

/

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	5
APRESENTAÇÃO.....	6
1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS UTILIZADOS	9
1.2 Definições	11
1.2.1 Planejamento Estratégico	12
1.2.2 Planejamento Anual ou Plano de Ação	12
1.2.3 Diretrizes Organizacionais.....	13
1.2.4 Análise Ambiental	14
1.2.5 Oportunidades	14
1.2.6 Ameaças.....	15
1.2.7 Forças.....	15
1.2.8 Fraquezas.....	15
1.2.9 Fatores Críticos de Sucesso	16
1.2.10 BSC: Balanced Scorecard	17
2 SITUAÇÃO INICIAL.....	17
2.1 Apresentando a Organização	17
2.1.1 Posição Geográfica do Porto de Maceió	20
2.1.2 Acessos Marítimo e Terrestre	21
2.1.3 Instalações de Acostagem.....	22
2.1.4 Áreas de Fundeio	23
2.2 Diretrizes Estratégicas	23

2.3 Diagnóstico Estratégico.....	25
2.4 Análise SWOT – Matriz de Avaliação de Cenários	28
3 APRESENTAÇÃO DAS INICIATIVAS DEFINIDAS.....	33
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
5 REFERÊNCIAS	55

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Administração do Porto de Maceió – APMC, visando atender recomendação do Conselho de Administração da CODERN, constituiu Comissão composta pelos colaboradores **Lafayette Pacheco Neto**, Engenheiro IV; **Paulo Bentes de Souza Leal**, Gestor Técnico e Operacional; **Eduardo de Miranda Lima**, Assessor Comercial; **James Feitosa Amorim**, Contador IV; **Miguel José de Barros Rêgo**, Administrador IV e **Fernando Antonio Crisóstomo**, Engenheiro IV, sob a presidência do primeiro, elaborarem o Plano de Negócios 2019 e Estratégia de Longo Prazo (2020 a 2024).

Identificou-se a existência de um **Planejamento Estratégico 2014 – 2016**, elaborado em setembro 2013 por consultoria especializada da **FIESC – SENAI/SC** do Estado de Santa Catarina, que contou com equipe de vasto conhecimento técnico.

Considerando as limitações técnicas e de recursos humanos da Comissão acima citada, bem como das inúmeras alterações dos responsáveis por cada tarefa específica, notadamente daqueles ocupantes de cargos em comissão, adotamos a iniciativa de tão somente tentarmos atualizar o citado **Planejamento Estratégico 2014 – 2016**, para o período de 2020 – 2024, com novos dados e expectativas de desenvolvimento e negócios no âmbito do Porto de Maceió.

Foram preservadas todas as informações de base do **Plano** original visando conservar suas premissas, fundamentos teóricos, dados sobre o Porto de Maceió e condições de sua elaboração, de forma que seja mantida toda essência do trabalho realizado.

APRESENTAÇÃO

A

o longo de seus 8.500 quilômetros de costa navegável, o Brasil dispõe de um setor portuário composto por 34 portos públicos, sendo 16 delegados, concedidos ou com sua operação autorizada à administração por parte de governos estaduais e municipais, além de outros 190 terminais de uso privado e mais três complexos portuários que operam sob concessão à iniciativa privada.

Juntos, nossos portos são responsáveis, anualmente, pela exportação de cerca de 90% das exportações brasileiras.

À luz de tal perspectiva, os portos precisam investir maciçamente em infraestrutura e na eficiência de suas operações, como forma de atender à crescente demanda e equipará-los, assim, aos padrões internacionais de administração e gestão portuária.

Nesse sentido, o pacote de medidas de modernização portuária, consoante diretrizes emanadas do Governo Federal, tem como foco principal alavancar a atração de recursos para a melhoria da gestão de nossos portos.

O Ministério da Infraestrutura, criado recentemente pela Medida Provisória 870/19 e Decreto 9.676/19, órgão responsável pela formulação de políticas e a execução de medidas, programas e projetos de apoio ao desenvolvimento da infraestrutura dos portos brasileiros, vem concentrando seus esforços na elaboração de um planejamento estratégico para o setor, com vistas a conferir maior segurança e eficiência ao transporte marítimo de cargas e de passageiros no Brasil.



Vista aérea do Porto de Maceió

Com efeito, a então Secretaria de Portos estabeleceu, nos termos da Portaria nº 214, de 11 de setembro de 2011, publicada no Diário Oficial da União de 15 de setembro de 2011, um importante conjunto de Indicadores de Avaliação de Desempenho, parte integrante do Programa de Modernização da Gestão Portuária – PMGP, que consiste num conjunto de ações que tem como objetivo a melhoria de gestão das Companhias Docas.

Como decorrência dessa Portaria, as entidades portuárias, com o apoio de consultorias especializadas, deveriam implantar, entre outras ações, sistemas consistentes de reorganização estratégica, em medida compatível com as necessidades reais e potenciais geradas no contexto da economia nacional.

O trabalho de consultoria do SENAI/SC elaborou e disponibilizou em setembro/2013 o **Planejamento Estratégico 2014 – 2016**, com o intuito de promover o aumento da eficiência operacional, da qualidade e da competitividade dos serviços prestados pelo Porto de Maceió.

1 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS UTILIZADOS

O Planejamento é um processo que envolve a avaliação das implicações futuras de decisões presentes, bem como uma recomendação de curso de ação a ser seguido para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento de uma Organização pode ser realizado para o horizonte de longo, médio ou curto prazo.

O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir o grau de incerteza inerente ao processo decisório e, conseqüentemente, a aumentar a probabilidade de consecução de objetivos e de superação de desafios.

Em um ambiente turbulento e de muitas incertezas, é de fundamental importância desenvolver a capacidade de projetar cenários, preparando-se antecipadamente para o enfrentamento de situações futuras.

Desta forma, o Planejamento Estratégico vem a ser de suma importância para o sucesso da Organização, dependendo, sobretudo, do empenho dos gestores de topo, dado o nível e a abrangência das decisões envolvidas.

A palavra portuguesa estratégia origina-se do grego “strategos”, que significa “arte do general”.

Segundo Pires (1995), “ainda não existe uma definição de estratégia que seja universalmente aceita”, resultando em várias definições, mas que, de certo modo, são convergentes ou complementares.

Uma das primeiras definições sobre estratégia, que foi aceita pela maioria dos autores, é dada por Skinner (1969), ao definir estratégia como um “conjunto de planos e políticas através dos quais a empresa procura adquirir vantagens em relação a seus concorrentes”.

