na condução dessa adaptação

Haverá que fazer a ressalva que o sucesso da APA, esteve não só na condução desse processo, mas também na eficácia da sua estratégia estabelecida em 2005. Acontece que por melhor seja a capacidade de adaptação e envolvimento da organização, captando a

motivação dos seus quadros para condução da estratégica, se a elaboração dessa estratégica for errónea provando-se ineficaz ao desenhar o mapa estratégico que guiará a gestão estratégica de acordo com BSC, poderá significar eficácia na criação de valor ao contrário do que aconteceu na APA, em particular em 2010.

## **4.2. Limitações do Estudo**

As limitações do presente estudo estão ligadas com o curto de prazo de aplicação do BSC na APA, que transmite alguma imprecisão à análise ao se concluir que os mesmos procedimentos estratégicos estão a ser aplicados apesar da gestão estratégica não ser já realizada através do método do BSC.

Na recolha de informação a distância, apesar de facilidade de comunicação, a distancia limitou também de alguma forma a recolha de informação e reconfirmação de alguns dados, levando a que durante o estudo existisse algum impasse para concluir um ou outro detalhe.

## **4.3. Recomendação para futuras Investigações**

Num possível desenvolvimento do tema a recomendação vai para escolha de uma organização do setor portuário que tenha adaptado a sua gestão estratégica ao método do BSC e mantenha a sua condução de acordo com esse método durante um período mais extenso e continuado, sendo que análise de adaptação de um pré existente plano estratégico como ocorreu neste presente estudo será um aspeto a ter em conta pois permite apreender como a estratégia se moldou as perspetivas do BSC, e a definição dos indicadores de desempenho.

Em face de não existir outra organização do setor portuário, ou dos transportes marítimos, que aplique esse método a nível nacional, tal poderá direcionar uma futura investigação para num âmbito mais alargado, e estudo mais profunda do método do

BSC, através de como é realização do projeto de adaptação à estratégia, dessa outra organização, de uma gestão estratégica de acordo com método do BSC.

Apesar de abrangência de tal estudo permitiria a aquisição de um profundo conhecimento das características da gestão estratégica neste setor e com uma ligação direta com a realidade atual que se vive no setor, perante um novo entendimento do seu posicionamento no global da economia nacional.

## Referências Bibliográficas

Ferreira, Domingos; Asseiceiro, João; Caldeira, Carlos; Vieira, João D.; Vicente, Célia – **Controle da Gestão – Estratégia de Custos e de Resultados** – 1ª Edição, (2014). Lisboa, Rei dos Livros.

Cruz, Carlos Pereira da - **Balanced ScoreCard – Concentrar uma Organização no que é Essencial**. 2ª Edição, (2009). Porto: Vida Económica. ISBN 978-972-788-281-6

*KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID- The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Boston, EUA, (1992). Harvard Business Review.*

*KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID - The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, (2008). ISBN 978-1-4221-2116-0.*

KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID – “**The Strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new Business Environment**”. *United States of America, (2002). ISBN 1-57851-250-6.*

*KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID –“Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”. United States of America,(2004). ISBN 1-59139-134-2.*

KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID - *Translating Strategy into action - The Balanced Scorecard*. United States of America,(1996). ISBN 0-87584-651-3.

PINTO, FRANCISCO – “*Balanced ScoreCard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*”– Edições Silabo, (2009) – ISBN 978-972-618-459-1

SANTOS, RUI ALMEIDA – “*Balanced ScoreCard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo*” - Edições Gestão Plus, (2006) - ISBN 978-972-711-771-0

ROCHA, AMADEU – Apontamentos de “**Planeamento e Gestão Portuária**” do Curso de Pós Graduação em Gestão de Transportes Marítimos e Gestão Portuária (8ª Edição), (2004) - lecionado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão.

Sítio da Administração do Porto de Aveiro, S.A.: <http://www.portodeaveiro.pt>

Relatórios de Contas da Administração do Porto de Aveiro, S.A.:

<http://portodeaveiro.idea-factory.pt/sartigo/index.php?x=5821>

Ata numero vinte da Assembleia de Acionistas da Administração do Porto de Aveiro, S.A.: [www.portodeaveiro.pt/publishing/img/.../94235930332028440216.pdf](http://www.portodeaveiro.pt/publishing/img/.../94235930332028440216.pdf)

Plano Estratégico do Porto de Aveiro, (2006): <http://www.portodeaveiro.pt>

ÉVORA, NANJI NEVES - Dissertação de Mestrado “*Balanced ScoreCard – Análise e Aplicação na Administração do Porto de Aveiro*”, (2012). Universidade de Aveiro – Instituto Superior de Contabilidade e Administração.

