



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Comparação das orientações da redução dos gastos operacionais no SEE à luz do modelo VBM

Trabalho Final na modalidade de Projeto  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

por

Ricardo Castilho Melo Marques

sob orientação de  
Doutor Paulo Alves/Doutor Luís Marques

Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão  
Novembro 2013

# Agradecimentos

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo amor e carinho transmitidos e pelo acompanhamento nestes seis anos de aprendizagem e crescimento, à minha namorada pelo apoio e paciência incessantes e em especial à minha Avó. Mesmo estando longe, ainda sinto a sua força e é especialmente a ela que dedico este trabalho. Obrigado, Avó, por muito teres contribuído na minha formação pessoal.

Não menos importantes no culminar do meu percurso académico, agradeço ao Professor Doutor Luís Marques e ao Professor Doutor Paulo Alves pelo acompanhamento prestado ao longo destes meses de trabalho.

# Resumo

Numa envolvente macroeconómica bastante atribulada, a necessidade de *performances* mais eficazes torna-se bastante importante para as empresas. Neste sentido, a Administração do Porto de Aveiro, S.A. tal como todas as outras empresas do setor público empresarial receberam orientações de austeridade por parte do Estado, o que torna importante conhecer o impacto dessas mesmas orientações no desempenho organizacional. No caso concreto deste trabalho, as orientações visaram a redução dos gastos operacionais, no que concerne ao fornecimento e serviços externos e aos gastos com o pessoal.

Assim, o objetivo deste projeto passa por se identificar esse impacto das reduções, no curto e no longo prazo, na *performance* da organização. Através de hipóteses teóricas, irá verificar-se as expectativas de comportamento que o autor possui e retirar conclusões sobre a possível criação de valor. Estas expectativas, porém, terão que ser verificadas no futuro. Estas hipóteses serão abordadas com especial foco no curto prazo, uma vez que é comum haver uma associação entre controlos por resultados e um período temporal curto (Merchant e Van der Stede, 2007). Paralelamente, realizou-se a mesma análise para o longo prazo com vista à comparação com as expectativas de curto prazo. Esta comparação torna-se importante uma vez que a possível criação de valor de curto prazo não implica a criação de valor no longo prazo.

Para se conseguir analisar o impacto das reduções dos gastos operacionais na *performance* da organização, é importante que a empresa possua ferramentas que traduzam a sua estratégia, missão e proposta de valor em objetivos, metas e iniciativas claras. Para o caso em questão, a ferramenta utilizada pela APA,S.A. para o efeito é o *Balanced Scorecard*.

Através desta ferramenta integrada de gestão da *performance*, irá ser realizado, perspectiva a perspectiva, uma análise teórica do impacto da redução dos fornecimentos e serviços externos bem como dos gastos com o pessoal, aferindo se, através das relações causa-efeito próprias da ferramenta, se poderá criar ou destruir valor. Perante cenários desfavoráveis, as propostas de melhoria que foram pensadas vão ao encontro de modificar a perspectiva indutora (recursos), no curto prazo. Visto que o trabalho assenta nas relações causa-efeito, as modificações nessa perspectiva irão influenciar as restantes. Assim sendo, as propostas de melhoria apresentadas são:

- encontrar soluções de formação interna;
- proporcionar momentos de confraternização pós trabalho;
- possibilidade de passagem das reduções em formação para níveis superiores de hierarquia (tentar resolver problema de desmotivação).

**Palavras-chave:** *Performance; Gestão da performance; Balanced Scorecard; mapa da estratégia; relações causa-efeito; fornecimento e serviços externos; gastos com o pessoal; valor.*

# Abstract

In a troubled macroeconomic environment, the need for more effective performances becomes very important for businesses. Accordingly, the directors of Porto de Aveiro S. A. as all other public sector companies received austerity business guidance from the state, which makes it important to know the impact of such guidelines on organizational performance. In the case of this study, guidelines aimed at reducing operating expenses, in relation to the supply, external services and personnel costs.

The objective of this project is to identify the impact of such reductions, in the short and long terms, on the organization's performance. Through theoretical hypotheses, the expectations of behavior that the author owns will be analyzed and conclusions on the possible value creation will be drawn. These expectations, however, will have to be verified in the future. These hypotheses are discussed with special focus on the short term since there is often an association between checks for results and a short time period (Merchant and Van der Stede, 2007). In parallel, we carried out the same analysis for the long term with a view to comparison with the short-term expectations. This comparison is important since the possible value creation for short-term does not imply the creation of long-term value.

To be able to analyze the impact of reductions in operating expenses in the performance of the organization, it is important that the company has tools to translate its strategy, mission and value proposition in objectives, clear goals and initiatives. For the case in question, the tool used by the APA for this purpose is the Balanced Scorecard.

Through this integrated performance management tool, will be performed, from every perspective, a theoretical analysis of the impact of the reduction of the supplies and external services as well as personnel costs, assessing whether, through cause-effect relationships tools, if you create or destroy value. Given unfavorable scenarios, proposals for improvement were thought which will modify the inducing perspective (resources) in the short term. Since this work is based on cause-effect relationships, changes in this perspective will influence the remaining. Therefore, proposals for improvement are presented:

- find in-house training solutions;
- provide moments of socializing after work.
- possibility of passing the training reductions to higher levels of the hierarchy (try to solve the problem of motivation);

**Keywords:** Performance; Performance Management; Balanced Scorecard; strategy map; cause-effect relationships; supplies and services; personnel expenses; value.

# Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	v
Índice	vii
Índice de figuras	xi
Índice de gráficos	xi
Índice de siglas	xii
Introdução	13
Metodologia	16
Capítulo 1	
Revisão Bibliográfica	18
1. <i>Value-based Management</i>	18
1.1 Conceito	18
1.2 Áreas de envolvimento	21
2. <i>Performance</i> empresarial	23
2.1 Medição da <i>performance</i> empresarial	24
2.2 Gestão da <i>performance</i> empresarial	25
2.2.1 Ferramentas e metodologias constituintes de sistemas de <i>performance</i>	27
3. O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema integrado de avaliação e gestão da <i>performance</i>	29
3.1 Enquadramento	29
3.2 Conceito	30

3.3 As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	31
3.3.1 Perspetiva financeira	32
3.3.2 Perspetiva cliente	32
3.3.3 Perspetiva processos internos	33
3.3.4 Perspetiva aprendizagem e desenvolvimento	34
4. Gastos operacionais	35
4.1 Conceito	35
4.2 Redução dos gastos operacionais	37
4.2.1 Implicações da redução dos gastos operacionais na gestão da performance empresarial	37
Capítulo 2	
Caracterização da empresa	38
1. Porto de Aveiro	38
1.1 Infraestruturas	39
1.2 Evolução da atividade portuária	39
1.2.1 Movimento de mercadorias por tipo de carga	40
1.2.2 Movimento de mercadorias por terminal	41
1.3 Administração do porto de Aveiro, S.A.	43
1.3.1 Missão, Visão e proposta de Valor	44
2. Setor empresarial do Estado	48
2.1 Orientações de gestão para a APA, S.A.	48
Capítulo 3	
Gestão da performance – caso APA, S.A.	50
1. O <i>Balanced Scorecard</i> na prática – caso APA, S.A.	50
2. Gastos Operacionais – caso APA, S.A.	54

3. Redução dos gastos operacionais – caso APA, S.A.	56
Capítulo 4	
Estudo de caso: implicações da redução dos gastos operacionais na <i>performance</i> da organização	59
1. Relação da redução dos FSE com as perspetivas do BSC	59
1.1 Implicações da redução dos FSE na perspetiva recursos (aprendizagem e desenvolvimento)	60
1.2 Implicações da redução FSE na perspetiva processos (processos internos)	64
1.3 Implicações da redução dos FSE na perspetiva clientes	69
1.4 Implicações da redução dos FSE na perspetiva valor (financeira)	72
1.5 Comparação com valores contabilísticos	74
1.6 Propostas de melhoria	75
2. Relação da redução dos GP com as perspetivas do BSC	78
2.1 Implicações da redução dos GP na perspetiva recursos (aprendizagem e desenvolvimento)	78
2.2 Implicações da redução dos GP na perspetiva processos (processos internos)	80
2.3 Implicações da redução dos GP na perspetiva clientes	86
2.4 Implicações da redução dos GP na perspetiva valor (financeira)	89
2.5 Comparação com valores contabilísticos	91
2.6 Propostas de melhoria	91

Conclusão	94
Anexos	96
Bibliografia	109

# Índice de figuras

**Figura 1:** Quadro das quatro envolventes da criação de valor (**Fonte:** Adaptado de Goldenstein (1998))

**Figura 2:** Sequência simplista da gestão da *performance* – *resumo base do Execution Premium Process* (Kaplan, 2009) (**Fonte:** Adaptado de Pinto (2009))

**Figura 3:** Interligação das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* (**Fonte:** Adaptado de Kaplan & Norton (1996))

**Figura 4:** Estrutura conceptual do BSC aplicada em caso específico (**Fonte:** Kaplan & Norton (2000))

**Figura 5:** Organograma resumido APA,S.A. (**Fonte:** Site da APA, S.A.: [ww2.portodeaveiro.pt/UserFiles/ORGANOGRAMA-APA-G2.jpg](http://ww2.portodeaveiro.pt/UserFiles/ORGANOGRAMA-APA-G2.jpg))

**Figura 6:** Proposta de valor APA,S.A. (**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa)

**Figura 7:** Mapa da Estratégia do Grupo (**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa)

# Índice de gráficos

**Gráfico 1:** Movimento de mercadorias por tipo de carga (**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa)

**Gráfico 2:** Movimento de mercadorias por terminal (**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa)

# Índice de siglas

**APA,S.A:** Administração do porto de Aveiro, S.A.

**SEE:** Setor Empresarial do Estado

**VBM:** *Value based Management*

**GO:** Gastos operacionais

**FSE:** Fornecimento e serviços externos

**GP:** Gastos com o pessoal

**EFQM:** *European Foundation for Quality Management*

**CAF:** *Common Assessment Framework*

**ISO:** *International organization for standardization*

**EVA:** *Economic value added*

**CMVMC:** Custo das matérias vendidas e das matérias consumidas

**SSS:** *Short sea shipping*

**AEM:** Auto-Estradas marítimas

**GT:** *Gross tonnage*

**LOA:***Length overall*

**CP:** Comunidade portuária

**JUP:** Janela Única Portuária

**EBITDA:** *Earning before interests, taxes, depreciations and amortizations*

**LOE:** Lei orçamento do Estado

**PAEF:** Programa de assistência económica e financeira

**EPE:** Entidade pública empresarial

**(Número total de palavras: 19 086)**



# Introdução

O presente trabalho insere-se no âmbito de projeto para a obtenção do grau de mestre em Gestão pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto.

O tema deste projecto, “Comparação das orientações da redução dos gastos operacionais no SEE à luz do modelo VBM”, surge por uma proposta da empresa APA, S.A. – Administração do porto de Aveiro à Faculdade, com o intuito de suprir uma necessidade organizacional, analisando o impacto da redução dos gastos operacionais na *performance* empresarial.

Uma vez que houve algum grau de liberdade para exploração do tema, o autor deste trabalho propôs verificar se a redução dos gastos operacionais, neste caso o fornecimento e serviços externos e os gastos com o pessoal, conduziria à criação de valor para o *shareholder*, ou se conduziria à destruição. Nesse sentido, o estudo alicerçou-se no *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, onde o impacto, referido em cada objetivo de cada perspetiva da ferramenta, é analisado, de forma teórica, ou seja, através da formulação de hipóteses que suportem relações causais, havendo comparação e relacionamento entre eles. Para além de ser o instrumento de eleição da APA, S.A., outra razão importante para a escolha do mesmo como peça fundamental do trabalho prende-se pelo facto de oferecer uma visão abrangente e sistémica da organização, permitindo uma avaliação financeira e não-financeira do desempenho organizacional e uma operacionalização da visão e da estratégia da empresa. Assim, tornam-se mais compreensíveis as relações que levam à conclusão deste trabalho.

Em termos estruturais, o presente trabalho divide-se da seguinte forma: Revisão da Bibliografia (capítulo 1); Caracterização da empresa (capítulo 2);

Gestão da *performance* – caso APA, S.A. (capítulo 3); Estudo de caso: implicações da redução dos gastos operacionais na *performance* da organização (capítulo 4).

No capítulo 1, é apresentada uma revisão da bibliografia muito assente na gestão da *performance* empresarial através do modelo *Value-based Management*, em concreto pela ferramenta *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton. Através deste suporte, observou-se, no capítulo 4, a reação que ocorreu a nível de *performance* empresarial perante as reduções de gastos operacionais impostas pelo estado português.

No capítulo 2, foi realizada uma breve caracterização da empresa com enfoque nas suas infraestruturas e a sua atividade portuária. Também se fez referência à sua missão, visão e proposta de valor, todas elas bastante importantes para a realização do trabalho.

No capítulo 3, procedeu-se à caracterização da gestão da *performance* da APA, S.A. com demonstração do BSC da organização, dos gastos operacionais decorrentes da atividade (fornecimento e serviços externos e gastos com o pessoal), bem como das reduções dos mesmos, impostas pelo estado português.

Por último, o capítulo 4 trata do estudo de caso. Este estudo inside na análise e discussão das implicações da redução dos gastos operacionais na *performance* da organização, no curto e longo prazo, onde se realizam análises teóricas dos impactos dessas mesmas reduções em cada perspetiva da ferramenta, através de hipóteses ou suposições. É neste capítulo que se analisam possíveis propostas de melhoria. No curto prazo, uma perspetiva financeira torna-se base da análise, onde surge a chamada míopia de curto prazo de Merchant e Van der Stede (2007). No longo prazo, essa obsessão pelos resultados financeiros de curto prazo torna-se menos relevante, havendo ênfase nos resultados não-financeiros. É de notar que irá ser dada maior importância aos resultados obtidos no curto prazo, sendo estes alvo de propostas de melhoria. Os resultados obtidos no longo prazo têm também a sua importância, já que uma

possível criação de valor no curto prazo não implica o mesmo desfecho no longo prazo.

Com o desenrolar do trabalho irá ser possível compreender todas as relações e pressupostos assumidos para as conclusões fazerem sentido. No curto prazo, as conclusões foram as seguintes:

- a nível dos fornecimentos e serviços externos, a redução proposta não comprometerá a sustentabilidade da organização, no entanto, a possibilidade de melhores resultados é bastante plausível;
- a nível da redução dos gastos com o pessoal, não se verificou nenhuma alteração significativa, o que se traduz no alcance da sustentabilidade pretendida.

No longo prazo, as conclusões foram as seguintes:

- a nível dos fornecimentos e serviços externos, a redução proposta não comprometerá, à semelhança com a análise realizada para o curto prazo, a sustentabilidade da organização, no entanto, a possibilidade de melhores resultados poderá ser real;
- a nível da redução dos gastos com o pessoal, conclui-se que o objetivo de alcance da sustentabilidade fica comprometido com as reduções impostas.

# Metodologia

Em termos metodológicos, este trabalho assenta num estudo-caso. Foi desenvolvido, então, um estudo sobre uma problemática conhecida, através de informação disponibilizada pela organização.

Concretizando, este estudo está inserido na temática de controlo de gestão, em específico relacionado com a gestão da *performance* organizacional. Visto que o tema “comparação da redução das orientações dos gastos operacionais no SEE à luz do modelo VBM” poderá ser abordado de diferentes formas, o autor optou por utilizar o *Balanced Scorecard* da APA,S.A. de forma regular e analisar de forma teórica o impacto da redução dos FSE e GP nos objetivos propostos na ferramenta em cima citada. Para tal foi necessário o BSC e correspondente mapa da estratégia da organização, as orientações de redução dos gastos operacionais oriundas do Estado português, bem como os mapas referentes aos dois tipos de gastos operacionais em estudo. É importante referir que as reduções impostas pelo Estado, maior acionista da empresa, são fundamentais, sendo estas umas das bases do trabalho. Possuindo todo este material e seguindo a lógica apresentada, verificou-se primeiro o impacto da redução dos FSE começando pela perspetiva recursos. Visto esta ser a perspetiva base da ferramenta, o impacto foi analisado de forma isolada, não havendo possibilidade de uma análise causal. De seguida, já tendo em conta as relações causa-efeito, analisou-se o mesmo impacto na perspetiva processos, clientes e por fim valor. O mesmo estudo foi realizado tendo em conta os GP. Para tal, elaborou-se uma revisão de literatura abordando temas centrais para entendimento do estudo, como *Value-based Management*, gestão da *performance*, *Balanced Scorecard*, gastos operacionais e impactos da redução dos mesmos.

No fim do estudo, procura-se saber se as orientações de redução dos GO criaram valor para o *shareholder* (e conseqüentemente para o *stakeholder*), ou em caso contrário, se o destruiu.

# Capítulo 1

## Revisão da bibliografia

Toda a bibliografia apresentada surge com o objetivo de sustentar o objetivo principal deste projeto. Visto que este passa por analisar o impacto, no curto e longo prazo, das reduções dos gastos operacionais, fornecimento e serviços externos e gastos com o pessoal, na *performance* da organização, retirando conclusões sobre a criação de valor, optou-se por fundamentar a nível teórico com os temas apresentados de seguida:

### 1. Value-based Management

Optou-se por iniciar a revisão da bibliografia pela gestão baseada no valor. Uma vez que o tema do trabalho se centra na criação de valor para o acionista, é de enorme relevância haver referência a este conceito.

#### 1.1 Conceito

Muito debatido, o conceito de criação de valor para o acionista surge em contextos de globalização, desregulamentação de capitais, inovação tecnológica e conseqüente crescente competitividade dos mercados (Carvalho, 2008), ou seja, toma posição crucial no sucesso empresarial dos tempos modernos.

Existe uma variada gama de definições para este modelo de gestão, no entanto, será importante referir distintas considerações de autores, embora todas elas abordem a problemática da maximização da criação de valor para o *shareholder* como objetivo principal das organizações (Rappaport, 1986).

Segundo Frigo (2002), *Value-based Management* representa um modelo de medição estratégica de performance que leva as organizações ao foco na *performance* interna e à criação de valor.

Davies (2000) define VBM como um sistema de gestão em que o principal propósito é a maximização do valor para o acionista no longo prazo, onde objetivos, estratégia, sistemas, processos, técnicas, medidas de desempenho e cultura organizacional se encontram subordinadas ao objetivo diretor.

Em concordância, Goldstein (1998) afirma que VBM enquadra-se numa filosofia de gestão que usa ferramentas e processos analíticos com o intuito de focar a organização no único objetivo de criação de valor para o *shareholder*.

Outra abordagem sobre o tema foi elaborada por Araujo (2005), referindo que o conceito de gestão baseada no valor pressupõe que a empresa tome as suas decisões financeiras em torno dum retorno que remunere as expectativas dos seus proprietários de capital.

Copeland e Murrin (2000) afirmam que o objetivo da gestão baseada no valor é melhorar o processo de tomada de decisões estratégicas e operacionais de uma organização como um todo, destacando os principais *value drivers* (direcionadores de valor) da empresa.

Tendo em conta as considerações dos autores acima referenciados, pode-se generalizar e afirmar que a criação de valor como objetivo máximo de uma dada organização deve estar alinhado com o planeamento estratégico, com a cultura organizacional, estar presente nas decisões de gestão operacional e na execução das tarefas diárias dos empregados (Carvalho, 2008).

Para o projeto em questão, a base que sustenta o objetivo proposto é uma sinergia entre duas definições: a de Davis (2000) e a de Copeland e Murrin (2000). Davies (2000) dá ênfase à criação de valor para o acionista no longo prazo, mostrando claro interesse numa perspectiva não-financeira. Copeland e Murrin (2000) mostram relevância na melhoria da *performance* como um todo, ou seja, uma análise de curto prazo também é importante para os autores, isto é, numa perspectiva financeira.

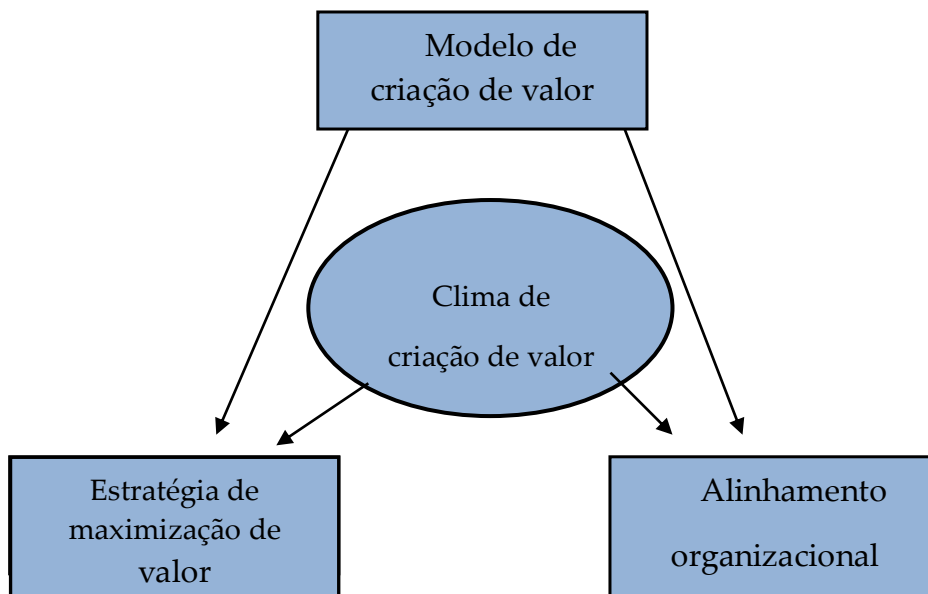
Em termos mais específicos, o VBM também se aplica ao setor público. Empresas deste setor estão sujeitas a pressões enormes oriundas de todos os *stakeholders* relacionados e é neste sentido que o VBM vem melhorar a situação. Realizar uma gestão baseada no valor tornará a gestão mais eficiente e criará ferramentas capazes de lidar com essas mesmas pressões, analisando os interesses e expectativas dos *stakeholders* internos e externos (Pedersen e Rendtorff, 2004).