Segundo Mintezberg (2000), a estratégia possui cinco aspectos, os chamados 5 Ps:

- É um Plano (***Plan***), um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho a ser seguido para levar a Organização de um estado atual para um futuro desejado.
- É um Padrão (***Pattern***), uma consistência de comportamento ao longo do tempo.
- É uma Posição (***Position***), a localização de certos produtos em determinados mercados. Porter (1996) reiterou que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.
- É uma Perspectiva (***Perspective***), uma maneira fundamental de a Organização fazer as coisas; como interagir ou como oferecer bens e serviços ao cliente.
- É um Estratagema (***Ploy***), uma manobra específica para vencer um concorrente ou oponente.

Na visão de Mintzberg e Quinn (1991), a estratégia tem três níveis:

- **Estratégia Corporativa:** sendo o nível mais alto e onde se decide em que negócios se deve competir.
- **Estratégia Competitiva:** envolve a uma estratégia de como competir em determinada unidade de negócio.
- **Estratégia Funcional:** corresponde à forma de atuação de uma determinada área funcional da empresa. Relaciona-se com o nível tático da Organização.

Dentre as muitas linhas de pensamento sobre estratégia, todas convergem ao entendimento de que a estratégia (1) determina a direção para que uma Organização navegue coesa em seu ambiente; (2) foca os esforços da Organização, promovendo a coordenação de atividades e a sinergia; (3) define a Organização, propiciando aos que com ela interagem diferenciá-la de outras organizações; e (4) provê consistência às ações da Organização, reduzindo a ambiguidade e oferecendo ordem.

1.2 - Definições

A seguir algumas definições que irão auxiliar nas compreensões acerca do tema.

1.2.1 - Planejamento Estratégico

Planejamento realizado com horizonte de longo prazo (3, 5 ou mais anos). Tem baixa flexibilidade e exige maior cuidado no desenvolvimento, se comparado com os planejamentos tático e operacional.

Neste nível de planejamento serão definidos os caminhos que a Organização deverá trilhar, por meio de um comportamento pró-ativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado. A elaboração do Plano Estratégico, geralmente, se dá a cada 4 (quatro) anos.

1.2.2 – Planejamento Anual ou Plano de Ação

Planejamento de curto prazo, realizado anualmente para o próximo ano fiscal (janeiro a dezembro), com base no último Plano Estratégico do Porto de Maceió.

1.2.3 – Diretrizes Organizacionais:

Consistem no conjunto de definições de Negócio, Missão, Visão e Valores.

- **Negócio:** A definição do negócio deve direcionar a atuação do Porto de Maceió quanto ao seu mercado, segmento de atuação e clientes-alvo, respondendo às seguintes questões:
 - Quem são ou devem ser os seus clientes?
 - Quais são as necessidades e expectativas dos clientes?
 - Que produtos/serviços devem ser oferecidos?

- **Missão:** Estabelece a razão de ser da entidade. Deve apresentar o “*que se faz*”, e o “*por que se faz*”. A missão configura o papel que o Porto de Maceió representa em seu meio de atuação.

- **Visão:** Descreve onde o Porto de Maceió deseja estar ou deseja ser no longo prazo. Deve ser clara, concisa e coerente com a missão. Deve constituir um desafio, e ao mesmo tempo ser atingível, de forma a motivar os colaboradores. A Organização pode considerar que sua visão foi alcançada quando as partes interessadas a reconhecem como sendo aquilo que ela se propõe a ser.

- **Valores:** Conjunto de princípios que devem orientar as atividades do Porto de Maceió. São padrões de conduta praticados pela Organização que influenciam o comportamento geral de seus membros.

1.2.4 - Análise Ambiental

Avaliação realizada durante a prática de planejamento que possibilita identificar as condições nas quais a Organização irá atuar. A análise do ambiente é elaborada em dois níveis:

- **Ambiente Externo:** onde são identificadas condições fora do âmbito de controle do Porto de Maceió que podem representar oportunidades ou ameaças para a Organização.
- **Ambiente Interno:** onde são identificadas as condições dentro do âmbito de controle do Porto de Maceió que podem se constituir em forças ou fraquezas da Organização.

1.2.5 - Oportunidades

Situações, atuais ou futuras (do ambiente externo), que podem influenciar positivamente o desempenho do Porto de Maceió.

1.2.6 - Ameaças

Situações, atuais ou futuras (do ambiente externo), que podem influenciar negativamente o desempenho do Porto de Maceió.

1.2.7 - Forças

Características tangíveis ou não do ambiente interno que influenciam positivamente o desempenho do Porto de Maceió, facilitando o exercício de sua missão e o alcance de seus objetivos.

1.2.8 - Fraquezas

Características tangíveis ou não do ambiente interno que influenciam negativamente o desempenho do Porto de Maceió, prejudicando o exercício de sua missão e o alcance de seus objetivos.

1.2.9 - Fatores Críticos de Sucesso

São os fatores que podem influenciar de forma positiva ou negativa o alcance dos objetivos estratégicos do Porto de Maceió, devendo, assim, manter uma relação direta com o(s) indicador(es) aplicado(s) na medição destes. Correspondem aos itens da Análise Competitiva considerados mais importantes ou fundamentais para o sucesso do negócio.

1.2.10 - BSC: Balanced Scorecard

É uma metodologia de medição do desempenho da gestão estratégica da Organização, que ajuda na implementação, comunicação e disseminação da estratégia. O BSC utiliza o Mapa Estratégico como um dos principais elementos de apresentação e comunicação da estratégia da Organização, disposto em quatro perspectivas – Financeira, do Cliente, Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.

2 - SITUAÇÃO INICIAL

A empresa não possui um modelo definido para a coleta e análise de informação.

2.1 - Apresentando a Organização

Localizado na capital do Estado de Alagoas, um dos maiores produtores de cana-de-açúcar do mundo, o Porto de Maceió responde pela exportação de sua total produção de açúcar demerara, figurando entre os principais portos da região nordeste do Brasil.



Entrada do Porto Maceió

Além disso, pelas águas do Porto de Maceió dezenas de milhares de turistas nacionais e estrangeiros que visitam anualmente a cidade, um dos principais destinos turístico do Nordeste brasileiro.