DIAS, ELIZA – Dissertação de Mestrado “**O Controlo de gestão com ênfase para o *Balanced ScoreCard***”, (2012) - Instituto Politécnico de Lisboa – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

ASSEICEIRO, JOÃO ANTÓNIO POÇO MARQUES – Dissertação de Mestrado “*Nuevas Aplicaciones en Contabilidad de Gestión*”, (2004). Universidad de Extremadura.

*United Nations Conference on Trade and Development “Review of Maritime Transport”*, (2013).

Administração do Porto de Aveiro - Apresentação conduzida pelo Gabinete de Estratégia “**O Processo de Execução da Estratégia no Porto de Aveiro**”, (2010).

VAZ, DANIEL ALBERTO OLIVEIRA – Dissertação de Mestrado “**Estudo da Competitividade do Cluster Portuário**”, (2011). Universidade de Aveiro.

CONSULTORA SaeR – “*Hyper Cluster da Economia do Mar. Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa*”, (2009).

SAMAGAIO, ANTÓNIO – Apontamentos do Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresarias “**Planeamento e Controlo de Gestão Parte I**”, (2008). Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.

POEIRAS, ANA ISABEL – Dissertação de Mestrado “**O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e da Criação de Valor**”, (2009). Instituto Superior Ciências do Trabalho e da Empresa- Business School.

Ministério da Finanças, XIX Governo Português- **Decreto-Lei 133/2013 de 3 de Outubro**

Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Coopetition>

Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações, XVII Governo Português – “**Orientações Estratégicas para o Setor Marítimo Portuário**”, (2006).

Gonçalves, Fernando Cruz “**Economia Marítima e Portuária I**”, Apontamentos da Cadeira de Economia Marítima Portuária I, (2002).

Major, Maria João e Vieira, Rui “**Contabilidade e Controlo de Gestão**”, (2008), Escolar Editora, ISBN 978-592-241-5.

Yin, Robert “*Case Study Methods*”, (2004), *Revised Draft*, incluído na: “*Complementary Methods for Research in Education*”.

Araújo, Cidália, et al, “**Estudo de Caso**”, (2008), Universidade do Minho, Unidade Curricular de Métodos de Investigação em Educação.

Balanced Scorecard Institute: <http://balancedscorecard.org>

## Anexo I

### Iniciativas Estratégicas

Pretende-se destacar no presente anexo o grau de cumprimento das iniciativas estratégicas definidas no plano estratégico de 2005, complementado pela revisão realizada em 2009 para possibilitar a gestão estratégica de acordo com o método do BSC.

Existe assim um cruzamento entre a iniciativa estratégica e os objetivos estratégicos como definidos pelo Mapa Estratégico (Anexo II). Tal cruzamento permite avaliar como referido uma avaliação do grau de sucesso do planeamento estratégico conduzido pelo método do BSC. O quadro que se apresenta a seguir teve como fonte o trabalho de

Évora, Nanci Neves “Balanced Scorecard Análise da Aplicação na Administração do Porto de Aveiro”, (2012).

Objetivo	Linha estratégica de desenvolvimento	Iniciativa	Metas do Plano	Data de conclusão
P5	Melhoria de Acessos	Estado de navegabilidade do acesso ao porto	2006	Concluído
P5		Dragagens de estabilização do acesso ao porto	2007	Concluído 2009
P5		Estudo de reconfiguração do acesso/barra do porto	2008	Concluído 2009
P5		Reconfiguração do acesso/barra do porto	2009	Concluída
P5		Reconfiguração do acesso ferroviário	2009	Concluído 2009
P7		Conclusão da 3ª fase da via de cintura portuária	2007	Concluída 2009
		Conclusão do acesso ferroviário	2007-2008	Concluído
P7	Ordenamento territorial	Criação da Zona de atividades logísticas e Industriais (ZALI)	2007	Em curso
P7		Elaboração do plano da zona transição entre a ZALI e a Zona urbana envolvente		Em curso
P3		Implementação de um sistema de informação geográfica	2008	Não se realizará
		Concretização do projeto da marina da Barra	2015	Não se realizará
R1 R3	Passagem ao Modelo de <i>Landlord Port</i>	Preparação do concurso público internacional para concessão dos terminais de carga seca da zona norte	2006	Não se realizará
R1 R3		Lançamento do concurso público internacional para concessão dos terminais de carga da zona seca norte	2007	Não se realizará
R1 R3		Adjudicação da concessão dos terminais de carga seca da zona norte	2008	Não se realizará