Estes autores dão o exemplo de uma câmara municipal da Dinamarca, onde a análise dos *stakeholder* é fulcral devido à dificuldade em lidar com a alta pressão dos mesmos. Segundo os mesmos autores, votantes, políticos, cidadãos e contribuintes não contribuem com interesses e expectativas bem definidos. Este aspecto faz com que esta instituição pública tenha que agir sozinha, encontrando as corretas interpretações desses mesmos interesses e providenciando serviços de qualidade adequada.

## 1.2 As áreas de envolvimento

Para qualquer organização com fins lucrativos, o objetivo estratégico financeiro aparece no topo de qualquer tomada de decisão (Frigo, 2002). Este deverá ser alcançado quando se produzir um retorno maior que o custo de oportunidade do capital investido (Frigo, 2002). Para tal, é de importância máxima que exista uma otimização da relação *shareholder-stakeholder*, ou seja, para além do alinhamento entre a missão e a estratégia definida estar presente e subjacente ao objectivo primordial de criação de valor para o *shareholder*, a cultura organizacional toma um papel igualmente importante. Assim, o balanceamento dos interesses de todos os elementos da organização é peça chave para o sucesso do modelo e da organização (Carvalho, 2008).

Assim sendo, a abordagem do VBM tem em conta o envolvimento de quatro áreas (Goldstein, 1998), que se podem observar na figura 4 seguinte:



**Figura 1:** Quadro das quatro envolventes da criação de valor

Fonte: Adaptado de Goldstein (1998)

Abordando cada uma das envolventes:

- **Modelo de criação de valor**

De uma maneira geral, a compreensão de criação ou destruição de valor é o fator crítico desta primeira envolvente. Através dele, as organizações conseguem compreender quais as atividades que criam ou destroem valor. A utilização de *value drivers* chave, bem como a definição de objectivos claros de criação de valor levam ao foco em atividades de valor acrescentado (Goldstein, 1998).

- **Estratégia de maximização de valor**

A identificação da estratégia que maximiza a criação de valor é de enorme importância na organização. Neste sentido, será relevante avaliar opções no sentido de encontrar a que crie maior valor, através de medidas de desempenho adequadas (Goldstein, 1998).

- **Alinhamento Organizacional**

A implementação da estratégia é conseguida através do alinhamento de processos ao nível da gestão, como por exemplo, relacionamento dos objetivos estratégicos com medidas de desempenho e sistemas de incentivos. O plano estratégico é definido, então, pelos *value drivers* e pelas iniciativas estratégicas, fornecendo alvos para os sistemas de desempenho e incentivos (Goldstein, 1998).

- **Clima de criação de valor**

Este ponto torna-se crucial, uma vez que orienta os colaboradores numa contundente contribuição para a maximização de criação de valor (Goldstein, 1998).

Para que uma organização crie valor através das suas atividades e negócios, é necessário que estas quatro envolventes estejam bem definidas e interligadas.

Depois de apresentado o conceito de *value based management*, surge a necessidade de relacionar a criação de valor com o desempenho da organização, já que sem um bom desempenho não se criará valor para o acionista.

## 2. *Performance* empresarial

Retratado o modelo de maximização de criação de valor para o *shareholder*, torna-se lógica a necessidade de medição da *performance* da organização para se chegar a alguma conclusão. Neste ponto, haverá referência ao conceito de *performance*, à sua medição e à sua gestão.

Segundo Gama (2012), a *performance* é referida na maior parte das referências bibliográficas como uma ação (leva à obtenção de desempenho) ou como um acontecimento (resultado). Estas permissas levam a concluir que *performance* está relacionada com ação, resultado da ação e com o sucesso do resultado sempre que comparado com algum *benchmark* (Gama, 2012).

Ford e Schellenberg (1982) contribuíram para a definição de *performance* empresarial com uma análise a três abordagens conceptuais: a primeira assume que *performance* se alcança com o foco em metas definidas. A segunda está relacionada com os sistemas de recursos, ressaltando as relações importantes entre a organização e o seu ambiente. A terceira e última abordagem relaciona-se com processos, onde se define *performance* em termos do comportamento dos elementos que a compõem.

## 2.1 Medição da *performance* empresarial

“Não se pode melhorar o que não é possível medir” autor desconhecido

Para se conseguir avaliar a *performance* de uma organização, é necessário ter em conta um conceito base, a medida de *performance*. Segundo Office of Financial Management (2009), esta é uma expressão quantificável de algum valor, custo ou resultado de atividade que indica a que nível (eficácia e eficiência) os produtos ou serviços são providenciados aos clientes durante um período de tempo definido. Em concordância, mas um pouco mais específico, Pataki, Dillon e McCormack(2001) assumem que medida de *performance* constitui uma ferramenta organizacional com o intuito de gerir progressos através do alcance de objetivos pré-determinados, definindo indicadores chave de *performance* organizacional e de satisfação do cliente.

Ambos os autores defendem que, para se estar perante boas medidas, é necessário serem relevantes, objetivas, fáceis de compreender, comparáveis, efetivas no custo, úteis e motivadoras.

Assim sendo e em suma, a medição da *performance* organizacional pode definir-se como o processo de acesso ao progresso realizado através do alcance de objetivos de desempenho pré-determinados (Pataki, Dillon e McCormack, 2001).

A necessidade de se definir bons programas de medição de *performance* não se satisfaz com a aplicação de meras medidas. Satisfaz-se, sim, com a definição e utilização de medidas estratégicas, aplicadas caso a caso. Gama (2012) retrata isso mesmo, reforçando que o ambiente externo passa a ter uma influência cada vez maior nas organizações, tornando as clássicas abordagens de medição de

desempenho focadas, apenas, em aspetos financeiros, incapazes de responder às necessidades emergentes. A este fenómeno, Merchant e Van der Stede (2007) designa de míopia de curto prazo.

A título de curiosidade, um bom exemplo desta prática apenas focada no lucro e em indicadores de desempenho financeiros, reporta a 1915, caso da empresa Dupont Powder Company. Esta introduziu um modelo facilitador de análise do retorno de capital investido nas subsidiárias que faziam parte do seu património.

Segundo estudos realizados por Dixon (1990), uma das razões para a insuficiência de abordagem através de métricas financeiras traduzia-se na incompatibilidade entre medidas financeiras e estratégias de produção que enfatizassem qualidade. Por outro lado, McNair et al. (1990) defendiam que problemas na avaliação da *performance* estavam relacionados com a dificuldade de tradução das medidas não financeiras em medidas financeiras e não na possível inadequação intrínseca destas últimas. Assim aparece o BSC na década de 80 do séc. XX para medir a performance não-financeira.

## 2.2 Gestão da *performance*

“ Se não se consegue medir, também não se consegue gerir” Peter Drucker

Do ponto de vista de Pinto (2009), os sistemas de medição são parte integrante da gestão da *performance*, onde as ferramentas são utilizadas para avaliar, monitorizar e rever a mesma. Contudo, estes sistemas de medição, para serem eficazmente úteis a uma organização, devem ter uma utilização adequada à realidade presenciada. Ou seja, é necessário utilizar os *outputs* obtidos através da medição e orientá-los, sendo estes capazes de motivar e

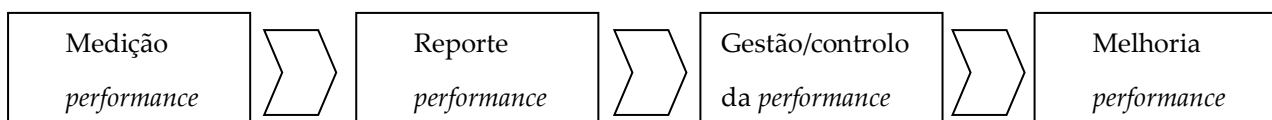
alinhar pessoas com a missão, visão e prioridades estratégicas da organização em causa (Pinto, 2009). De forma contrária, todos os sistemas e ferramentas de gestão da *performance* não terão o efeito pretendido, podendo mesmo criar interpretações totalmente contrárias ao objetivo da aplicação dos mesmos.

Assim sendo, apresentam-se algumas definições de gestão de *performance* que suportam, de certa forma, o citado:

“Gestão da *performance* é o processo para gerir a execução da estratégia de uma organização. Indica como se transformam os planos em resultados. É um conceito do tipo guarda-chuva que cobre várias metodologias de melhoria conhecidas, geralmente apoiadas em sistemas de tecnologias de informação” (Cokins, 2004).

“Gestão de *performance* é o processo de dirigir e controlar pessoas e unidades funcionais numa organização, com o objetivo de as motivar para atingirem níveis de *performance* mais elevados. Dar *feedback* aos empregados acerca da sua *performance* é um fator fundamental para uma metodologia eficaz de gestão da *performance*. Este *feedback* é dado habitualmente através de indicadores de *performance*” (Poister, 2003).

Com base nas duas definições apresentadas, é possível resumir as ideias base da gestão da *performance* num esquema simplista:



**Figura 2:** Sequência simplista da gestão da *performance* – resumo base do Execution Premium Process (Kaplan, 2009)

**Fonte:** Adaptado de Pinto (2009)

Esta, é uma sequência lógica, onde todos os níveis de atividade possuem relações causais, ou seja, envolvem um conjunto de atividades, que, bem sucedidas, elevam a organização ao nível seguinte (Pinto, 2009). É de realçar que este esquema representa, de forma muito resumida, alguns das principais fases do *Execution Premium Process* de Kaplan, onde se pode assumir um papel fundamental do *Balanced Scorecard*, como base deste estudo.

A primeira etapa corresponde à medição da *performance*, já abordada em subcapítulos anteriores e, por este motivo, dispensa mais considerações. Depois de realizada a medição, é necessário que toda a informação extraída seja reportada para os níveis adequados de decisão, traduzindo-se num processo transparente e real da situação. Naturalmente, estão reunidas as condições necessárias para que os elementos competentes nessa matéria desenvolvam processos que conduzam ao alinhamento de toda a organização com os objetivos estratégicos. Este alinhamento, se bem executado, permitirá situações de melhoria de *performance* (Pinto, 2009).

## 2.2.1 Ferramentas e metodologias constituintes de sistemas de gestão da performance

Hoje em dia, é recorrente o uso de tecnologias de informação na recolha de informação, no tratamento da mesma e com grande importância, a integração dos dados provenientes de diversas atividades organizacionais.

Neste sentido, apresenta-se de seguida, algumas ferramentas e metodologias que podem ser consideradas constituintes de sistemas de gestão de *performance* (Pinto, 2009):

- Sistemas de medição e indicadores de natureza contabilística ou financeira;
- ABM/ABC (*Activity Based Management/Activity Based Costing*);
- Reengenharia de Processos;
- Sistemas de Gestão e Certificação da Qualidade – EFQM, CAF (*Common Assessment Framework*), ISO 9001;
- BSC (*Balanced Scorecard*);
- *Six Sigma*;
- CRM (*Customer Relationship Management*);
- Sistemas de Gestão Estratégica do Capital Humano.

Todas estas ferramentas são utilizadas no sentido de se alcançar o objetivo de melhoria de *performance*, no entanto, para um modelo de criação de valor para o acionista não basta analisar a componente financeira da organização. Como já foi abordado no capítulo anterior, a integração desta componente com a componente não financeira tem suscitado elevado interesse nas últimas décadas.

No contexto de gestão da *performance* apresentado no ponto anterior e tendo em conta o tema deste trabalho, surge a necessidade de se apresentar, em termos bibliográficos, a ferramenta de gestão integrada de *performance* que é adotada pela APA, S.A..

### 3. O *Balanced Scorecard* como sistema integrado de avaliação e gestão da *performance*

“O nome (*Balanced Scorecard*) reflecte o balanço estabelecido entre objectivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo; financeiros e não financeiros; indicadores *lagging*<sup>1</sup>e *leading*<sup>2</sup>, e perspectivas de desempenho interno e externo”(Kaplan e Norton, 1996).

#### 3.1 Enquadramento

Num contexto de mudança, operada a partir dos anos oitenta, onde as exigências competitivas nas organizações passaram a ser elevadas, novos sistemas de informação surgiram, sendo decisivos para o desenvolvimento de estratégias coerentes e eficientes. Uma das grandes mudanças económicas envolve o tipo de ativos das organizações e o contributo para o processo de criação de valor, onde os ativos intangíveis passam a ter um papel crucial para o sucesso empresarial (Kaplan, 2010).

A emergente mensagem de criação de valor, alicerçada por instrumentos de medição e controlo, não é sustentada, apenas, por uma vertente financeira, onde as técnicas contabilísticas executam um importante papel. As necessidades crescentes levam as organizações a adotarem novos métodos de gestão da *performance*, os sistemas integrados de gestão.

---

<sup>1</sup> Indicadores resultado

<sup>2</sup> Indicadores indutores

## 3.2 Conceito

A necessidade emergente de se explorar novos métodos de avaliação da *performance*, principalmente nos Estados Unidos da América, resultante da constatação da problemática da míopia de curto prazo, originou o começo de um estudo por David Norton e Robert Kaplan. Tal estudo, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, de 1990, levou à criação do *Balanced Scorecard*.

Não sendo fundamental para o estudo que irá decorrer neste trabalho uma análise à evolução da mesma ferramenta de gestão, apenas será abordada a versão mais atual.

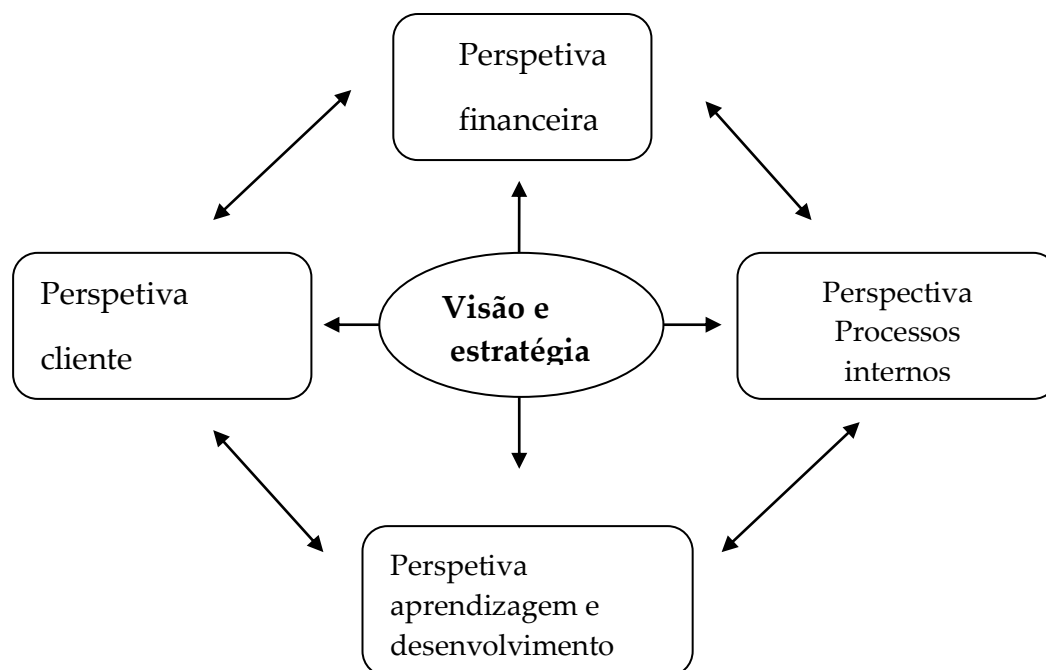
Assim sendo e em termos conceptuais, pode-se afirmar que o BSC constitui uma ferramenta de apoio à gestão estratégica e da *performance* onde os ativos intangíveis possuem importante papel na criação de valor de uma organização e não apenas os ativos financeiros. Uma sinergia destes dois, alicerçada na estratégia organizacional, conduzirá a melhores resultados (Kaplan,2010).

Este traduz os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto de indicadores de *performance*, estando estes diretamente relacionados com a estratégia e visão da organização. Isto quer dizer que o alinhamento entre estratégia, visão e todas as perspectivas é pilar basilar desta ferramenta.

É de salientar que a evidência da importância das medidas financeiras é clara, mas, ainda mais clara é a evidência de que, sem indicadores e objetivos relativos a perspectivas como clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento, o BSC não funciona. Estas últimas três perspectivas assumem-se como indutores da *performance* financeira e, como tal, indutores de todo o processo de criação de valor para o acionista.

### 3.3 As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan & Norton (1996), o *Balanced Scorecard* traduz a missão e estratégia organizacionais em objetivos e medidas organizadas em quatro diferentes perspectivas. Este é composto por perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. Estas áreas são consideradas as bases do trabalho e não uma obrigação empresarial. Cada caso é um caso e poderá ser necessário incluir ou ignorar perspectivas, tudo de acordo com a realidade que se trata, ou seja, de acordo com os interesses de outros possíveis *stakeholders*. Gama (2012) destaca colaboradores, fornecedores ou sociedade.



**Figura 3:** Interligação das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

**Fonte:** Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

### 3.3.1 Perspetiva financeira

“ Para ter sucesso financeiro, como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?”

Tal como foi preconizado na expressão anterior, esta perspetiva está relacionada com os objetivos daqueles que estão interligados com os interesses financeiros da organização (Gama, 2012). Segundo Kaplan e Norton (1996), esta perspetiva sumariza as consequências económicas medidas das ações que foram tomadas pela organização. Para tal, é necessário a utilização de indicadores que traduzam os objetivos propostos, onde se pode enumerar alguns considerados como usais em organizações: EVA, custo unitário de produção, taxa de crescimento das vendas, rentabilidade real por cliente, entre outros.

### 3.3.2 Perspetiva cliente

“Para concretizar a nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes?”

Nesta perspetiva, o cliente é o centro das atenções, sendo importante que a organização conheça o mercado alvo, o cliente a abranger, a concorrência e o valor percebido (Kaplan e Norton, 1996). Em suma, pretende-se uma identificação organizacional daquilo que os clientes pretendem e valorizam.

No entanto, a tradução dessa identificação organizacional em indicadores que estejam alinhados com os objetivos definidos para os clientes nem sempre é simplista. Tal facto deriva da existência de dois conjuntos de medidas (Gama, 2012): indicadores principais de resultados (*customer core measurement group*) e indicadores capazes de influenciar *performances* futuras (*performance drivers differentiators*). O primeiro conjunto é constituído por indicadores que medem as consequências de iniciativas passadas como, por exemplo, a quota de mercado e número de novos clientes. No segundo conjunto, tem-se indicadores que

medem aspetos susceptíveis de influenciar desempenhos futuros, como é o caso da reputação da marca, relacionamento com os clientes, ou atributos dos produtos e serviços oferecidos.

Em suma, esta perspetiva permite aos gestores articular o cliente e a estratégia de mercado que permitirá alcançar resultados financeiros superiores (Kaplan e Norton, 1996).

### 3.3.3 Perspetiva processos internos

“Para satisfazer os nossos *shareholders* e clientes, em que processos deveremos ser excelentes?”

Segundo Kaplan & Norton (1996), esta perspetiva permite a identificação dos processos internos críticos os quais a organização tem que elevar a bom nível. Ou seja, esta perspetiva indica as atividades fundamentais para a realização da proposta de valor e todos os objetivos propostos nas perspetivas anteriores.

Estes processos permitem atrair e reter clientes em mercados alvo e satisfazer as expetativas do *shareholder* a nível financeiro (Kaplan e Norton, 1996).

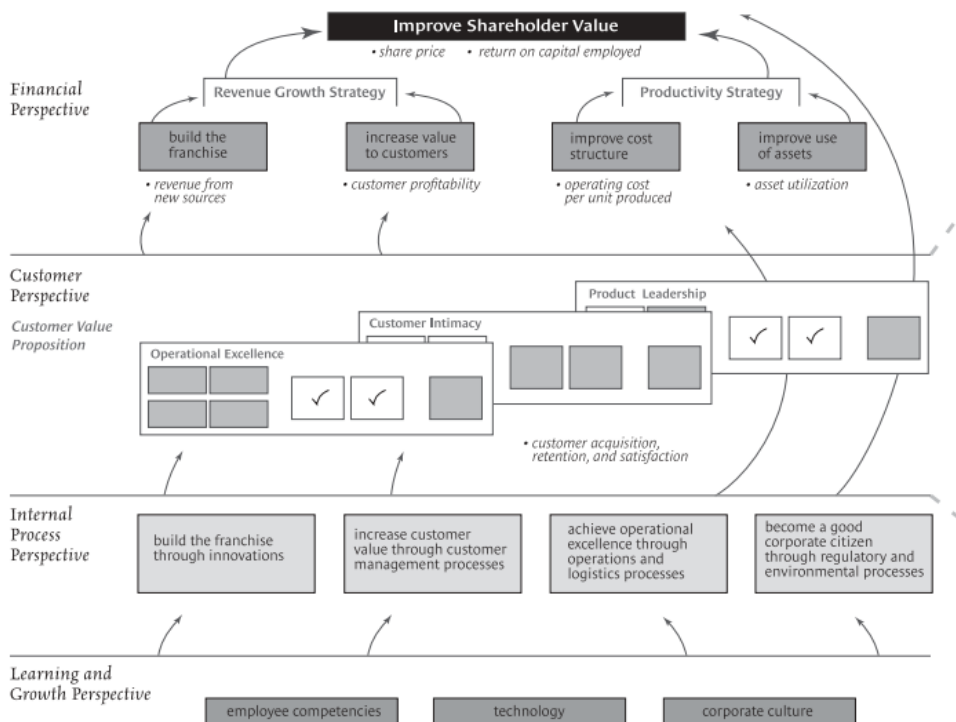
Alguns exemplos dados por Gama (2012) para objetivos são: melhorar o tempo médio de realização de certas tarefas, reduzir a taxa de rejeição de produtos acabados, diminuir o prazo de entregas das encomendas, entre outras. Em termos de indicadores possíveis e respeitando a ordem dos objetivos, propôs: *lead time*, número de produtos defeituosos, prazo médio de entrega, etc.

