



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Processos de Planeamento e Controlo Estratégico das Autoridades Portuárias

O caso da APDL

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

por

Ângela Patrícia Santos Ferreira

sob orientação de
Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School
Abril 2024

Agradecimentos

O presente relatório é o resultado de seis meses de dedicação e empenho individual, mas que só se tornou possível com o apoio e cooperação de várias pessoas.

Inicialmente, gostaria de expressar o meu mais sincero agradecimento aos Professores Luís Marques e Miguel Soares pela orientação e apoio ao longo deste percurso.

Por conseguinte, agradecer à APDL, em concreto à Dr.^a Amélia Castro, Eng.^a Marta Borges e Dr. Pedro Azevedo pela disponibilidade em colaborar nesta dissertação e pela partilha de conhecimento e informação, sem a qual este estudo não seria possível.

Neste caminho, não poderia deixar de enfatizar a mais profunda gratidão a toda a minha família, pais, avós, tios e primos por serem o meu maior apoio e principal fonte de inspiração e motivação.

Finalmente, agradeço aos meus amigos e companheiros de jornada que sempre se mostraram dispostos a contribuir e encorajar durante este percurso académico.

A todos, o meu muito obrigada!

Resumo

O modelo de gestão proposto por Kaplan & Norton (2008), conhecido como *Execution Premium* (EXP), oferece um ciclo integrado de planeamento e controlo que alinha a estratégia com as operações. Este modelo, que evoluiu do *Balanced Scorecard* (BSC), apresenta um ciclo de seis fases para o planeamento e execução estratégica, com sugestões de ferramentas de gestão para auxiliar as organizações nesse processo.

O estudo contextualiza a importância estratégica dos portos marítimos na cadeia global de abastecimento, e destaca o papel das Autoridades Portuárias (AP's) na formulação e implementação de estratégias alinhadas com as diretrizes nacionais do setor.

O presente trabalho, realizado através de um estudo de caso, teve como objetivo central identificar e compreender as ferramentas de gestão utilizadas nas diferentes etapas do ciclo de planeamento e execução estratégica da APDL, com base no modelo EXP. Além disso, foi elaborada uma análise crítica dessas ferramentas, com sugestões de melhoria.

A metodologia empregue incluiu revisão de literatura, realização de entrevistas e recolha de dados.

As conclusões deste estudo identificam oportunidades de melhoria nos processos estratégicos da Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo (APDL) e oferecem recomendações práticas para fortalecer a implementação eficaz da estratégia na organização.

Palavras-chave: Estratégia, Portos Marítimos, Ferramentas de Gestão, EXP.

Abstract

The management model proposed by Kaplan & Norton (2008), known as Execution Premium (EXP), offers an integrated planning and control cycle that aligns strategy with operations. This model, which evolved from the Balanced Scorecard (BSC), presents a six-phase cycle for strategic planning and execution, with suggestions for management tools to help organizations in this process.

The study contextualizes the strategic importance of seaports in the global supply chain, and highlights the role of Port Authorities in formulating and implementing strategies in line with the sector's national guidelines.

The main aim of this work, which was carried out through a case study, was to identify and understand the management tools used in the different stages of the strategic planning and implementation cycle at APDL, based on the EXP model. In addition, a critical analysis of these tools was drawn up, with suggestions for improvement.

The methodology used included a literature review, interviews and data collection.

The conclusions of this study identify opportunities for improvement in the strategic processes of the Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo (APDL) and offer practical recommendations to strengthen the effective implementation of strategy in the organization.

Keywords: Strategy, Seaports, Management Tools, EXP.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de figuras.....	xi
Índice de tabelas.....	xi
Glossário	xiii
1. Introdução	15
1.1. Enquadramento.....	15
1.2. Estrutura da Dissertação.....	16
1.3. Inovações e Contribuições.....	17
2. Revisão de literatura	18
2.1. Estratégia e Execução Estratégica.....	18
2.1.1. Planeamento e Gestão Estratégica.....	19
2.1.2. Controlo de Gestão.....	21
2.1.3. Ferramentas de Planeamento e Execução Estratégica.....	22
2.1.3.1. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	22
2.1.3.2. <i>Execution Premium</i> (EXP).....	25
2.2. Especificidades do Setor Portuário	28
2.2.1. Caracterização do Setor Portuário.....	29
2.2.1.1. Modelo de gestão dos portos portugueses	32
2.2.2. Importância dos <i>Stakeholders</i>	33
3. Estudo de Caso da APDL.....	35
3.1. Objetivos e questão de investigação	35
3.2. Metodologia.....	35
3.3. Apresentação e Caracterização da Organização	37
3.4. <i>Execution Premium</i> na APDL.....	39
3.4.1. Fase 1 - Desenvolver a Estratégia.....	40

3.4.2.	Fase 2 - Planear a Estratégia	42
3.4.3.	Fase 3 - Alinhar a Organização	45
3.4.4.	Fase 4 - Planear as Operações	46
3.4.5.	Fase 5 - Monitorizar e Aprender.....	48
3.4.6.	Fase 6 - Testar e Adaptar.....	49
4.	Análise Crítica.....	52
5.	Conclusão	56
5.1.	Síntese do trabalho	56
5.2.	Limitações e Sugestões.....	57
6.	Bibliografia	59

Índice de figuras

Figura 1: Modelo do processo de Gestão Estratégica.....	20
Figura 2: <i>Execution Premium framework</i>	26
Figura 3: Esquema da estrutura de um porto.....	30
Figura 4: Modelos básicos de gestão.....	31
Figura 5: Os principais <i>stakeholders</i> do setor portuário.....	34
Figura 6: Organograma da APDL.....	38
Figura 7: Quadro Síntese do Modelo EXP na APDL.....	50

Índice de tabelas

Tabela 1: As 4 perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	23
Tabela 2: Mapa Estratégico baseado no <i>Balanced Scorecard</i>	24

Glossário

AdC - Autoridade da Concorrência

AGM – Avaliação de Gestão Mensal

AMN - Autoridade Marítima Nacional

AMT – Autoridade da Mobilidade e dos Transportes

AP – Administração Portuária / Autoridade Portuária

APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A.

BSC – *Balanced Scorecard*

CA – Conselho de Administração

CG – Controlo de Gestão

DEP – Direção Estudos e Planeamento

DF – Direção Financeira

DGRM - Direção-Geral dos Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos

EEI – Eixos Estratégicos de Intervenção

EXP – *Execution Premium*

IMT - Instituto de Mobilidade e Transportes

JUL – Janela Única Logística

KPI's – *Key Performance Indicators*

PAO – Plano de Atividades e Orçamento

PAR - Plano de Ações e Recursos

PE – Planeamento Estratégico

PIB - Produto Interno Bruto

PIF - Posto de Inspeção Fronteiriço

ROC - Revisor Oficial de Contas

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SFO – *Strategy-Focused Organization*

SWOT - Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UO – Unidade Orgânica

VND – Via Navegável do Douro

1. Introdução

O presente estudo desenvolvido no ano letivo de 2023/2024, surge no âmbito do Trabalho Final de Mestrado (TFM) em Gestão, conducente a grau académico de mestre e ministrado pela Católica Porto Business School.

Esta dissertação debruça-se sobre a análise crítica dos processos de planeamento e controlo estratégico da Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo (APDL), tendo por base o modelo *Execution Premium* (EXP) de Kaplan & Norton (2008). Este modelo representa uma evolução do tradicional *Balanced Scorecard* (BSC), alargando o seu âmbito para um sistema integrado de gestão estratégica, a fim de superar os desafios no setor portuário.

