

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PORTUÁRIO: ESTUDO DE CASO DO PORTO DO ITAQUI

Jairo Diniz Furtado Junior

Amanda Ferreira Aboud De Andrade - UFMA

Sérgio Sampaio Cutrim - Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Luciana Ferreira Kuzolitz

Resumo

Este estudo de caso ocorreu no Porto do Itaqui, que se localiza no Estado do Maranhão, sendo um porto público administrado pela Empresa Maranhense de Administração Portuária – EMAP. O artigo teve o objetivo analisar e relatar o modelo de gestão estratégica do Porto do Itaqui. Para tal, primeiramente foi realizado um levantamento da literatura sobre planejamento estratégico e gestão de desempenho, depois foram identificadas as ferramentas existentes no ambiente de negócios e como elas podem ser aplicadas na organização. Em seguida foi construído um processo de gestão do planejamento estratégico dividido em um ciclo com 4 fases de planejamento: análise do ambiente, análise situacional, criação de objetivos estratégicos e definição de indicadores de desempenho. Nestas fases foram aplicadas as ferramentas SWOT, BSC, Brainstorming, Mapa de Arena, Canvas Estratégico e BI. Conclui-se que com a aplicação dessas ferramentas, e sobretudo com apoio da alta direção, todas as áreas da organização podem se engajar no atingimento das metas e objetivos, pois estas são planejadas, divulgadas e acompanhadas por gestores e colaboradores e, desta forma, a alta direção conta com indicadores de performance e informações relevantes de auxílio ao processo decisório diante das oportunidades de negócio e situações-problema que surgem.

Palavras-chave: Porto do Itaqui; Tomada de decisão; Planejamento Estratégico**Abstract**

This case study took place at the Porto do Itaqui, located in the state of Maranhão, and it is a public port administered by the Maranhão Port Administration Company - EMAP. The article aimed to analyze and report on the strategic management model of Porto do Itaqui. To achieve this, the study began with a literature review on strategic planning and performance management. Next, existing business tools and their potential application within the organization were identified. Subsequently, a strategic planning management process was developed, divided into a cycle with four planning phases: environmental analysis, situational analysis, creation of strategic objectives, and the definition of performance indicators. During these phases, the following tools were applied: SWOT analysis, Balanced Scorecard (BSC), Brainstorming, Arena Mapping, Strategic Canvas, and Business Intelligence (BI). It can be concluded that with the application of these tools, and with the support of top management, all areas of the organization can engage in achieving the goals and objectives. This is because these goals are planned, communicated, and monitored by managers and employees. Consequently, top management has access to performance indicators and relevant information to aid the decision-making process in the face of business opportunities and problem situations that arise.

Keywords: Porto of Itaqui; Decision-making; Strategic Planning

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PORTUÁRIO: estudo de caso do Porto do Itaqui

Resumo

Este estudo de caso ocorreu no Porto do Itaqui, que se localiza no Estado do Maranhão, sendo um porto público administrado pela Empresa Maranhense de Administração Portuária – EMAP. O artigo teve o objetivo analisar e relatar o modelo de gestão estratégica do Porto do Itaqui. Para tal, primeiramente foi realizado um levantamento da literatura sobre planejamento estratégico e gestão de desempenho, depois foram identificadas as ferramentas existentes no ambiente de negócios e como elas podem ser aplicadas na organização. Em seguida foi construído um processo de gestão do planejamento estratégico dividido em um ciclo com 4 fases de planejamento: análise do ambiente, análise situacional, criação de objetivos estratégicos e definição de indicadores de desempenho. Nestas fases foram aplicadas as ferramentas SWOT, BSC, Brainstorming, Mapa de Arena, Canvas Estratégico e BI. Conclui-se que com a aplicação dessas ferramentas, e sobretudo com apoio da alta direção, todas as áreas da organização podem se engajar no atingimento das metas e objetivos, pois estas são planejadas, divulgadas e acompanhadas por gestores e colaboradores e, desta forma, a alta direção conta com indicadores de performance e informações relevantes de auxílio ao processo decisório diante das oportunidades de negócio e situações-problema que surgem.

Palavras-chave: Porto do Itaqui; Tomada de decisão; Planejamento Estratégico.

1 Introdução

O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia no entendimento de situações que ocorrem no ambiente externo e interno de um negócio e que impactam diretamente na estratégia e nos resultados da empresa. Com isso, uma empresa pode focar seus esforços organizacionais em ações que agregarão valor e que manterão o negócio saudável. Segundo Ruas (2022), o planejamento estratégico é um instrumento da administração que se utiliza de metodologias que objetivam alcançar as metas e anseios da empresa em longo prazo e, para isso, estabelece princípios e ações para a tomada de decisão e alcance dessas metas.

No ambiente portuário, a necessidade de se ter um planejamento estratégico alinhado aos objetivos e metas do Porto torna-se cada vez mais evidente à medida que autoridades portuárias vêm adotando essa ferramenta. Um Porto se configura como um ambiente complexo, devido à diversidade de *stakeholders* envolvidos (comunidade, empresas, governo, operadores portuários) e por ser um local de encontro entre o ambiente terrestre e aquaviário, entre interesses econômicos internacionais, construir um planejamento estratégico que atenda as todas essas variáveis torna-se cada vez mais desafiador.

Para que um porto possa tomar decisões estratégicas assertivas, ele precisa constantemente acompanhar seus indicadores de performance. Esses indicadores nada mais são que os resultados que a empresa vai alcançando e “indicam”, mostram a direção para onde o porto está indo ou onde tem sido investido seu tempo e recursos. Acompanhar esses resultados proporciona à empresa uma capacidade de estar atenta às inconstâncias do mercado e de resiliência.