### 3.3.4 Perspetiva aprendizagem e desenvolvimento

“Para concretizar a nossa visão, como poderemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?”

Segundo Kaplan e Norton (1996), esta quarta perspetiva identifica a infraestrutura capaz de criar um crescimento e desenvolvimento no longo prazo, onde são definidos os indutores de *performance* que servirão de suporte à obtenção de resultados satisfatórios em todas as outras perspetivas do BSC. Assim, esta perspetiva tenta identificar os aspetos que se tornam fundamentais e orientadores do desenvolvimento da organização (Gama, 2012).

Em suma, apresenta-se de seguida um esquema representativo desta ideia indutora e facilitadora da perspetiva em questão. A ideia aqui é simples. Com este esquema tenta-se mostrar, através dum exemplo concreto, a importância desta perspetiva base e não dar a conhecer o caso em específico. Com um exemplo real torna-se mais simples a perceção da ideia.



**Figura 4:** Estrutura conceitual do BSC aplicada em caso específico

**Fonte:** Kaplan e Norton (2000)

Neste caso concreto, a competência do *staff*, as infraestruturas tecnológicas e o ambiente de trabalho estabelecem uma boa base para que se consigam cumprir os objetivos propostos em perspectivas cimeiras, ou seja, estes são facilitadores ou indutores da atividade.

Até ao momento, houve referências aos temas que irão proporcionar o alcance do objetivo proposto para este projeto, ou seja, o VBM, a gestão da *performance*, bem como o *Balanced Scorecard* generalizam o tema proposto. Em termos mais específicos, será importante haver referência à variável da qual depende este estudo: os gastos operacionais.

## 4. Gastos Operacionais

Nesta categoria serão abordados os gastos operacionais em termos teóricos. Será feita uma pequena referência ao seu conceito e às implicações da sua redução em termos de gestão da *performance* empresarial.

### 4.1 Conceito

Em termos conceptuais, pode-se definir gastos operacionais como sendo os gastos ocorridos no desenvolver das atividades do dia-a-dia da organização, não diretamente relacionados com a produção ([www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)).

Segundo o Sistema de Normalização Contabilística<sup>3</sup>, fazem parte dos gastos operacionais rubricas como custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, fornecimento e serviços externos e gastos com o pessoal.

Em pormenor<sup>4</sup>, na rubrica CMVMC incluem-se as mercadorias; matérias-primas, subsidiárias e de consumo e ativos biológicos (compras). Na rubrica fornecimento e serviços externos tem-se subcontratos, serviços especializados, materiais, energia e fluidos, deslocações, estadas e transportes e serviços diversos. Por último, na rubrica gastos com o pessoal tem-se as remunerações dos órgãos sociais, remunerações do pessoal, benefícios pós-emprego, indemnizações, encargos sobre remunerações, seguros de acidentes no trabalho e doença, gastos de ação social e outros gastos com o pessoal.

---

<sup>3</sup>Informação retirada do SNC

<sup>4</sup>Informação mais detalhada será apresentada no anexo 1

## 4.2 Redução dos gastos operacionais

O tema deste trabalho insere-se numa perspetiva de redução de gastos operacionais, sendo muito comum a sua geral abordagem nos tempos críticos vividos hoje em dia. No caso em questão, a APA,S.A é uma empresa pública que se rege maioritariamente por orientações do maior acionista, o Estado, havendo por parte deste uma clara preocupação com a rúbrica dos gastos incorridos pelas organizações estatais. Mesmo com essas orientações, que vão ser apresentadas posteriormente, a gestão organizacional tem que ser de tal forma eficiente que permita obter uma *performance* equilibrada e que não comprometa os objetivos estratégicos apresentados. Assim sendo, torna-se importante haver uma referência bibliográfica sobre as possíveis implicações dessas reduções na *performance* empresarial.

### 4.2.1 Implicações da redução dos gastos operacionais na gestão da *performance* empresarial

Para este sub-capítulo em questão, não se conseguiu encontrar bibliografia relevante que considerasse as implicações da redução dos gastos operacionais na gestão da *performance* empresarial. O objetivo específico seria encontrar referências que indicassem casos de estudo onde se relacionasse uma abordagem de curto e de longo prazo.

# Capítulo 2

## Caracterização da empresa

### 1.Porto de Aveiro<sup>5</sup>

O porto de Aveiro, administrado pela Administração do Porto de Aveiro, S.A., situa-se na zona oeste do mesmo distrito (Gafanha da Nazaré, concelho de Ílhavo) e tem como função simplista a movimentação bilateral de mercadorias. Caracteriza-se especificamente pela multifuncionalidade da sua proposta de criação de valor através da criação de um porto “amigo” e atua no *hinterland*<sup>6</sup> centro e norte nacional e centro de Espanha, nos setores industriais do mesmo. Entre eles encontra-se o setor cerâmico, químico, vitivinícola, metalúrgico, madeira e derivados, agroalimentar e construção.

Como especialista na transação de mercadorias, surge a necessidade de ser um porto o mais competitivo e atrativo possível. Neste sentido, pode-se medir este nível através das infra-estruturas portuárias e dos acessos marítimos e terrestres.

---

<sup>5</sup>Toda a informação tratada no capítulo 2 foi retirada do site do Porto de Aveiro: <http://ww2.portodeaveiro.pt/>, no dia 20 de novembro de 2012.

<sup>6</sup>*Hinterland*: Área circundante a um porto marítimo, fornecendo mercadoria a ser movimentada para qualquer lado do mundo.

## 1.1 Infraestruturas

Ao nível de infraestruturas, o porto de Aveiro possui 7 terminais especializados e 2 zonas logísticas intermodais: o terminal norte (multiusos) onde são movimentados carga seca e contentores; o terminal sul (multiusos) onde se destaca a movimentação de produtos metalúrgicos, cimento, pasta de papel e produtos agroalimentares; o terminal de contentores (roll on roll off); terminal de granéis sólidos, onde se movimenta especialmente carga agroalimentar; o terminal de granéis líquidos especialista em produtos químicos e petrolíferos; o porto de pesca costeira dedicado às descargas, armazenagem e comercialização de pescado para os comerciantes locais; o porto de pesca do largo destinado aos armadores de pesca do largo e às indústrias de pescado instaladas na Gafanha da Nazaré.

Por fim, possui 2 setores logísticos: a ZALI (zona de atividades logísticas e industriais) e a plataforma multimodal (ferroviária) de Cacia.

## 1.2 Evolução da atividade portuária

O movimento portuário do porto de Aveiro, em geral, sofreu um aumento de 0,23% no ano de 2012, face ao ano transato, contrariando a tendência na passagem de 2010 para 2011 com uma variação negativa de 11,95%. Este crescimento resultou do aumento do movimento de carga geral. Em relação à variação negativa, esta deveu-se à capacidade deficitária do porto no que toca ao escalonamento de navios de grande dimensão, uma vez que os mercados de importação de produtos metalúrgicos e de produtos agroalimentares passaram

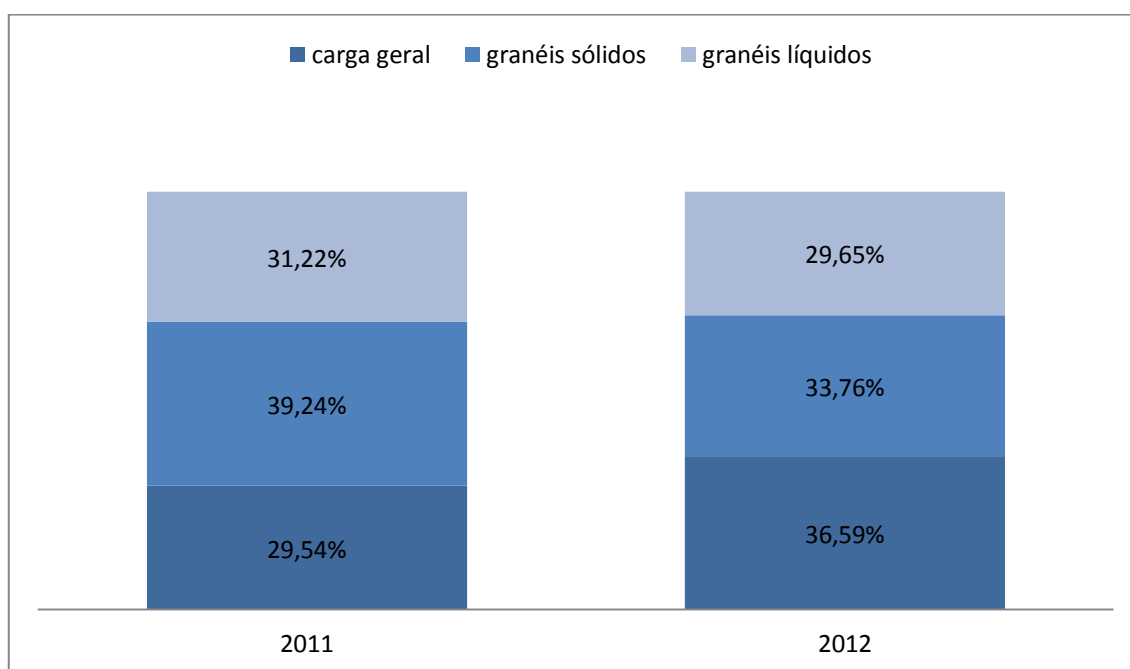
para países mais distantes. Naturalmente, esses navios deixaram de passar pelo porto de Aveiro.

No total, movimentaram-se 3.318.986 toneladas de mercadoria, o que representa um aumento de 7.466 toneladas face ao ano de 2011. Como foi dito anteriormente, a componente que contribuiu mais para este crescimento foi a carga geral com um aumento de 7,05% em relação ao ano transato.

### 1.2.1 Movimento de mercadorias por tipo de carga

Explicitamente, em 2012, a movimentação de granéis sólidos chegou aos 33,76%, a de carga geral 36,59% e 29,65% no que toca aos granéis líquidos

Graficamente, pode-se observar esta variação:



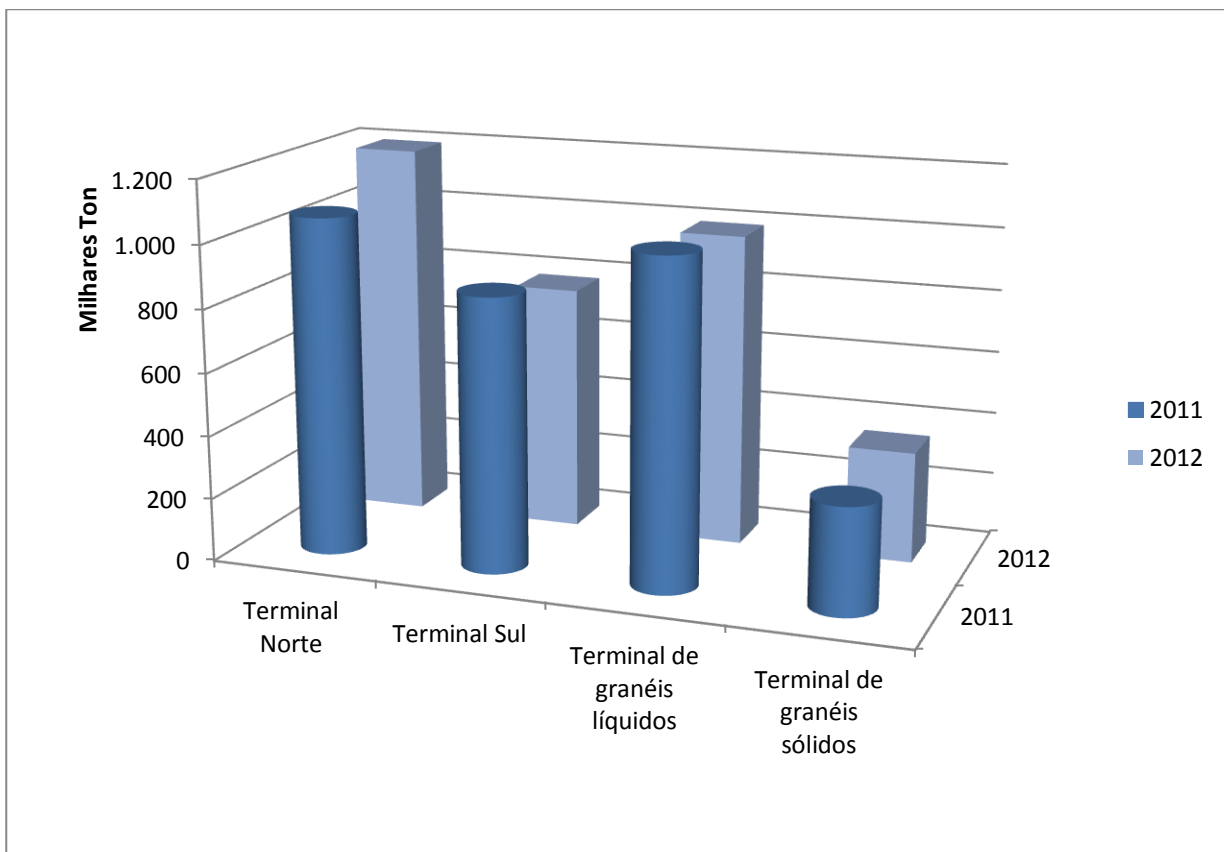
**Gráfico 1:** Movimento de mercadorias por tipo de carga

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa

Da análise do gráfico, verifica-se uma variação homóloga negativa de 1,57% no movimento de granéis líquidos e também negativa em 5.48%.

Verifica-se, por outro lado, uma variação homóloga positiva na movimentação de carga geral em 7.05%.

### 1.2.2 Movimento de mercadorias por terminal



**Gráfico 2:** Movimento de mercadorias por terminal

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa

Em termos gerais, observam-se decréscimos no movimento de mercadorias em 2012, face ao ano transato, no terminal sul e terminal de granéis líquidos. No

terminal norte e no terminal de granéis sólidos observa-se um aumento de mercadorias face ao ano transato.

A título de exemplo, o terminal norte movimentou menos 125 mil toneladas face a 2011 e representa 36.03% do movimento total do porto.

O terminal sul apresentou uma diminuição de 89 mil toneladas face a 2011, movimentando 23,47% do movimento total do porto.

No caso do terminal de granéis líquidos, presenciou-se um decréscimo face ao ano transato de 43 mil toneladas. Neste terminal, verificou-se um movimento de 29,86% do movimento total.

No caso do terminal de granéis sólidos, observou-se um aumento de 13 mil toneladas em 2012, movimentando no total 352 mil toneladas, que representa 10,6% do movimento total do porto.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>No anexo 2 poderá verificar-se com mais pormenor todos estes números.

## 1.3 Administração do Porto de Aveiro, S.A.

A APA,S.A., empresa administrativa do porto de Aveiro, atua como sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, ou seja, pertence ao setor empresarial do estado. A sua constituição data de 1998, sendo reconhecido o estatuto de porto de âmbito nacional.

Organicamente, a APA possui 5 órgãos de assessoria e apoio à gestão, distribuídos por 3 grandes áreas funcionais:

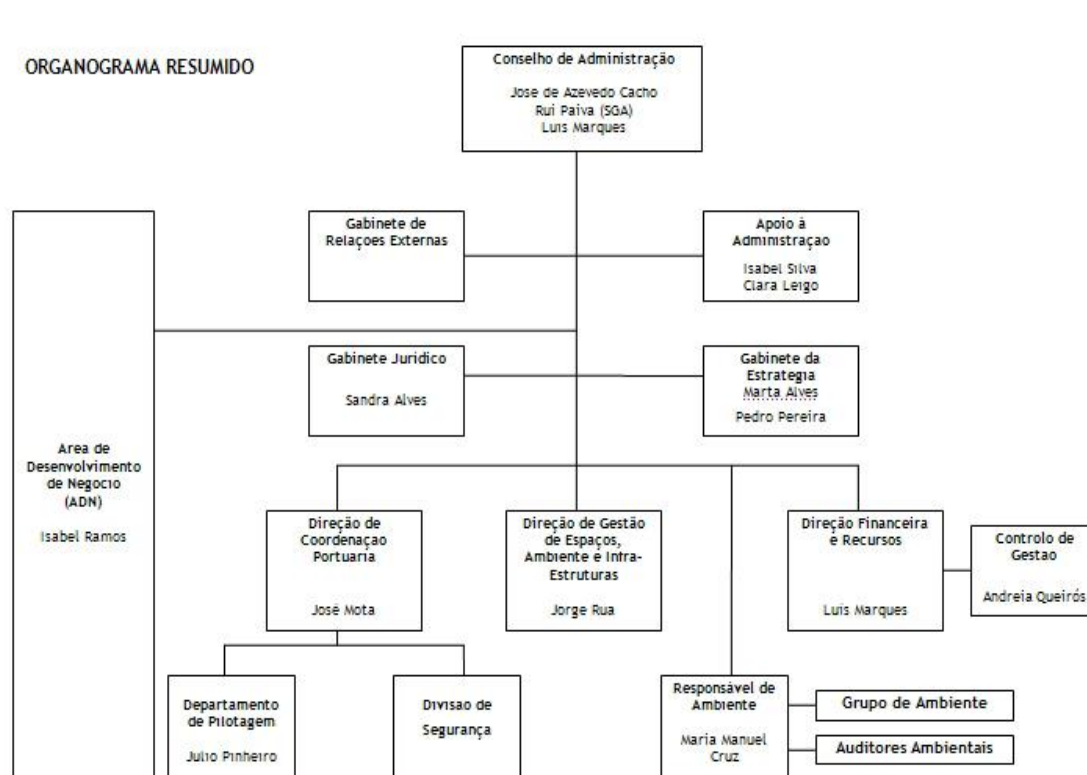


Figura 5: Organograma resumido APA, S.A.

Fonte: site da APA, S.A.: [ww2.portodeaveiro.pt/UserFiles/ORGANOGRAMA-APA-G2.jpg](http://ww2.portodeaveiro.pt/UserFiles/ORGANOGRAMA-APA-G2.jpg)

### 1.3.1 Missão, Visão e proposta de Valor

O porto de Aveiro tem como missão “facultar o acesso competitivo de mercadorias aos mercados regionais e internacionais, promovendo assim o desenvolvimento económico da sua região.”

Neste sentido, aproveitando, como prioridade, o potencial das suas infraestruturas, a APA, S.A. explora os seus pontos fortes e minimiza os seus pontos fracos, ou seja, traduz a sua visão até 2015 no seguinte:

“O porto de Aveiro será um dos mais dinâmicos e competitivos portos da Faixa Atlântica da Península Ibérica no transporte de curta e média distância, e possuirá um amplo pólo de desenvolvimento logístico e industrial.”

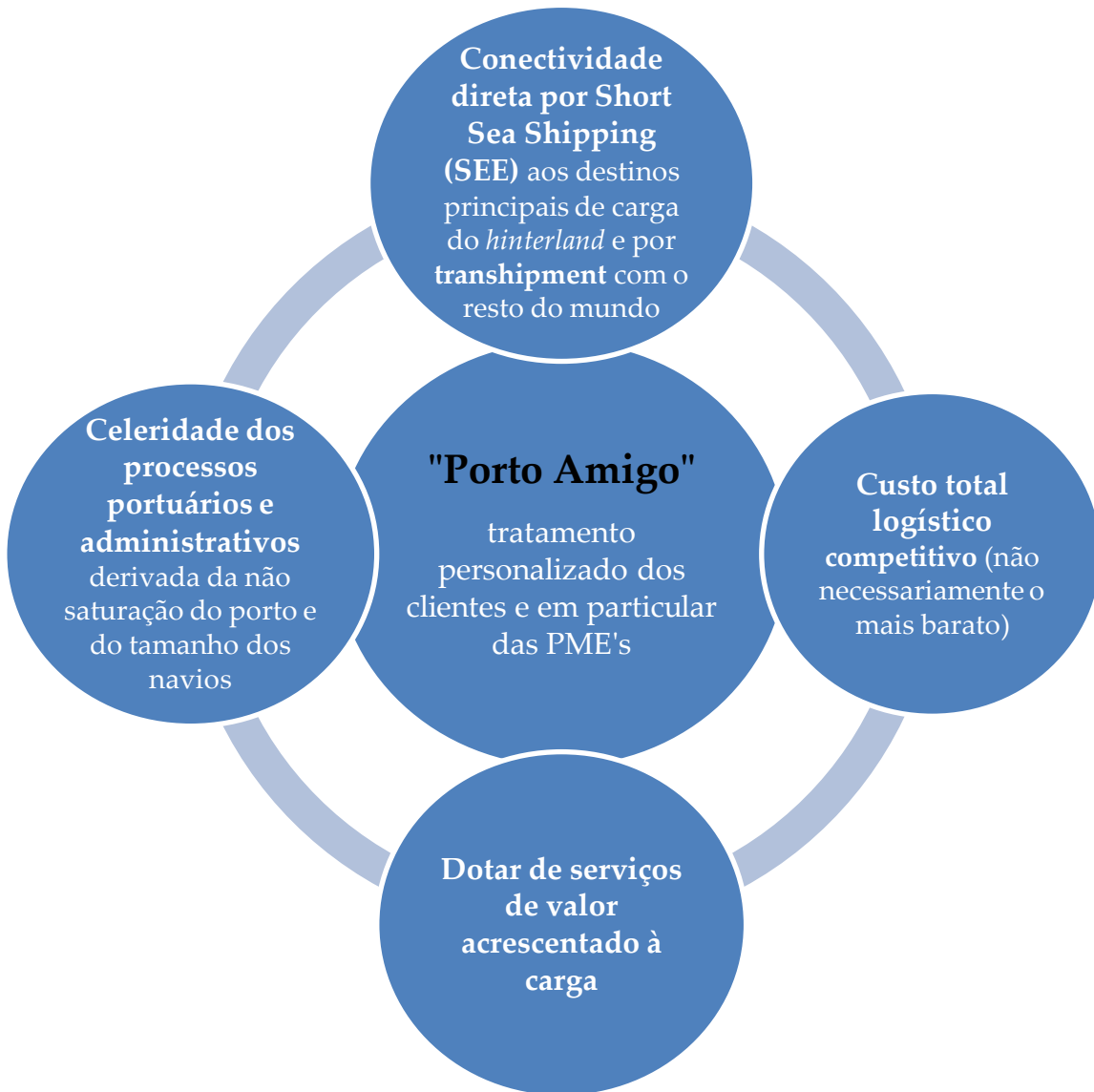
Apoiando-se na missão e na visão, a APA, S.A. concebeu uma proposta de valor no sentido de formalizar excelentes relações com os seus clientes, criando um tratamento personalizado, ao que chama de “Porto Amigo”.