A escolha deste tópico de investigação justifica-se pela relevância crescente das Autoridades Portuárias (AP's) na dinâmica global do setor e pela necessidade de adaptação a um ambiente tecnologicamente evoluído e competitivo.

Através da análise documental, este trabalho procura analisar o modelo EXP à luz da gestão estratégica da APDL, identificando os pontos de alinhamento e práticas de gestão que potenciam a realização dos objetivos estratégicos da organização.

Através da sua metodologia abrangente, o EXP pretende orientar as organizações na implementação eficaz da sua estratégia, ajustando todos os níveis organizacionais e assegurando a efetiva execução dos objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2008).

1.1. Enquadramento

Nas últimas décadas, a dinâmica dos portos marítimos tem sofrido transformações significativas, impulsionando a adoção de estratégias flexíveis para assegurar operações sustentáveis.

Estes portos, cruciais na cadeia de abastecimento global, enfrentam desafios como a inovação tecnológica e a consciência ambiental, exigindo a conversão de estratégias teóricas em ações mensuráveis (AdC, 2018; Del Giudice et al., 2021; Haugstetter & Cahoon, 2010).

Neste contexto, o caso de estudo da APDL surge como um exemplo paradigmático de implementação e monitorização destas estratégias em organizações portuárias. Assim, a questão de investigação central deste trabalho é: “Quais as ferramentas de gestão e como é que a APDL as utiliza para executar a sua estratégia?”. Visando responder à interrogação, esta tese pretende fornecer informações sobre as práticas de gestão estratégica em contextos portuários.

1.2. Estrutura da Dissertação

Relativamente à sua estruturação, este trabalho está dividido em seis capítulos.

Inicialmente, a presente introdução estabelece o enquadramento teórico, o propósito da pesquisa e as suas contribuições.

No segundo capítulo segue-se uma revisão de literatura sobre estratégia, CG e setor portuário, com especial ênfase no modelo EXP.

Após a fundamentação teórica, o terceiro capítulo expõe a metodologia de investigação utilizada e é delineado o estudo de caso desta investigação.

Na quarta secção são apresentados e analisados os resultados do processo de planeamento e controlo estratégico da APDL, visando responder à questão de investigação proposta.

O trabalho termina com as principais conclusões, limitações do estudo, recomendações para futuras pesquisas e referências bibliográficas.

1.3. Inovações e Contribuições

O presente subcapítulo destaca as inovações de uma melhor compreensão das práticas de gestão na APDL e das ferramentas utilizadas na execução da sua estratégia.

A adoção do modelo EXP representa uma inovação fundamental, proporcionando uma abordagem sistemática e integrada para o desenvolvimento e implementação da estratégia na APDL. Para além de proporcionar uma abordagem holística e orientada para os resultados, promove ainda a transparência e a comunicação eficaz dentro da organização, coordenando os esforços de todos os departamentos e colaboradores com os objetivos estratégicos.

Este trabalho representa uma contribuição para a melhoria contínua do planeamento e controlo estratégico nas AP's, e espera-se que inspire futuras investigações neste domínio promissor. A revisão da literatura também fornecerá uma base sólida para a avaliação crítica dos resultados obtidos durante a pesquisa, bem como para a formulação de recomendações práticas no desenvolvimento destes processos estratégicos.

Em síntese, a resposta à questão de investigação irá apurar a compreensão das práticas estratégicas na APDL, como também contribuirá para o avanço do conhecimento no domínio mais amplo da gestão portuária.

2. Revisão de literatura

2.1. Estratégia e Execução Estratégica

A definição de estratégia, ponto central deste estudo, remonta à sua origem na palavra grega *strategos* (Rodrigues, 2002), ganhando destaque no contexto empresarial nas décadas de 1960 e 1970, em resposta ao crescimento organizacional (Bracker, 1980). Desde então, a literatura sobre estratégia tem incluído uma variedade de concepções teóricas, desde abordagens mais convencionais que a consideram uma atividade lógica e sequencial (Chandler, 1962), até perspectivas mais dinâmicas que enfatizam fatores culturais, políticos e de aprendizagem (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).

Num ambiente cada vez mais desafiante e em constante transformação, exige-se agilidade às empresas para a resposta eficaz às variâncias do mercado e à concorrência. Nesse contexto, Porter (1996) realça a importância da adoção de práticas como o *benchmarking*, que consiste na comparação contínua das atividades e desempenho organizacional com os concorrentes.

De acordo com Johnson, Scholes & Whittington (2008), a estratégia pode ser definida como a direção e o alcance de uma organização a longo prazo, visando atender às expectativas dos *stakeholders*. Além disso, Alharthy et al. (2017) complementam essa visão ao afirmarem que a estratégia define os planos de uma organização para se manter competitiva, exigindo adaptação contínua.

Embora a formulação estratégica apresente desafios, a sua implementação numa organização constitui um obstáculo ainda maior, dada a complexidade em transformar planos estratégicos em ações concretas e eficazes (Holowka, 2015; Hrebiniak, 2006). De facto, há estudos que indicam que a grande maioria dos colaboradores de uma empresa desconhece ou não entende a sua estratégia (Kaplan & Norton, 2005). Assim, é categórico que a implementação estratégica requer a participação de todas as partes interessadas, alinhadas e orientadas por

uma visão comum, isto porque, mesmo com planos estratégicos excelentes, a sua utilidade permanece limitada se não existir uma execução eficaz (Ndambiri, 2015).

Em síntese, a compreensão destes conceitos num ambiente empresarial competitivo e em constante mudança é fundamental, fornecendo um sólido ponto de partida para a análise aprofundada que será conduzida neste estudo.

2.1.1. Planeamento e Gestão Estratégica

O planeamento estratégico (PE) emergiu no contexto empresarial após a Segunda Guerra Mundial, consolidando-se nas décadas de 1960 e 1970, quando as empresas passaram a desenvolver planos estratégicos formais a médio e longo prazo (Mintzberg, 1994).

Autores como Armstrong (citado por Ali, 2018) e Kotler (1994) definem o PE como um processo para estabelecer a direção da organização, criar e avaliar alternativas estratégicas, e monitorizar os resultados do plano durante a execução.

Para Kotler (1994), o PE inclui a definição da missão do negócio, objetivos e estratégias com base nas forças macro e microambientais (plano estratégico) e, posteriormente, análise e ajustes dos resultados.

Por sua vez, a gestão estratégica envolve a formulação, implementação e avaliação das decisões estratégicas para alcançar os objetivos organizacionais (David, 2011; Porth, 2003; Sharplin, 1985). Inicia-se com a formulação da estratégia, definindo a missão, visão, objetivos e estratégias da organização, baseados numa análise do ambiente interno e externo, seguida pela transição do pensamento estratégico em ações concretas (David, 2011; Sharplin, 1985).

A implementação estratégica consiste na operacionalização da estratégia, ajustada com os ambientes interno e externo da organização (Santos, 2008). Na fase de avaliação e controlo, é crucial retificar regularmente o progresso dos

objetivos organizacionais, dado que as mudanças nos ambientes interno e externo, podem tornar desadequadas as estratégias previamente formuladas (David, 2011). Face aos desvios detetados, são propostas soluções (Santos, 2008; Sharplin, 1985).

A figura seguinte ilustra o modelo do processo de gestão estratégica proposto por David (2011) e Kotler & Keller (2012).