Histórico do Porto de Maceió



A previsão de melhoramentos no ancoradouro da cidade de Maceió data de 1875. Em 1896, a empresa *The National Harbour Company Ltd.* obteve a concessão do Porto nos permissivos da Lei

Imperial nº 1.746, de 13 de outubro de 1869, mas não conseguiu realizar as obras determinadas, sendo o contrato rescindido, em 1905, pelo Governo Federal. A partir de 1910, novos estudos foram elaborados, mas, por razões de ordem financeira, não foi possível dar continuidade ao desenvolvimento das instalações do Porto de Maceió. Pelo Decreto nº 23.469, de 16 de novembro de 1933, a União autorizava o governo do Estado de Alagoas a construir e explorar comercialmente o Porto. Em 1935, tinha início a execução do atual projeto, a cargo da Companhia Geral de Obras e Construções S.A. – GEOBRA, ocorrendo a inauguração do Porto de Maceió, em 20 de outubro de 1940.

Todavia, as operações só vieram a começar oficialmente em 23 de janeiro de 1942, quando houve o primeiro embarque de açúcar. Em 9 de agosto de 1963, era editado o Decreto nº 52.345, transferindo a vinculação da Administração

do Porto de Maceió para o Governo Federal, através do Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis - DNPVN. Em 1975, o Governo Federal criava a Empresa de Portos do Brasil - PORTOBRÁS, sucedendo ao DNPVN. Em 1990, era extinta a PORTOBRÁS e o Porto de Maceió vinculado à Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CODERN, através de um Convênio com a Secretaria Nacional de Transportes – SNT e o Departamento Nacional de Transportes Aquaviários - DNTA. Ao longo de sua existência, o Porto de Maceió teve sua estrutura aprimorada, a partir da realização de diversas obras de expansão.

Em 1974, o aterro hidráulico que propiciou a implantação do Terminal Açucareiro e do novo Cais Comercial, totalizando 750 metros de linha de cais. Em 1978, o novo acesso rodoviário, enrocamento externo e uma rede de energia elétrica. Em 1989, iniciava-se a construção do píer petroleiro, cuja conclusão se deu em 1995. No ano de 1996, o Porto foi beneficiado com obras de dragagem no canal de acesso e na bacia de evolução do Cais Comercial.

Em 2011 foi concluída a construção do Cais de Contêineres, hoje denominado Cais de Múltiplo Uso, prolongando-se o Cais Comercial em 80 metros, conectado à extremidade norte do Terminal Açucareiro e formando uma dársena com 350 metros de extensão.

Em 2018 o Porto realizou novas obras de dragagem no canal de acesso, bacia de evolução, Píer Petroleiro e ao longo de todos os seus berços de atracação.

2.1.1 - Posição Geográfica do Porto de Maceió

O Porto de Maceió é um porto marítimo situado entre as praias de Pajuçara e Jaraguá, com limites geográficos definidos pela latitude $9^{\circ}42'05''\text{S}$ e longitude $35^{\circ}43'00''\text{W}$.

A variação máxima de maré no local é de 2,60 metros e as condições de navegação estão contidas na Carta Náutica nº 901, da Diretoria de Hidrografia e Navegação, da Marinha do Brasil.



Localização do Porto de Maceió

2.1.2 - Acessos Marítimo e Terrestre

O canal de acesso ao Porto de Maceió possui aproximadamente 520 metros de extensão, largura de 80 metros e profundidades naturais que variam de 10,5 a 14 metros.

O acesso terrestre ao Porto de Maceió é realizado através das rodovias BR-104 e BR-116, que se conectam à BR-101 e, também, pela AL-101 Sul.

2.1.3 - Instalações de Acostagem



O Porto de Maceió dispõe de 1.487 metros de cais acostável, com profundidade média de 10,5 metros, assim distribuídos:

- **Cais de Fechamento** (Berço 1) – faixa de 100 metros destinada à atracação de embarcações de apoio marítimo e portuário, inclusive *supply boats*.
- **Cais Comercial** (Berços 2, 3 e 4) – faixa de 480 metros destinada à atracação de navios graneleiros e de passageiros.
- **Cais de Múltiplo Uso** (Berço 5) – faixa de 350 metros destinada à atracação de navios de carga geral e de passageiros.
- **Cais do Terminal Açucareiro** (Berço 6) – faixa de 250 metros destinada, preferencialmente, à atracação de navios graneleiros com capacidade de até 40.000 dwt.
- **Pier do Terminal de Granéis Líquidos** (Berços 7 e 8) – faixa acostável, compreendendo duas faces de 307 metros, cada, destinada à atracação simultânea de dois navios graneleiros com capacidade de até 40.000 dwt.

2.1.4 - Áreas de Fundeio

O Porto de Maceió conta com grandes áreas de fundeio, a partir de distâncias do cais que variam de cerca de 700 metros até 4 quilômetros. São aproximadamente 2 milhões de metros quadrados de espaços marítimos,



apresentando profundidade média de 12 metros, e mais 1,5 milhão de metros quadrados, dispendo de profundidade média de 16 metros. Um mar de águas calmas e cristalinas prontas para o desenvolvimento das mais diversas oportunidades de negócio.

2.2 - Diretrizes Estratégicas

As diretrizes estratégicas compreendem o processo de definir o negócio, elaborar a missão, idealizar a visão e detalhar os valores fundamentais, isto é, os ideais a serem seguidos por todos os colaboradores, nas suas relações com os colegas, clientes, fornecedores, acionistas e demais interessados.

Ao identificar o Negócio, a Missão, a Visão e os Valores Organizacionais, daremos base para a construção de um Scorecard.

Os gestores do Porto de Maceió validaram as seguintes diretrizes estratégicas:

- **Negócio:** “Disponibilizar infraestrutura portuária para movimentação de mercadorias, cargas e atividades afins.”

- **Missão:** “Promover, apoiar e regular o escoamento de bens e o exercício de atividades afins, disponibilizando infraestrutura portuária, com qualidade, eficiência, segurança e sustentabilidade, e contribuindo efetivamente para o desenvolvimento do Estado de Alagoas.”

- **Visão:** “Ser reconhecido como referencial de excelência em gestão portuária, com destaque permanente entre os principais portos brasileiros.”

- **Valores:**
 - ✓ Atuação ética e transparente
 - ✓ Comprometimento
 - ✓ Credibilidade
 - ✓ Eficiência
 - ✓ Segurança

- ✓ Sustentabilidade
- ✓ Valorização do colaborador

2.3 - Diagnóstico Estratégico

As tendências mundiais atuais vão influenciar decisivamente o futuro das organizações, sempre com turbulência e mudanças aceleradas.

No Planejamento Estratégico é necessário desenvolver habilidades para analisar e compreender o ambiente externo e os possíveis cenários gerais e setoriais que se formam.



O objetivo não é acertar exatamente o que vai acontecer, até porque isso seria impossível, mas identificar as prováveis situações que podem ocorrer e se preparar para elas. Algumas se apresentam como oportunidades e outras como ameaças.