R1 R3		Reorganização dos serviços de exploração portuária decorrente da concessão	2009	Não se realizará
----------	--	--	------	------------------

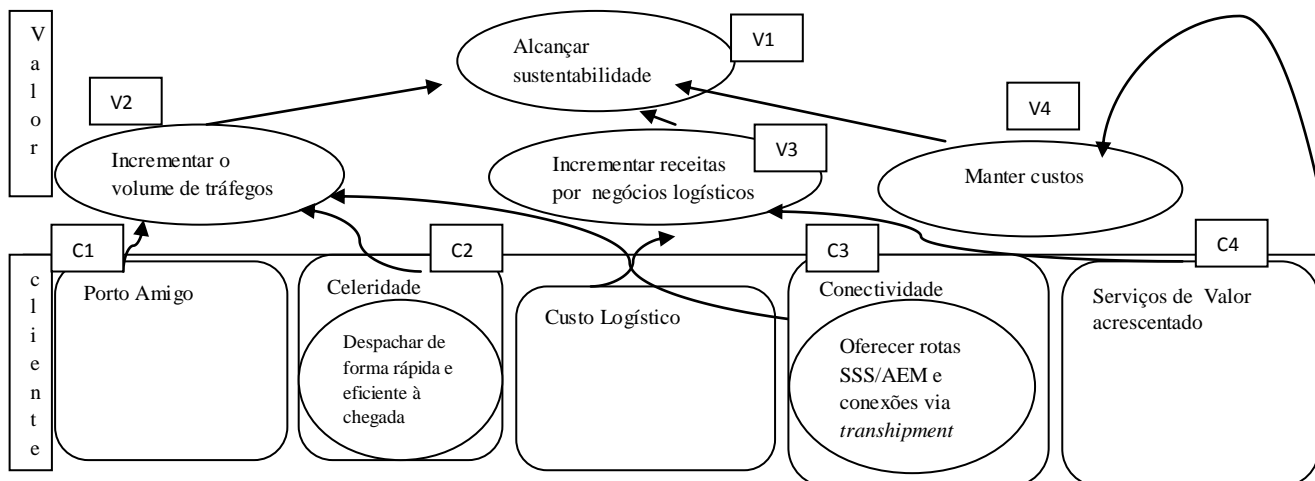
Objetivo	Linha estratégica de desenvolvimento	Iniciativa	Metas do Plano	Data de conclusão
P8	Melhoria de enquadramento organizacional e regulamentar	Elaboração de regulamento de exploração	2006	Concluído 2007
		Conclusão da atualização do sistema Gespor	2007-2008	Concluído 2008
P1		Conclusão da implementação do sistema de informação de gestão da APA (GIAP)	2006 -2007	Concluído 2007
		Implementação do sistema VTS portuário	2007	Concluído 2008
		Reorganização dos serviços de coordenação e controlo do movimento portuário dos navios	2009	Concluído 2009

		Conclusão do processo De certificação ambiental	2006 -2008	Em curso
		Clarificação do quadro de intervenção da mão- de-obra Portuária	2006-2009	Concluída com lei dos Portos
		Implementação do sistema de qualidade interno da APA	2009 -2010	Em curso
P2	Promoção da atuação comercial	Elaboração de um estudo de mercado	2006	Concluído 2008
P4 P2		Elaboração de um plano de atuação comercial	2007	Concluído 2008
P6		Criação na APA de um observatório de mercado	2007	Concluído 2008
P7		Elaboração de um dossier do investidor da ZALI		Concluído
P1		Criação de um gabinete de apoio ao cliente	2007	Concluído
P6 R2		Elaboração de um plano de promoção e relações externas	2007	Concluído
		Envolvimento da comunidade portuária	Simplificação e informatização dos procedimentos administrativos e aduaneiros	2006-2008
P4	Elaboração da carta da qualidade do porto de Aveiro		2010	Concluída
P4	Promoção conjunta do porto de Aveiro		2009-2020	Concluída
<b>Outras Iniciativas</b>				
R1		Inovar e desenvolver competências críticas		
R4		Elaborar e implementar um plano de alinhamento dos Portos do Centro		

Quadro I.1. Cruzamento das Iniciativas estratégicas com o mapa estratégico e seu estado de conclusão.