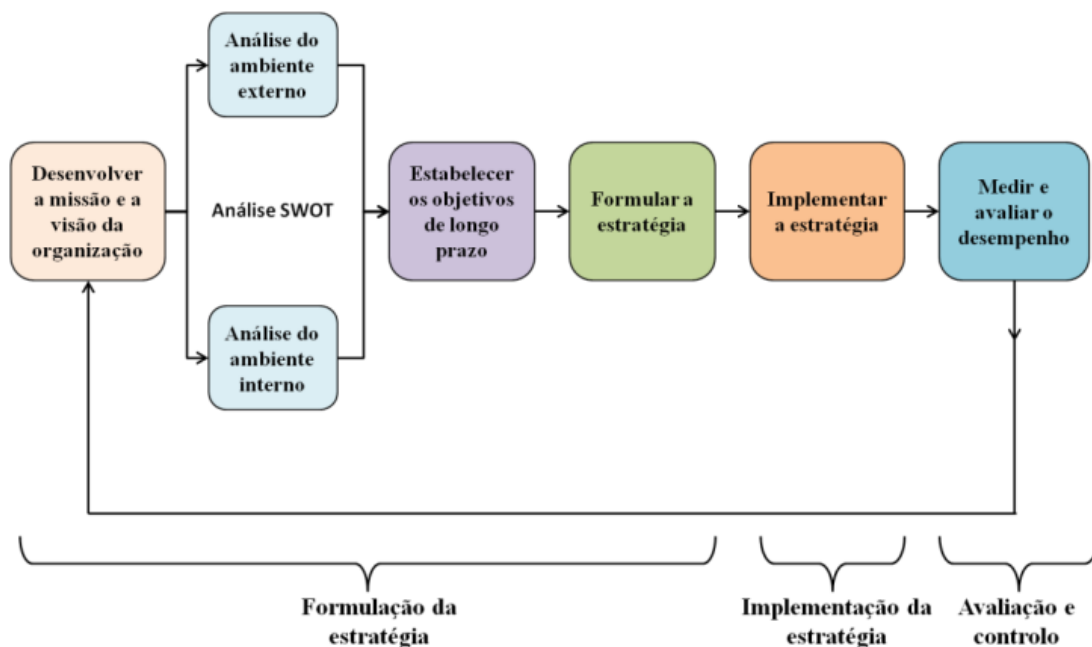


Figura 1: Modelo do processo de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de David (2011) e Kotler & Keller (2012)

O autor Teixeira (2011) ressalta que a gestão estratégica, se eficazmente implementada, contribui para o sucesso e vantagem competitiva das empresas, propiciando um maior envolvimento dos gestores e colaboradores nas responsabilidades atribuídas.

Portanto, compreender as teorias, conceitos e práticas do planeamento e gestão estratégica, é vital para o desenvolvimento de estratégias que assegurem a prosperidade organizacional a longo prazo.

2.1.2. Controlo de Gestão

No âmbito organizacional, o conceito de CG tem emergido como um tema de crescente relevância nos círculos académicos e de investigação (Chenhall, 2003), sendo definido como o processo pelo qual os gestores asseguram a eficaz alocação e utilização dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos predefinidos pela organização (Chenhall & Langfield-Smith, 2007; Otley, 1999).

Efetivamente, a crescente importância da estratégia permitiu uma expansão deste conceito, incluindo não apenas aspetos financeiros, mas também comportamentais e estratégicos entre os resultados e previsões (Anthony, 1965; Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012).

Autores como Flamholtz (1996) sublinham a importância de combinar múltiplos fatores para criar um sistema de controlo organizacional eficaz.

Por sua vez, os sistemas de controlo de gestão (SCG) são descritos como processos formais e estratégicos para estabelecer e modificar padrões nas atividades organizacionais (Simons, 1991). Segundo esta ótica, contribuem para a adaptação às dinâmicas do mercado (Malmi & Brown, 2008) e influenciam o comportamento dos colaboradores em prol dos objetivos da empresa (Jordan, Rodrigues & Neves, 2005).

No entanto, Merchant & Van der Stede (2012) defendem que persistem desafios que continuam a afetar a eficácia do CG nas organizações, quer em termos de recursos, quer em termos estruturais. Quanto aos colaboradores, estes expressam preocupações relacionadas com a falta de orientação, motivação e oportunidades de formação. Já quanto à estrutura do sistema, Anthony (1965), Simons (1995) e Kaplan (2009) destacam a importância da inclusão não apenas de medidas financeiras, mas também de medidas operacionais e analíticas, entre outras, para oferecer uma perspetiva abrangente e equilibrada do desempenho organizacional.

Assim, compreender e abordar estes desafios incentiva o sucesso e a sustentabilidade das organizações. O investimento contínuo na melhoria dos sistemas de controlo e nas competências dos colaboradores é essencial para alcançar eficientemente os objetivos organizacionais.

2.1.3. Ferramentas de Planeamento e Execução Estratégica

Com a crescente complexidade dos ambientes empresariais, exacerbada pela instabilidade do mercado, evolução tecnológica e globalização, o papel das ferramentas de Planeamento e Execução Estratégica no CG torna-se preponderante. Afonina & Chalupský (2012) argumentam que, face à imprevisibilidade do mercado, as organizações devem ser capazes de se adaptarem para que sejam mais competitivas.

Desta forma, e no sentido de dar resposta às tomadas de decisão e às limitações da cognição humana, surgem as ferramentas estratégicas baseadas em conceitos pré-formulados e opiniões pessoais. (Knott 2006; Leskinen et al., 2006; Stenfors & Tanner 2007). Assim, neste TFM apenas serão exploradas as ferramentas que mais se enquadram com o tema de pesquisa em questão.

2.1.3.1. *Balanced Scorecard* (BSC)

Em 1990, Kaplan e Norton participaram num estudo que evidenciou a predominância de abordagens tradicionais de medição do desempenho organizacional, focadas excessivamente em medidas financeiras, limitando a capacidade de criar valor económico a longo prazo (Kaplan & Norton, 1996a). Como resposta a essa lacuna, em 1992, estes autores apresentam o BSC, uma ferramenta de medição e avaliação do desempenho multidimensional. O BSC incorpora quatro perspetivas complementares e interdependentes: a financeira, de clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Cada

perspetiva possui objetivos, indicadores e metas alinhados com a visão e estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1996a).

Como tal, é fundamental planificar estas perspetivas considerando as questões identificadas na Tabela 1 (Nair, 2004).

Perspetivas do BSC	Questões
Perspetiva Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os objetivos financeiros? - O que nos leva ao alcance desses objetivos? - Que tipo de lucro e receita devemos alcançar? - Numa organização sem fins lucrativos, que orçamento orienta a atividade?
Perspetiva dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Quem são os clientes? - Como podemos agradá-los? - Que objetivos desejamos alcançar com os parceiros?
Perspetiva dos Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Em que processos devemos ser os melhores para captar clientes? - Quais as atividades internas necessárias para sustentar as competências?
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - No que devemos ser excelentes, em termos de desempenho, e como podemos treinar as pessoas para chegar ao nível da excelência? - Que ambiente e cultura potenciam o crescimento? - O que é preciso fazer para desenvolver e treinar as pessoas para alcançar os outros objetivos?

Tabela 1: As 4 perspetivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Nair (2004)

Estas perspetivas são essenciais para a formulação e execução eficaz da estratégia organizacional, como destacado por Kaplan & Norton (1996b), que argumentam que esta ferramenta transmite os conhecimentos e sistemas necessários aos colaboradores para construir uma estratégia robusta e estável.