Neste sentido, é importante manter o custo logístico num patamar competitivo, oferecer conectividade direta por *Short Sea Shipping* (SSS)<sup>8</sup> aos principais destinos do *hinterland* e *transshipment*<sup>9</sup> com o resto do mundo, oferecer serviços de valor acrescentados à carga e possuir processos administrativos altamente eficientes.

---

<sup>8</sup>*Short Sea Shipping*: movimento de mercadoria maioritariamente por mar, sem se atravessar um oceano.

<sup>9</sup>*Transshipment*: movimento de mercadoria para um destinatário intermédio, seguindo posteriormente para o destinatário final.



**Figura 6:** Proposta de valor APA, S.A.

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa

Para a concretização da visão e da proposta de valor, a APA, S.A. traçou três estratégias, a saber:

- Alargamento e potenciação do *hinterland*;
- Melhoria da oferta dos serviços portuários;
- Realização do potencial das unidades de negócio.

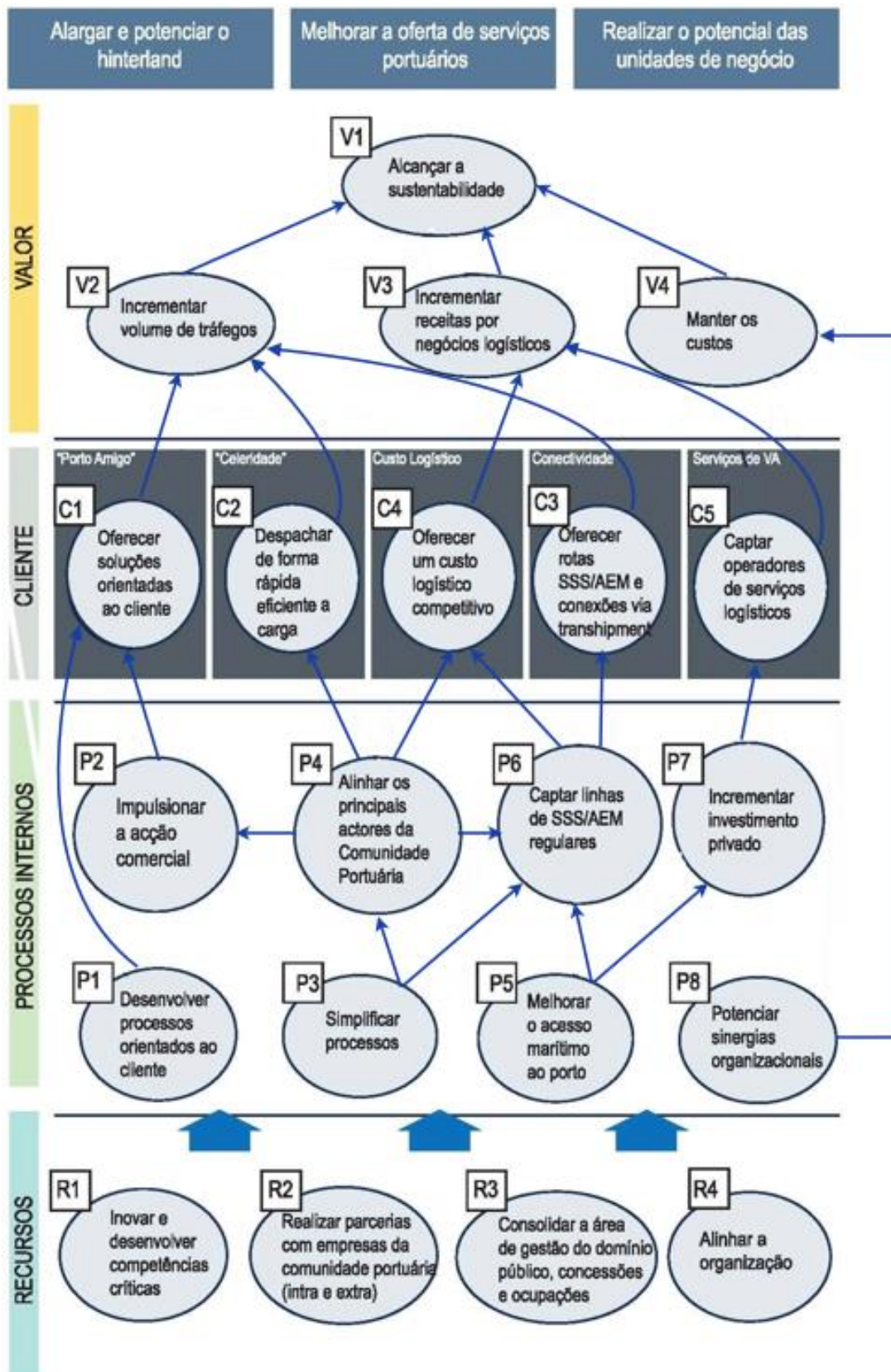
Com as duas primeiras estratégias, a APA, S.A. pretende potenciar fatores de competitividade endógena do porto, aproveitando a boa inserção territorial do porto, decorrente do dinamismo económico do *hinterland*, dos bons acessos terrestres e da ausência da pressão urbanística. Aproveita, também, a grande capacidade em reserva no que concerne à acostagem de navios, utilização de terraplenos e valorização dos terrenos em reserva para a instalação de atividades logístico-industriais.

Com a terceira estratégia, a APA, S.A. pretende superar os constrangimentos detetados nos processos de gestão e operação portuária.

Estas três estratégias são a base da definição do mapa da estratégia elaborado pela APA, S.A. até ao ano de 2015. Este mapa, apresentado de seguida, torna-se fundamental para o sistema integrado de gestão da *performance* que alicerça o controlo de gestão da empresa – *Balanced Scorecard*<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Esta ferramenta de controlo integrado de gestão, utilizada em específico pela APA, S.A., será abordada em pormenor mais à frente, em termos práticos. Deste modo, nenhuma consideração vai ser feita em relação ao BSC nesta parte do trabalho, apenas será explicitado o mapa da estratégia.



**Figura 7:** Mapa da Estratégia do Grupo  
**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa

## 2. O setor empresarial do estado

Segundo o site da Direção-Geral do Tesouro e Finanças<sup>11</sup>, pode-se definir o setor empresarial do estado como um conjunto de unidades produtivas pertencentes ao estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando empresas públicas e participadas pertencentes aos mais variados ramos de atividade.

Visto que a APA, S.A. está incluída neste lote, está sujeita a todo o tipo de diretrizes estatais, ou seja, a atividade do grupo é desenvolvida numa envolvente legal bastante extensa<sup>12</sup>.

Uma vez que a realização deste trabalho está balizada, tem que se ter em conta que apenas uma pequena parte da envolvente legal descrita no anexo serve, ou seja, apenas são importantes as orientações relacionadas com os fornecimento e serviços externos e gastos com o pessoal.

### 2.1 Orientações de Gestão da APA, S.A.

Segundo a APA,S.A. e visto que todas as orientações são diretrizes exigidas pelo acionista Estado,“ (...) esta administração pautou a sua atuação pelas orientações estratégicas consagradas no Plano Estratégico dos Transportes para o horizonte 2011-2015, aprovado pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 45/2011, de 10 de novembro, bem como pelas orientações recebidas do Acionista, das quais destacamos”:

---

<sup>11</sup><http://www.dgft.pt/Sector-Empresarial-do-Estado-SEE/O-que-e-o-Sector-empresarial-do-Estado-SEE->

<sup>12</sup>No anexo 3 encontra-se toda a envolvente legal e regulamentar que a empresa está sujeita.

- Despacho n.º 1315/2010, de 15 de novembro, do Secretário de Estado do Tesouro e Finanças: determina as principais linhas de atuação das empresas, tendo em vista a concretização das orientações estratégicas definidas para 2011 e a prossecução do objetivo de redução dos custos;

- Ofício circular n.º 8784, da Direção Geral do Tesouro e Finanças, datado de 15 de novembro de 2010: estabelece as orientações estratégicas para o Setor Empresarial do Estado 2011;

- Despacho do Senhor Ministro de Estado e das Finanças, n.º 155/2011, de 28 de abril: determina a fixação da despesa máxima anual de custos com o pessoal, e fornecimentos e serviços externos, em 85% do valor registado no ano anterior;

- Ofício circular n.º 7405, da Direção Geral do Tesouro e Finanças, de 9 de dezembro de 2011: instruções sobre a elaboração dos instrumentos previsionais de gestão – 2012;

- Aditamento ao ofício circular n.º 7405, de 6 de janeiro de 2012: instruções sobre a elaboração dos instrumentos previsionais de gestão – 2012.

# Capítulo 3

## Gestão da *performance* – caso APA, S.A.

### 1. O *Balanced Scorecard* na prática – caso APA, S.A.

Para uma gestão eficiente da *performance* organizacional, a APA, S.A. centra a sua atenção na ferramenta de controlo integrado de gestão apresentada em teoria no capítulo 1 – o BSC<sup>13</sup>. Para esta ferramenta ser útil é necessário que se estabeleça convenientemente a missão, visão e proposta de valor de forma a que se estabeleçam objetivos, indicadores e medidas ajustados à realidade da organização. Para a concretização dessas mesmas componentes, a APA, S.A. estabeleceu três estratégias, que são os objetivos máximos do mapa da estratégia (componente fúlcral do BSC):

- Alargamento e potenciação do *hinterland*;
- Melhoria da oferta dos serviços portuários;
- Realização do potencial das unidades de negócio.

Estas estratégias tornam-se, então, o expoente máximo em termos de objetivos da organização, estando todas as perspetivas da ferramenta

---

<sup>13</sup>Balanced Scorecard integral e mapa da estratégia em anexo 4.

dependentes deles. No entanto, cada perspetiva possui os seus objetivos específicos:

Na perspetiva recursos (na literatura é vulgarmente chamada de aprendizagem e desenvolvimento) estabeleceram:

- Inovar e desenvolver competências críticas (R1);
- Realizar parcerias com empresas da comunidade portuária (intra e extra) (R2);
- Consolidar a área de gestão das concessões de serviço público (R3);
- Alinhar a organização (R4).

Na perspetiva processos internos:

- Desenvolver processos orientados ao cliente (P1);
- Impulsionar a ação comercial (P2);
- Simplificar processos administrativos (P3);
- Alinhar os principais atores da comunidade portuária (P4);
- Melhorar o acesso marítimo ao porto (P5);
- Captar linhas de SSS/AEM regulares (P6);
- Incrementar investimento privado na APA (P7);
- Potenciar sinergias organizacionais (P8).

Na perspetiva de clientes:

- Oferecer soluções orientadas para o cliente (C1);
- Despachar de forma rápida e eficiente a carga (C2);
- Oferecer rotas SSS/AEM e conexões via *transshipment* (C3);
- Captar operadoras de serviços logísticos (C5).

Na perspetiva de valor (financeira):

- Alcançar a sustentabilidade (V1);
- Incrementar volume de tráfegos (V2);
- Incrementar receitas por negócios logísticos (V3);
- Manter custos (V4).

Em termos de indicadores escolhidos para cada objetivo, tem-se:

R4: percentagem de colaboradores alinhados;

R3: grau de implementação do sistema de monitorização; prazo e grau de conclusão;

R2: n.º de acordos/parcerias realizadas vs previstas; n.º de acordos/parcerias revistos/total;

R1: taxa de melhoria das competências críticas; % de implementação do plano de formação;

P8: % processos comuns integrados;

P7: área ocupada nos pólos; toneladas anuais movimentadas nos pólos; % da área útil da ZALI servida por infra-estruturas;

P6: n.º de parceiros/operadores captados, necessários para entrar no segmento ro-ro/contentores/SSS/AEM; n.º de novas participações em projetos de cooperação públicas e privadas, no âmbito do SSS/AEM;

P5: GT<sup>14</sup> médio dos navios; n.º de navios com: GT >...,LOA<sup>15</sup> > 150m, calado > 10m; cumprimento dos prazos do processo de execução da empreitada de reconfiguração da barra;

P4: n.º de aderentes à carta de qualidade da APA; n.º de associados captados com valor; n.º de propostas da CP/APA para melhorar serviços e garantir a competitividade do porto;

---

<sup>14</sup>Arqueação bruta

<sup>15</sup>Length overall

P3: n.º de utilizadores; n.º de procedimentos criados de apoio ao cliente JUP<sup>16</sup>;  
grau de utilização da JUP (tarifário e financeiro);

P2: n.º de reuniões do comité de negócio; grau de cumprimento do plano comercial;

C5: n.º de operadores captados;

C4: custo logístico APA vs concorrentes;

C3: n.º de rotas/conexões captadas; n.º de linhas regulares captadas (SSS/AEM);

C2: toneladas e carga seca por hora de estadia; toneladas/hora movimentadas de carga seca por tempo de trabalho efetivo; EBITDA ajustado

C1: grau de satisfação dos clientes; n.º de clientes captados;

V4: Custos fixos vs proveitos; variação dos FSE vs real n.º; variação dos custos operacionais vs período homólogo;

V3: taxa de crescimento dos rendimentos logísticos vs período homólogo;

V2: tráfego total; taxa de crescimento do tráfego de mercadorias vs período homólogo;

V1: EBITDA ajustado; resultados operacionais.

Apresentado o *Balanced Scorecard* da organização, é necessário uma apresentação dos gastos operacionais da mesma no sentido de se ir ao encontro do tema de trabalho proposto. É importante referir que este capítulo visa a apresentação de certos temas aplicados à realidade da APA, S.A..

---

<sup>16</sup>Janela Única Portuária

## 2. Gastos operacionais – caso APA, S.A.

Para o estudo em questão, os gastos operacionais que se tornam relevantes são o fornecimento e serviços externos (FSE) e os gastos com o pessoal.

Em termos de fornecimento e serviços externos (FSE), a APA, S.A. apresenta as seguintes rubricas e os respectivos valores para o ano de 2012, com comparação com o ano de 2011:

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Serviços especializados</b>		
Trabalhos especializados	287 947	331 914
Publicidades e propaganda	31 940	36 739
Vigilância e segurança	328 578	341 004
Honorários	62 863	64 757
Comissões	545	388
Conservação e reparação	312 170	261 669
Outros	1 379	2 137
<b>Materiais</b>	40 797	55 368
<b>Energia e fluídos</b>	495 802	502 367
<b>Deslocações, estadas e transportes</b>	21 354	22 899

**Serviços diversos**

Rendas/alugueres	76 548	134 141
Comunicação	69 565	74 034
Seguros	39 083	40 375
Contencioso e notariado	2 751	4 348
Despesas de representação	6 109	6 711
Limpeza, higiene e conforto	37 065	40 819
Outros	40 290	50 059
<b>Total</b>	<b>1.854.787</b>	<b>1.969.731</b>

Em termos de gastos com o pessoal, a organização em questão apresenta as seguintes rubricas e respetivos valores:

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Remunerações</b>		
Órgãos sociais	184 355	178 871
Pessoal	3 328 369	3 406 103
<b>Sub-</b>		
<b>total</b>	<b>3 512 725</b>	<b>3 584 974</b>
Encargos sobre remunerações	644 892	650 542
Indeminizações	279 349	-
Gastos de ação social	36 260	43 919
Outros	89 756	101 566
<b>Sub -</b>		
<b>total</b>	<b>1 050 256</b>	<b>796 027</b>
<b>Total</b>	<b>4.562.981</b>	<b>4.381.001</b>

### 3. Redução dos gastos operacionais

Mesmo que se tenha optado por uma análise teórica, é importante dar ênfase às orientações de redução dos gastos operacionais, das quais se destacam:

- Artigo 64.º da Lei 66-B/2012 (Lei de Orçamento de Estado 2013) em complemento com o ofício circular n.º 7896;
- Artigo 27.º da Lei 66-B/2012 (LOE 2013) em complementaridade com os artigos referidos no seu n.º 1;
- Artigos 28.º, 29.º e 30.º da Lei 66-B/2012 (LOE 2013) cruzando com o acórdão do tribunal constitucional, que decretou a inconstitucionalidade do artigo 29.º;
- O despacho n.º 155/2011.

Todas as orientações expostas conduzem à obrigatoriedade, passando estas a serem a performance exigida pelo acionista da APA,S.A.. Citando o artigo 64.º, “Durante a vigência do PAEF<sup>17</sup>, as empresas públicas, com exceção dos hospitais, E. P. E.<sup>18</sup>, devem prosseguir uma política de otimização da estrutura de gastos operacionais que promova o equilíbrio operacional, mediante a adoção, designadamente, das seguintes medidas:

a) No caso de empresas deficitárias, garantir um orçamento económico equilibrado, traduzido num valor de «lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização» (EBITDA) nulo, por via de uma redução dos custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, fornecimentos e serviços externos e gastos com pessoal de 15 %, no seu conjunto, em 2013, face a 2010;

---

<sup>17</sup>Programa de Assistência Económica e Financeira

<sup>18</sup>Entidade pública empresarial

b) No caso de empresas com EBITDA positivo, assegurar, no seu conjunto, a redução do peso dos gastos operacionais no volume de negócios.

No cumprimento do disposto no número anterior, os valores das indemnizações pagas por rescisão e os decorrentes das medidas previstas no artigo 29.º não integram os gastos com pessoal.

As empresas públicas devem assegurar, em 2013, uma poupança mínima de 50 %, face ao valor despendido em 2010, nos gastos com deslocações, ajudas de custo e alojamento.

Os gastos com comunicações devem corresponder a um máximo de 50 % da média dos gastos desta natureza relativos aos anos de 2009 e 2010”.

Citando parte do artigo 27.º, “A partir de 1 de janeiro de 2013 mantém -se a redução das remunerações totais ilíquidas mensais das pessoas a que se refere o n.º 9, de valor superior a € 1500, quer estejam em exercício de funções naquela data quer iniciem tal exercício, a qualquer título, depois dela, conforme determinado no artigo 19.º da Lei n.º 55 -A/2010, de 31 de dezembro, alterada pelas Leis n.os 48/2011, de 26 de agosto, e 60 -A/2011, de 30 de novembro, e mantido em vigor pelo n.º 1 do artigo 20.º da Lei n.º 64 -B/2011, de 30 de dezembro, alterada pela Lei n.º 20/2012, de 14 de maio, nos seguintes termos:

a) 3,5 % sobre o valor total das remunerações superiores a € 1500 e inferiores a € 2000;

b) 3,5 % sobre o valor de € 2000 acrescido de 16 % sobre o valor da remuneração total que exceda os € 2000, perfazendo uma taxa global que varia entre 3,5 % e 10 %, no caso das remunerações iguais ou superiores a € 2000 até € 4165;

c) 10 % sobre o valor total das remunerações superiores a € 4165.”

No que concerne ao artigo 28.º, em termos gerais, “durante a vigência do PAEF, como medida excecional de estabilidade orçamental, é suspenso o pagamento do subsídio de férias ou quaisquer prestações correspondentes ao 14.º mês às pessoas a que se refere o n.º 9 do artigo 27.º cuja remuneração base mensal seja superior a € 1100.” Em termos do artigo 29.º, “durante a vigência do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), o subsídio de Natal ou quaisquer prestações correspondentes ao 13.º mês a que as pessoas a que se refere o n.º 9 do artigo anterior tenham direito, nos termos legais, é pago mensalmente, por duodécimos.” Por fim, de acordo com o artigo 30.º, em articulação com os parceiros sociais representados na Comissão Permanente de Concertação Social, do Conselho Económico e Social, a tomar as iniciativas que permitam que um dos subsídios, de férias ou de Natal, dos trabalhadores vinculados por contrato de trabalho regulado pelo Código do Trabalho, seja pago em duodécimos.”

Pelo despacho n.º 155/2011, pelo ponto 4, “a fixação da despesa máxima anual de custos com pessoal e fornecimento e serviços externos em 85% do valor registado no ano anterior” é importante.

## Capítulo 4

Estudo de caso: implicações da redução dos gastos operacionais na *performance* da organização

### 1. Relação da redução dos FSE com as perspectivas do BSC

Este capítulo irá ser trabalhado segundo pressupostos/hipóteses para cada um dos objetivos de cada perspectiva do BSC, sendo que haverá uma análise de curto prazo (base) e outra de longo prazo (complemento). O objetivo deste tratamento da informação é tornar a análise mais simples e mais elucidativa.

## 1.1 Implicações da redução dos FSE na perspectiva recursos (aprendizagem e desenvolvimento)

Começando por analisar o efeito da redução dos fornecimentos e serviços externos no objetivo “inovar e desenvolver competências críticas (R1)”, pode-se constatar que existem duas formas de abordar a problemática:

**H1(R1):** *Nenhuma relação entre formação interna (“inovar e desenvolver competências críticas”) e redução dos FSE*

Supondo que a organização possui uma equipa de formação interna, não existe nenhuma relação entre FSE e este objetivo no curto e no longo prazo. Uma vez que fazem parte dos quadros, não fará sentido considerar a inclusão destes nesta mesma rúbrica.

**H2(R1):** *Relação negativa entre formação em regime de outsourcing e redução dos FSE*

Pelo contrário, caso exista formação em regime de *outsourcing*, pode-se considerar que a redução dos FSE (em trabalhos especializados) no curto prazo, levará a um decréscimo do montante destinado a este item, equilibrando as contas da empresa, no entanto, no médio/longo prazo, uma formação dirigida por formadores mais qualificados, com mais duração e mais material disponível, poderá ser comprometida.