Nesse contexto, as definições desses indicadores não podem ser aleatórias, devendo refletir o Planejamento Estratégico da empresa. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* (BSC) oferece uma metodologia que integra esses indicadores à missão, visão, objetivos e metas de um porto. Segundo De Paulo, Carneiro Júnior e Niveiros (2018), o BSC é um sistema de gestão que fornece dados e análises relativos a parâmetros que envolvem pessoas, processos internos, cliente e finanças, propiciando um conjunto de informações e análises sobre diversos escopos

dentro de uma empresa. Com isto, a companhia gera essas informações continuamente e, dessa forma, sabe para onde está indo e qual caminho trilhar para alcançar um diferencial competitivo em relação a outras empresas concorrentes.

Feitas essas considerações, este relato tem como objetivo responder o objetivo de desenvolver um estudo de caso da aplicação de ferramentas e metodologias de planejamento estratégico no Porto do Itaqui. Como objetivos específicos tem-se a análise da utilização do Balanced Scorecard, Mapa de Arena, Canvas Estratégico e Análise SWOT.

2 Contexto e realidade Investigada

Nesta seção é apresentada uma revisão dos principais conceitos de planejamento estratégico e das suas ferramentas.

2.1 Contexto

Este estudo foi realizado na Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP), empresa que exerce a função de Autoridade Portuária do Porto do Itaqui, porto este que se localiza em São Luís, Maranhão e é referência em importação de granéis líquidos (derivados de petróleo) e exportação de granéis sólidos (soja, milho e farelo de soja). Em 2022, a empresa movimentou 33 mil t, 2021 31 mil t, 2020 25 mil t e em 2019 25 mil t., configurando-se como o quarto maior porto público do Brasil em movimentação nos últimos quatro anos (ANTAQ, 2023).

O Porto Organizado do Itaqui está localizado no município de São Luís, 11 km do Centro da capital do Maranhão, dentro da Baía de São Marcos, na região Nordeste do Brasil. Coordenadas Porto do Itaqui: Latitude 02° 34,6' S, Longitude 44° 22,2' W.

Sua área, definida pelo Decreto de 25 de julho de 2005, abrange cais, docas, pontes, píeres de atracação e de acostagem, armazéns, silos, rampas, pátios, edificações em geral, vias internas de circulação rodoviária e ferroviária e os terrenos ao longo dessas faixas marginais e em suas adjacências, pertencentes à União (Emap, 2021).

O Porto do Itaqui caracteriza-se como um porto de águas profundas, atendendo a demanda logística não somente do Nordeste do país, mas também do Norte e do Centro-oeste. A Figura 15 mostra que esse porto possui uma localização geográfico estratégico privilegiado, pois está localizado próximo aos mercados norte-americano e europeu (Emap, 2019).

Atualmente o Porto do Itaqui é administrado pela EMAP que é responsável pela administração e exploração do Porto do Itaqui desde fevereiro de 2001, por intermédio do Convênio de Delegação nº 016/2000, assinado entre o Ministério dos Transportes e o Governo do Estado. A EMAP exerce a função de autoridade portuária na forma estabelecida pela Lei Federal nº. 12.815, de 5 de junho de 2013, regulamentada pelo Decreto Federal nº. 8.033, de 27 de junho de 2013 (Emap, 2019, p. 19).

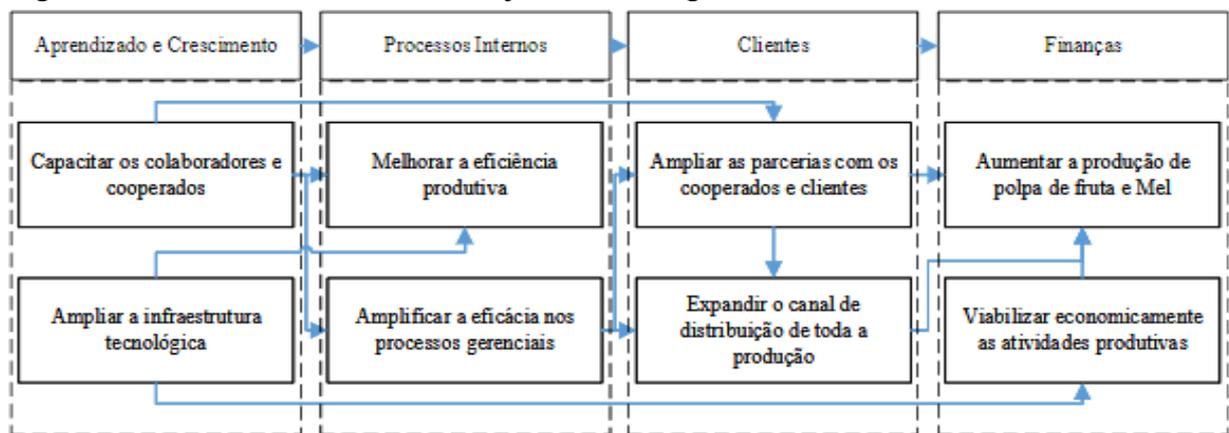
A EMAP é uma empresa pública estadual, com personalidade jurídica de direito privado, autonomia administrativa, técnica, patrimonial e financeira, criada pela Lei Estadual nº. 7.225, de 31 de agosto de 1998, com sede e foro no Porto do Itaqui, no município de São Luís, no estado do Maranhão. A empresa tem como finalidade transformar o Porto do Itaqui em um instrumento ainda maior de desenvolvimento do Estado, além de promover modernização e melhoria dos seus serviços (Emap, 2019).

2.2 Ferramentas e metodologias

Nesta seção apresenta-se a revisão bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) e a análise SWOT. O BSC foi concebido na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton e visa ser um instrumento de gestão estratégica nas empresas. Além disso, por meio do BSC, os gestores podem observar se os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos e analisam como eles podem ser adequados ao negócio. Também pode ser utilizado em órgãos públicos para melhor servir aos interesses da população, pois estabelece resultados a serem atingidos e indicadores para acompanhamento (Feitoza; Ferreira, 2022). No estudo de aplicação da ferramenta do BSC na Companhia Pernambucana de Saneamento, de Feitoza e Ferreira (2022), os autores concluíram que a implantação do BSC como ferramenta de gestão estratégica auxiliou na comunicação de todos os que participaram do projeto e engajamento na busca por atingir os objetivos e metas da empresa.