A *framework Strategy-Focused Organisation* (SFO), proposta posteriormente, redefiniu o BSC de um sistema de medição de desempenho para um sistema interativo de gestão, o qual promove a aprendizagem organizacional e a inovação estratégica (De Geuser et al, 2009; Kaplan, 2009; Simons, 1995).

Com o intuito de clarificar ainda mais a estratégia para os colaboradores, Kaplan & Norton (2001) introduziram o mapa estratégico como uma representação visual das relações causa-efeito entre objetivos e medidas, abrangendo as diferentes perspectivas do BSC. Este mapa fornece uma visão integrada das metas e iniciativas estratégicas, desenvolvendo a relação entre esses elementos e a sua contribuição para os objetivos organizacionais de longo prazo (Kaplan & Norton, 2004).

Assim, e a título exemplificativo, a tabela 2 representa a construção de um mapa estratégico (Kaplan & Norton, 1992).

Perspetiva Financeira		Perspetiva do Cliente	
Objetivos	Medidas	Objetivos	Medidas
Sobreviver	Fluxo de Caixa	Novos Produtos	% de vendas dos novos produtos
Ter sucesso	Crescimento das vendas trimestrais e lucro operacional por divisões	Fornecedores favoritos	Compartilhamento de contas-chave nas compras
Prosperar	Maior participação de mercado e ROE	Parcerias com os clientes	Número de esforços de engenharia cooperativa
		Fornecedor Responsivo	Entrega no prazo (definido pelo cliente)

Perspetiva dos Processos Internos		Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	
Objetivos	Medidas	Objetivos	Medidas
Capacidade Tecnológica	competição vs produção	Liderança a nível tecnológico	Desenvolvimento da próxima geração
Excelência na Fabricação	Custo Unitário de um ciclo de produção	Melhorar o processo produtivo	Tempo do processo até à maturidade
Produtividade no <i>Design</i>	Eficiência na Engenharia	Foco no Produto	% dos produtos que equivalem a 80% das vendas
Introdução de Novos Produtos	Introdução do Cronograma Real vs Plano	Foco no Mercado	Introdução de novos produtos vs Competição

Tabela 2: Mapa Estratégico baseado no *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1992)

Logo, o mapa estratégico garante a simplificação numa só página de algo potencialmente complexo como o BSC, permitindo a compreensão e comunicação da estratégia em toda a organização e a todos os colaboradores,

capacitando-os para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (Saraiva & Alves, 2017).

2.1.3.2. *Execution Premium (EXP)*

Kaplan & Norton (2008) fecham o ciclo dos trabalhos anteriores com a proposta do modelo EXP, que constituirá a base para o presente trabalho de investigação. Este novo modelo é caracterizado como um sistema integrado de gestão, concebido para estabelecer uma ligação entre a formulação estratégica e as operações do dia-a-dia da empresa, fundamentando-se no mapa estratégico e no BSC para a efetiva execução estratégica.

Deste modo, os autores consideram que este sistema de gestão compreende as seguintes seis etapas:

- 1- Desenvolver a estratégia;
- 2- Traduzir a estratégia;
- 3- Alinhar a organização;
- 4- Planear as operações;
- 5- Monitorizar e aprender;
- 6- Testar e adaptar a estratégia.

A figura 2 demonstra as ligações entre cada uma destas fases, e as dependências existentes (Kaplan & Norton, 2008).

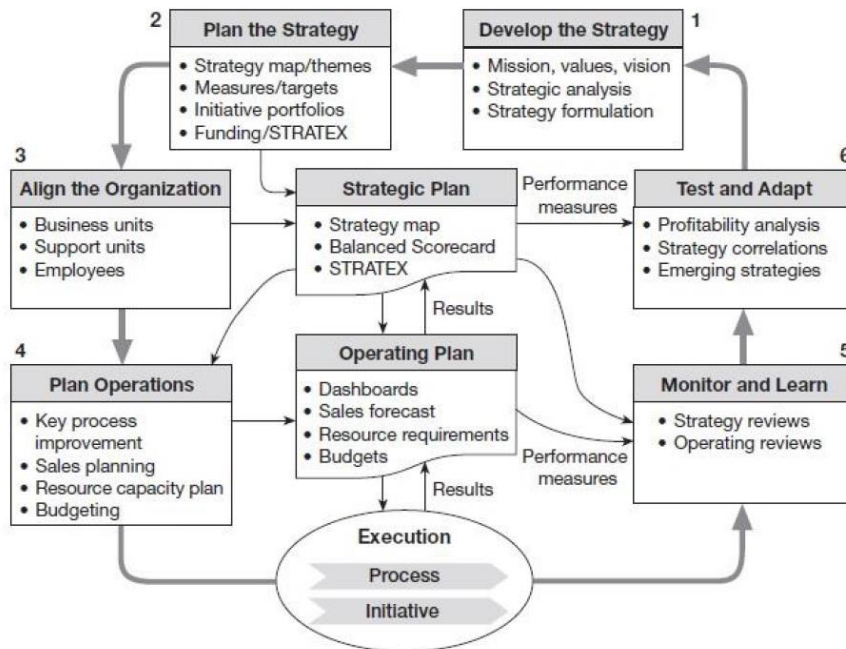


Figura 2: Execution Premium framework

Fonte: Kaplan & Norton (2008)

1ª Etapa – Desenvolver a estratégia

A primeira etapa integra o desenvolvimento e definição da estratégia, que se concretiza com a elaboração de um plano estratégico. Este plano inicia-se pela clarificação da missão (principal propósito da organização), da visão (objetivos de médio e longo prazo) e dos valores (diretrizes internas que refletem a cultura organizacional). O passo seguinte compreende a análise e formulação estratégicas. A análise estratégica permite reconhecer o contexto e as forças que influenciam e alteram a estratégia, envolvendo a análise externa (avaliação do impacto provocado pela envolvente na organização) e a análise interna (análise do desempenho e competências da própria entidade), enquanto a formulação estratégica determina onde e como a empresa pode competir (Kaplan & Norton, 2008).

2ª Etapa – Traduzir a estratégia

Kaplan & Norton (2008) defendem que a tradução da estratégia permite converter a visão estratégica em medidas, orçamentos, objetivos e iniciativas que

orientam a ação e a organização na implementação da estratégia. Este processo baseia-se na criação de mapas estratégicos e na seleção de indicadores e metas através da ferramenta BSC. Adicionalmente, enfatizam a importância de assegurar os mecanismos necessários à concretização de toda a estratégia, sugerindo a aplicação do STRATEX para isolar os recursos essenciais às iniciativas de longo prazo.

3ª Etapa – Alinhar a organização

O principal objetivo do EXP é garantir que a estratégia das unidades de negócio está em sintonia com as suas operações, ou seja, além destas unidades convergirem entre si e com a estratégia, também os colaboradores têm de estar alinhados com a estratégia (Kaplan & Norton, 2008).

O processo de alinhamento envolve três fases distintas:

- 1- Alinhamento das unidades de negócio;
- 2- Alinhamento das unidades de suporte;
- 3- Alinhamento dos empregados.

4ª Etapa – Planejar as operações

A implementação da estratégia requer a coordenação e adesão às iniciativas estratégicas e aos programas de melhoria de processos. As relações causa-efeito presentes no mapa estratégico e nos objetivos estratégicos do BSC orientam a realocação dos recursos e revelam as melhorias de processo imprescindíveis para o sucesso da execução estratégica. Os processos de execução estratégica têm duas componentes: melhorar os processos-chave garantindo que as mudanças exigidas pelos requisitos estratégicos sejam refletidas em processos operacionais, e desenvolver um plano de recursos para assegurar que os orçamentos e planos operacionais reflitam as orientações e necessidades da estratégia.