Estes efeitos são igualmente visíveis através dos indicadores definidos no BSC para este objetivo:

- % de implementação do plano de formação: no caso da existência de uma equipa de formação interna será considerada a mesma %, uma vez que não existe efeito entre a redução dos FSE e o objetivo organizacional tratado. Caso exista *outsourcing*, essa % irá decrescer pelas razões apontadas em cima.
- Taxa de melhoria das competências críticas: no primeiro caso, esta taxa será mantida pelas mesmas razões apresentadas e no segundo caso, poderá dizer-se que existe probabilidade de haver uma diminuição da taxa de melhoria das competências críticas, devido à tal redução de recursos essenciais a uma boa formação.

**H3(R2):** *Relação estável entre o objetivo “realizar parcerias com empresas da comunidade portuária” e a redução dos FSE*

Continuando a análise dos efeitos da redução dos FSE na perspetiva recursos, mais propriamente no objetivo organizacional “realizar parcerias com empresas da comunidade portuária (R2)”, pode-se afirmar que poderá haver relação entre ambas. Tanto a curto como a longo prazo, poderá haver a necessidade de realizar reuniões fora de Aveiro, como por exemplo no porto de Leixões, Roterdão ou Hamburgo, as orientações de redução de despesas poderão restringir tais deslocações. Embora este cenário balanceado seja o mais plausível, esta redução dos FSE poderá levar, apenas, à míopia de curto prazo no sentido que se obtêm benefícios económicos através da poupança. Para além desta condicionante, a comunicação (via telefone móvel e fixo) seria também afetada.

Mesmo com esta conclusão, é plausível que em ambos os prazos, as reduções provenientes das orientações estatais sejam direcionadas com mais intensidade para outros itens dos FSE, uma vez que estes são serviços de continuidade e muito importantes para a organização. Assim sendo, não deverão ser dispensados com prejuízo de serem penalizadores do objetivo proposto.

A nível de indicadores propostos, tanto o n.º de parcerias/acordos revistos vs total, como o n.º de acordos/parcerias realizadas vs previstas não sofreriam alterações significativas.

**H4(R3):** *Nenhuma relação entre o objetivo “consolidar a área de gestão das concessões de serviço público” a nível interno e a redução dos FSE*

Abordando, agora, o objetivo “consolidar a área de gestão das concessões de serviço público (R3)”, este pretende dar curso e concluir processos de concessão, bem como dotar a empresa de capacidade de monitorização das concessões realizadas.

Embora as concessões, ao serem tratadas por entidades externas, suportem diversos custos que se libertaram da responsabilidade da APA, S.A, o que tornam as contas da organização mais equilibradas, o objetivo proposto passa por consolidar a área de gestão das mesmas concessões, logo, não se pode afirmar que exista relação direta, a curto nem a longo prazo, entre a redução dos FSE e a conclusão de processos de concessionamento, nem lançamentos de concursos, nem da implementação de sistemas de monitorização das mesmas concessões. Esta conclusão advém do facto de os indicadores utilizados para medir tais objetivos não possuírem relações financeiras e nesse sentido não se contextualizam com a problemática em questão. Estes indicadores são: prazo de lançamento dos concursos, grau de conclusão da exploração do terminal de

graneis líquidos e grau de implementação do sistema de monitorização. Ou seja, nenhuma redução financeira poderá alterar estes indicadores.

**H5(R3):** *Relação negativa entre o objetivo “consolidar a área de gestão das concessões de serviço público” a nível externo e a redução dos FSE*

Caso a APA, S.A. opte por atribuir a função em causa a uma entidade externa (consultor externo), irá incorrer em custos que possivelmente serão “cortados” pela austeridade. Ou seja, a APA, S.A terá que encontrar soluções internas para satisfazer o mesmo objetivo. No curto prazo, os cortes do Estado provocarão uma folga nos custos dispendidos, no entanto, no longo prazo, caso a empresa não encontre soluções internas, a falta de competência específica para resolver o caso poderá levar à perda de valor.

**H6(R4):** *Relação negativa (pouco significativa) entre o objetivo “alinhar a organização” e a redução dos FSE*

Para terminar a análise na perspectiva recursos (aprendizagem e desenvolvimento), tem-se o objetivo “alinhar a organização (R4)”.

Esta é outra análise pouco clara numa perspectiva qualitativa. Em termos gerais e no curto prazo, poderá haver impacto negativo significativo, uma vez que a possível redução das comissões, honorários, comunicações e seguros poderão gerar insatisfação em alguns colaboradores, podendo estes deslocarem-se do caminho estratégico traçado pela organização. No longo prazo, a empresa tenderá a criar alternativas que permitam motivar os seus colaboradores mesmo numa altura de austeridade e, assim sendo, o objetivo de alinhamento poderá ser alcançado.

Em termos de indicadores utilizados, tem-se a % de colaboradores alinhados.

## 1.2 Implicações da redução dos FSE na perspectiva processos (processos internos)

Deste capítulo em diante, é de elevado relevo a construção relacional das perspectivas, ou seja, as relações causa-efeito serão preponderantes para as análises realizadas.

**H7(P1):** *Nenhuma relação negativa entre o objetivo “desenvolver processos orientados ao cliente” a nível interno e a redução dos FSE*

Em termos do objetivo “desenvolver processos orientados ao cliente (P1)”, mesmo tendo em conta que o alinhamento organizacional poderá ter sido abalado com a redução dos FSE e que a inovação e desenvolvimento de competências críticas também poderá ter sofrido alterações, não são fatores a considerar uma vez que este trabalho é de responsabilidade administrativa e assim sendo, a probabilidade de haver algum elemento recém chegado entre os quadros administrativos com défice de formação na área em questão e que já se sinta pouco motivado, é bastante reduzida. Assim, pode-se dizer que os resultados decorrentes do cumprimento ou não do objetivo, a curto e longo prazo, não deverão sofrer alterações negativas.

**H8(P1):** *Relação negativa entre o objetivo “desenvolver processos orientados ao cliente” a nível externo e a redução dos FSE*

Caso a APA,S.A. opte por contratar serviços em *outsourcing*, incorrerá em mais gastos, o que não será benéfico ou até mesmo contraditório, uma vez que está sob alçada de cortes significativos. Tais orientações de corte das despesas levarão a empresa a abandonar os serviços contratados e encontrar solução

interna, com pena de não conseguir cumprir o objetivo a que se propôs. Esta análise será a mesma no curto e no longo prazo, uma vez que a alternativa interna poderá estender-se num horizonte temporal mais distante.

Tendo em conta o objetivo “simplificar processos (P3)”, tem que se ter em conta o grau de utilização da JUP<sup>19</sup> (apoio ao cliente JUP) e o desenvolvimento de um SIG<sup>20</sup>.

**H9(P3):** *Relação negativa entre o objetivo “acompanhar o grau de utilização da JUP” (“simplificar processos”) e a redução dos FSE*

No primeiro objetivo específico, o acompanhamento do grau de utilização da JUP e o apoio ao cliente dependem das ações de formação sobre os sistemas a usar (de forma a poder ajudar o cliente JUP), ou seja, poderão depender do nível de inovação e desenvolvimento de competências críticas. Visto que será plausível uma diminuição deste nível, este objetivo, a curto e a longo prazo, poderá não ter os efeitos tão positivos quanto os pretendidos pela organização.

**H10(P3):** *Nenhuma relação entre o objetivo “desenvolver um SIG” (“simplificar processos”) e a redução dos FSE / Relação negativa caso haja contrato de manutenção*

Em relação ao objetivo de desenvolver um SIG, a redução dos FSE não trará nenhum efeito, no entanto, caso haja um contrato de manutenção do SIG, no curto prazo haverá necessidade de o rever ou até mesmo proceder à sua rescisão. Caso não se consiga num prazo mais curto, irá tentar-se num período mais longo que o ideal. Tais medidas são consideradas no âmbito das orientações estatais impostas.

---

<sup>19</sup>Janela Única Portuária

<sup>20</sup>Sistema de informação à gestão

**H11(P5):** *Nenhuma relação entre o objetivo “executar a empreitada de reconfiguração da barra” (“melhorar o acesso marítimo ao porto”) e a redução dos FSE*

De seguida, tem-se em consideração o objetivo “melhorar o acesso marítimo ao porto (P5)”. Neste ponto, uma das iniciativas tomadas pela organização vai no sentido de executar a empreitada de reconfiguração da barra. Como se considera um investimento realizado pela APA,S.A. não tem qualquer relação com os FSE. Ou seja, nenhuma redução dos mesmos levará ao não cumprimento do objetivo proposto.

**H12(P5):** *Relação pouco significativa entre o objetivo “assegurar a operacionalidade do acesso marítimo melhorado” (“melhorar o acesso marítimo ao porto”) e a redução dos FSE*

Por outro lado, outra das iniciativas passa por assegurar a operacionalidade do acesso marítimo melhorado. Para que esta iniciativa seja cumprida, seria necessário o aumento dos FSE, no que especialmente concerne a dragagens, bem como o aumento dos rendimentos por aumento do número de navios a acederem ao porto. Nota-se, neste caso, que as orientações de redução dos FSE atuam em sentido contrário, não havendo possibilidade de operacionalizar a cem por cento o acesso marítimo melhorado. Em resumo, este objetivo em específico deverá ser cumprido, no entanto, não terá a operacionalização necessária para o funcionamento a cem por cento. À medida que passa o tempo, as dificuldades serão maiores no sentido em que as reduções continuarão e as necessidades do porto se mantêm.

**H13(P8):** *Relação positiva entre o objetivo “potenciar sinergias organizacionais” e a redução dos FSE*

Tendo em conta o objetivo P8, “potenciar sinergias organizacionais”, a existência de serviços partilhados entre a APA e a APFF contribui para a baixa

dos FSE de forma natural, permitindo uma racionalização dos custos, não o fazendo pelas orientações obrigacionistas. Assim, a redução dos FSE (pelas orientações) não impede o cumprimento do objetivo (uma vez que já existe a implícita redução natural) e assim sendo, será possível definir e implementar um plano de integração de processos eficiente. No longo prazo, os benefícios das sinergias vão ficando cada vez mais claros.

Neste momento, tem-se realizada a análise referente a todos os processos internos base, ou seja, que poderão impulsionar outros processos através das famosas relações causa-efeito.

**H14(P4):** *Relação negativa entre o objetivo “alinhar os principais atores da comunidade portuária” e a redução dos FSE*

Assim sendo, passa-se à análise do objetivo P4, “alinhar os principais atores da comunidade portuária”. Neste caso em concreto, a simplificação de processos (P3), como a utilização da JUP leva a uma maior eficácia na implementação de ações comerciais com as comunidades portuárias (clientes JUP), no sentido de melhorar os serviços e garantir a competitividade dos portos. Essa mesma melhoria de processos poderá levar à promoção e captação de associados com valor para o porto, uma vez que bons processos (práticos e eficientes) são sempre muito apreciados por todas as entidades de interesse portuário. Vistas as relações causa-efeito, as reduções dos FSE neste campo poderão levar a alterações negativas, uma vez que o recurso inovação trouxe modificações no cumprimento do objetivo P3 que por sua vez influencia o P4. Assim, o alinhamento dos principais atores da comunidade portuário poderá ser afetada, não havendo o n.º de propostas suficiente para melhorar e garantir a competitividade do porto, nem havendo o n.º suficiente de associados com valor captados. No longo prazo, o problema poderá ser ainda mais visível, já que os processos continuam por simplificar.

Através de relações estritas com este objetivo P4, surge o objetivo “impulsionar a ação comercial (P2)”, bem como o objetivo “captar linhas SSS/AEM regulares (P6)”, sendo este último também relacionado com o já tratado objetivo “simplificar processos (P3)”.

**H15(P2):** *Relação negativa entre o objetivo “impulsionar a ação comercial” e a redução dos FSE*

No caso do P2, é provável que com um alinhamento dos principais atores da comunidade portuária um pouco deficitário, a impulsão da ação comercial fique comprometida. Visto que com o passar do tempo o alinhamento dos principais atores da comunidade portuária fica cada vez mais distante, é provável que o déficit de ação comercial ainda fique maior. Assim, não se implementa na totalidade da previsão o plano comercial elaborado, mas terá que haver uma maior dinamização do comité de negócio, com mais reuniões ao longo do tempo, com vista a traçar novas estratégias de melhoria da situação.

**H16(P6):** *Relação negativa entre o objetivo “captar linhas de SSS/AEM regulares” e a redução dos FSE*

No caso do P6, com menos propostas de melhoria da competitividade e menos associados com valor captados, torna-se difícil conseguir mostrar com a qualidade máxima que se pretende e captar mais linhas SSS/AEM regulares. Mesmo com esta relação analisada, existe outro fator na redução dos FSE que poderá influenciar a questão: publicidade e propagação que, sendo mais reduzida, não se consegue promover com a devida qualidade as linhas, tentando contrariar de alguma forma as dificuldades descritas. Como é natural, estas conclusões serão as mesmas em curto e longo prazo, podendo agravar-se com a passagem temporal.

É necessário notar que só se está a analisar as relações com P4, mas também se poderia associar a P3 e P5, no entanto, chegar-se-ia ao mesmo resultado.

**H17(P7):** *Relação positiva entre o objetivo “incrementar investimento privado” e a redução dos FSE*

Por último, P5 pode contribuir de forma positiva para o objetivo P7 “incrementar investimento privado”. Visto que o melhoramento do acesso marítimo pode ser uma realidade, mesmo com as possíveis dificuldades de operacionalização, este investimento privado poderá ser viável. Mais condições do porto levam a um maior interesse de investidores externos, pois vêem que o seu investimento trará fonte de rendimento futuro. No longo prazo, com as dificuldades crescentes, é provável que o incremento do investimento privado estagne.

### 1.3 Implicações da redução dos FSE na perspectiva clientes

Neste momento, tem-se uma análise das implicações da redução dos FSE nas primeiras duas perspetivas do BSC, ou seja, tem-se uma análise das tais implicações na base da ferramenta de gestão.

Neste subcapítulo, serão tratadas as implicações da redução dos mesmos FSE mas na perspetiva clientes, perspetiva esta que já não enquadra iniciativas que levem ao encontro dos objetivos traçadas, já que se considera uma perspetiva impulsionada pelas perspetivas base, chamadas perspetivas *lagging* ou de resultado. O mesmo acontece com a perspetiva valor (financeira).

**H18(C1):** *Relação negativa entre o objetivo “oferecer soluções orientadas ao cliente” e a redução dos FSE*

Começando pelo objetivo “oferecer soluções orientadas ao cliente (C1)”, é de notar que existem duas relações causa-efeito, ou seja, este objetivo advém dos objetivos P1 e P2, ambos da perspectiva processos. Tendo em conta que, no curto prazo, não se verificaram alterações negativas ao P1, pode-se afirmar que o grau de satisfação dos clientes não se modifica negativamente. Tendo em conta o objetivo de impulsionar a ação comercial (P2), que poderá não ter tanta força com o esperado, o n.º de clientes captados irá ser menor que o esperado. Em resumo, com menos clientes captados, o objetivo C1 fica comprometido. No longo prazo, P1 poderá ser cumprido a nível interno, mas o cumprimento do objetivo P2 estaria cada vez mais distante. Por isto, poderá verificar-se uma pequena melhoria da situação em termos de criação de soluções orientadas ao cliente.

**H19(C2):** *Relação negativa entre o objetivo “despachar de forma rápida e eficiente a carga” e a redução dos FSE*

Vem agora o objetivo “despachar de forma rápida e eficiente a carga (C2)”. Visto que o alinhamento dos principais atores da comunidade portuária foi afetada, pelas relações causa-efeito, poderá afirmar-se que as toneladas/hora movimentadas de carga por tempo de trabalho efetivo e as toneladas de carga por hora de estadia irão consequentemente diminuir. Esta é uma consequência que surge no curto como no longo prazo.

**H20(C4/C3):** *Relação negativa entre os objetivos “oferecer um custo logístico competitivo”; “oferecer rotas SSS/AEM e conexões via transshipment” e a redução dos FSE*

Tendo em conta o objetivo “oferecer um custo logístico competitivo (C4)”, não tendo sido proporcionado um aumento do n.º de linhas SSS/AEM regulares e um alinhamento deficitário dos principais atores da comunidade portuária, chega-se à conclusão que o custo logístico possa vir a ser pouco competitivo, ou seja, possa a sofrer um aumento.

Uma vez que não houve esse aumento do n.º de linhas SSS/AEM regulares, o objetivo C3 “oferecer rotas SSS/AEM e conexões via *transshipment*”, fica também comprometido.

Pelas relações causa-efeito de longo prazo, haverá ainda mais dificuldade no cumprimento dos dois objetivos propostos. O n.º de linhas SSS/AEM regulares captadas tenderão a diminuir e o alinhamento deficitário dos atores continua, ou seja, C3 e C4 ficam ainda mais longe do cumprimento.

**H21(C5):** *Relação positiva entre o objetivo “captar operadores de serviços logísticos” e a redução dos FSE*

Para concluir a análise dos impactos dos FSE na perspetiva clientes, tem-se o objetivo C5 “captar operadores de serviços logísticos” que está relacionado com o objetivo de processos interno “incrementar o investimento privado”. Visto que este último tem probabilidade de se realizar, pelas relações causa-efeito, pode-se dizer que o n.º de operadores captados poderá aumentar.

No longo prazo, com a estagnação do crescimento privado, a captação de operadores de serviços logísticos passa a ser deficitária.

## 1.4 Implicações da redução dos FSE na perspectiva valor (financeira)

Continuando na linha de pensamento levada no subcapítulo anterior, a análise realizada nesta sessão será apoiada, apenas, nas relações de causa-efeito.

**H22(V2):** *Relação negativa entre o objetivo “incrementar volume de tráfegos” e a redução dos FSE*

Começando pelo objetivo V2 “incrementar volume de tráfegos”, tem que se ter em conta os três objetivos que lhe estão relacionados: o objetivo “oferecer soluções orientadas para o cliente” foi afetado, muito por culpa de uma ação comercial um pouco deficitária; o objetivo “despachar de forma rápida e eficiente a carga” também foi, teoricamente, afetado devido a um alinhamento dos principais atores da comunidade portuária não tão eficaz como se esperava; por fim, o objetivo “oferecer rotas SSS/AEM e conexões via *transshipment*”, que também foi afetado. Visto que os três objetivos que mereciam atenção para se chegar a uma conclusão sobre o volume de tráfego não são satisfeitos, pode-se dizer que não se verificaram, em termos teóricos, condições para um incremento significativo do mesmo volume.

No longo prazo, combinando a pequena melhoria em C1, a estagnação da situação negativa em C2 e o aumento dos problemas em C3, pode-se afirmar que não irá haver alterações significativas e, assim sendo, não irá haver condições para incrementar o volume de tráfegos de forma significativa.

**H23(V3):** *Relação positiva pouco significativa entre o objetivo “incrementar receitas por negócios logísticos” e a redução dos FSE*

Continuando a análise, agora tendo em conta o incremento de receitas por negócios logísticos (V3), é necessário observar o que aconteceu com os objetivos C4 e C5. No caso C4, o custo competitivo poderá ter aumentado, ou seja, tem um efeito negativo. No caso C5, poderá haver uma captação de operadores. Uma vez que os dois objetivos possuem ponderadores nível 1, havendo assim igual relevância na contribuição para as relações causa-efeito, conclui-se que poderá haver um incremento das receitas por negócios logísticos, mas não significativo.

Analisando no longo prazo, com C5 e C4 não cumpridos, não se consegue incrementar as receitas por negócios logísticos.

**H23(V4):** *indefinido: duas análises distintas*

No caso do objetivo V4, “manter custos”, pelas relações causa-efeito pode-se dizer que pela potencialização de sinergias organizacionais, os custos manter-se-iam iguais, ou seja, o objetivo não será afetado. No entanto, os indicadores apresentados pela APA, S.A. para este caso poderão indicar conclusões distintas: no caso do indicador “variação dos custos operacionais vs período homólogo”, os FSE podem ser considerados custos de operação e assim os custos operacionais serão mais reduzidos que os do período homólogo. Por outro lado, a relação “custos fixos vs proveitos” onde os FSE são considerados uma parcela dos custos fixos incorridos por uma organização e assim sendo, neste item os custos fixos serão mais baixos. Como se está a relacionar os tais custos com os proveitos, terá que se analisar esta vertente. Generalizando proveitos a vendas e serviços prestados pela organização, pode-se dizer que no ano de 2012 estes subiram em relação ao período homólogo e, assim sendo, a relação “custos fixos/proveitos” irá ser, naturalmente, positivamente afetado. Quer-se dizer

com isto que, com custos fixos menores, se conseguiu gerar proveitos superiores.

Em resumo, pelas relações causa-efeito os custos manter-se-iam, no entanto, pela análise dos indicadores nota-se que essa situação foi positiva.

No longo prazo e atendendo apenas às relações causa-efeito, pode-se dizer que, pelas melhorias observadas P8, os custos passarão a ser mais reduzidos.

Por fim, o culminar de toda esta análise, sendo o objetivo financeiro mais comum, pretende-se “alcançar a sustentabilidade”.

### **H23(V1): Conclusão positiva mas não maximizada**

Neste caso, pelas relações causa-efeito, tem que se ter em conta que não se incrementou o volume de tráfego, não houve um incremento significativo das receitas por negócios logísticos e mantiveram-se os custos (assumiu-se a conclusão da análise realizada pelas relações causa-efeito). Ou seja, de uma forma teórica, a sustentabilidade não se põe em causa, no entanto os resultados poderiam ser ainda mais positivos.

No longo prazo, V2 e V3 não serão cumpridos, no entanto, em V4 haverá melhorias. Assim sendo, a situação geral não será modificada, retirando-se a mesma conclusão de curto prazo.

## 1.5 Comparação com valores contabilísticos

A análise realizada em cima, sendo uma análise teórica, poderá não ser concordante com os valores obtidos contabilisticamente. Isto poderá acontecer já que as relações que se estipularam poderão não ser as mais corretas possíveis ou nem permitam aferir a verdadeira importância quantitativa dos objetivos.