As oportunidades são as situações ou acontecimentos externos à Organização, que podem contribuir positivamente para o cumprimento da missão e alcançar a visão.

As ameaças são aquelas situações ou acontecimentos externos à Organização, que dificultam o cumprimento da missão e o alcance da visão.

Essa análise do ambiente externo à Organização revelará oportunidades que deverão ser usufruídas ou potencializadas e ameaças que deverão ser evitadas ou neutralizadas.

Para enfrentar este ambiente externo, o Porto de Maceió deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos.

Ao analisar os pontos fortes e fracos do Porto de Maceió, identificaremos as variáveis internas e controláveis pela Organização. Os pontos fortes são aqueles que criam uma condição favorável, de vantagem, e os pontos fracos provocam uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente.

Com base nesses conceitos, foram relatadas e revisadas as seguintes forças e fraquezas do Porto de Maceió, bem como foi feita a avaliação do ambiente externo da Organização, onde se identificaram algumas oportunidades e ameaças.

PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exclusividade da atividade portuária no Estado ✓ Localização geográfica marítima privilegiada ✓ Disponibilidade de área primária ✓ Possibilidade de expansão de cais ✓ Fidelidade de clientes de cargas cativas ✓ Coesão da equipe de trabalho ✓ Órgãos reguladores instalados dentro do Porto ✓ Segurança da operação e carga ✓ Terminal Açucareiro com boa produtividade ✓ Programas legais de segurança, emergência e contingência ✓ Terminal para Granéis Líquidos Exclusivo ✓ Tarifas competitivas
PONTOS FRACOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão político-partidária ✓ Política portuária nacional com constantes variações de modelação ✓ Baixa produtividade operacional ✓ Ausência de planejamento ✓ Equipamentos ultrapassados ✓ Quadro de Pessoal Deficiente ✓ Carência de pessoal Qualificado ✓ Infraestrutura deficiente (Defensas e equipamentos diversos) ✓ Gerência descentralizada (vinculação à CODERN) ✓ Sistema viário estrangulado ✓ Acesso ferroviário desativado ✓ Informatização deficiente ✓ Plano de cargos e salários desatualizado ✓ Ausência de política de recursos humanos ✓ Baixa profundidade nos acessos aquaviários do Porto ✓ Segurança patrimonial ✓ <i>ISPS Code</i> deficiente ✓ Desequilíbrio Financeiro ✓ Áreas Disponíveis sem infraestrutura
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado aquecido ✓ Perspectiva de crescimento econômico nacional ✓ Novas empresas de mineração de cobre se instalando na região ✓ Crescimento do turismo na região ✓ Investimento <i>offshore</i> na região ✓ Duplicação do sistema viário do litoral norte e sul ✓ Demanda crescente por áreas arrendáveis ✓ Novas cargas (madeira, sal e apoio à plataformas)
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantação de porto privado para movimentação de produtos sucroalcooleiros ✓ Estrangulamento do sistema de acesso ao porto ✓ Recessão da atividade sucroalcooleira ✓ Falta de políticas públicas de incentivo à indústria e comércio da região ✓ Extinção do Conselho de Autoridade Portuária (CAP) ✓ ICMS local com alíquota elevada

Quadro 1 – Apresentação do quadro de análise SWOT. Elaborado pelo Consultor, 2013.

2.4 – Análise SWOT - Matriz de Avaliação de Cenários

A matriz SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats), *mantida na sua essência para essa atualização*, pode ser traduzida para o português como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Esta matriz é uma das ferramentas mais utilizadas para a gestão estratégica.

	OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
	Oportunidade 1	Oportunidade 2	Oportunidade 3	Oportunidade n	Ameaça 1	Ameaça 2	Ameaça 3	Ameaça n
FORÇAS	A Força vai alavancar ou capturar a Oportunidade? (1 - pouco, 3 - muito)				A Força vai contribuir para a neutralização da Ameaça? (1 - pouco, 3 - muito)			
Força 1								
Força 2								
Força 3								
Força n								
FRAQUEZAS	A Fraqueza vai impedir de usar a Oportunidade? (1 - pouco, 2 - muito)				A Fraqueza vai possibilitar o avanço da Ameaça? (1 - pouco, 3 - muito)			
Fraqueza 1								
Fraqueza 2								
Fraqueza 3								
Fraqueza n								

Relações das informações da Análise SWOT

No quadro 1, apresentamos um relacionamento das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo ao Porto, com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno do Porto.

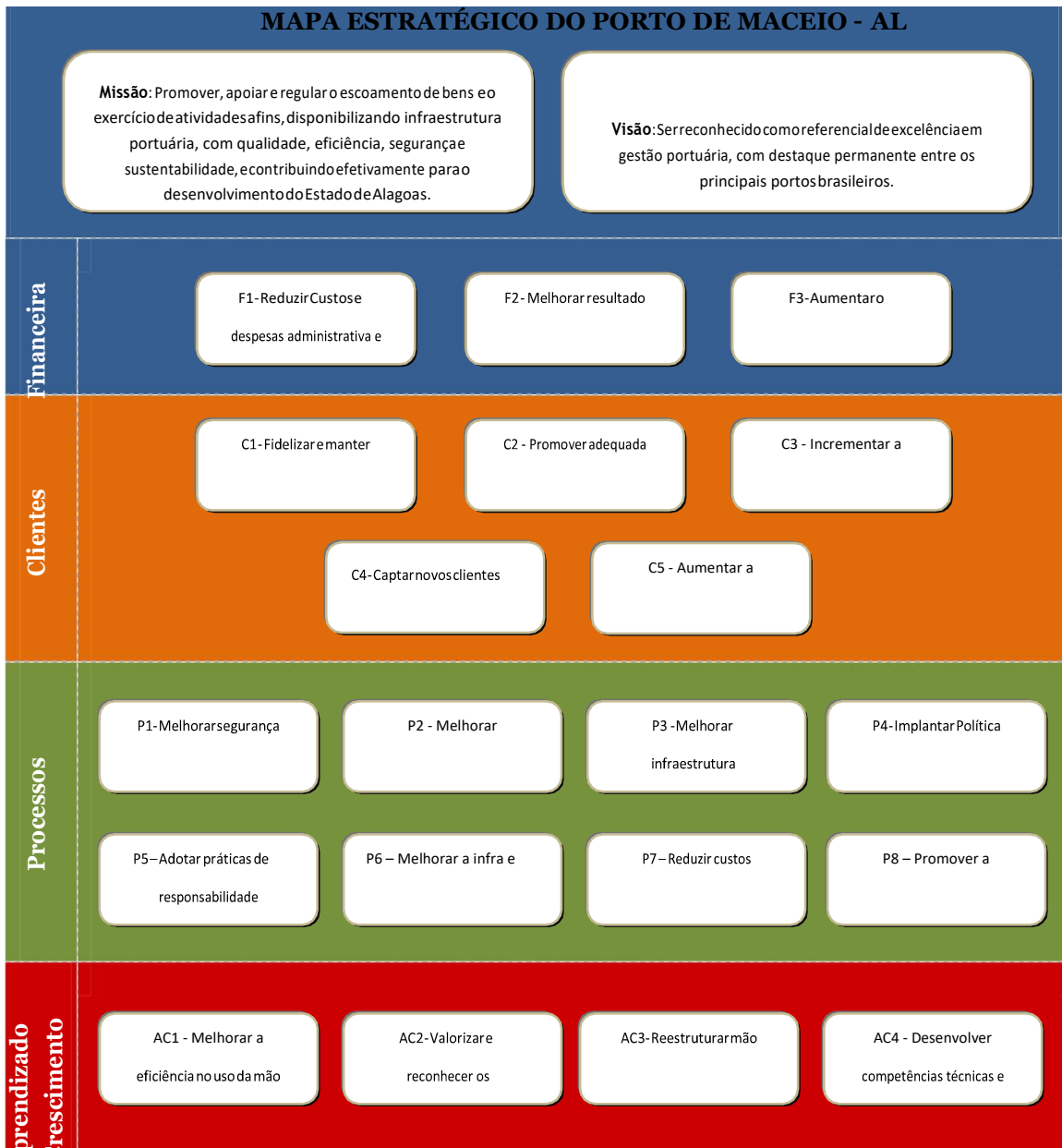
Ao efetuarmos o cruzamento entre estes quatro quadrantes, será possível avaliar quais são as potencialidades de ações ofensivas, debilidades, capacidades defensivas e situações que deixam a empresa vulnerável.