Em outro estudo em uma cooperativa agrícola, mostra-se como as tomadas de decisões podem não ser tão simples, contendo diversas variáveis e dimensões, sendo que a gestão organizacional pode auxiliar nesse processo de escolha da melhor alternativa para o problema. Para atingir esse fim, foi criado um modelo de mapa estratégico com base na ferramenta do BSC, que ajudou na disseminação de conhecimento entre os funcionários, juntamente com o mapeamento de ações, que resultaram em vantagem competitiva e efetivação de negócios do produto final da organização (Ramos *et al.*, 2019). Cada objetivo estratégico foi conectado a uma perspectiva do BSC, conforme indicado na Figura 1.

Figura 1 - Análise da influência dos objetivos estratégicos



Fonte: Ramos *et al.* (2019).

Através da pesquisa, conclui-se que o uso do mapa estratégico proporcionou aos gestores maior capacidade de acompanhar o desempenho da empresa, além entender como a aplicação do BSC contribui para a gestão organizacional em uma organização, ao fazer o uso de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, que contribuíram para a melhoria do processo decisório, bem como em sua performance organizacional.

Em um estudo de caso sobre as contribuições do BSC para o atingimento dos objetivos estratégicos em uma empresa de marketing digital, Fagundes *et al.* (2018) afirmam que a organização do estudo buscou a implantação do BSC para obter um diferencial competitivo no mercado e para crescimento e fomento dos negócios. Para isso, implantou o Planejamento Estratégico na empresa e iniciou-se as definições da sua visão, missão e valores, além de pontos fortes e fracos. Para alinhamento dos objetivos estratégicos com a visão da empresa, foi construído um mapa estratégico de acordo com as perspectivas do BSC e a partir disso foi gerado um painel que atribui a cada perspectiva e objetivo da empresa um indicador de performance ou *Key Performance Indicators* (KPI) e uma meta.

Com a implantação do BSC, Fagundes *et al.* (2018) concluíram que houve aumento de metas em relação ao ano anterior e que a ferramenta ajudou a empresa a atingir seus objetivos estratégicos e diretrizes, já que para cada objetivo estratégico é atribuída uma estratégia e um indicador que mede e mostra o quanto o negócio está atingindo seus objetivos traçados e onde investir tempo e recursos, apoiando na tomada de decisão.

De Souza e Tosta (2019) destacaram a necessidade da aplicação do BSC de forma objetiva e não extensa, focando em uma visão e missão enxuta, instituição direta dos responsáveis pelos indicadores e simplificação dos objetivos estratégicos. No estudo de caso que ocorreu em uma empresa do ramo petrolífero, chegou-se à conclusão de que o processo de melhoria do BSC é uma ação contínua, devendo sempre voltar a ser analisado e retroalimentado, seguindo o ciclo do PDCA. Dessa forma, pode oferecer sempre aos gestores informações e análises úteis para as tomadas de decisões em projetos.

Santos *et al.* (2019) apontaram como o engajamento profissional pode contribuir para o desenvolvimento dos indicadores de desempenho estratégicos do BSC, principalmente em empresas inovadoras. Foi concluído através dos resultados que as empresas têm a possibilidade de conduzir seus colaboradores a cumprir os objetivos do negócio, alinhado a treinamentos específicos de cada área.

Algumas metodologias ou ferramentas podem ser utilizadas para apoiar este processo de tomada de decisão em uma empresa, como é o exemplo da análise de SWOT e BSC (Ruas, 2022).

Um exemplo é evidenciado em um estudo da aplicação das ferramentas SWOT e BSC em um atacado e concluíram que estas ferramentas trouxeram uma maior segurança e maior acompanhamento no processo decisório dos gestores, pois os auxiliaram na gestão de resultados, sendo que a matriz de SWOT, ao retratar os cenários da empresa, identificando aspectos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, proporcionou uma visão holística do ambiente da empresa, dessa forma, minimizando seus pontos fracos e resultando em melhorias (Kazuma; Silva; Marcelino, 2020). Já o BSC, através de metas e indicadores, trouxe um alinhamento à visão da empresa, tornando possível que as decisões sejam baseadas em informações corretas e mensuradas.

Werlang, Lavarda e Lorenzato (2019) analisaram como acontece o processo de tomada de decisão, utilizando a observação de práticas estratégicas e do comportamento dos integrantes. Para atingir esse objetivo, foram usadas ferramentas já conhecidas, como a matriz de SWOT, planejamento estratégico e pesquisas de mercado. Juntamente com elas, foram realizadas entrevistas com diferentes gestores para compreender quais assuntos são mais frequentes no momento da tomada de decisão. Concluiu-se que o uso dessas ferramentas implicou em uma maior segurança no momento de tomar uma decisão nesse ambiente de negócios e observou-se que os funcionários da empresa concentraram seus esforços em atingir os objetivos estratégicos da empresa, já que as aplicações dessas ferramentas incluíram os mesmos no processo decisório e na estratégia da empresa, levando em conta as considerações de pessoas de diversas áreas e aproveitando melhor os recursos existentes.

3 Diagnóstico do problema

O planejamento estratégico da EMAP até 2021 era executado sem a estruturação de um processo formal mais completo e estruturado envolvendo um ciclo de gestão. As ferramentas utilizadas eram apenas o Balanced Scorecard e o SWOT.

Em 2022 foi tomada a decisão de criação de um processo mais estruturado em etapas de execução e ciclos de aplicação de ferramentas.