Analisando os valores de 2012, a empresa obteve um EBITDA e um RO bastante superiores aos valores obtidos no período homólogo. Sendo apenas uma das rúbricas da demonstração de resultados, os gastos operacionais, *per si*, não contribuiriam de forma significativa e totalista para os valores contabilísticos obtidos, no entanto, uma vez que o estudo incide especificamente no impacto da redução dos FSE, poderá concluir-se que conseguiu contribuir na medida do possível para o aumento do RO. A conclusão teórica não põe de parte esta situação, no entanto indica que os resultados poderiam ser ainda mais positivos.

## 1.6 Propostas de melhoria

Concluída a análise do impacto da redução dos FSE nas perspetivas do BSC da empresa, torna-se importante verificar se é possível melhorar os fatores que impossibilitaram uma análise cem por cento positiva. Para tal, identificou-se os objetivos que sofreram impactos negativos (apenas no curto prazo) e propôs-se alternativas de melhoria. Como se está perante relações de causa-efeito, é natural que haja propostas que sirvam de melhoria para objetivos interligados. Optou-se por propor, apenas, para o curto prazo uma vez que as conclusões irão nesse sentido. O longo prazo servirá para complementar a análise.

O primeiro objetivo afetado foi o R1, “inovar e desenvolver competências críticas”, onde a formação em regime de *outsourcing* não era compatível com a redução dos FSE. Assim sendo, encontrar soluções viáveis dentro dos quadros para executar as tarefas de formação será a alternativa mais viável à empresa.

No caso do objetivo R3, “consolidar a área de gestão das concessões de serviço público”, os gastos incorridos pela contratação de serviços de

*outsourcing* terão que ser reduzidos e nesse sentido a alternativa mais viável passa, também, por recorrer a recursos disponíveis internamente.

Para combater a possível insatisfação e desmotivação no decorrer do possível processo de redução das comissões, honorários e seguros (objetivo R4), a APA,S.A. não terá posição para repor esses valores, no entanto poderá dinamizar jantares, atividades de lazer noturnas e pequenos momentos de confraternização depois do trabalho no sentido de demover as pessoas do espírito insatisfatório que possam possuir. Este tipo de atividades permite uma maior ligação entre os funcionários e gestão de topo e não obriga a empresa a incorrer em gastos, uma vez que a despesa seria paga por cada pessoa.

Para a perspectiva processos, mais concretamente no objetivo P1 “desenvolver processos orientados ao cliente”, os serviços de *outsourcing* voltam a ser problemáticos e a solução mais plausível passa por transferir esses mesmos serviços para os quadros da empresa.

Para o objetivo P3, “simplificar processos”, a utilização do JUP depende de R1. Como R1 poderá melhorar com a alternativa proposta, P3 também melhorará. No caso da manutenção de um SIG, a empresa terá que rever as condições do contrato, ou no limite, rescindir e passar a proceder internamente à manutenção.

No que concerne a propostas de melhoria no sentido de assegurar a operacionalidade do acesso marítimo do porto, as dragagens são fundamentais e nesse sentido terão que ser providenciadas com qualidade e frequência necessárias. Nesse sentido, poderá ser necessário reduzir outro tipo de conservação e manutenção, compensando a estabilização do montante atribuído às dragagens.

Para o objetivo P4, “alinhar os principais atores da comunidade portuária”, a melhoria no objetivo R1, pelas relações causa-efeito provocarão melhorias ao

nível da simplificação de processos (P3) e, conseqüentemente, levará a melhorias no alinhamento dos atores da comunidade portuária (P4).

Para impulsionar a ação comercial (P2), a melhoria do objetivo analisado em cima (P4) leva a melhorias neste objetivo. Mesmo com as melhorias referidas, mais reuniões do comité de negócios não seriam postas de parte, já que são sempre mais-valias em quaisquer contextos.

Continuando, com as melhorias no objetivo P4, através de relações causa-efeito, o objetivo P6 será influenciado e, assim sendo, o melhor alinhamento do atores da comunidade portuária levará à melhor captação de linhas SSS/AEM regulares.

Através da melhoria do objetivo P4, passa-se a conseguir despachar de forma mais rápida e eficiente a carga (C2).

Em termos do objetivo C4, “oferecer um custo logístico competitivo”, a melhoria do P4 e P6 levará a efeitos positivos no custo logístico.

Pelo mesmo raciocínio, com mais linhas captadas (P6), consegue-se oferecer mais rotas SSS/AEM e conexões via *transshipment*.

Para terminar, em termos da perspectiva de valor, mais concretamente no que concerne ao incremento do volume de tráfegos (V2), a melhoria efetuada em C2 e C3 levará ao aumento do volume de tráfegos, tal com preconizado no objetivo.

Na mesma ideologia, com a melhoria em C4, “oferecer um custo logístico competitivo”, as receitas por negócios logísticos aumentarão.

Assim sendo, com V2 e V3 melhorados, será alcançada a sustentabilidade como desejado, através de valores mais positivos dos que os apresentados pela contabilidade da empresa.

## 2. Relação da redução<sup>21</sup> dos GP com as perspetivas do BSC

Realizado o estudo para a redução dos FSE, pretende-se agora realizar o mesmo para a redução dos GP.

### 2.1 Implicações da redução dos GP na perspetiva recursos (aprendizagem e desenvolvimento)

Dentro da metodologia abordada, inicia-se o estudo pela perspetiva base do BSC, denominada pela APA,S.A. como “recursos”.

**H1(R1):** *Relação negativa entre formação interna (“inovar e desenvolver competências críticas”) e redução dos GP / Nenhuma relação entre formação externa e (“inovar e desenvolver competências críticas”) e redução dos GP*

O primeiro objetivo em análise é “inovar e desenvolver competências críticas (R1)”. Nesta situação, caso a formação seja interna, a redução dos gastos com o pessoal poderá ter influência direta, na medida em que, ao reduzir-se as remunerações com o pessoal, os contratos dos formadores poderão ser

---

<sup>21</sup>Segundo a APA,S.A, no exercício do ano 2012, os gastos com o pessoal tiveram um acréscimo de 181.980€, pelo facto de a empresa ter registado um valor de 279.349€ em indemnizações de cessação de emprego, dos quais 40.421€ pagos em dezembro de 2012. Logo, os gastos com o pessoal líquidos desta indemnização, teriam um decréscimo de 97.369€, justificado pela aplicação do estatuído nos artigos 20º e 21º da Lei 64-B/2011, de 30 de dezembro e pela reposição do subsídio de férias a pagar em 2013.

alterados ou até mesmo extintos. Ou seja, essa redução poderá reduzir o n.º de formadores e conseqüentemente o n.º de horas de formação. A elaboração, implementação e monitorização do plano de formação com as competências críticas organizacionais e individuais identificadas pode estar, de certa forma, fora do melhor cenário possível. Caso haja formação subcontratada, não existe relação entre a redução dos GP com o objetivo em causa.

No caso da formação interna, a redução dos GP faz com que haja um aumento da poupança da organização, no entanto, tanto a curto como a longo prazo, haverá desde logo uma quebra nas horas de formação que se refletirá na qualidade da mesma. Será, então, prejudicial para a empresa.

**H2(R2):** *Nenhuma relação entre o objetivo “realizar parcerias com empresas da comunidade portuária” e a redução dos GP*

Tendo em conta o R2, “realizar parcerias com empresas da comunidade portuária”, não existe nenhuma relação significativa entre a redução dos GP e o objetivo. As parcerias poderão continuar a ser realizadas, mesmo que exista a redução de remunerações e encargos sobre remunerações.

**H3(R3):** *Relação negativa entre o objetivo “consolidar a área de gestão das concessões de serviço público” e a redução dos GP*

Em relação ao R3, “consolidar a área de gestão das concessões de serviço público”, a redução dos GP não influencia de modo algum a conclusão da concessão da exploração do TGL<sup>22</sup>, visto tratar-se de contratos externos. Esta mesma análise pode-se fazer para o lançamento do concurso dos terminais de carga seca do setor norte. A implementação de um sistema de monitorização de concessão de serviço público poderá ser afetada pela falta de motivação de quem está à frente do trabalho em questão. Uma redução das remunerações é

---

<sup>22</sup>Terminal de graneis líquidos

uma das causas de desmotivação dos colaboradores. Ou seja, a implementação poderá demorar bastante mais tempo (a longo prazo) a ser realizada e de forma menos conseguida.

**H4(R4):** *Relação negativa entre o objetivo “alinhar a organização” e a redução dos GP*

Para terminar a análise na perspetiva recursos tem-se o objetivo R4, “alinhar a organização”. Neste caso, uma possível redução dos gastos com o pessoal, muito em especial as remunerações do pessoal, poderá, mais uma vez, criar insatisfação e conseqüentemente falta de motivação para seguir as orientações estratégicas da organização. Assim, a % de colaboradores alinhados poderia ser mais baixa.

No longo prazo, caso não haja medidas corretivas de curto prazo, os problemas poderão ficar mais sérios e a desmotivação poderá levar a quebras de produtividade acentuadas.

## 2.2 Implicações da redução dos GP na perspetiva processos (processos internos)

Seguindo a mesma lógica das análises feitas sobre a redução dos FSE, é bastante importante considerar-se as relações causa-efeito como base deste estudo.

**H5(P1):** *Relação negativa pouco significativa entre o objetivo “desenvolver processos orientados para o cliente” e a redução dos GP*

Iniciando este subcapítulo com o objetivo P1, “desenvolver processos orientados para o cliente”, pode-se dizer que com os objetivos R1 e R4 (os mais significativos na perspectiva recursos para esta análise) em geral, em baixa, o desenvolvimento de processos orientados para o cliente poderá ser afetado<sup>23</sup>. No entanto, não é de todo descabido considerar-se o efeito negativo nos objetivos R1 e R4 pouco significativo, uma vez que implementar um projeto de orientação ao cliente nas vertentes de criação de processos de clientes estratégicos e implementação de metodologias de atualização contínua de informação do cliente, bem como implementar o mapa da estratégia de qualidade, não sofrerá grandes modificações com as reduções dos GP, já que não existem relações possíveis, no curto e no longo prazo.

**H6(P3):** *Relação negativa entre o objetivo “simplificar processos” e a redução dos GP*

No caso P3, “simplificar processos”, o apoio ao cliente JUP, como foi dito no subcapítulo 1.1 deste capítulo, depende principalmente do grau de inovação e desenvolvimento. Visto que este ficou em baixa, é plausível que este apoio fique prejudicado. No caso da criação de um SIG, não existe relação entre a redução dos GP e o objetivo.

No longo prazo, caso não se encontrem alternativas de melhoria em inovação e desenvolvimento para se atingir o objetivo proposto, é plausível que haja um agravamento da situação, uma vez que as necessidades do cliente JUP tenderão a aumentar e a simplificação de processos que permite ir ao encontro dessas mesmas necessidades continua deficitária.

---

<sup>23</sup>O efeito da redução dos GP já está incutido na perspectiva recursos, estando esta última relacionada.

**H7(P5):** *Nenhuma relação entre o objetivo “melhorar o acesso marítimo ao porto” e a redução dos GP*

Para o P5, “melhorar o acesso marítimo ao porto”, não se vislumbram quaisquer relações entre a redução dos GP e o cumprimento do objetivo, uma vez que serão trabalhos realizados em regime de subcontratação. Assim, o cumprimento dos prazos do processo de execução da empreitada de reconfiguração da barra poderá ser cumprido e o n.º de navios com características pretendidas e expressas no BSC também. Caso não haja cumprimento, não há relação com a redução dos GP.

**H8(P8):** *Relação negativa entre o objetivo “potenciar sinergias organizacionais” e a redução dos GP*

Em relação ao objetivo P8 “potenciar sinergias organizacionais”, este poderá não ser cumprido, já que os serviços partilhados só funcionam se os trabalhadores aceitarem trabalhar para as duas empresas. Caso recusem, não será possível potenciar as sinergias. A definição e implementação de um plano de integração de processos é, naturalmente, elaborado pelos recursos humanos, e nesse sentido poderá ser uma redução das remunerações nos colaboradores do departamento em questão que impedirá a conclusão com maior qualidade dessa mesma iniciativa. Considera-se, então, que a redução dos GP influenciará negativamente o objetivo proposto.

Numa perspetiva de longo prazo, caso os trabalhadores aceitem o proposto, a desmotivação dos colaboradores dos recursos humanos poderá ser crescente, levando a uma diminuição da qualidade do trabalho, podendo no limite haver atrasos nas conclusões dos planos de integração. Tal situação levaria a um atraso na potencialização das sinergias organizacionais.

Estas quatro análises servem de base, dentro da perspectiva processos internos, para as seguintes<sup>24</sup>.

**H9(P4):** *Relação negativa entre o objetivo “alinhar os principais atores da comunidade portuária” e a redução dos GP*

Analisando o mesmo isoladamente, não existe qualquer influência da redução dos GP no cumprimento do objetivo, uma vez que nem propor e implementar acções comerciais com as respectivas comunidades portuárias, nem propor e implementar acções comerciais com as respectivas comunidades portuárias, nem elaborar a carta de qualidade da APA e APFF e promover a sua adesão pelas CP ficariam comprometidas. Em termos causais, o objetivo em questão está relacionado com o objetivo P3, que poderá ter sido comprometido, como visto na análise anterior. Assim, pelas relações causa-efeito o objetivo P4 ficaria comprometido. Visto que se elaborou uma análise isolada e outra relacional, terá que se verificar qual a mais relevante para o estudo em questão. Uma vez que se está a trabalhar com o *Balanced Scorecard*, faz mais sentido ter-se em conta as relações causa-efeito. Assim, conclui-se que a redução dos GP influenciará negativamente o alinhamento dos principais atores da comunidade portuária. Perante as mesmas relações causais, é legítimo afirmar que o mesmo raciocínio faz sentido no longo prazo. Ou seja, as reduções dos GP causarão, no longo prazo, um impacto ainda mais negativo que no curto prazo. Com as dificuldades crescentes na simplificação dos processos, torna-se ainda mais complicado conseguir alinhar os atores da comunidade portuária.

Por sua vez, este P4 irá influenciar o objetivo P2.

---

<sup>24</sup>Importante observar o mapa da estratégia da APA, S.A. disponível no anexo 4

**H10(P2):** *Relação negativa pouco significativa entre o objetivo “impulsionar a ação comercial” e a redução dos GP*

Neste sentido, em termos relacionais, P2 sofrerá um impacto negativo pouco significativo. Em termos isolados, a redução dos GP não alterará a dinamização do comité de negócios, nem se consegue definir uma relação concreta entre esta redução e a implementação e revisão do plano comercial. Mesmo com menores encargos, definir um bom plano comercial é fulcral para o sucesso do porto e os colaboradores estão conscientes disso, mesmo com possíveis salários reduzidos. Assim, o objetivo P2 mantém-se, já que em termos causais não existe uma influência negativa significativa, no entanto, não se mantém nas condições ideais.

No entanto, se no curto prazo se admite que os colaboradores possam ter alguma compreensão e trabalhem em prol da empresa, mais concretamente no que concerne ao plano comercial, no longo prazo, não será fácil manter a motivação dos colaboradores em alta e, assim sendo, poderá haver alguns problemas na concretização do objetivo.

**H11(P6):** *Relação estável entre o objetivo “captar linhas de SSS/AEM regulares” e a redução dos GP*

Em relação ao objetivo P6, “captar linhas de SSS/AEM regulares” e seguindo o raciocínio dos anteriores, em termos isolados, a captação de linhas por meio de projetos de promoção do SSS/AEM, bem como por meio de implementação de ações comerciais por mercados estratégicos do *foreland* do PA<sup>25</sup> e captação de parceiros não será afetada pela redução dos GP. O que poderia estar relacionado é a redução dos FSE, como visto no estudo anterior. Neste caso, os responsáveis para a execução destas tarefas continuariam presentes, possivelmente um pouco menos satisfeitos com as reduções implementadas,

---

<sup>25</sup>Porto de Aveiro

mas não se crê que seja suficientes para se seguir a estratégia traçada. O n.º de novas participações em projectos de cooperação, públicas e privadas, no âmbito do SSS/AEM e o n.º de parceiros/operadores captados, necessários para entrar no segmento ro-ro/contentores/SSS/AEM podem não aumentar, ou até diminuir, mas sempre por causas externas à organização, como a presente crise.

Tendo em conta as relações causa-efeito, a conclusão deste objetivo depende de P3,P4,P5, todos eles com ponderação de responsabilidade 1. Como o objetivo P3 foi prejudicado, o P4 manteve-se estável (mudança pouco significativa) e o P5 também se manteve estável, podendo-se concluir que o objetivo em causa não irá sofrer alterações, mantendo-se estável. Uma vez que as duas abordagens conduzem a conclusões semelhantes, diz-se que o objetivo P6 se manterá com a redução dos GP.

Com as dificuldades crescentes, numa linha temporal mais distante, no que concerne ao alinhamento dos principais atores da comunidade portuária e da simplificação dos processos, é expectável que a captação de linhas SSS/AEM regulares seja prejudicada.

**H12(P7):** *Relação positiva entre o objetivo “incrementar investimento privado” e a redução dos GP*

Por último, tem-se o objetivo P7, “incrementar investimento privado”. Analisando o impacto isoladamente, mais uma vez não existem pontos de relação entre os GP e o objetivo. Mesmo com redução de remunerações ou de encargos sobre remunerações, as medidas para incrementar o investimento privado irão ser mantidas, no sentido em que são tentativas externas para a melhoria do porto de Aveiro. Tanto infra-estruturar a ZALI como elaborar modelo de comercialização dos pólos logísticos do porto de Aveiro são iniciativas de cumprimento do objetivo que não serão, mais uma vez, afetadas significativamente. Estas poderão sofrer do problema da desmotivação dos

colaboradores, no entanto, não será relevante. Em termos relacionais, “incrementar o investimento privado” depende unicamente do objetivo P5. Como “melhorar o acesso marítimo ao porto” é conseguido, pelas relações causa-efeito, “incrementar o investimento privado” também será. Com melhores e mais diversificados acessos marítimos ao porto, melhores e maiores serão as probabilidades de haver mais credores interessados na contínua melhoria do mesmo.

No longo prazo, com a melhoria do acesso marítimo ao porto a ser uma realidade, torna-se natural que haja um incremento do interesse de investidores no porto.

## 2.3 Implicações da redução dos GP na perspectiva clientes

Neste subcapítulo, à semelhança do estudo feito para os FSE, a perspectiva clientes já não se considera indutora e, neste sentido, só se fará referência às relações causa-efeito e não se procederá à análise isolada.

**H13(C1):** *Relação positiva entre o objetivo “oferecer soluções orientadas ao cliente” e a redução dos GP*

Começando pelo objetivo C1, “oferecer soluções orientadas ao cliente”, tem que se ter em conta, pelas relações causa-efeito, os objetivos P1 e P2. Como P1 e P2 se mantiveram constantes, as soluções orientadas ao cliente continuarão a ser oferecidas sem problemas. Com processos orientados ao cliente e boas ações comerciais, tem-se tudo o que é necessário para o cliente poder usufruir de soluções adequadas e com qualidade, mantendo/aumentando o n.<sup>o</sup> de clientes

captados e o grau de satisfação dos mesmos. Assim sendo, tem-se um “Porto Amigo”.

Já para um horizonte temporal mais alargado, as dificuldades crescentes no cumprimento do objetivo “impulsionar a ação comercial”, poderão levar à estagnação do número de clientes captados. Neste sentido, no longo prazo poderão surgir dificuldade no cumprimento do objetivo proposto.

**H14(C2):** *Relação negativa entre o objetivo “despachar de forma rápida e eficiente a carga” e a redução dos GP*

Em relação ao C2, “despachar de forma rápida e eficiente a carga”, tem que se ter em conta o objetivo P4. Com processos e atores da comunidade portuária não tão alinhados como o planeado, os “desperdícios” de tempo e custo serão maiores, o que leva ao não cumprimento do objetivo proposto. Ou seja, o C2 será prejudicado. A proposta de valor, “celeridade” não é cumprida.

No longo prazo, esta dificuldade será maior, visto que haverá mais dificuldades no cumprimento do objetivo P4.

**H15(C4):** *Nenhuma relação negativa entre o objetivo “oferecer um custo logístico competitivo” e a redução dos GP*

Para o C4, “oferecer um custo logístico competitivo”, são importantes dois objetivos: P4 e P6. Com mais linhas SSS/AEM captadas mas com processos e atores não tão alinhados como previsto, conclui-se que o objetivo C4 se mantém. Esta conclusão advém do facto de cada objetivo possuir ponderador 1 de influência, ou seja, P4 e P6 possuem o mesmo peso de influência. Como existem comportamentos contrários entre eles, não será possível retirar outra conclusão a não ser que o objetivo C4 se mantém inalterado.

Para o longo prazo, devido ao agravamento da situação de P4 e P6 vislumbra-se dificuldades no cumprimento do objetivo traçado e assim sendo, um custo logístico competitivo será difícil de alcançar.

**H16(C3):** *Relação positiva entre o objetivo “oferecer rotas SSS/AEM e conexões via transshipment” e a redução dos GP*

O objetivo C3, “oferecer rotas SSS/AEM e conexões via *transshipment*”, só depende de um objetivo, P6, onde a captação de mais linhas SSS/AEM proporciona naturalmente um portefólio mais rico de rotas SSS/AEM para oferecer aos clientes. Assim, C3 será, também, mantido e cumpre-se com a proposta de valor “conectividade”.

Com o passar do tempo, a captação de linhas SSS/AEM será menor, o que leva a uma oferta mais reduzida de rotas neste segmento e conexões via *transshipment*.

**H17(C5):** *Nenhuma relação negativa entre o objetivo “captar operadores de serviços logísticos” e a redução dos GP*

O cumprimento deste objetivo (C5) depende diretamente do incremento do investimento privado (P7). Se se conseguir aumentar o investimento privado na empresa, melhores condições serão geradas e consequentemente mais operadores de serviços serão captados. Consegue-se, assim, mais serviços de valor acrescentado. Neste sentido, como P7 se manteve, C5 não sofrerá alterações negativas.