5ª Etapa – Monitorizar e aprender

A visão tem um horizonte temporal de longo prazo, logo é necessário monitorizá-la e ajustá-la constantemente para atingir os objetivos estratégicos. Para isso, realizam-se reuniões de *feedback* e controlo do sistema de gestão, abrangendo três tipos de reuniões (Kaplan & Norton, 2008):

- Reuniões de revisão operacional – destinadas a gerir e monitorizar o desempenho financeiro e operacional de curto prazo;
- Reuniões de revisão estratégica – com propósito de discutir o progresso da estratégia e gerir as iniciativas estratégicas e o BSC das unidades;
- Reuniões de teste e adaptação da estratégia – para avaliar o desempenho da estratégia.

6ª Etapa – Testar e adaptar a estratégia

O processo de planeamento estratégico deve envolver reuniões regulares de avaliação do desempenho estratégico, proporcionando à equipa executiva a oportunidade de ajustar a estratégia conforme necessário. Estas reuniões podem resultar na reafirmação dos objetivos e iniciativas estratégicas, comunicando novas expectativas para as unidades de negócio. Em casos de falhas significativas na estratégia ou de obsolescência devido a mudanças na envolvente, a organização deve reavaliar a estratégia, regressando à fase do desenvolvimento estratégico (Kaplan & Norton, 2008).

2.2. Especificidades do Setor Portuário

O setor portuário é imprescindível para a cadeia logística global, sendo responsável pela coordenação e integração dos diferentes modos de transporte, nomeadamente o transporte marítimo (Del Giudice et al., 2021; Haugstetter & Cahoon, 2010).

Segundo Iris & Lam (2019), o transporte marítimo é responsável por uma parcela significativa, superior a 85%, do volume total de mercadorias movimentadas à escala mundial, enfatizando a sua centralidade no panorama logístico internacional.

De acordo com De Langen (2004), os portos concentram diversas atividades económicas relacionadas à chegada e ao serviço de navios e cargas, atividades essas que atraem investimentos e estimulam o desenvolvimento de infraestruturas e indústrias correlatas, impulsionando a economia local e regional.

Além do seu papel basilar na interligação entre as regiões terrestres e marítimas, os portos constituem ainda importantes pontos estratégicos devido à crescente relevância do transporte marítimo no intercâmbio entre diferentes territórios (Ferrari et al., 2010). Esta evolução de portos tradicionais para postos industriais, centros de distribuição e elementos essenciais de redes de logística, reflete a necessidade de adaptação às procuras do mercado globalizado (Strupp, 2016).

A compreensão aprofundada deste setor é essencial para identificar desafios, oportunidades e tendências futuras, proporcionando uma base sólida para análises subsequentes que visam otimizar o seu desempenho e maximizar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável e integrado no panorama global.

2.2.1. Caracterização do Setor Portuário

Num ambiente marcado pela competitividade, os portos enfrentam a necessidade de adotar práticas operacionais que atendam a padrões cada vez mais rigorosos de segurança, eficiência e sustentabilidade ambiental (Del Giudice et al., 2021). Tal panorama exige uma contínua atualização, com o objetivo de

minimizar custos e desperdícios, maximizar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados (De Martino et al., 2013).

No que toca à organização portuária, Amadeu Rocha (n.d.) distingue dois ciclos primordiais, o ciclo físico, que engloba as infraestruturas portuárias e as superestruturas que facilitam a transferência de mercadorias entre terra e mar, e o ciclo administrativo e informativo, essencial no acompanhamento e autorização do fluxo físico dos meios de transporte e carga. Este último, conhecido como infoestrutura do porto, visa alcançar a máxima eficiência dos processos informativos e administrativos para atender às autorizações e controlo necessários, disponibilizando serviços de valor acrescentado através de um ecossistema digital denominado Janela Única Logística (JUL), que integra e sincroniza todas as operações portuárias em tempo real.

Na figura abaixo está esquematizada a estrutura de um porto.

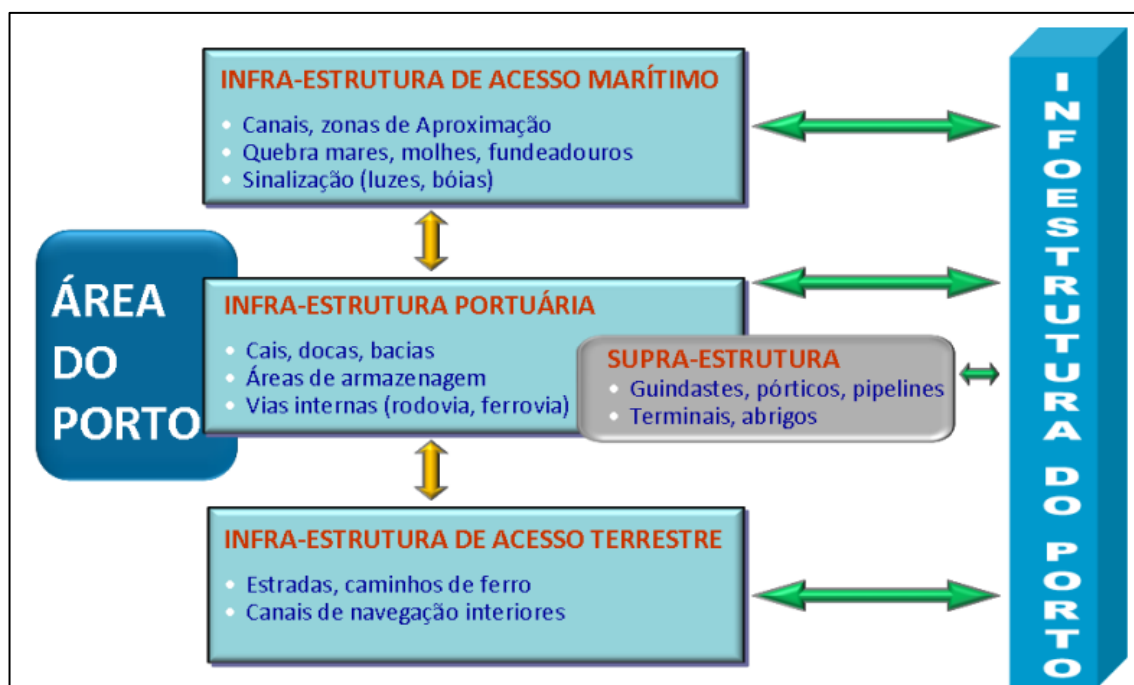


Figura 3: Esquema da estrutura de um porto

Fonte: Amadeu Rocha (n.d.)

Os participantes do ecossistema portuário, conforme detalhado no Relatório do Ecossistema Portuário pela Autoridade da Mobilidade e dos Transportes

(AMT), incluem uma gama de entidades oficiais responsáveis por autorizações de entrada e saída de passageiros e mercadorias, tais como a Autoridade Marítima, Autoridade de Saúde, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), Alfândegas e AP's (AMT, 2019). Relativamente à AMT, esta é responsável pela regulação e fiscalização do setor da mobilidade e dos transportes terrestres, fluviais, ferroviários, e respetivas infraestruturas, através dos seus poderes de regulamentação, supervisão, fiscalização e sancionatórios (AMT, 2019).