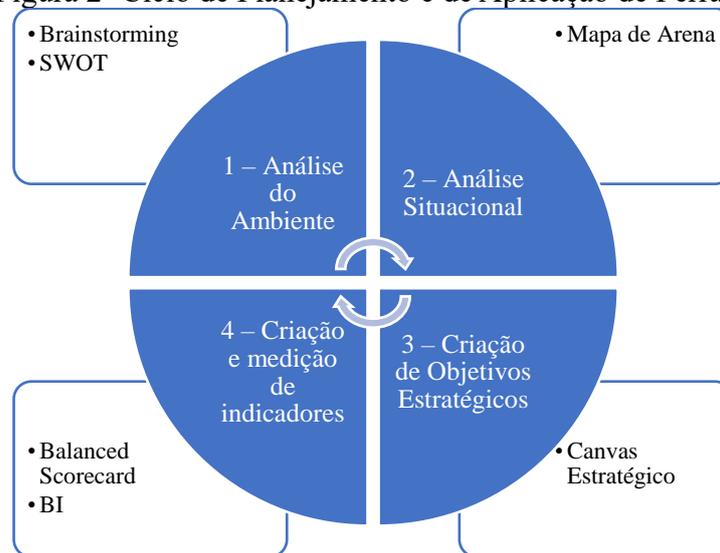
Também, até 2021 os dados eram tratados com o software Excel e decidiu-se que deveria ser implantado alguma ferramenta tecnológica que automatizasse o fluxo das informações e torna-se o processo de gestão mais inteligente, seguro e acessível.

4 Metodologia de intervenção

O presente relato se configura como um estudo de caso, uma técnica de pesquisa em ciências sociais que tem por objetivo investigar fenômenos sociais, processo organizacionais e administrativos. O enfoque deste método está em eventos contemporâneos, o pesquisador não tem controle sobre os eventos e normalmente utiliza várias fontes de evidências (Yin, 2010; Gil, 2008).

A EMAP adaptou um conjunto de metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para criar o seu próprio modelo de gestão estratégica. Esse modelo consiste na criação de um ciclo de processos que se retroalimentam e visam à melhoria contínua. É definido em quatro fases, sendo que cada fase possui um conjunto de ferramentas e produtos. As fases são consecutivas na seguinte ordem: Análise de ambiente; Análise situacional; Definição de objetivos estratégicos e Definição de indicadores estratégicos. Este modelo está resumido na Figura 2.

Figura 2- Ciclo de Planejamento e de Aplicação de Ferramentas



Fonte: Elaboração própria.

Na primeira etapa, é realizada uma análise do ambiente em que a EMAP se encontra, ou seja, de fatores críticos externos ou internos que podem trazer benefícios ou riscos para o negócio portuário. Para isso é aplicada a técnica de brainstorming com os diretores, o presidente da empresa e os gerentes. Em seguida é aplicada a ferramenta de análise de SWOT, classificando-os em forças e fraquezas do negócio, para análise do ambiente interno, e oportunidades e ameaças, para o ambiente externo.

Na segunda etapa que é a análise situacional é utilizada a ferramenta mapa de arena. Esta ferramenta é um exemplo de uma novidade no processo de planejamento estratégico da EMAP.

Na terceira etapa ocorre a criação dos objetivos estratégicos para a organização. Para uma visão geral do negócio e criação de estratégias para atingir os objetivos estratégicos, é utilizada a ferramenta estratégica Canvas Estratégico.

Na quarta etapa ocorre a criação e gestão de indicadores de desempenho, para acompanhamento do atingimento desses objetivos estabelecidos é adotada a metodologia do BSC, já utilizada pela EMAP. Para visualização dos indicadores e resultados é utilizada a ferramenta *Power BI*.

O processo de gestão do planejamento é executado sempre para um período de quatro anos dividindo o trabalho em três fases. A primeira fase ocorre todo ano de outubro a dezembro com a revisão dos objetivos do período atual e anterior e a execução das etapas 1, 2, 3 e 4 das Fases de Planejamento e de Aplicação de Ferramentas, realizado com o suporte da gerência de planejamento estratégico. A segunda fase ocorre em dezembro com a discussão e aprovado pela diretoria executiva, os objetivos são definidos com a sua respectiva atualização com os objetivos estratégicos para os próximos quatro anos. A terceira fase é o período de controle, todo mês ocorre uma reunião com a diretoria executiva para a apresentação dos resultados dos objetivos estratégicos do mês anterior onde ocorrem os debates e análise.

O presente relato demonstra a execução do planejamento estratégico realizado no ano de 2022. Os resultados apresentados neste relato são uma amostra dos resultados do processo de planejamento estratégico da EMAP. Por motivos estratégicos não é possível apresentar todos os resultados, detalhes, indicadores, metas e desempenho da organização.

5 Propostas de mudanças e resultados obtidos

Esta seção tem como objetivo tratar sobre o resultado do uso das ferramentas de Planejamento Estratégico e Gestão de Performance na EMAP, conforme o ciclo descrito na seção de método de pesquisa e discorrer sobre as possíveis contribuições decorrentes do seu uso na tomada de decisão, diante de situações externas ou internas, que podem se tornar risco ou oportunidades para a empresa. Conforme proposto, seguido a primeira etapa do ciclo, que é a etapa de análise ambiental, foram identificados os seguintes pontos críticos por ambiente, interno ou externo à empresa.

Os pontos críticos levantados na etapa de Brainstorming são apresentados conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Pontos Críticos por ambiente

Ambiente	Pontos Críticos
Interno	Boa Capacidade de Execução do CAPEX.
Interno	Porto do Itaqui é conectado por ferrovia e tem grande capacidade de armazenagem e tancagem.
Interno	Dependência do mercado asiático, por ser grande parte a exportação de grãos.
Externo	Política Nacional de incentivo à produção agrícola.
Externo	Concessão de ferrovias.
Externo	Mudanças globais, como pandemias, guerras, ambiente político e relações econômicas entre os países.
Externo	Privatização de Portos e criação de TUPs.
Externo	Fretes cada vez mais altos para cabotagem e longo curso.

Fonte: Elaboração própria.

A partir das informações coletadas no brainstorming, os dados foram estruturados na matriz SWOT para análise do ambiente do negócio, definindo como fatores internos, as forças e as fraquezas, e externos, envolvendo as oportunidades e ameaças. O uso da SWOT facilitou a visualização desses pontos críticos, assim como também a classificação conforme seus aspectos e características. A Figura 3 mostra a matriz de SWOT da EMAP.