As maiores vantagens competitivas do Porto de Maceió são:

- ✓ Possibilidade de expansão de cais.
- ✓ Tarifas competitivas.
- ✓ Programas legais de emergência e contingência.
- ✓ Disponibilidade de áreas para arrendamento.

As desvantagens competitivas mais destacadas são:

- ✓ Continuidade de Gestão política.
- ✓ Política portuária nacional com constantes variações de modelação.
- ✓ Baixa produtividade operacional.
- ✓ Ausência de planejamento.
- ✓ Insuficiência de pessoal qualificado.



Mapa Estratégico do Porto Maceió – elaborado pela Consultoria

O Mapa Estratégico aponta resultados tangíveis, obtidos por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em quatro perspectivas que se interligam por relações de causa e efeito, e monitorados por indicadores de desempenho.

Este Mapa possui perspectivas que, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da Organização e apresentam a

estratégia de uma maneira clara e de fácil compreensão. Para a construção do Mapa Estratégico do Porto foram consideradas quatro perspectivas:

- ✓ **Perspectiva Financeira:** Informa se a formulação e a implementação das estratégias estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da Organização. Estes fazem parte de uma relação de causa e efeito: enquanto define o desempenho financeiro, serve de base para os objetivos e medidas de outras perspectivas não-financeiras do BSC.

- ✓ **Perspectiva dos Clientes:** Identifica em qual mercado e segmentos a Organização deseja atuar para obter maior crescimento e lucratividade, trazendo consigo componentes da receita relacionados aos objetivos financeiros.

- ✓ **Perspectiva dos Processos Internos:** Monitora os processos existentes e, também, cria um ambiente propício para a identificação dos novos processos que possam antecipar as necessidades dos clientes. Esta perspectiva costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, nos quais uma organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

- ✓ **Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento:** Incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico e desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. São os objetivos da Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento que oferecem o suporte que possibilita a consecução dos objetivos ambicionados nas outras três perspectivas e enfatizam a importância de se investir em áreas tradicionais, equipamentos, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, sistemas e procedimentos.

A implementação da estratégia exige que unidades e colaboradores estejam alinhados e comprometidos com a estratégia da Organização. Para assegurar esse alinhamento, a Organização deve promover um processo de comunicação eficaz, que demonstre a forma pela qual suas ações se convertam em resultados que maximizem o cumprimento da missão e possibilitem o alcance da visão.

O referencial teórico e estratégico, as entrevistas com as lideranças e com os administradores, as reuniões em grupos, formaram a base para que esta consultoria especializada dispusesse de subsídios para a construção do Mapa Estratégico, ora revisado. Assim, validou-se o Mapa Estratégico do Porto de Maceió, sob a forma a ser apresentada.

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023	2024		
F1 - Reduzir custos e despesas administrativa e operacional.		Comprometimento das despesas com pessoal	R\$ 18.000.000,00	R\$ 18.540.000,00	R\$ 19.096.200,00	R\$ 19.096.200,00	R\$ 19.096.200,00		
		Comprometimento das despesas operacionais	R\$ 18.000.000,00	R\$ 18.540.000,00	R\$ 19.096.200,00	R\$ 19.096.200,00	R\$ 19.096.200,00		
		Despesas por m²	R\$ 36,00	R\$ 36,00	R\$ 36,00	R\$ 36,00	R\$ 36,00		
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Reduzir preço unitário dos contratos de serviços.	Claudio Antônio	Propor redução dos valores do contrato quando da reunião de avaliação e renovação dos mesmos.	R\$15.000,00 (hora trabalhada)	X	X			
	2. Implantar projeto de controle de custos	James	Elaborar planilhas com auxílio de consultoria externa, visando a melhor alocação de recursos e rateio de despesas.	R\$ 55.000,00	X				
	3. Implantar programa participativo	Roseane	Elaborar programa de gestão participativa.	R\$ 45.000,00		X	X		