Em termos de modelos de governação para a AP, o Banco Mundial identifica quatro principais modelos que revelam diferentes graus de participação e responsabilidade entre a AP e os operadores privados: Porto Público, *Tool Port*, *Landlord Port* e Porto de Serviço Privado (World Bank, 2007).

Modelos organizacionais	Infraestrutura	Superestrutura	Operação portuária	Outras Funções
<i>Public Service Port</i>	Pública	Pública	Pública	Maioritariamente pública
<i>Tool Port</i>	Pública	Pública	Privada	Pública / Privada
<i>Landlord Port</i>	Pública	Privada	Privada	Pública / Privada
<i>Private Service Port</i>	Privada	Privada	Privada	Maioritariamente privada

Figura 4: Modelos básicos de gestão

Fonte: World Bank (2007)

O porto público é integralmente administrado pela AP, que assume a responsabilidade por todos os serviços portuários, embora as restantes atividades sejam orientadas tanto por entidades públicas como privadas (AdC, 2018).

No modelo *Tool Port*, apesar da AP manter toda a responsabilidade operacional, partilha tarefas com operadores portuários privados, sobretudo ao nível da operação portuária (AdC, 2018; World Bank, 2007).

Na modalidade de *Landlord Port*, a AP mantém apenas a posse da infraestrutura e da sua gestão, concedendo o controlo das superestruturas aos agentes privados por meio de contratos de concessão durante um determinado período (AdC, 2018; World Bank, 2007).

Já no modelo de porto privado, a construção e o terreno do porto são assegurados pelo setor privado, e as responsabilidades regulatórias podem ser transferidas do setor público para o privado (AdC, 2018; World Bank, 2007).

Na maioria dos portos europeus, incluindo Portugal, o modelo de eleição é, de facto, o *Landlord Port*, conforme será analisado no próximo subcapítulo.

2.2.1.1. Modelo de gestão dos portos portugueses

Localizado no ponto extremo sudoeste da Europa, Portugal assume uma posição fulcral como porta de entrada atlântica para o continente europeu, conferindo-lhe um destaque proeminente enquanto referência marítimo-portuária.

Com um total de 20 portos marítimos, Portugal conta com 9 portos no continente, dos quais cinco são principais (Aveiro, Leixões, Lisboa, Setúbal e Sines), geridos pelas AP's como sociedades anónimas de capitais exclusivamente públicos. Os restantes quatro são secundários (Faro, Portimão, Figueira da Foz e Viana do Castelo), com capital detido pelos portos de Sines, Aveiro e Leixões, respetivamente (AMT, 2019).

Independentemente do modelo de governação adotado, é imprescindível a presença de organismos específicos para supervisionar as atividades dos operadores portuários e administrar as infraestruturas portuárias que, no caso português, são as AP's (AMT, 2019).

No cerne da governação dos portos portugueses, predomina o modelo *Landlord Port* (porto senhorio), caracterizado pela coexistência entre a participação pública na gestão do domínio público e a intervenção privada na operação portuária. Neste modelo, as infraestruturas portuárias permanecem sob jurisdição estatal, enquanto as atividades operacionais, como a movimentação e armazenamento de cargas são realizadas por empresas privadas através de concessões de serviço público ou licenciamentos para uso privado (AMT, 2019).

Para além das AP's, Portugal conta ainda com o apoio de entidades como a Direção-Geral dos Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos (DGRM), Instituto de Mobilidade e Transportes (IMT), Autoridade Marítima Nacional (AMN) e Autoridade da Concorrência (AdC) (AMT, 2019).

2.2.2. Importância dos *Stakeholders*

A gestão de *stakeholders* é amplamente reconhecida como um elemento central na conquista e criação de valor organizacional. Conforme definido por Freeman (1984), *stakeholders* são indivíduos ou grupos de indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações de uma empresa, destacando a importância da participação na tomada de decisão e valorização mútua.

Segundo Clarkson (1995), é possível distinguir *stakeholders* primários, vitais para a continuidade da organização, de *stakeholders* secundários que, embora influentes, não são essenciais para a sobrevivência da empresa.

O envolvimento ativo dos *stakeholders* nos processos de decisão promove confiança, transparência, inovação, aprendizagem coletiva e implementação mais eficaz de políticas e decisões (Ladkin & Martinez Bertramini, 2002). Contudo, é importante reconhecer que a gestão de *stakeholders* também pode apresentar desafios, tais como o investimento de tempo e recursos, a complexidade do processo participativo e o risco de desmotivação entre as partes interessadas. Para superar estes obstáculos, é indispensável uma análise minuciosa a fim de compreender as suas expectativas e o potencial de colaboração de cada *stakeholder*, tanto a curto como a longo prazo (Creighton, 1999), de forma a alinhar as ações e estratégias com as necessidades do ambiente externo. Neste sentido, ao priorizar os esforços e recursos, a probabilidade de sucesso e sustentabilidade aumentam.

Nos últimos anos, o setor portuário tem testemunhado uma rápida evolução, impulsionada por fatores como a globalização, avanços tecnológicos e

preocupações ambientais. Neste contexto dinâmico, os *stakeholders* desempenham um papel crucial, influenciando diretamente as operações e o sucesso dos portos marítimos (Tezcan & Kuleyin, 2022). Assim, é essencial garantir que os interesses dos *stakeholders* sejam considerados em todas as fases do planeamento portuário (Dooms et al., 2004).

Conforme ilustrado na figura 5, Notteboom & Winkelmanns (2002) defendem que existem quatro grupos de *stakeholders* ligados ao planeamento portuário, com interesses distintos e capacidade de influenciar as operações dos portos.

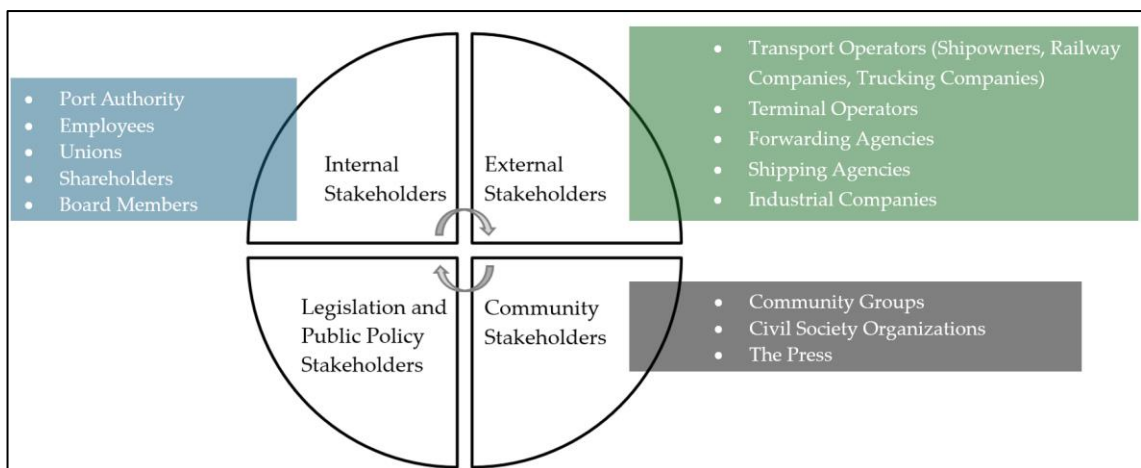


Figura 5: Os principais *stakeholders* do setor portuário

Fonte: Notteboom & Winkelmanns (2002)

Efetivamente, é fundamental realizar uma boa gestão dos *stakeholders* envolvidos nas operações portuárias, considerando os seus interesses individuais e objetivos divergentes, de modo a atender às suas expectativas no planeamento portuário (Dooms et al., 2004).