## Anexo II

### Mapa estratégico



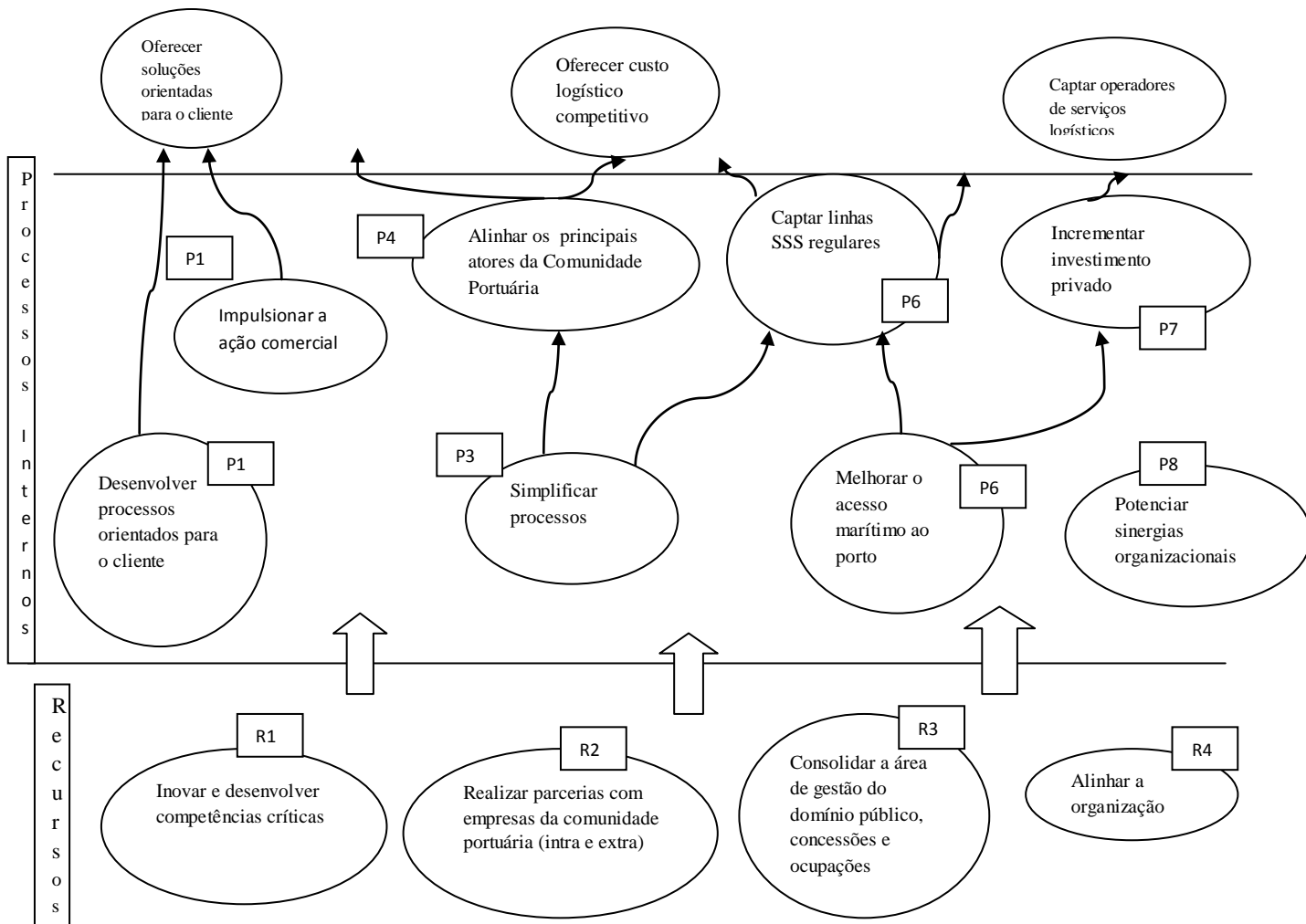


Figura II.1. Mapa Estratégico. Fonte: Administração do Porto de Aveiro SA, (2009)

Da observação do mapa estratégico é possível depreender as relações causa-efeito entre objetivos, metas e iniciativas.