No longo prazo, poderá haver melhorias no que toca ao investimento privado e assim sendo torna-se provável que a captação de operadores de serviços logísticos cresça.

## 2.4 Implicações da redução dos GP na perspectiva valor (financeira)

Neste subcapítulo, analisar-se-á o impacto da redução dos GP, através das relações causa-efeito, dos três objetivos que suportam, dentro desta perspectiva, o objetivo máximo, “alcançar a sustentabilidade”.

### **H18(V2):** *Alcance do objetivo “incrementar volume de tráfegos”*

Iniciando com o objetivo V2, “incrementar volume de tráfegos”, constata-se que é necessário ter em conta os objetivos C1, C2 e C3 da perspectiva anterior. Mesmo com C2 em baixa, todos os outros objetivos se mantiveram constantes com a redução dos GP, conseguindo-se, por maioria, cumprir o pretendido. Pode-se afirmar que, pelas relações causa-efeito, V2 também se manterá. Ou seja, o incremento do volume de tráfegos, apoiado por indicadores como taxa de crescimento do tráfego de mercadorias vs período homólogo e tráfego total, será, à partida, alcançado e nunca o contrário. No entanto, será um objetivo com condições de alcançar melhorias.

Perante o mesmo raciocínio exposto em todas as análises realizadas até agora, para o longo prazo abordar-se-á da mesma forma. Assim sendo, como para C1, C2 e C3, a probabilidade de agravamento da situação é tida em conta, o objetivo de incremento do volume de tráfegos não é cumprido.

### **H19(V3):** *Alcance do objetivo “incrementar receitas por negócios logísticos”*

Seguindo a análise para o objetivo V3, “incrementar receitas por negócios logísticos”, com o custo logístico competitivo e serviços de valor acrescentado,

é possível cumprir com o objetivo proposto e, assim sendo, a redução dos GP não trará nenhum problema para o cumprimento do mesmo.

No longo prazo, o custo competitivo poderá aumentar, no entanto, a captação de mais serviços logísticos poderá ser uma realidade. Perante tais situações, poderá afirmar-se que se alcança o objetivo mas não de forma tão positiva como no curto prazo.

**H20(V4):** *Alcance do objetivo “manter custos”*

Para terminar a análise do impacto nos três objetivos que suportam o objetivo máximo, irá haver uma remissão para a perspetiva processos. Para se analisar o impacto da redução dos GP no objetivo V4, “manter custos”, é necessário analisar, pelas relações causa-efeito, o impacto do objetivo P8, “potenciar sinergias organizacionais”. Assim sendo, como P8 se manteve, é plausível que V4 se mantenha também. Com um plano integrado de processos, a eficiência aumenta, levando à estabilização/redução dos gastos incorridos.

Para o longo prazo, a dificuldade sentida no que toca a potenciar as sinergias organizacionais poderá levar ao não cumprimento do objetivo proposto de manter custos.

**H21(V1):** *Alcance do objetivo “alcançar a sustentabilidade”*

Concluindo que V2,V3 e V4 se mantêm estáveis no curto prazo, pelas mesmas relações causa-efeito, a sustentabilidade será, na teoria, alcançada.

No que toca ao longo prazo, surgem dificuldades no cumprimento de todos os três objetivos descritos e, dessa forma, a sustentabilidade não será tão fácil de alcançar como numa análise de curto prazo.

## 2.5 Comparação com valores contabilísticos

Tendo em conta as considerações tecidas no subcapítulo 1.5, este estudo revela que, em termos teóricos, a sustentabilidade foi/irá ser alcançada, mesmo com a redução dos GP. Em termos práticos, em 2012 a organização obteve um EBITDA e um RO bastante superiores aos valores apresentados no período homólogo, ou seja, existe uma concordância entre a análise teórica e a constatação prática. Com a redução dos GP, o objetivo primordial “alcançar a sustentabilidade” não foi abalado, o que as melhorias contabilísticas demonstram.

## 2.6 Propostas de melhoria

Volta-se, neste ponto, a elencar as propostas de melhoria, tentando minimizar os efeitos negativos observados com a redução dos GP na *performance* da empresa. Algumas propostas são direcionadas ao objetivo, outras são consequência das relações causa-efeito inerentes à ferramenta abordada.

Tendo em conta os objetivos de curto prazo que, de certa forma, não foram cumpridos devidamente, pode-se iniciar este ponto com o objetivo R1, “inovar e desenvolver competências críticas”. Neste caso, a existência de formação interna é problemática, no sentido em que exige gastos com o pessoal. Pelas orientações do maior credor da empresa, estes gastos têm que ser reduzidos, o que levaria, numa primeira análise, à passagem da formação para regime de *outsourcing*. Do ponto de vista isolado não haveria problema, no entanto é

necessário ter em consideração que esta passagem vai ao encontro de um aumento dos FSE, que também têm que ser reduzidos. Uma possível solução passa por manter os gastos com o pessoal a nível de formação e reduzir os mesmos a nível superior. Passa a haver uma compensação aceitável, sendo que a nível superior, a descrença e desmotivação não serão muito prováveis.

A nível do objetivo R3, “consolidar a área de gestão de concessões de serviço público”, surge o problema da desmotivação decorrente da redução das remunerações. Uma vez que estas orientações são de cumprimento obrigatório, não existe muita margem de manobra. À semelhança do que foi proposto para os FSE, a aposta clara na confematização com foco em convívios diários dos trabalhadores, quer em lanche ou jantar, leva as pessoas a abstraírem-se dos problemas vividos e assim permite que haja uma melhoria na motivação.

Para o objetivo R4, “alinhar a organização”, propõe-se a mesma solução que foi encontrada para o total cumprimento do objetivo R3.

Passando para a perspetiva processos, e para começar, encontrou-se problemas no cumprimento do objetivo P1, “desenvolver processos orientados para o cliente”. Uma vez que este objetivo depende de objetivos da perspetiva base, com a melhoria dos mesmos é plausível que também melhore. Ou seja, com R1 e R4 cumpridos, P1 terá probabilidade de também o ser.

Para o objetivo P3, “simplificar processos”, com as melhorias previstas para o objetivo R1, existe grande probabilidade de P3 ser cumprido.

No caso de se tentar potenciar sinergias organizacionais (P8), surge o problema de os trabalhadores não aceitarem trabalhar para os dois portos. Caso isto aconteça, por desmotivação, terá que se averiguar e encontrar um equilíbrio entre o pessoal disposto a colaborar e os que não se encontram dispostos a tal. Para os que não estão dispostos, o melhor será dividi-los pelos dois portos, de maneira a que não haja défice em nenhum deles e que todas as tarefas sejam realizadas eficientemente.

Continuando, como P3 terá sido melhorado, pelas relações causa-efeito, o objetivo P4, “alinhar os principais atores da comunidade portuária”, também será cumprido.

O mesmo sucede com P3. Como P2 foi melhorado, o cumprimento do objetivo P2, “impulsionar a ação comercial”, será real.

Para terminar a análise das propostas de melhoria a nível da perspectiva processos, pode-se dizer que com a melhoria do objetivo P3, à semelhança das anteriores, será natural que P6 seja cumprido. Ou seja, a captação de linhas SSS/AEM regulares será uma realidade.

Em termos da perspectiva clientes, irão ser vistas duas relações causa-efeito que levam a melhorias de *performance*. No caso do objetivo C2, “despachar de forma rápida e eficiente a carga”, a sua melhoria depende de P4. Como P4 passou a ser cumprido, C2 naturalmente também o será. No caso do objetivo C4, “oferecer um custo logístico competitivo”, como P4 foi cumprido, C4 passou a sê-lo.

Para terminar as propostas de melhoria, tem-se a perspectiva de valor. Apenas V2 necessita de melhoria e assim sendo, como o objetivo C2 foi cumprido e culminando com os restantes dois (já cumpridos), passa-se a incrementar o volume de tráfegos.

Assim sendo, existem condições para haver o total cumprimento do objetivo principal da organização, “alcançar a sustentabilidade”.

# Conclusão

Tendo em conta o carácter teórico das análises concebidas, torna-se natural que haja alguma falta de exatidão nas conclusões encontradas. Esta lacuna poderia ser colmatada com um complemento de análise quantitativa, no entanto, a falta de dados significativos impossibilita a mesma.

Mesmo assim, o presente trabalho tem como objetivo responder às seguintes questões: quais os impactos decorrentes das reduções dos gastos operacionais na *performance* do porto de Aveiro? Será que tais reduções criaram valor? Se não, que medidas podem ser soluções? Neste sentido, pela análise realizada, a curto prazo, sobre o cumprimento dos objetivos traçados no *Balanced Scorecard* chegou-se a duas conclusões. Tendo em vista os fornecimentos e serviços externos, as orientações de redução permitiram que a sustentabilidade não fosse posta em causa, no entanto observam-se resultados que poderiam ser ainda mais positivos. Para tentar aumentar esses resultados e visto que se realizou uma análise com foco claro nas relações causa-efeito, destaca-se a passagem (caso se verifique) da formação em regime de *outsourcing* para nível interno. Esta mudança permitirá cumprir um dos objetivos base da organização, “inovar e desenvolver competências críticas”, que influencia diversos objetivos de diferentes perspetivas organizacionais.

Em termos de gastos com o pessoal, a conclusão encontrada pela análise realizada vai ao encontro do objetivo final proposto. Ou seja, segundo o estudo, a sustentabilidade será uma realidade, mesmo com a redução dos gastos com o pessoal. Visto que se conseguiu cumprir com o proposto, as sugestões de melhoria apenas sugerem pequenas alterações.

Para enriquecer o estudo, foi realizada uma análise de longo prazo com o objetivo claro de se perceber se é possível estar-se perante uma míopia de curto prazo com as diretrizes do Estado. Nesta análise, concluiu-se que as reduções nos FSE não comprometeriam a sustentabilidade e que as reduções no GP poderiam contribuir para o não cumprimento desse objetivo.

Comparando, então, os dois espaços temporais no que concerne a GP, verifica-se que, no curto prazo, os resultados foram atingidos, possivelmente através de um foco mais financeiro. No longo prazo, com o mesmo objetivo, pode-se verificar que o resultado final é distinto. Ou seja, com o mesmo foco financeiro, a conclusão é negativa, o que poderá indicar que é importante considerar a questão não-financeira em todas as tomadas de decisão, quer organizacionais, quer estatais.

Em resumo, austeridade com foco unicamente financeiro poderá resultar no curto prazo, no entanto não conseguirá obter resultados muito satisfatórios a longo prazo.

# Anexos

## Anexo 1

<b>CMVMC</b>	<b>FSE</b>	<b>GP</b>
Mercadorias	<b>Serviços especializados</b>	<b>Remunerações</b>
Matérias-primas	Trabalhos especializados	Orgãos sociais
Subsidiárias e de consumo	Publicidades e propaganda	Pessoal
Activos biológicos (compras)	Vigilância e segurança	
	Honorários	
	Comissões	Encargos sobre remunerações
	Conservação e reparação	Indeminizações
	Outros	Gastos de ação social
		Outros
	<b>Materiais</b>	
	<b>Energia e fluídos</b>	
	<b>Deslocações, estadas e transportes</b>	
	<b>Serviços diversos</b>	
	Rendas e alugueres	
	Comunicação	
	Seguros	
	Contencioso e notariado	
	Despesas de representação	
	Limpeza, higiene e conforto	
	Outros	

## Anexo 2

### Movimento de carga por Terminal: Terminal Norte

	2011	2012	Toneladas $\Delta^{12/11}$
<b>Total - Terminal Norte</b>	<b>1.070.397</b>	<b>1.195.784</b>	<b>125.387</b>
Carga Geral	349.454	658.559	309.105
Granéis Sólidos	720.808	536.980	-183.828
Contentorizada	135	245	110
Granéis Líquidos	0	0	0
Ro-Ro	0	0	0

### Movimento de carga por Terminal: Terminal Sul

	2011	2012	Toneladas $\Delta^{12/11}$
<b>Total - Terminal Sul</b>	<b>868.089</b>	<b>778.903</b>	<b>-89.186</b>
Carga Geral	604.118	536.643	-67.475
Granéis Sólidos	263.971	242.260	-21.711

### Movimento de carga por Terminal: Terminal de Granéis Líquidos

	2011	2012	Toneladas $\Delta^{12/11}$
<b>Total - Terminal de Granéis Líquidos</b>	<b>1.033.861</b>	<b>991.249</b>	<b>-42.612</b>
Granéis Líquidos	1.033.861	991.249	-42.612

### Movimento de carga por Terminal: Terminal de Granéis Sólidos

	2011	2012	Toneladas $\Delta^{12/11}$
<b>Total - Terminal de Granéis Sólidos</b>	<b>1.033.861</b>	<b>991.249</b>	<b>-42.612</b>
Granéis Sólidos	1.033.861	991.249	-42.612

## Anexo 3

### Regulamentos externos

- Decreto-Lei n.º 339/98, de 3 de novembro: Transforma a Junta Autónoma do Porto de Aveiro, em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, denominada APA - Administração do Porto de Aveiro, S.A.;
- Decreto-Lei n.º 40/2002, de 28 de fevereiro: Altera a área de jurisdição da APA, S.A. e transfere competências no domínio público hídrico para o Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território;
- Decreto-Lei n.º 46/2002, de 2 de março: Atribui às autoridades portuárias a competência integrada em matéria de segurança nas suas áreas de jurisdição. Altera o Decreto-Lei n.º 339/98, de 3 de novembro;
- Decreto-Lei n.º 210/2008, de 3 de novembro: Cria a Administração do Porto da Figueira da Foz, S.A. (APFF, S.A.) e aprova os seus estatutos, sociedade com capital social inteiramente subscrito e realizado pela APA, S.A.;
- Decreto-Lei n.º 421/99, de 21 de dezembro: Aprova o Estatuto de Pessoal das Administrações Portuárias (EPAP);
- Portaria n.º 1098/99, de 21 de dezembro, alterada pelas Portarias n.º 364/2000, de 23 de junho; n.º 345/2001, de 6 de abril; n.º 218/2002, de 12 de março; n.º 577/2003, de 16 de março; n.º 1182/2004, de 14 de setembro; n.º 1146/2005, de 8 de novembro, n.º 778/2006, de 9 de agosto, n.º 849/2007, de 7 de agosto, n.º 270/2008 de 9 de abril e n.º 653/2009 de 16 de junho: Estabelece as tabelas salariais e outras remunerações específicas, o mapa de pessoal e a descrição de funções das carreiras e categorias profissionais, bem como os critérios a considerar no recrutamento para os cargos de direção e chefia e o respetivo regime de substituição, do pessoal das administrações portuárias;
- Portaria n.º 633/1999, de 11 de agosto: Estabelece o estatuto remuneratório do pessoal técnico de pilotagem;
- Portarias n.ºs 365/2000, de 23 de julho, 344/2001, de 6 de abril, 217/2002, de 12 de março, 576/2003, de 16 de julho, 889/2003, de 26 de agosto, 1186/2004, de 15 de setembro, 1139/2005, de 7 de novembro, 779/2006, de 9 de agosto, 850/2007, de 7 de agosto, 271/2008 de 9 de abril e 652/2009 de 16 de junho: Atualizam os montantes da tabela de remunerações da tabela de remuneração base e diuturnidades do pessoal técnico de pilotagem;
- Decreto-Lei n.º 558/99, de 17 de dezembro, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 300/2007, de 23 de agosto: Estabelece o regime jurídico do SEE e das Empresas Públicas;

- Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro: Aprova o Estatuto do Gestor Público (EGP);
  - Lei n.º 12-A/2010, de 30 de junho: Aprova um conjunto de medidas adicionais de consolidação orçamental que visam reforçar e acelerar a redução de défice excessivo e o controlo do crescimento da dívida pública previstos no Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC);
  - RCM n.º 49/2007: Aprova os PBG das empresas do SEE;
  - RCM n.º 121/2005, de 1 de agosto: Visa implementar a definição de orientações uniformes que fomentem o rigor e promovam a transparência da ação do Estado e dos titulares da gestão das entidades públicas empresariais e sociedades anónimas de capitais exclusiva ou maioritariamente públicos, aplicando-se ainda estas medidas, com as devidas adaptações, aos Institutos Públicos;
- 
- RCM n.º 155/2005, de 6 de outubro: Prevê um conjunto de orientações no sentido de tornar mais justos e equilibrados os sistemas de remunerações e pensões nas empresas e institutos públicos;
  - RCM n.º 34/2008, de 22 de fevereiro: que aprovou o Programa Pagar a Tempo e Horas, com as alterações introduzida pelo Despacho n.º 9870/2009, de 13 de abril;
  - Código dos Contratos Públicos (CCP) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 278/2009, de 2 de outubro e sucessivamente alterado pela Lei n.º 3/2010, de 27 de abril, pelo Decreto-Lei n.º 131/2010, de 14 de dezembro, pela Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro e pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho: Estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam natureza de contrato administrativo;
  - Decreto-Lei n.º 324/94, de 30 de dezembro: Aprova as bases gerais das concessões do serviço público de movimentação de cargas em áreas portuárias;
  - Decreto-Lei n.º 48/2002, de 2 de março: Estabelece o regime jurídico de serviço público de pilotagem nos portos e aprova o Regulamento Geral do Serviço de Pilotagem;
  - Decreto-Lei n.º 49/2002, de 2 de março: Estabelece o regime das contraordenações a aplicar nas áreas de jurisdição das autoridades portuárias;
  - Decreto-Lei n.º 273/2000, de 9 de novembro: Aprova o Regulamento do Sistema Tarifário dos Portos do Continente;
  - Regulamento (CE) n.º 725, de 31 de março de 2004: Relativo ao reforço da proteção dos navios e das instalações portuárias. Refira-se que no cumprimento deste regulamento, os diversos terminais deste porto criaram os respetivos Planos de Proteção, estabelecendo e aplicando medidas comunitárias destinadas a reforçar a proteção dos navios utilizados no tráfego internacional e nacional e das instalações portuárias conexas face às ameaças ilícitas internacionais, aplicando o Código do Internacional de Segurança dos Navios e Instalações Portuárias (ISPS);

- Decreto-Lei n.º 226/2006, de 15 de novembro: Define a estrutura básica de organização interna, prevista no Regulamento (CE) n.º 725 de 31 de março de 2004;
- Decreto-Lei n.º 284/2003, de 8 de novembro: Transpõe para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2001/106/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de dezembro, relativa à aplicação aos navios que escalem os portos da Comunidade ou naveguem em áreas sob a jurisdição dos Estados membros das normas internacionais respeitantes à segurança de navegação, à prevenção de poluição e às condições de vida e do trabalho a bordo dos navios, e a Diretiva n.º 2002/84/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de novembro, que altera a primeira no domínio da segurança marítima e de prevenção de poluição por navios (Altera o Regulamento de Inspeção de Navios Estrangeiros);
- Decreto-Lei n.º 180/2004, de 27 de julho: Regula o Sistema Comunitário de Acompanhamento e de Informação do Tráfego de Navios;
- Decreto-Lei n.º 263/2009 de 28 de setembro: Institui o sistema nacional de controlo de tráfego marítimo;
- Decreto-Lei n.º 254/2007, de 12 de julho: Define o regime jurídico da prevenção e controlo dos perigos associados a acidentes graves que envolvam substâncias perigosas (SEVESO III);
- Decreto-Lei n.º 178/2006, de 5 de setembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 73/2011, de 17 de junho: Aprova o regime geral da gestão de resíduos;
- Decreto-Lei n.º 165/2003, de 24 de julho, e demais legislação complementar, relativa à gestão de resíduos de navios;
- Lei n.º 58/2005, de 29 de dezembro, Lei da Água e demais diplomas regulamentares que regulamentam o regime de utilização dos recursos hídricos e respetivo licenciamento, tais como, o Decreto-Lei n.º 226-A/2007, de 30 de maio, e Portaria n.º 1450/2007, de 12 de novembro, designadamente, quanto à captação de águas, rejeição de águas residuais, dragagens e imersão de dragados, entre outros;
- RCM n.º 25/93, de 15 de abril: Estabelece um plano de emergência para o combate à poluição das águas marinhas, portos, estuários e trechos navegáveis dos rios, por hidrocarbonetos e outras substâncias perigosas (Plano Mar Limpo);
- Decreto-Lei n.º 9/2007, de 17 de janeiro: Aprova o Regulamento Geral de Ruído;
- Decreto-Lei n.º 78/2004, de 3 de abril alterado pelo Decreto-Lei n.º 126/2006, de 3 de julho: Estabelece o regime de prevenção e controlo das emissões de poluentes para a atmosfera e demais legislação complementar;
- Decreto-Lei n.º 384-B/99, de 23 de setembro: Cria as zonas de proteção especial (ZPE), incluindo a ZPE da Ria de Aveiro;
- Decreto-Lei n.º 69/2000, de 3 de maio, e demais legislação complementar, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 197/2005, de 8 de novembro: Aprova o regime jurídico de avaliação de impacte ambiental;

- Lei n.º 61/2011, de 7 de dezembro e Lei n.º 2/2012, de 6 de janeiro: 7.ª e 8.ª alteração, respetivamente, à Lei n.º 98/97, de 26 de agosto: Aprova a Lei da Organização e Processo do Tribunal de Contas (LOPTC);
- Regulamento n.º 285/2007, de 25 de outubro de 2007: Publica o Regulamento de Exploração da APA, S.A.;
- Regulamento n.º 75/2009, de 9 de fevereiro de 2009: Publica o Regulamento de Drenagem de Águas Residuais da APA, S.A.;
- RCM n.º 19/2012, de 8 de março: determina a obrigatoriedade de adoção, em todas as entidades do SEE dos Planos de Igualdade, previstos na RCM n.º 70/2008, de 22 de abril;
- Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro: Aprova a Lei de Orçamento de Estado para 2012;
- Despacho n.º 1315/2010, de 15 de novembro, do Secretário de Estado do Tesouro e Finanças: Determina as principais linhas de atuação das empresas, tendo em vista a concretização das orientações estratégicas definidas para 2011 e a prossecução do objetivo de redução dos custos;
- Ofício circular n.º 8784, da DGTF, datado de 15 de novembro de 2010: estabelece as orientações estratégicas para o SEE 2011;
- Despacho do Senhor Ministro de Estado e das Finanças, n.º 155/2011, de 28 de abril: determina a fixação da despesa máxima anual de gastos com o pessoal, e Fornecimentos e Serviços Externos, em 85% do valor registado no ano anterior;
- Ofício circular n.º 7405, da DGTF, datado de 9 de dezembro de 2011: faculta instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de gestão - 2012;
- Aditamento ao ofício circular n.º 7405, datado de 6 de janeiro de 2012: faculta instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de gestão para 2012; e
- Ofício circular n.º 7896, da DGTF, datado de 8 de outubro de 2012: faculta instruções sobre a elaboração dos instrumentos previsionais de gestão - 2013.