A participação dos *stakeholders* no processo de planeamento fortalece as relações com a comunidade e outras partes interessadas, contribuindo para uma maior eficiência operacional e resultados mais benéficos (Notteboom et al., 2021; Tijan et al., 2021).

3. Estudo de Caso da APDL

3.1. Objetivos e questão de investigação

O principal propósito desta investigação é analisar como a APDL define e controla a implementação da sua estratégia, destacando a relevância do EXP enquanto ferramenta para a gestão estratégica das AP's. Além disso, este trabalho permitirá realçar o papel das ferramentas de gestão usadas pela organização e explorar de que forma orientam as decisões estratégicas, coordenam as atividades operacionais e avaliam continuamente o desempenho organizacional na APDL. Ao abordar estes objetivos, será possível identificar os desafios e oportunidades inerentes à gestão estratégica na APDL, contribuindo para uma melhor compreensão dos processos de planeamento e controlo estratégico nas AP's. Por conseguinte, são propostas recomendações pragmáticas para aprimorar a execução da estratégia na APDL, com o objetivo de alcançar o sucesso a longo prazo.

Neste seguimento e considerando a problemática em estudo, foi formulada a seguinte questão de investigação:

“Quais as ferramentas de gestão e como é que a APDL as utiliza para executar a sua estratégia?”.

Com vista a responder de forma fundamentada à questão anteriormente enunciada, a pesquisa adotará uma abordagem metodológica que será detalhadamente apresentada no próximo capítulo.

3.2. Metodologia

A metodologia descreve o processo envolvido na investigação científica, sendo que a sua utilização implica um conjunto de técnicas que facilita a análise e recolha de dados, permitindo alcançar as metas traçadas no estudo (Bruyne, Herman & Schouthe, 1977; Strauss & Corbin, 1998).

De acordo com Yin (2001), a escolha da metodologia de pesquisa depende das questões de pesquisa propostas. Neste contexto, a metodologia a adotar será o estudo de caso que, por sua vez, será complementado com a realização de entrevistas semiestruturadas. Yin (2009) defende que este método deve ser utilizado quando o investigador pretende analisar em profundidade um fenómeno da vida real no seu contexto real.

Dada a natureza do problema de investigação e aos objetivos que se pretendem alcançar, será um estudo de caso descritivo e exploratório, visto que pretende descrever um determinado fenómeno num determinado contexto, recolhendo informação sobre o objeto de interesse (Yin, 1994).

Neste seguimento, foi decidido avançar com um único estudo de caso, a APDL, devido à natureza do problema de pesquisa e objetivos estabelecidos.

Na recolha de dados, procedeu-se à análise documental, pesquisa e entrevistas semiestruturadas. Estas entrevistas foram organizadas de modo a cumprir os pontos de discussão propostos, em que os entrevistados deveriam explicar o processo de execução estratégica da APDL com base na documentação interna, pelo que não foi seguido um guião.

As entrevistas semiestruturadas, ao integrarem questões abertas e fechadas, possibilitam uma abordagem flexível que enriquece a compreensão das opiniões e perspetivas dos entrevistados (Fylan, 2005).

Numa primeira fase, conforme já indicado anteriormente, foi feita uma revisão de literatura com o objetivo de conhecer os conteúdos teóricos já existentes na temática a abordar. A pesquisa realizada conduziu à formulação da questão de investigação e à seleção da organização sobre a qual incidiu o estudo de caso.

A segunda fase consistiu no desenvolvimento, escrita e análise da investigação em questão, e é nesta fase que se insere a recolha de dados sobre a empresa em estudo, bem como a realização das entrevistas planeadas. A primeira recolha de informação sobre a entidade em estudo recorreu ao site da APDL e à consulta do seu Plano Estratégico 2017-2026, Plano de Atividades e Orçamento (PAO) 2023-

2025 e Relatório e Contas para os períodos de 2020 a 2022. Posteriormente, seguiu-se o primeiro contacto com a administração responsável que se verificou primeiramente via email com a Dr.^a Amélia Castro, Responsável da Direção de Estudos e Planeamento (DEP) da APDL. Do primeiro contacto surgiu o agendamento das entrevistas para março de 2024 nas instalações da mesma.

Quanto às entrevistas elaboradas e tendo em conta a disponibilidade demonstrada pela organização, ambas decorreram presencialmente no edifício administrativo da APDL, na cidade do Porto. Os entrevistados foram a Eng.^a Marta Borges, responsável pela divisão do Planeamento e CG, e o Dr. Pedro Azevedo, responsável pela divisão de Análise e Acompanhamento de Concessões, que disponibilizaram o material necessário ao desenvolvimento deste estudo de caso e forneceram noções relevantes sobre as práticas e estratégias internas da empresa.

3.3. Apresentação e Caracterização da Organização

A Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A. (APDL) é “uma sociedade anónima de capital exclusivamente público que visa a exploração económica, conservação e desenvolvimento de quatro unidades de negócio: o Porto de Leixões, o Porto de Viana do Castelo, a Via Navegável do Douro (VND) e os Terminais Ferroviários de Mercadorias de Leixões e da Guarda. Enquanto empresa integrante do Setor Empresarial do Estado, a APDL orienta a sua atuação de acordo com o Decreto-Lei n.º 133/2013 que aprovou o Regime Jurídico do Setor Público Empresarial (RJSPE).” (APDL, 2021).

A APDL apresenta uma estrutura do modelo de governo societário constituída pelo Conselho de Administração (CA), Mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal e por um Revisor Oficial de Contas (ROC). Destaca-se como uma organização disruptiva no país, contribuindo com 6% do Produto Interno Bruto

(PIB) e emprego a nível nacional, e ainda com 12% do PIB e emprego da região norte (APDL, 2024).