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
		2020	2021	2022	2023	2024		
F2 - Melhorar resultado financeiro.	Margem EBTIDA	-	-	-	-	-		
	Receita/Colaborador	281.250,00	309.000,00	347.203,64	381.924,00	415.134,78		
	Receita por m²	R\$ 36,00	R\$ 37,08	R\$ 38,19	R\$ 38,19	R\$ 38,19		
	Inadimplência de contas a pagar	310,39%	301,34%	292,57%	292,57%	292,57%		
	Qualidade do faturamento	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%			
	Valor agregado das mercadorias	U\$ 2,23	U\$ 2,30	U\$ 2,37				
	Valor agregado Carga Geral	U\$ 0,05	U\$ 0,77	U\$ 0,80				
	Valor agregado Carga Líquida	U\$ 0,75	U\$ 0,77	U\$ 0,80				
	Valor agregado Carga Sólida	U\$ 1,43	U\$ 1,47	U\$ 1,52				
	Valor comercial internacional	\$ 3,80	U\$ 3,91	U\$ 4,03				
Inadimplência -Cont. a receber	9,14%	8,88%	8,62%	8,62%	8,62%			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
1. Racionalizar despesas com material e serviços públicos.	Tânia	Criar políticas e conscientizar os colaboradores na redução de materiais e serviços e utilidades (água, luz, telefonia).	R\$15.000,00 (hora trabalhada)	X	X	X		
2. Criar alternativas para movimentação de novas cargas.	Eduardo	A partir de análise de mercado, evidenciando o valor competitivo de nossa tarifa.	R\$ 25.000,00		X	X		
3. Reduzir inadimplência das contas a receber.	Eduardo	Efetuar levantamento cadastral, evitando crédito para inadimplentes.	R\$ 15.000,00	X	X	X		

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS							
			2020	2021	2022	2023	2024			
F3 - Aumentar faturamento.		Novo contrato	5	7	9					
		Taxa ocupada arrendamento	80%	87%	100%					
		Receita com faturamento oriunda de arrendamentos	R\$ 1.010.000,00	R\$ 1.065.000,00	R\$ 1.113.325,00					
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO		ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
F3 - FINANCEIRA	1. Criar estratégias para prospecção de arrendatários para áreas livres.	Paulo Bentis	A partir de visitas em feiras, eventos, bem como divulgação de áreas disponíveis para arrendamentos.		R\$70.000,00		X	X		
	2. Criar políticas de manutenção e fidelização de clientes com contrato de arrendamento vigente.	Paulo Bentis	Realizar pesquisa para identificar a satisfação e a necessidade de cada cliente, visando à manutenção do contrato de arrendamento.		R\$ 20.000,00	X	X	X		

C1 - CLIENTES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					
			2020	2021	2022	2023		2024
	C1 - Fidelizar e manter clientes	Número de clientes ativos.	37	39	40			
Tempo de respostas às reclamações e solicitações Taxa ocupada arrendamento.		48h	36h	24h				
INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
1. Implantação de ouvidoria interna/externa.	Eduardo	Definir área e responsáveis que irão receber reclamações, sugestões e/ou elogios e assim providenciar as devidas tratativas.	R\$ 36.000,00		X			
2. Aumentar número de visitas de prospecção e fidelização de clientes.	Eduardo	Elaborar programa de visitas.	R\$ 100.000,00	X	X	X		
3. Criar agenda de participação em eventos portuários.	Eduardo	Elaborar agenda para participação efetiva em feiras/congressos.	R\$ 260.000,00	X	X	X		

C2 - CLIENTES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023		2024	
	C2 - Promover adequada utilização dos ativos.	Evolução da carga movimentada.	3%	3%	3%				
Área ocupada arrendada.		85%	90%	100%					
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Diversificar o mix de produtos ofertados.	Eduardo	Realizar Pesquisa de Mercado na área de abrangência do porto, visando a identificar novas possibilidades que o mercado demanda.	R\$ 50.000,00	X	X	X		

C3 - CLIENTES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					
			2020	2021	2022	2023		2024
	C3 – Incrementar a participação no mercado.	Participação no mercado regional (porto público).	6,3%	6,5%	6,7%			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
1. Ampliar divulgação do Porto.	Eduardo	Realizar Projeto de Marketing visando a consolidar a marca do porto na região.	R\$ 20.000,00		X			
2. Fortalecer as cargas de projeto (offshore).	Paulo Bentis	Através do aumento do número de visitas e participação em feiras/congressos.	R\$ 100.000,00	X	X	X		

C4 - CLIENTES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023		2024	
	C4 - Captar novos clientes	Quantidade de clientes novos	37	39	40				
	Número de visitas mensais	12	15	18					
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Implantar plano de marketing	Eduardo	Contratar consultoria para realizar pesquisa com órgãos intervenientes.	R\$ 50.000,00		X			
	2. Participação em eventos portuários	Roberto Leoni	Contemplada em C1.	VER C1/C2/C3	X	X	X		

C5 – CLIENTES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023		2024	
	C5 – Aumentar a satisfação dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes.	70%	80%	85%				
	Qualidade do faturamento.	1,18%	1,15%	1,11%					
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Realizar Pesquisa de Satisfação (Órgãos Intervenientes).	Eduardo	Contratar consultoria para realizar pesquisa com órgãos intervenientes.	R\$ 30.000,00		X			
	2. Implantar canais de comunicação com clientes (SAC e Ouvidoria).	Eduardo	Contemplada em C1.	VER C1		X			

AC1 - APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					
			2020	2021	2022	2023		2024
	AC1 – Melhorar a eficiência no uso da mão-de-obra.	Índice do Turnover. Índice de Absenteísmo.	0% 3%	0% 1%	0% 0%			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
1. Elaborar política interna de benefícios por assiduidade.	Roseane / Celenita	Junto com a Direção, estabelecer projeto para premio por assiduidade.	R\$ 15.000,00	X				
2. Elaborar política de avaliação de desempenho.	Roseane / Celenita	Contratar consultoria externa para desenvolver o trabalho.	R\$ 12.000,00	X	X			
3. Elaborar política de comunicação institucional interna.	Roseane	Desenvolver informativo interno de comunicação institucional.	R\$ 15.000,00	X	X	X		

AC2 - APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					
			2020	2021	2022	2023		2024
	AC2 - Valorizar e reconhecer os colaboradores.	Percentual de satisfação	75%	85%	95%			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
1. Implantar plano de cargos e salários.	Roseane	A partir de consultoria externa, estruturar e descrever os cargos, realizar a pesquisa salarial e, com base nos seus resultados, elaborar uma matriz salarial.	R\$ 35.000,00		X			
2. Realizar pesquisa de clima organizacional.	Roseane / Celenita	Contratar consultoria externa para desenvolver o trabalho.	R\$ 10.000,00	X	X	X		
3. Elaborar política de avaliação de Desempenho.	Roseane / Celenita	Contratar consultoria externa para desenvolver o trabalho.	R\$ 12.000,00		X	X		