Figura 3 – Matriz SWOT EMAP



Fonte: Elaboração Própria.

Definidos e classificados os pontos críticos do ambiente interno e externo da EMAP, depois da etapa de análise ambiental, vem a segunda etapa de análise situacional, que possui o objetivo de entender as situações que podem ser resultantes desses fatores e como a empresa pode se preparar para eles. Para isso, foi utilizada a ferramenta mapa de arena, que é definida com base nos pressupostos atuais, que são os fatores críticos analisados na matriz de SWOT, e as possíveis mudanças juntamente com as possibilidades futuras resultantes dessas alterações, que são basicamente o que pode ocorrer caso essas situações possam vir a se tornar realidade. Para cada possibilidade desta foi criado um objetivo estratégico, que visa mobilizar e preparar a empresa para tratar tais acontecimentos, caso eles venham a ocorrer. Dessa forma, o mapa de arena não só evidenciou os fatores críticos externo e interno, como fez a SWOT, como também apontou as possibilidades que poderiam acontecer, fornecendo informações suficientes para a empresa tomar decisões, no caso, por meio da criação de objetivos estratégicos. O Quadro 2 descreve o mapa da Arena da EMAP.

Quadro 2 – Mapa da Arena EMAP

Mapa da Arena	Pressupostos Atuais	Possíveis Mudanças	Possibilidades Futuras	Objetivos Estratégicos
Conjunto de recursos	Mercado consumidor mundial demandam grãos que representam 60% da movimentação de cargas no Porto do Itaqui	Mudanças globais, como pandemias, guerras, ambiente político e relações econômicas entre os países	Mercado mundial consumidor demandar menos grãos advindos do Porto do Itaqui	Diversificar os tipos de cargas movimentadas no Porto do Itaqui
Concorrência	O Porto do Itaqui é o principal responsável pela movimentação de 100% de grãos, granéis líquidos e cargas gerais no MATOPIBA	Privatização de Portos e construção de TUPs, como Porto de São Luís e Alcântara	O Porto do Itaqui pode perder cargas, caso essas TUPs passem a ser concorrentes	Aumentar a produtividade Investir em infraestrutura-portuária

				Implementar inteligência de negócios
<i>Stakeholders</i> e suas tarefas mais importantes	TEGRAM: Demandam grãos, soja e milho, para exportarem principalmente para China, Espanha e Egito VLI: Exportam através do Itaqui grãos e minérios	Aumento e recorde da safra americana de soja e milho, atualmente o maior produtor mundial	Países consumidores podem passar a comprar diretamente de outros países, como é o caso dos EUA, gerando grande perda de movimentação de carga, devido à dependência do mercado asiático	Diversificar os tipos de cargas movimentadas no Porto do Itaqui Viabilizar a criação de novos negócios
Cadeia de consumo que satisfazem as tarefas	Exportações de grãos e minerais e importações e cabotagem de granéis líquidos	Fretes cada vez mais altos para cabotagem e navegação de longo curso	Perda de competitividade para outros Portos	Aumentar a produtividade Investir em infraestrutura-portuária
Atributos vivenciados pelos <i>stakeholders</i>	Porto do Itaqui é conectado por ferrovia e tem grande capacidade de armazenagem e tancagem	Alta ocupação da ferrovia Carajás	Perda de carga para outros portos.	Investir em logística portuária
Capacidades e ativos organizacionais	Boa capacidade de execução do CAPEX e OPEX	Erro na execução de CAPEX e OPEX	O Porto pode não conseguir manter sua infraestrutura e se expandir	Executar o CAPEX e OPEX conforme planejamento

Fonte: Elaboração própria; modelo adaptado de Mc Grath (2020).

Para se obter uma visão estratégica da lógica do negócio, foi utilizado o Canvas estratégico, que visa trazer uma visão holística em que a EMAP está inserida, aproveitando as informações até aqui geradas com as ferramentas anteriores, encaixando-as em itens importantes e analisando-as. A partir desta visão geral, foram definidas estratégias para se atingir os objetivos estratégicos, além de definir metas para o alcance desses resultados, os responsáveis e prazo. Esse modelo de Canvas proporcionou uma análise de todo o negócio, trazendo aspectos como visão, missão, valores, clientes e concorrentes, fornecendo informações suficientes para a criação das estratégias pela alta direção e por toda a empresa e incentivo à gestão por resultados, que envolve a formulação de metas. A Figura 4 apresenta o modelo de Canvas Estratégico utilizado no estudo.