MAPA DA ESTRATÉGIA

Objectivos		Iniciativas		eto		Metas		Equipa Proposta		Observações	
ID	Objectivo	ID Iniciativa	Iniciativa	ID Indicador	Indicador	ID Meta	Meta	Responsável	Equipa de Trabalho		
Valor	V1			V.1.1.1	Resultados Operacionais	V.1.1.1.1	APA 2010: -1094 2012: 258 2015: 1979 APFF 2010: 336 2012: 648 2015: 1125				
				V.1.1.2	EBITDA ajustado	V.1.1.2.1	APA 2010: 2162 2012: 3639 2015: 5317 APFF 2010: -1164 2012: 691 2015: 913				
	V2	Incrementar volume de tráfegos			V.2.1.1	Taxa de crescimento do tráfego de mercadorias vs período homólogo	V.2.1.1.1	APA 2010: 4,41% 2012: 15,79% 2015: 2,12% APFF 2010: 17,64% 2012: 7,14% 2015: 5%			
					V.2.1.2	Tráfego total	V.2.1.2.1	APA 2010: 3.080.000 2012: 4.393.280 2015: 4.823.280 APFF 2010: 1.333.880 2012: 1.508.494 2015: 1.782.837			
	V3	Incrementar receitas por negócios logísticos			V.3.1.1	Taxa de crescimento dos rendimentos logísticos vs período homólogo	V.3.1.1.1	2010: 150.000,00 2012: 350% 2015: 200%			Só Zali e Cacia
	V4	Manter custos			V.4.1.1	Varição custos operacionais vs período homólogo	V.4.1.1.1	APA 2010: 2,60% 2012: 2,34% 2015: 1,94% APFF 2010: 109,37% 2012: 7,50% 2015: 3,79%			
					V.4.1.2	Varição dos FSE vs real n.º	V.4.1.2.1	APA 2010: 1,30% 2012: 2,00% 2015: 2,50% APFF 2010: 1,30% 2012: 2,00% 2015: 2,50%			
					V.4.1.3	Custos fixos vs proveitos	V.4.1.3.1	APA 2010: 86,47% 2012: 72,46% 2015: 66,71% APFF 2010: 40,20% 2012: 55,88% 2015: 52,03%			Custos fixos compreende gastos com pessoal mais depreciações

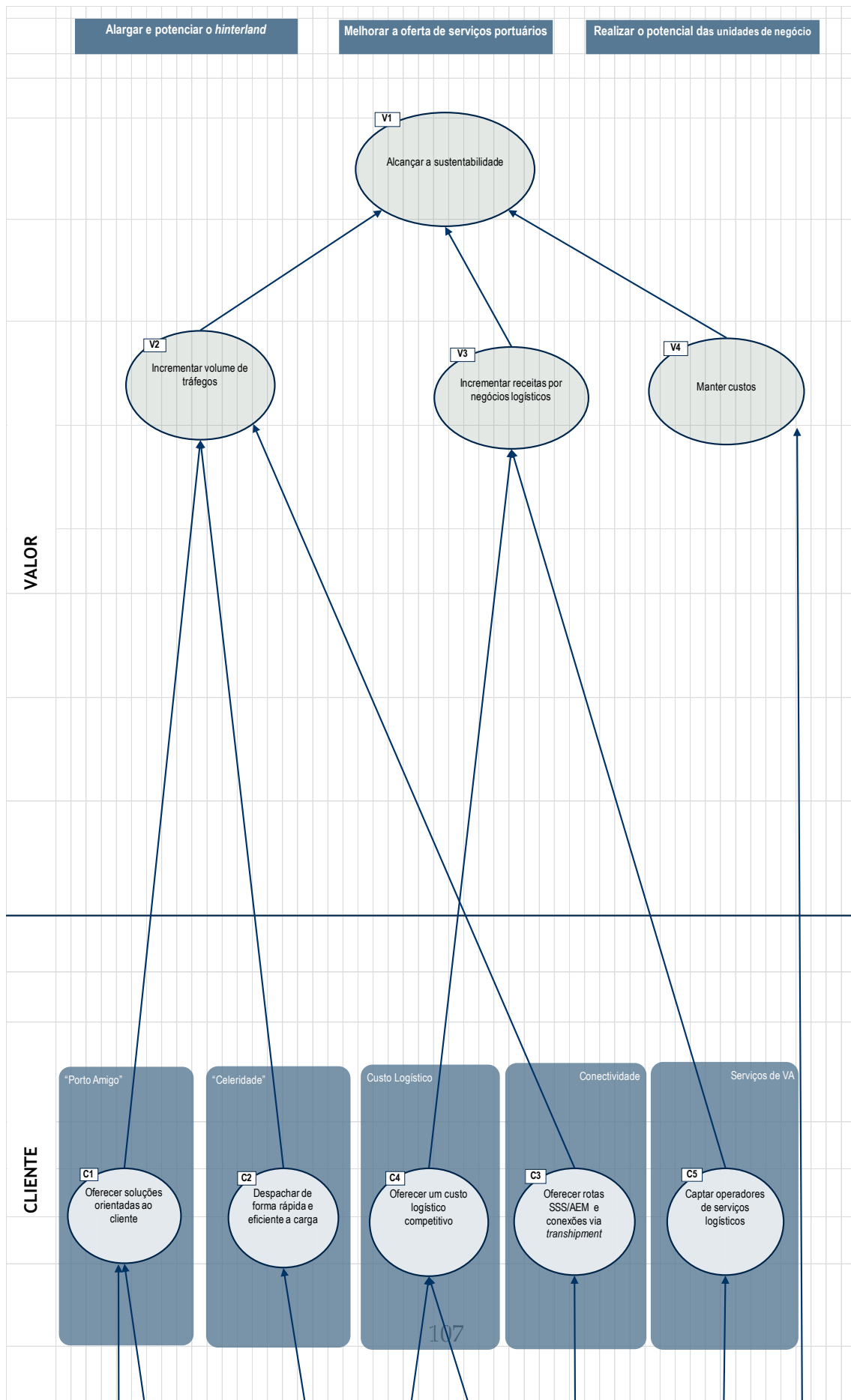
Cliente	C1	Oferecer soluções orientadas ao cliente			C.1.1.1	N.º de clientes captados	C.1.1.1.1	>10 000 toneladas - 2011: 3 - 2013: 5 - 2015: 6			
					C.1.1.2	Grau de Satisfação dos Clientes (inquérito anual)	C.1.1.2.1	Obter o grau de "muito satisfeito" - 2011: 65% Clientes - 2013: 70% - 2015: 75%			
	C2	Despachar de forma rápida e eficiente a carga			C.2.1.1	EBITDA ajustado	C.2.1.1.1	2010: 80% 2011: 85% 2012: 90% 2013: 90%			Ter sempre a produtividade do melhor operador. Ex: se a OperFoz tiver uma maior produtividade que o TS será esta a meta. 1 h. na APFF Tempo de Espera: pode ser aferido através do VTS
					C.2.1.2	Toneladas de carga seca por hora de estadia	C.2.1.2.1	2010 = Tempo de Acostagem no TN + 1h 30+ tempo de espera			
	C3	Oferecer rotas SSS/AEM e conexões via <i>transhipment</i>			C.3.1.1	N.º de linhas regulares captadas (SSS/AEM)	C.3.1.1.1	Ter, pelo menos, uma linha em 2010			
					C.3.1.2	N.º de rotas/ conexões captadas	C.3.1.2.1	2 conexões até final de 2010			
	C4	Oferecer um custo logístico competitivo			C.4.1.1	Custo logístico APA/ APFF vs concorrentes: - Conta de escala de clientes finais estratégicos - Custos em factura de cliente final	C.4.1.1.1	2011: 80% 2013: 75% 2015: 70%			(% da APDL) custo da cadeia logística nunca superior (por amostragem)
	C5	Captar operadores de serviços logísticos			C.5.1.1	N.º de operadores captados	C.5.1.1.1	Captação, de pelo menos, 1 no ano de arranque da ZALI Cacia: 2 em 2010 (e depois manter)			

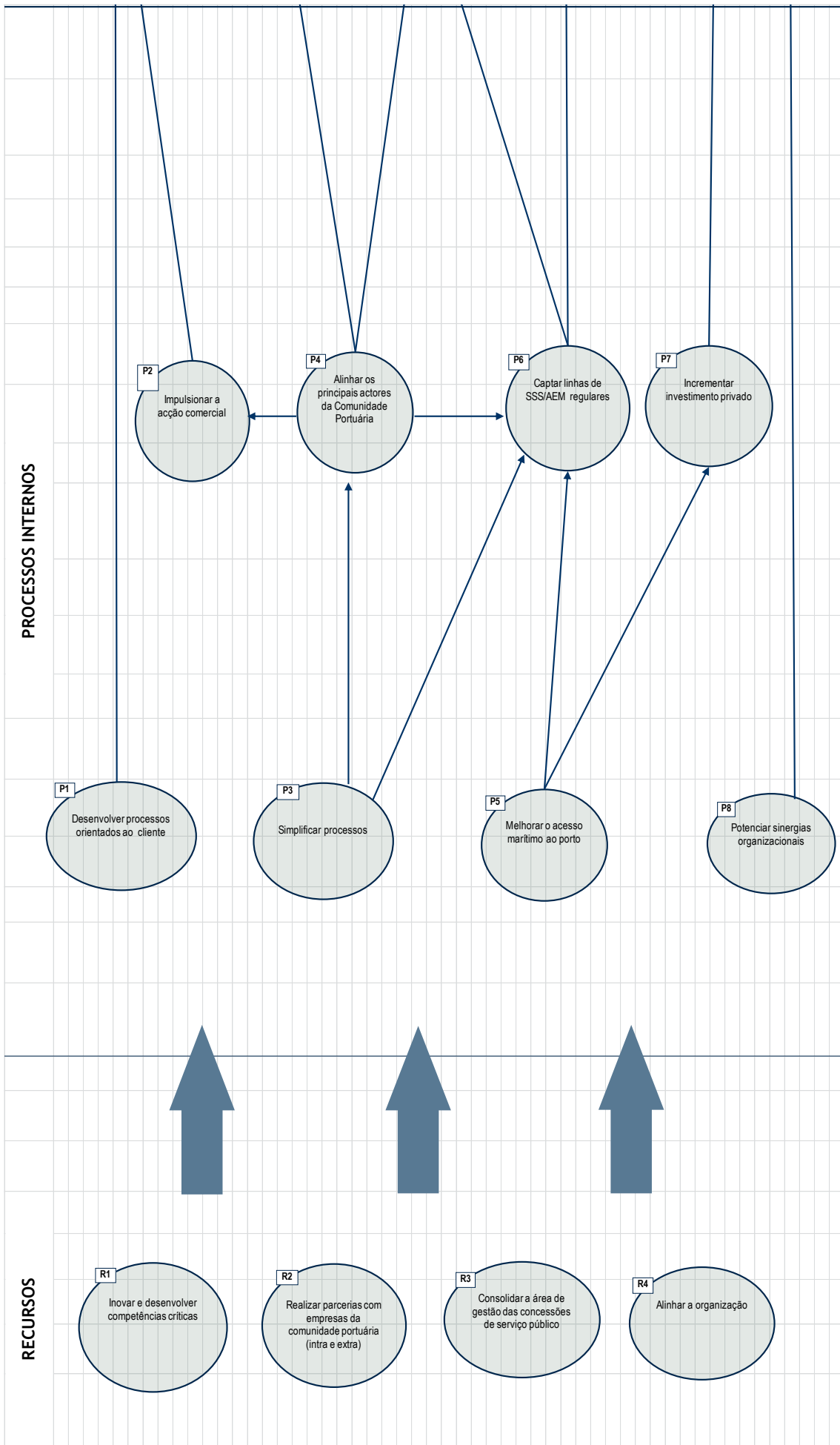
P1	Desenvolver processos orientados ao cliente	P.1.1	Implementar o Projecto de Orientação ao Cliente, nomeadamente: - Criar processos de Clientes Estratégicos - Implementar Metodologia de Actualização Contínua da Informação do Cliente	P.1.1.1	Grau de cumprimento do projecto de orientação ao cliente	P.1.1.1.1	2010 a 2012		
		P.1.2	Implementar o mapa da estratégia da qualidade	P.1.2.1	Grau de implementação do mapa da qualidade	P.1.2.1.1	Cumprimento dos prazos e objectivos estabelecidos no Mapa da Estratégia		
P2	Impulsionar a acção comercial	P.2.1	Rever e implementar o plano comercial elaborado (APA / APFF)	P.2.1.1	Grau de cumprimento do Plano Comercial	P.2.1.1.1	100% no final de 2010		
		P.2.2	Dinamização do Comité de Negócio	P.2.2.1	Número de reuniões do Comité de Negócio	P.2.2.1.1	Pelo menos 1 por cada 2 meses		
P3	Simplificar processos	P.3.1	Acompanhar o grau de utilização da JUP e realizar acções de sensibilização necessárias (Apoio ao cliente JUP)	P.3.1.1	Grau de utilização da JUP (tarifário e financeiro)	P.3.1.1.1	Integração plena do manifesto electrónico no 1º semestre de 2010		
				P.3.1.2	N.º de procedimentos criados de apoio ao cliente JUP	P.3.1.2.1	Criação de <i>help desk</i> comum APA e APFF Uma acção de formação geral		
		P.3.2	Desenvolver e implementar um SIG (APA/APFF)	P.3.2.1	Nº de utilizadores	P.3.2.1.1	6 utilizadores internos autónomos em 2010 12 utilizadores internos autónomos em 2012		
P4	Alinhar os principais actores da Comunidade Portuária	P.4.1	Propor e implementar acções comerciais com as respectivas comunidades portuárias	P.4.1.1	N.º de propostas da CP/APA/APFF para melhorar serviços e garantir a competitividade dos portos	P.4.1.1.1	Duas propostas de melhoria e sua implementação		
		P.4.2	Promover a captação de associados com valor para o porto	P.4.2.1	N.º de associados captados com valor	P.4.2.1.1	Captar dois associados		
		P.4.3	Elaborar a carta de qualidade da APA e APFF e promover a sua adesão pelas CP	P.4.3.1	N.º de aderentes à carta de qualidade da APA e APFF	P.4.3.1.1	No mínimo, no ano de arranque captar operadores (10 agentes de navegação mais importantes, 5 carregadores e todas as empresas da Estiva)		
P5	Melhorar o acesso marítimo ao porto	P.5.1	Executar a empreitada de reconfiguração da barra	P.5.1.1	Cumprimento dos prazos do processo de execução da empreitada de reconfiguração da barra	P.5.1.1.1	Obra iniciada em 2010 Obra concluída em 2012		
		P.5.2	Assegurar a operacionalidade do acesso marítimo melhorado	P.5.2.1	Número de navios com: - GT >...: - LOA > 150m: - Calado > 10 m:	P.5.2.1.1	Em 2010 serem praticados navios de comprimento até 160 m. e 9 m de calado Em 2012: 170 m e 10 m respectivamente		
				P.5.2.2	GT médio dos navios -TGL -TGS	P.5.2.2.1	Incrementar em 10% até 2014 o GT médio dos navios que utilizam o Sector Norte		

P6	Captar linhas de SSS/AEM regulares	P.6.1	Participar em projectos de promoção do SSS/AEM	P.6.1.1	N.º de novas participações em projectos de cooperação, públicas e privadas, no âmbito do SSS/AEM	P.6.1.1.1	2010: 1			
		P.6.2	Definir e implementar acções comerciais por mercados estratégicos do foreland do PA e do PFF e captar parceiros (segmento Contentores/Ro-Ro/SSS/AEM)	P.6.2.1	N.º de parceiros/operadores captados, necessários para entrar no segmento ro-ro/contentores/SSS/AEM	P.6.2.1.1	2010: 1			
P7	Incrementar investimento privado	P.7.1	Infra-estruturar a ZALI	P.7.1.1	% de área útil da ZALI servida por infra-estruturas	P.7.1.1.1	50% em 2012, 100% em 2014			
		P.7.2	Elaborar modelo de comercialização dos Pólos Logísticos do porto de Aveiro	P.7.2.1	Toneladas anuais movimentadas nos pólos	P.7.2.1.1	2013: 350.000 ton (ZALI)			ZALI e CACIA
				P.7.2.2	Área ocupada nos pólos	P.7.2.2.1	2010: 25.000 m <sup>2</sup> (CACIA) 2011: 60.000 m <sup>2</sup> 2012: + 60.000 m <sup>2</sup>			
P8	Potenciar sinergias organizacionais	P.8.1	Definir e implementar um plano de integração de processos	P.8.1.1	% de processos comuns integrados	P.8.1.1.1	2010: ERP (infoestrutura)			
						P.8.1.1.2	2010 : JUP (infoestrutura)/Sigpor			
						P.8.1.1.3	2011: Implementar os resultados do P. 1.1 em ambos os portos			

RECURSOS	R1	Inovar e desenvolver competências críticas	R. 1.1	Elaborar, implementar e monitorizar o plano de formação com as competências críticas organizacionais e individuais identificadas	R. 1.1.1	% de implementação do plano de formação	R. 1.1.1.1	2010: 100%			
					R. 1.1.2	Taxa de melhoria das competências críticas	R. 1.1.2.1	Melhorar 20% por Competência			
	R2	Realizar parcerias com empresas da comunidade portuária (intra e extra)	R. 2.1	Elaborar Plano de Desenvolvimento de Parcerias	R. 2.1.1	N.º de parcerias/acordos revistos vs total	R. 2.1.1.1	A construir em 2010			
					R. 2.1.2	N.º de acordos/ parcerias realizadas vs previstas	R. 2.1.2.1	4 novas parcerias			
	R3	Consolidar a área de gestão das concessões de serviço público	R. 3.1	Concluir o processo de concessão da exploração do TGL	R. 3.1.1	Grau de conclusão	R. 3.1.1.1	Relatório Final até 01/03/2010 Negociação e decisão de adjudicação até 31/09/2010			
			R. 3.2	Lançar o concurso para a concessão dos terminais de carga seca do sector norte	R. 3.2.1	Prazo	R. 3.2.1.1	Avaliação da viabilidade económico-financeira da concessão até 30/06/2010 Preparação das Peças do processo do concurso até 30/09/2010 Abertura do concurso até 31/12/2010			
			R. 3.3	Implementar um sistema de monitorização e acompanhamento dos processos de concessão de serviço público: - Jan. e Jul. : Realização de reunião de avaliação do desempenho das concessões de serviço público	R. 3.3.1	Grau de implementação do sistema de monitorização	R. 3.3.1.1	100%			
	R4	Alinhar a organização	R. 4.1	Elaborar e implementar um Plano de Alinhamento dos Portos do Centro	R. 4.1.1	% de colaboradores alinhados (a medir através de inquérito)	R. 4.1.1.1	2011: 70%			

# Mapa da estratégia





# Bibliografia

Araujo, A. M. P. (2005). O estudo de variáveis econômicas e o impacto no comportamento de medida contábil de desempenho (LL) e medida de valor (EVA) – um estudo empírico, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

Carvalho, I. R. d. (2008). Gestão baseada no valor. TOC 95, 50-59.

Cokins, G. (2004). Performance Management – Finding de Missing Pieces (To Close the Intelligence Gap). New Jersey, John Wiley & Sons.

Copeland, T e K., Murrin, T., (2000). Avaliação de empresas – “Valuation”. São Paulo, Makron Books.

Davies, G. A. M. (2000). Value-based Management: Context and Application. New York, John Wiley & Sons.

Dixon, J. N., A.; Vollmann, T. (1990). The New Performance Challenge-Measuring Operations for World-Class Competition. Homewood, EUA, Irwin Publishers.

Ford, J. e Schellenberg, D, (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. Academy of Management Review: 49-58.

Friego, M. (2002). Strategy execution and value-based management. Strategic Finance.

Gama, A. (2012). Performance Empresarial - Conceito, abordagens e métodos de avaliação, Lisboa: Porto Editora.

Pataki, G; Dillon, J; McCormack, M., (2001). NYS Project Management Guidebook, New York State.

Goldstein, J. C. J. (1998). Value-based Management - The only way to manage for value. Accountancy Ireland: 2.

Kaplan, R. e. N., David (1992). The Balanced Scorecard - measures that drive performance, Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. (2000) Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review

Kaplan, R (2009) The Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Handbook of Management Accounting Research

Kaplan, R. S. (2010) Conceptual Foundations of Balanced Scorecard Harvard Business School

Merchant, K. e Van der Stede, W. (2007) Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (2<sup>nd</sup> ed.) Pearson Education

Office of Financial Management (2009) Performance Measure Guide.

Pedersen, J. e Rendtorff, D. (2004) Value-based Management in Local Public Organizations: A Danish Experience. Cross Cultural Management

Pinto, F. (2009). Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Poister, T. (2003). Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. New Jersey, John Wiley & Sons.

Rappaport, A. (1986). Creating Shareholder Value. New York, The Free Press.

### Sites consultados:

[www.businessdictionary.com/definition/operating-expenses.html](http://www.businessdictionary.com/definition/operating-expenses.html)

(consultado a 20 de agosto de 2013)

[www.portodeaveiro.pt](http://www.portodeaveiro.pt)

(consultado a 25 de novembro de 2012)