AC3 – APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					
			2020	2021	2022	2023		2024
	AC3 - Reestruturar mão-de-obra.	Colaboradores, por tonelada movimentada.	15%	20%	25%			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
1. Desenvolver política de incentivo para implantação do PIDV.	Paulo Bentis	Realizar estudo visando a identificar as possibilidades e limites, com vistas à elaboração de um Programa de Incentivo de Demissão Voluntária.	R\$ 80.000,00		X	X		
2. Promover concurso público.	Celenita	Identificar necessidade de contratação e lançar Edital de Licitação para realização do concurso público.	R\$ 150.000,00		X			

AC4 - APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS					
			2020	2021	2022	2023		2024
	AC4 - Desenvolver competências técnicas e gerenciais.	Horas de treinamento/colaborador. Índice de cursos/receita.	30h 0,12%	40h 0,50%	60h 1,00%			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
1. Desenvolver capacitação da mão-de-obra.	Roseane	Realizar política de treinamentos internos.	R\$ 90.000,00	X	X	X		
2. Implantar sistema de avaliação de desempenho.	Roseane	Contratar consultoria externa para estudo de viabilidade e implantação.	R\$ 20.000,00		X	X		
3. Implantar programa de gestão participativa.	Roseane	Contratar consultoria externa para estudo de viabilidade e implantação.	R\$ 20.000,00		X	X		
4. Intensificar o trabalho do CPATP.	Bárbara	Realizar campanha intensificando o papel da Comissão de Prevenção de Acidentes no Trabalho Portuário.	R\$ 15.000,00	X	X	X		

P1 - PROCESSOS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023		2024	
	P1 - Melhorar a segurança da carga	Evolução de ocorrência de roubos	0%	0%	0%				
	Índice de ocorrências de sinistros	0%	0%	0%					
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Modernizar a estrutura de acesso ao porto.	SETENG	Projeto interno com novo layout da guarita principal, portões e recuo lateral para triagem de veículos.	R\$ 250.000,00	X				
	2. Rever o procedimento ISPS CODE visando a propor melhorias na segurança.	Roberto Leoni	Estudar todo o procedimento ISPCODE visando à sua adequação e melhorias (Recurso da União).	R\$ 200.000,00	X				
	3. Implantar sistema de Tecnologia da Informação e Comunicação para controle de acesso e CFTV para monitorar área portuária restrita.	Roberto Leoni	Contratar empresa especializada para estudo de viabilidade técnica para implantação de estrutura tecnológica. (Recurso da União).	R\$ 2.500.000,00	X				

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023	2024		
	P2 - Melhorar desempenho operacional	Produtividade operação (ton/h).	177,79	183,12	188,62				
		Tempo médio permanência do navio.	45,74	44,41	43,11				
		Tempo médio permanência caminhões.	60min	50min	45min				
		Taxa média ocupação dos berços. (Reavaliar)	38,12	37,01	35,93				
		Tempo médio de espera de navio.	7,62	7,40	7,19				
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
P2 - PROCESSOS	1. Intensificar o uso do porto sem papel.	Jeferson	Através de treinamentos e conscientização, promover o comprometimento para uso adequado e eficiente dos recursos disponíveis.	R\$15.000,00 (hora trabalhada)	X	X	X		
	2. Criar ferramentas para gerenciamento de controle de entrada e saída de caminhões.	Jeferson	Contratar empresa de sistema de informação e a partir de implantação de sistema de gestão, definir parâmetros para gerenciamento do fluxo de veículos. Observar solução adotada em outros portos.	R\$ 150.000,00	X	X			
	3. Realizar estudo para aquisição de equipamentos de costado.	Jeferson	Realizar Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica para possibilidades de aquisições de novos e modernos equipamentos.	R\$ 150.000,00	X				
	4. Revisar e atualizar o ISPS CODE PSP – Plano de Segurança Portuária.	Antônio Costa	Contratar empresa especializada para reavaliar o PSP visando sua atualização de acordo com os normativos da CONPORTOS. (Recurso da União).	250.000,00	X	X			
	5. Estudo para análise de aderência e de requisitos para implantação de Sistemas e Processos de Informação, visando a realizar a parametrização de acordo com as necessidades de cada área.	Vitor Cansanção	Contratar empresa especializada, visando a fazer o estudo para implantação de toda a estrutura de sistemas e processos, através da análise de aderência e de requisitos.	R\$ 250.000,00	X	X			
	6. Aquisição e reaparelhamento da estrutura para processamento e gerenciamento de informação.	Vitor/ Paulo	Após estudo realizado, fazer a aquisição de toda a estrutura de OSM.	R\$ 1.500.000,00		X	X		

P4 - PROCESSOS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023	2024		
P4 - Implantar política institucional.		Tempo de respostas a reclamações em relação às demandas do Porto.	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito				
		Relação Parecer enviados/respondidos.	70%	85%	90%				
		Tempo médio de retornos enviados/respondidos.	90 dias	70 dias	45 dias				
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Encerrar o vínculo com a CODERN.	Paulo Bentes	Articular junto à SEP e o MPOG o fim do vínculo do Porto de Maceió com a CODERN.	R\$ 15.000,00		X			
	2. Implantação de Ouvidoria Interna	Paulo Bentes	Verificar junto à CODERN os procedimentos	-	X				

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023	2024		
	P5 - Adotar práticas de responsabilidade socioambiental.	Implantação do SIGA	30%	40%	45%				
		Número de comunidades atendidas em projetos socioambientais	3	5	7				
		Total de certificados emitidos (cursos, palestras e ações)	750	800	900				
		Total de horas de cursos/treinamentos ministrados	48	60	60				
		Orientações de trabalhos de conclusão de curso superior na área portuária/ambiental	5	7	10				
P5 - PROCESSOS	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Implantação do SIGA (ISO14000 / ISO9000/ ABS88800).	Bárbara	A partir de consultoria externa, fazer o estudo para projeto de implantação do SIGA.	R\$ 200.000,00	X	X	X		
	2 Reavaliar a parceria com Senai – Projeto Social nas comunidades adjacentes.	Bárbara	Reunião para reavaliação e retomada do projeto com Senai.	R\$ 15.000,00	X				
	3. Projeto IMA – Educação Ambiental com escolas carentes da região.	Bárbara	Manutenção do projeto que está em execução.	R\$ 7.968,00	X	X	X		
	4. Implantação do Centro de Capacitação e Treinamentos.	Bárbara	Junto com o Setor de Engenharia, desenvolver projeto para construção de CCT.	R\$ 250.000,00		X	X		
	5. Ampliar o quadro de colaboradores na área socioambiental.	Bárbara /Roseane	Fazer o levantamento das necessidades do setor, visando à contratação de mão de obra profissional (Biólogos, Engenheiro de Segurança, Técnicos de Segurança).	R\$ 345.000,00		X	X		
	6. Aumentar a participação acadêmica na realização de trabalhos de conclusão de curso na área portuária/ambiental.	Bárbara /Berenaldo	Estender o programa de participação acadêmica na realização de atividades acadêmicas na área ambiental.	R\$ 7.000,00	X	X	X		
	7. Catalogar espécies exóticas na área portuária.	Bárbara / Catarina	Em parceria com a UFAL, realizar o processo de catalogação das espécies que residem na área portuária (bioinvasão).	R\$ 7.000,00	X	X	X		