Analisando o mapa poder-se-á verificar como essas relações estão desenhadas dentro do âmbito das quatro perspetivas do modelo BSC, de modo, a darem corpo à estratégia e visão definidas para a APA. Apresenta-se a seguir essas relações, tendo como fonte a documentação APA, adaptada por Évora, Nanci Neves, (2012).

Perspetiva de Valor: no âmbito da criação de valor para a APA é possível encontrar no mapa estratégico a definição dos objetivos e medidas que foram estabelecidas para que a APA alcance o nível de desempenho indicado na estratégia, assim acontece também em relação as três outras perspetivas constantes do modelo BSC, que foram também estabelecidas para conduzir a esse mesmo fim, ou seja, a criação de valor.

- V1- Alcançar a sustentabilidade: objetivo último no âmbito financeiro da APA, será por intermédio do facto de ser sustentável que a APA poderá criar as bases da sua solidez financeira, permitindo repensar o seu modelo de crescimento, para tal contribuam os restantes objetivos desta perspetiva;
- V2- Incrementar o volume de tráfegos: a melhoria da qualidade dos serviços prestados deverá fazer aumentar a procura pelo porto de Aveiro pelos carregadores;
- V3- Incrementar as receitas por negócios logísticos: a expansão das áreas de negócios deverá prover para o aumento das receitas. A entrada na prestação de serviços logísticos é uma área definida na análise *SWOT* como podendo contribuir para tal objetivo;
- V4 Manter os custos: haverá que, acautelando a qualidade dos serviços prestados ao cliente, conter possíveis aumentos dos custos que recaem sobre a APA.

Perspetiva dos clientes: ao criar condições para atrair os clientes estar-se-á a contribuir para a sustentabilidade financeira da APA, sendo que o preço é um fator central nesta dinâmica, contando que exista também cuidados ao nível da qualidade dos serviços prestados: fatores como tempo de trânsito, leque de serviços disponíveis, incluído os serviços de valor acrescentado.

- C1- Oferecer soluções orientadas para o cliente: conhecer as necessidades dos clientes e criar na APA condições para dispor de resposta para as mesmas;
- C2- Despachar de forma rápida e eficiente a carga: a importância de serviços administrativos que permitam reduzir o tempo da passagem portuária, para tal contribuirá a redução da burocracia;
- C3- Oferecer rotas de SSS/AEM e conexões via “*transshipment*”: o TMCD é fulcral para um porto como o de Aveiro, contribuindo para atrair clientes, para tal deverá a APA estudar as possibilidades que estão disponíveis ao nível da existência de armadores a atuar nesses tráfegos;
- C4 - Oferecer um custo logístico competitivo: mais uma vez a qualidade do serviço e preço surgem como focos de atenção para a sustentabilidade do porto;

C5 - Captar operadores de serviços logísticos: criar condições para operadores logísticos se estabelecerem no porto, provendo por uma oferta adequada a uma procura diversificada.

Perspetiva dos processos internos: trabalhar para que os processos internos contribuam da melhor forma para a sustentabilidade, de modo a que sejam adequados à qualidade do serviço a ser prestado, é o âmbito dos objetivos desta perspetiva.

P1 - Desenvolver processos orientados para o cliente: as rotinas a estabelecer deverão ser adequadas as necessidades dos clientes;

P2 - Impulsionar a ação comercial: ações de marketing do porto de Aveiro são importantes para que este tenha sucesso a nível nacional e ibérico;

P3 - Simplificar processos: a Janela Única Portuária (JUP) é uma forma de desmaterializar os procedimentos contribuindo para uma maior facilidade de acesso na passagem portuária. A APA ao instalar um Sistema de Informação Geográfica contribuirá também para a simplificação de processos;

P4 - Alinhar os principais atores da comunidade portuária: a integração adequada da atividade do porto as necessidades da comunidade portuária é de vital importância;