Figura 4 - Canvas estratégico EMAP

 CLIENTES	 FORNECEDORES/ PARCEIROS	 COMPETIDORES	 DESAFIOS E PONTOS CRÍTICOS	PROPOSTA DE VALOR	 SONHOS		
TEGRAM: Exportação de grãos VLI: Exportação de grãos e minério Petrobrás: Importação de Granéis Líquidos Suzano: Celulose	Terceirizadas . Âncora . Maxtec Operadoras . Pedreiras . Data Operações . VLI . Petrobrás	. Pecém . Porto de São Luis . Porto de Alcântara	. Boa Capacidade de Execução do CAPEX . Porto do Itaqui é conectado por ferrovia e tem grande capacidade de armazenagem e tancagem . Dependência do mercado asiático, por ser grande parte da exportação os grãos . Política Nacional de incentivo à produção agrícola . Concessão de ferrovias . Mudanças globais, como pandemias, guerras, ambiente político e relações econômicas entre os países . Privatização de Portos e criação de TUP's. . Fretes cada vez mais altos para cabotagem e logo curso	. Interligação por ferrovia . Hub de Líquidos, com boa capacidade de armazenagem e tancagem . Grande exportador de grãos com um terminal de grãos com capacidade para 15 Milhões de toneladas anuais.	Ser referência internacional em gestão portuária		
 MISSÃO			 OBJETIVO ESTRATÉGICOS				
Consolidar o Itaqui como o principal Porto do Corredor Centro-Norte do País, garantindo excelência logística, competitividade, sustentabilidade e inovação, gerando valor para o Maranhão e toda a sociedade.			. Diversificar os tipos de cargas movimentadas no Porto do Itaqui . Aumentar a produtividade . Investir em infraestrutura-portuária . Investir em logística portuária . Viabilizar a criação de novos negócios . Executar o CAPEX e OPEX conforme planejamento				
 VISÃO			 ESTRATÉGIAS		 AVALIAÇÃO		
Ser, até 2022, a empresa referência em gestão portuária no Brasil.			Ação	Área	Prazo	Meta	
 VALORES			Gerir e acompanhar a execução do CAPEX e OPEX		Financeiro	31/12/2023	>=90% de execução do CAPEX e OPEX
. Pessoas: reconhecemos a contribuição e estimulamos o desenvolvimento das pessoas. . Transparência: assumimos uma conduta íntegra e responsável, mantendo canais de acesso à informação e diálogo permanente com a sociedade. . Segurança: zelamos pela vida, saúde e segurança das pessoas. . Sustentabilidade: prezamos pelo bem-estar da sociedade e respeitamos o meio ambiente. . Eficiência: buscamos excelência em tudo que fazemos, assegurando resultados sustentáveis			Dar suporte ao atendimento de clientes prestando informações e provocando as áreas competentes		Comercial	31/12/2023	>=50% dos atendimentos comerciais de clientes em potencial
			Diversificar carteira de negócios ou de clientes		Novos Negócios	31/12/2023	>=2% da movimentação total em toneladas
 PESSOAS	 SERVIÇOS	 ESTRUTURA	Investir em operações mecanizadas		Operação e Logística	31/12/2023	>= valor planejado para a prancha operacional
. Pessoas engajadas no cumprimento de metas da empresa. . Necessidade de treinamento em Inteligência de Negócios	. Gestão de áreas da poligonal . Fornecimento da Infraestrutura de acesso Aquaviário, Terrestre e Instalações de Acostagem . Fornecimento de serviços de uso de armazém . Uso de áreas arrendadas . Abastecimento de energia e água . Serviços de atracação e agendamento (line up)	A EMAP possui uma estrutura financeira saudável com o faturamento acima dos custos. Possui sistemas operacionais para acesso ao porto, produtividade e movimentação de cargas.	Realização de obras de manutenção da infraestrutura		Manutenção	31/12/2023	>=90% do cronograma da obra
			Criação de Áreas de apoio logísticos		Operação e Logística	31/12/2023	>= 4 áreas de apoio logístico
			Promover Capacitação interna em Inteligência de Negócios		Recursos Humanos	31/12/2023	100% da equipe treinada

Fonte: Elaboração própria; modelo adaptado de Andrade (2022).

Definidas as estratégias e as metas, seguindo o fluxo criado, há a necessidade do estabelecimento de indicadores que possam medir e acompanhar se estão sendo atingidos ou

não os objetivos estratégicos. Foi escolhido, então, o BSC como ferramenta de gestão de desempenho e performance, que já é utilizada pela EMAP, e que se baseia em quatro perspectivas: econômico e financeiro, mercado e clientes, operações e processos internos e aprendizagem e crescimento. Através dessa metodologia foram criados indicadores que atendam a cada uma das estratégias definidas, estratégias estas, por sua vez, criadas para atingir os objetivos estratégicos da empresa, como apresentado no Quadro.

Quadro 3 – Indicadores no modelo BSC da EMAP

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estratégia	Meta	Indicadores
Econômico e Financeiro	Executar o CAPEX e OPEX conforme planejamento	Gerir e acompanhar a execução do CAPEX	>=90% de execução do CAPEX conforme planejado	% execução do CAPEX
		Gerir e acompanhar a execução do OPEX	>=90% de execução do OPEX conforme planejado	% execução do OPEX
Mercado e Clientes	Viabilizar a criação de novos negócios	Dar suporte ao atendimento de clientes prestando informações e provocando as áreas competentes	>=50% dos atendimentos comerciais de clientes em potencial	Quantidade de atendimento comercial com clientes potenciais/Quantidade total de atendimentos
	Diversificar os tipos de cargas movimentadas no Porto do Itaqui	Diversificar carteira de negócios ou de clientes	>=2% da movimentação total em toneladas	Quantidade de novas cargas ou novos negócios em toneladas
Operações e Processos Internos	Aumentar a produtividade	Investir em operações mecanizadas	>= valor planejado para a prancha operacional	Produtividade das operações
	Investir em infraestrutura-portuária	Realização de obras de manutenção da infraestrutura	>=90%	% de conclusão de obras de manutenção
	Investir em logística portuária	Áreas de apoio logísticos	>= 4 até dezembro	Implementar áreas de apoio logísticos
Aprendizagem e Crescimento	Implementar inteligência de negócios	Promover Capacitação interna em Inteligência de Negócios	100% da equipe treinada	Fazer uma capacitação interna por centro de responsabilidade

Fonte: Elaboração própria.

Definido os indicadores, é necessário definir a fórmula de cálculo, o nível em que ele se encontra, podendo ser estratégico, tático ou operacional, além do setor responsável que irá fazer a gestão e acompanhamento desses resultados (Quadro 4).