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023	2024		
		P6 - Melhorar a infra e superestrutura portuária, com recursos do OGU/Emenda.	Valores	R\$ 16.570.000,00	R\$ 70.000.000,00	R\$ 70.000.000,00			
P6 - PROCESSOS	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Revisão do projeto estrutural do Cais Geral e Terminal Açucareiro, para possibilitar nova dragagem	SETENG	Realizar revisão do projeto.	R\$ 50.00,00	X				
	2. Efetuar adaptação estrutural do Cais Geral e Terminal Açucareiro, para possibilitar nova dragagem.	SETENG	Execução do reforço estrutural.	R\$ 140.000.000,00		x	X		
	3. Aumentar a profundidade da bacia, berço e canal de acesso para 12,5 m.	SETENG	Realizar projeto e contratar serviços para execução.	R\$ 150.000,00	x				
	4. Adequação e melhoria das vias de acesso terrestre (vias interiores, pátio, iluminação, sinalização e drenagem).	SETENG	Realizar projeto e contratar serviços para execução.	R\$ 9.000.000,00	x				
	5. Adquirir novos equipamentos de movimentação mais eficientes (equipamentos de costado).	Jeferson	A partir do estudo realizado, efetuar a compra dos equipamentos para reaparelhamento do parque de Equipamentos.	R\$ 3.000.000,00		x	x		
	6. Aquisição de balança adicional.	Jeferson	Abrir licitação visando à compra.	R\$ 100.000,00	x				
	7. Aquisição de novos sistemas de defensas.	SETENG	Desencadear processo licitatório para contratação de empresa para fornecimento do material.	R\$ 7.200.000,00	x				
	8. Atualização do PDZ	SETENG	Em fase de contratação de empresa.	R\$ 170.000,00	x				

P7 - PROCESSOS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023	2024		
P7 – Reduzir custos operacionais.		Custos logísticos locais.	Baixo (20%)	Baixo (20%)	Baixo (20%)				
		Cumprimentos dos prazos.	Regular (50%)	Bom (80%)	Bom (80%)				
		Qualidade da infraestrutura.	Regular (50%)	Bom (80%)	Bom (80%)				
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Aumentar a liquidez dos pagamentos.	James	Gerenciando contas a pagar, visando à redução dos encargos financeiros.	R\$ 10.000,00	X	X	X		
	2. Criar campanha de redução de gastos com energia, água e telefone.	James	Conscientizar, através de cartazes, quanto ao consumo de energia, água e telefone.	R\$ 5.000,00	X	X	X		

P8 - PROCESSOS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS						
			2020	2021	2022	2023	2024		
	P8 – Promover a reestruturação organizacional.	Relação entre ações previstas e executadas do PE. Processos Implantados.	50%	70%	100%				
		40%	70%	100%					
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO/COMO	ORÇAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
	1. Colocar em prática os processos de gestão estratégica.	Paulo Bentis	Criar grupo para participar da execução e controle do planejamento estratégico a partir de sistemas de gestão estratégica.	R\$ 100.000,00	X	X	X		
	2. Redesenho da estrutura organizacional.	Paulo Bentis	Contratação de consultoria para implantação de novo organograma de acordo com perspectivas de criação da Cia. Docas de Alagoas.	R\$ 15.000,00 (horas trabalhadas)	X				
	3. Aprimorar o processo de padronização de documentos a partir de gestão documental.	Paulo Bentis	Manter a política de gestão de documentos.	R\$ 60.000,00	X	X			

3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um importante aspecto do BSC é que o desenvolvimento da metodologia presume a participação intensiva dos principais responsáveis pelos diferentes setores da empresa.

Os próprios autores da metodologia do BSC mencionam em suas conclusões que a disponibilidade da equipe, em termos de horas de dedicação ao projeto, é uma barreira importante a ser gerenciada.

Durante o processo de implantação do BSC pôde-se identificar alguns benefícios práticos da ferramenta. Os principais estão descritos, a seguir.

a) Alinhamento das Iniciativas

Há uma confirmação se as iniciativas e projetos já em andamento na empresa estão relacionadas com o Planejamento Estratégico. Toda a estrutura de indicadores está constituída neste relacionamento estratégico.

b) Mapeamento Estratégico

A relação de causa e efeito explicitada pelo BSC evidencia quais são os objetivos e fatores críticos de sucesso da empresa, facilitando o gerenciamento das ações que são capazes de melhorar sua performance.

c) Gestão Balanceada

Verifica-se uma mudança de postura dos gestores. As decisões não vão mais buscar somente o benefício local, mas sim o global, tornando a gestão mais equilibrada (balanced). Este equilíbrio ocorre porque existem indicadores para as perspectivas financeira, de mercado, de processos e pessoas. Os impactos das decisões em cada uma destas perspectivas passam a ser analisados globalmente.

d) Baixo Investimento

O BSC não é um software e nem necessita de qualquer licença para ser utilizado. O ciclo de revisão é longo. O Planejamento Estratégico pode durar anos. Os custos de implantação estão mais concentrados nas reuniões com os representantes ou gestores das áreas e nas horas de treinamento e pesquisa interna da equipe de planejamento.

4 - REFERÊNCIAS DE APOIO

BRASIL, Secretaria Especial de Portos. **Portaria n. 214**. Brasília/DF: Diário Oficial da União: 11 de setembro de 2008.

CARDOSO, R. L. S. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional e organizacional no setor público**: técnicas e ferramentas. São Paulo. FPFL-Cepam, 1999.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GARCIA, R. C. **Subsídios para organizar avaliações da ação governamental**. Planejamento e Políticas Públicas. Brasília, DF: IPEA n. 23, 7:70, 2001.

JANNUZZI, P. de M. **Indicadores sociais no Brasil**: conceitos, fontes de dados e aplicações. 2. ed. Campinas, SP: Alínea, 2003.

KANAANE, R.; FIEL, F., A; FERREIRA, M. G. (orgs). **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia e práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.