P5 - Melhorar o acesso marítimo do porto: criar as condições físicas para o acesso de um leque abrangente de navios às zonas de cais em segurança;

P6 - Captar linhas de SSS/AEM regulares: conseguir transmitir, no contexto TMCD, que as mais-valias do porto de Aveiro serão contribuir para sustentabilidade do porto, que poderá assim oferecer acesso regular a esse género de tráfegos;

P7 - Incrementar o investimento privado: objetivo a ser levado a cabo através da entrada de privados na criação da Zona de Atividades Logísticas e Industriais – ZALI;

P8 - Potenciar sinergias organizacionais: a adaptação tecnológica contribuirá para uma maior celeridade e satisfação dos clientes na passagem portuária em Aveiro.

Perspetiva dos recursos: a qualidade dos recursos humanos é fundamental para a sustentabilidade da APA.

R1- Inovar e desenvolver competências críticas: as ações de formação permitirão dotar os recursos humanos do *Know-how* que poderá implementar o desenvolvimento da estratégia numa ótica concorrencial com outros portos com mais capacidades;

R2 - Realizar parcerias com empresas da comunidade portuária local ou mais distante: o envolvimento por parte da APA da comunidade portuária para participar ativamente no sucesso do porto permitirá garantir criação de valor para ambas as entidades;

R3 - Consolidar a área de gestão do domínio público, concessões e ocupações: para tal contribuirá a organização dos serviços para a exploração portuária dessas áreas;

R4 - Alinhar a organização: só a motivação de todos os recursos da APA para o fim comum de criação de valor poderá levar à sustentabilidade.

## **Anexo III**

### **Reunião com Executivos do Porto de Aveiro**

Na deslocação ao Porto de Aveiro, em concreto no encontro com os responsáveis da Administração do Porto de Aveiro diretamente ligados com a implementação do modelo do *Balance Scorecard* e o acompanhamento do controle de gestão realizado de acordo o BSC, nomeadamente os Executivos do Gabinete da Estratégia e do Controlo de Gestão, respetivamente o Dr. Pedro Pereira e a Dr.<sup>a</sup> Andreia Queirós, foram abordadas diversas questões sensíveis para Gestão do Porto Aveiro.

Haverá que referir que o encontro teve início com a apresentação do autor do presente trabalho e a ligação ao sector dos transportes marítimos, a apresentação da presente dissertação no âmbito do percurso académico e do curso de Mestrado em Controlo e Gestão dos Negócios.

Foi também abordado a razão da escolha do tema do modelo do BSC, assim como a questão da gestão e controlo da estratégica no sector portuário e evolução das organizações no sentido de efetuarem a aferição do seu desempenho através do modelo do BSC.

Foi apresentado aos dois interlocutores da APA a razão da escolha do Porto de Aveiro, que como abordado na presente dissertação, passou pela suas características específicas no panorama nacional e também por ser o único Porto Nacional em que se adaptou o modelo do BSC ao Controlo da Gestão e a condução da Estratégia, facto que teve um peso importante na escolha do Porto de Aveiro para o estudo de caso.

Foram colocadas também as seguintes questões cujas respostas foram inseridas na presente Dissertação no âmbito da análise do processo de implementação e seguimento da Gestão Estratégica de acordo com o modelo do BSC no Porto de Aveiro.

Há que ressaltar que a informação liquidada nem sempre respondeu por completo as questões ou não foi abrangente o suficiente para transmitir uma imagem completa do processo de adaptação e implementação do modelo do BSC na Administração do Porto de Aveiro

Foi colocada a questão de qual era situação à data a nível do controlo de gestão de acordo com o modelo do BSC e se haveria algum relatório específico que reporta-se o modo como estava a decorrer a avaliação de desempenho na APA realizado de acordo com o modelo do BSC.

Abordou-se também durante o encontro a questão de quais foram os resultados e benefícios da adaptação do modelo do BSC no controlo de gestão no Porto de Aveiro.

Foi solicitada informação que pudesse dar, de forma sintética, uma imagem de qual a situação atual a nível do desempenho da organização.

Por último e em face das alterações a nível da estratégia para os sectores ligados à chamada Economia do Mar foi abordada qual era a situação atual do Porto de Aveiro no Panorama Nacional e na Estratégia Nacional para o sector.