Quadro 4 – Descrição dos Indicadores

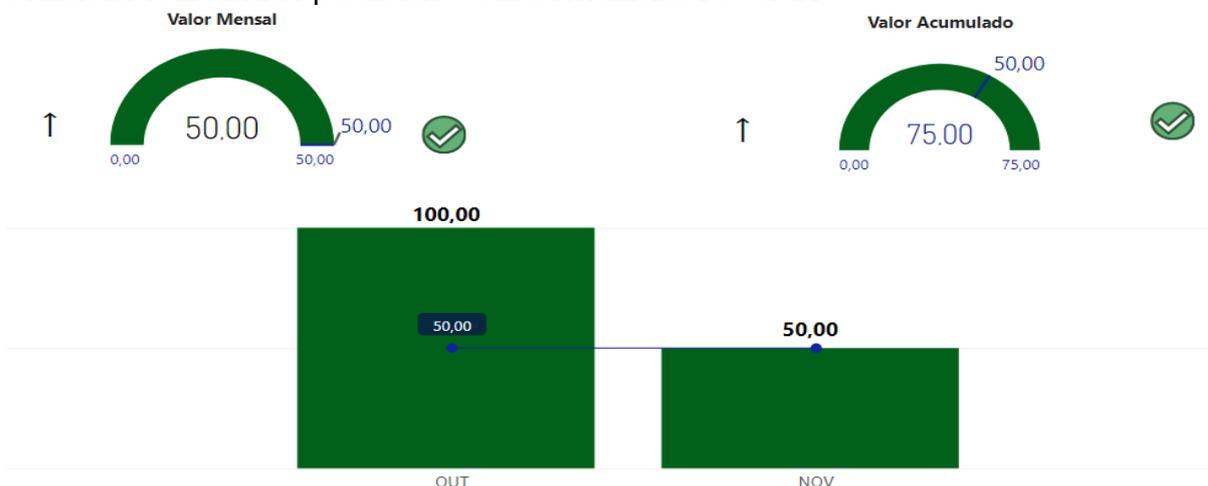
Indicador	Meta	Fórmula	Nível	Sector
% execução do CAPEX	>=90% de execução do CAPEX conforme planejado	Valor executado em reais/Valor Planejado em reais x 100	Estratégico	Financeiro
% execução do OPEX	>=90% de execução do OPEX conforme planejado	Valor executado em reais/Valor Planejado em reais x 100	Estratégico	Financeiro
Quantidade de atendimento comercial com clientes potenciais	>=50% dos atendimentos comerciais de clientes em potencial	Quantidade de atendimentos com clientes potenciais/ Quantidade total de atendimentos x 100	Estratégico	Comercial
Quantidade de novas cargas ou novos negócios	>=2%	Quantidade de novas cargas ou novos negócios em toneladas/ Movimentação total	Estratégico	Novos Negócios
Produtividade das operações	>= valor planejado para a prancha operacional	>= valor planejado para a prancha	Operacional	Logística e Operações
% de conclusão de obras de manutenção	>=90%	Execução do cronograma de obras/Cronograma de obras *100	Operacional	Manutenção
Implementar áreas de apoio logísticos	>= 4 áreas até dezembro	Quantidade de áreas de apoio logístico	Operacional	Logística e Operações
Implementar inteligência de negócios	100% da equipe treinada	Quantidade de pessoas treinadas/Quantidade total de pessoas da equipe*100	Operacional	Novos Negócios

Fonte: Elaboração própria.

Com a definição de metas e indicadores com base nas quatro perspectivas do BSC, os principais setores da empresa foram contemplados, e dessa forma, serão acompanhados por meio da medição destes indicadores mensalmente, com resultados apresentados em reuniões mensais para a alta direção e na intranet para todos os funcionários da empresa. Os resultados são apresentados em Power BI, que fornece infográficos que facilitam o entendimento na medição de indicadores de performance. Na Figura 5 demonstra-se o indicador “Quantidade de atendimento comercial com clientes potenciais”, em que são apresentados os resultados referentes ao mês de novembro e o histograma com histórico a partir de outubro. O velocímetro na cor vermelha indica que não foi atingida a meta pelo indicador em questão e os valores em verde indicam que a meta foi alcançada, sendo que a meta é atingir um valor maior ou igual a

50% referente aos atendimentos de clientes classificados como potenciais. Em outubro o valor foi atingindo em “100%” e novembro o realizado mensal “50%”. No acumulado do período, o valor ficou em “75%” dos atendimentos.

Figura 5 – Exemplo de medição de indicador de performance “Quantidade de atendimento comercial com clientes potenciais” com a ferramenta Power BI



Fonte: Elaboração própria.

Parte destes objetivos estratégicos são selecionados pela diretoria executiva da EMAP para compor o Programa de Participação nos Resultados.

Depois da aplicação dessas ferramentas de Planejamento Estratégico e Gestão de Performance, pode-se concluir que com o uso combinado das mesmas para entendimento e compreensão do negócio, conforme o ciclo apresentado, e estabelecimento de objetivos estratégicos, estratégias e metas, juntamente com a medição mensal dos indicadores do BSC, a EMAP será capaz de acompanhar seus avanços no cumprimento dos objetivos estratégicos, apoiando o processo de tomada de decisão em todos os níveis da empresa para os pontos críticos identificados, pois a mesma pode se basear nos resultados que vai alcançando para decidir quais ações tomar e quais soluções realmente estão surtindo efeito e atingindo as metas. Também pode realizar investimento e direcionar recursos financeiros e humanos, tempo, entre outros, a fim de tomar atitudes para quaisquer fatores críticos, que podem ameaçar a situação de uma empresa ou podem ser aproveitados para o crescimento do negócio, como foi o caso dos aspectos apontados na SWOT.

6 Conclusão e contribuição

Este projeto propôs a análise do processo de planejamento estratégico utilizado no Porto do Itaqui, assim como o uso de ferramentas estratégicas e de gestão de desempenho para auxiliar nas tomadas de decisões diante de mudanças no contexto organizacional e do mercado. Ao criar um ciclo para uso dessas ferramentas, o estudo demonstrou os benefícios da padronização desse processo, fornecendo aos gestores ferramentas de apoio que podem auxiliar em momentos de indecisão ou em situações não rotineiras que podem gerar dúvidas de que atitudes tomar e sobretudo conferir maior assertividade para o alcance dos objetivos da empresa. Além disso, esse processo pode facilitar a visualização de todo o fluxo estratégico, que é de entendimento em sua maior parte da área de planejamento, já que demonstrou de forma clara e visual, como ocorre a criação de objetivos estratégicos, gestão da performance (acompanhamento e ajustes) e como a organização se prepara para estas situações.

O atual estudo também trouxe ferramentas que podem ser aplicadas e implementadas internamente no escopo de cada setor, como é o caso da SWOT, mapa de arena e Canvas estratégico. A SWOT proporcionou uma visão dos ambientes da empresa e trouxe para os gestores a capacidade de um olhar mais amplo aos processos internos da sua gerência. Além disso, o mapa de arena trouxe olhar crítico em relação aos possíveis efeitos de mudanças globais, como foi o caso da Covid-19, e como a equipe pode realizar planos de ações para fatores críticos como este. Com o Canvas Estratégico, foi possível entender os negócios sob aspectos base de uma empresa e entender onde a EMAP se posiciona no mercado e quais estratégias ela pode adotar. E, por fim, a criação de metas e indicadores utilizando a metodologia BSC inseriu todos os funcionários no cumprimento dos objetivos da empresa, dessa forma, criando um ambiente mais participativo e com foco no atingimento de resultados.

A maior contribuição para a organização foi a criação e institucionalização de um processo de gestão do planejamento estratégico da organização estruturado em um ciclo. Este ciclo contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional e melhoria dos resultados da EMAP.

Em conclusão, o objetivo deste trabalho foi atingido, pois analisou as ferramentas de planejamento estratégico e gestão de performance, como ferramentas de apoio às tomadas de decisões, além de criar um fluxo e metodologia para aplicação destas na EMAP. O estudo se limita ao ambiente mais estratégico do negócio, podendo então, a partir da medição de indicadores e metas, realizar a implantação de ferramentas de planos de ações e a definição de ações mais voltadas para parte operacional de cada área, como é o caso da criação do plano operacional e plano mestre de produção.

Referências

ANDRADE, Amanda Ferreira Aboud de. **Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento e Inteligência de Negócios**: proposição de um modelo de aplicação à sucessão de empresas juniores. Orientador: Miguel Trigo. 2022. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2022.

ANTAQ. **Estatístico aquaviário**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://web3.antaq.gov.br/ea/sense/index.html#pt>. Acesso em: 1 out. 2023.

BENTO, Ana Paula; FALSARELLA, Orandi Mina. Planejamento estratégico empresarial e inteligência organizacional e competitiva: uma abordagem no contexto da sustentabilidade. **DESAFIOS - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, Palmas, v. 5, n. 4, p. 3-14, 30 dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20873/uft.23593652201854p3>. Acesso em: 24 out. 2022.

DE PAULO, André Matheus Mella; CARNEIRO JÚNIOR, João Bosco Arbués; NIVEIROS, Sofia Inês. Balanced scorecard: avaliação de uma proposta de uma empresa de siderurgia. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Rondonópolis, v. 2, n. 3, p. 37, 31 dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.30781/repad.v2i3.7696>. Acesso em: 24 out. 2022.

EMAP. **PDZ: Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto do Itaqui**, 2019. São Luís: Feesc. [Em linha]. Disponível em <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/pdz15-pdf/@/download/file/pdz15.pdf> Acesso em 31/08/2020.

EMAP. **Porto do Itaqui fecha 2020 acima da marca histórica**, 2021. Disponível em <https://www.portodoitaqui.com/imprensa/noticia/porto-do-itaqui-fecha-2020-acima-da-marca->

[historica](#). Acesso em 30/01/2022.

FAGUNDES, Ernando *et al.* Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 137-151, 1 jul. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p137-151.652>. Acesso em: 24 out. 2022.

FEITOZA, Iellen Beatriz Alves; FERREIRA, Leonardo Rodrigues. Planejamento estratégico: o uso da ferramenta balanced scorecard como uma nova visão de gestão na companhia pernambucana de saneamento. **Polêm!ca**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 042-061, 16 nov. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/polemica.2020.63485>. Acesso em: 24 out. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAZUMA; Beatriz Tamura; SILVA, Sara Regina Fernandes; MARCELINO, José Antônio. Análises SWOT e BSC: um estudo de caso sobre a importância das ferramentas gerenciais em um atacado no interior do Paraná. **ID on-line Revista de Psicologia**, Jabotão dos Guararapes, v. 14, n. 52, p. 77-94, 30 out. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v14i52.2670>. Acesso em: 29 nov. 2022.

MC GRATH, Rita. **Inflexão estratégica**: como enxerga além e se antecipar a mudanças que podem alterar os rumos do seu negócio. São Paulo: Benvirá, 2020.

MOTA, Elaine Rodrigues da; MONTEIRO, Luís Fernando Silva; NASCIMENTO, Vanessa Soares do. A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v. 10, n. 2, p. 51–63, 20 jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2019.002.0004>. Acesso em: 24 out. 2022.

RAMOS, Josefa Edileide Santos *et al.* Gestão organizacional em apoio à tomada de decisão: uma análise através das perspectivas estratégicas na ambiência cooperativista. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, Maringá, v. 12, n. 3, p. 875, 5 ago. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.17765/2176-9168.2019v12n3p875-899>. Acesso em: 24 out. 2022.

RUAS, Anna Beatriz de Abreu Maciel. A importância do planejamento estratégico para empresas. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 5, p. e59811527810, 17 abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.27810>. Acesso em: 24 out. 2022.

SANTOS, Marília Maria de Oliveira *et al.* Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 192-212, 24 abr. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.874>. Acesso em: 24 out. 2022.

SOUZA, Noéle Bissoli Perini de; TOSTA, Marielce de Cássia Ribeiro. Análise dos fatores críticos de implementação do balanced scorecard: soluções para o setor de projetos de uma empresa petrolífera. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 15, n. 1, 8 mar. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3895/gi.v15n1.8272>. Acesso em: 24 out. 2022.

WERLANG, Nathalia Berger; LAVARDA, Rosália Aldraci Barbosa; LORENZATTO, Liara Letícia. Processo e estratégia como prática na tomada de decisão: um estudo de caso. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 8, n. 2, p. 77, 5 jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i2.p77-93.2019>. Acesso em: 24 out. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.