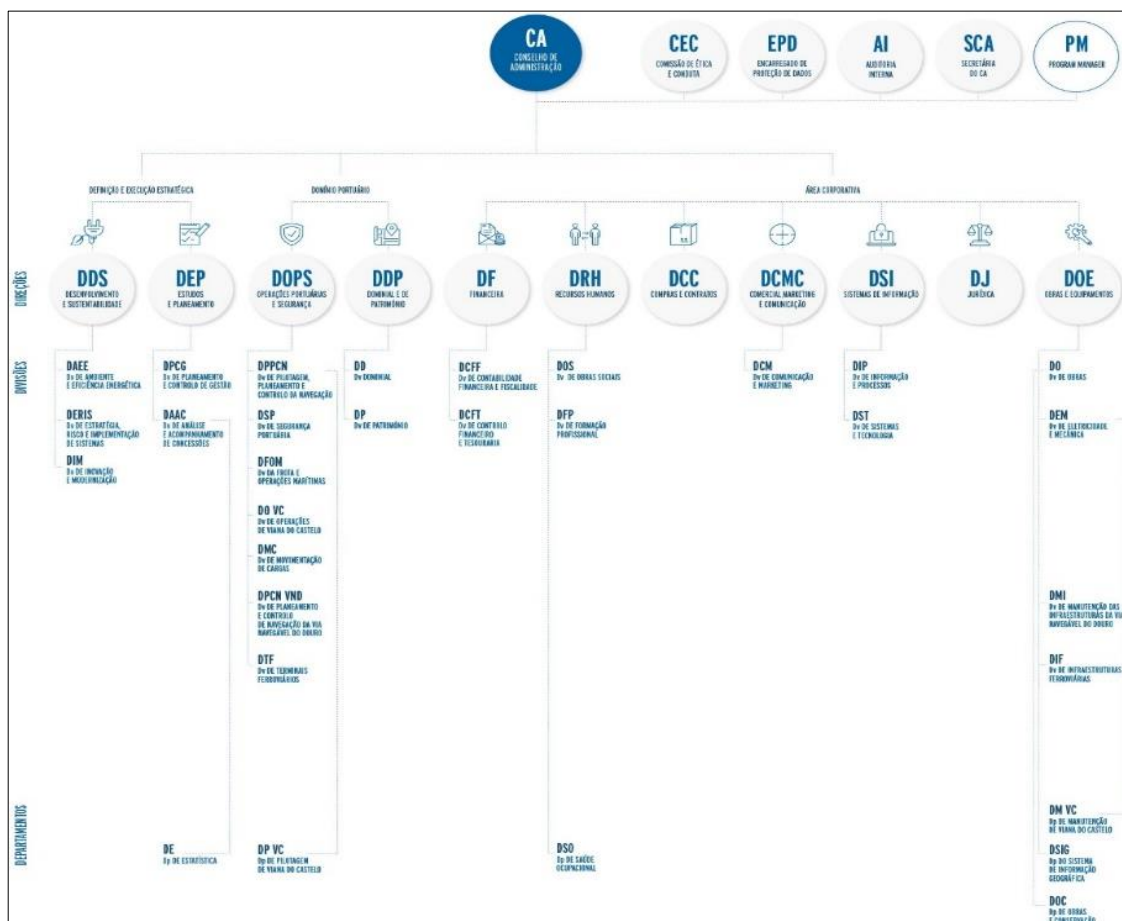


Figura 6: Organograma da APDL

Fonte: Site oficial APDL

De acordo com o Relatório e Contas do Exercício de 2022, a APDL conta com 275 colaboradores nas diferentes áreas de negócio, sendo o seu único acionista o Estado Português (APDL, 2022b). Não obstante, a organização mantém um conjunto de *stakeholders* interessados nas suas operações, o que implica que a gestão da APDL deve ter em consideração a opinião e interesses destes na tomada de decisão.

Nos últimos anos, esta entidade tem vindo a modificar o seu modelo de gestão através da adição de processos de concessão ao setor privado das áreas operacionais e das infraestruturas portuárias. Assim sendo, há uma redução dos

processos na área operacional e um aumento de funções de controlo, fiscalização e de AP, tornando-se cada vez mais *Landlord Port* e menos *Tool Port* (APDL, 2019).

No âmbito da sustentabilidade, o desempenho da APDL assenta em princípios fundamentais de sustentabilidade ambiental, social e económica, os quais refletem um compromisso com a envolvente em que a sua atividade se insere, promovendo um crescimento sustentável nas suas diferentes unidades de negócio, com o intuito de estabelecer um ecossistema inovador e valioso. Para atingir estes objetivos, a estratégia praticada pela APDL concentra-se na tríade da descarbonização, transição energética e digitalização, construindo soluções alternativas que otimizem as operações comerciais e fortaleçam o relacionamento saudável com as comunidades locais (APDL, 2022a). A APDL assume ainda um papel proativo nas cidades onde está inserida, estabelecendo relações de proximidade com os *stakeholders* que participam nas dinâmicas portuárias. Paralelamente, a organização pretende potenciar outras infraestruturas que cumpram o desígnio ambiental e reportem externalidades positivas para a cadeia logística através, nomeadamente, da intermodalidade (APDL, 2020).

Em 2022, o volume de negócios da APDL atingiu os 57,5 milhões de euros, sendo que o porto de Leixões foi o que mais contribuiu para esse número, com cerca de 89% da faturação. Os restantes 11% constituem o porto de Viana de Castelo, a VND e a Ferrovia. Ainda nesse ano, o movimento de mercadorias no sistema portuário gerido pela APDL atingiu 15,3 milhões de toneladas, das quais 14,9 milhões de toneladas foram movimentadas no porto de Leixões (APDL, 2022b).

3.4. *Execution Premium* na APDL

Após realizadas as reuniões com os colaboradores da Direção de Estudos e Planeamento (DEP), foi salientado que o modelo utilizado na organização é baseado no EXP.

O plano estratégico da APDL é realizado por consultores externos à mesma em conjunto com os vários departamentos e com a administração. Este plano é revisto anualmente, sendo que é praticado, analisado e alterado com uma periodicidade de dez anos. Por fim, antes de ser implementado, é apresentado aos *stakeholders* mais importantes tais como os operadores portuários, clientes das cargas, o acionista Estado, entidades oficiais públicas e a organização, para preservar a transparência e certificar de que estão de acordo com o plano estratégico.

Assim, para perceber detalhadamente o processo de planeamento e controlo estratégico da APDL, tendo em conta que o seu plano estratégico é influenciado pelas seis fases do EXP, para ir de encontro à questão de investigação deste TFM será necessário descrever cada fase deste processo praticado pela empresa.

3.4.1. Fase 1 - Desenvolver a Estratégia

Numa primeira instância, este modelo prende-se com o desenvolvimento da estratégia e, neste contexto, é o momento em que se define a missão, os valores e a visão da organização, com o intuito de estabelecer diretrizes sobre o propósito da mesma e a sua conduta.

Relativamente à APDL, a sua missão passa por “Desenvolver e alcançar as melhores soluções logísticas integradas para os nossos clientes e parceiros. Promover um sistema logístico multimodal (portuário, ferroviário e fluvial) mais eficiente e robusto, focado na descarbonização e na transição energética.” (APDL, s.d.).

No que diz respeito à sua visão, esta passa por "Ser o melhor complexo portuário e logístico da fachada atlântica da Europa, com foco no meio ambiente, na tecnologia e na resiliência." (APDL, s.d.).

Já os valores que, numa empresa, determinam a atitude, o comportamento e o seu carácter, no caso da APDL são os seguintes:

“- Partilha, articulação e integração de infraestruturas, das infoestruturas e competências entre as unidades de negócio da APDL

- Liderança em sustentabilidade e inovação
- Orientação para o cliente e postura sistemática de excelência, alinhado com o sistema de gestão da qualidade e objetivos estratégicos
- Ética, lealdade e orgulho de pertença à empresa
- Motivação e reconhecimento do mérito dos colaboradores
- Fiabilidade, segurança e salvaguarda do ambiente nas operações
- Criação de valor e sustentabilidade financeira
- Exercício pleno de autoridade portuária orientado para o interesse público
- Integração com a envolvente e promoção do desenvolvimento regional”

(APDL, s.d.).

Na entrevista realizada ao Dr. Pedro Azevedo, o mesmo afirmou que a missão e os valores da empresa, por norma, mantêm-se constantes ao longo dos dez anos seguintes à sua realização, mas a visão é revista em todos os planos estratégicos feitos pela APDL.

Após definida a visão, a APDL faz uma análise interna com recurso à ferramenta BSC através dos *KPI's* utilizados pelos vários departamentos, de forma a conhecer o desempenho e as capacidades da mesma. Esta análise interna é feita todos os meses nas reuniões de Avaliação de Gestão Mensal (AGM).

Antes de avançar para a fase seguinte, a APDL realiza uma análise SWOT a cada cinco anos para identificar as forças, fraquezas, oportunidades emergentes e ameaças a que está sujeita.

Por fim, estão garantidos todos os meios e ferramentas necessários para a formulação da estratégia. Neste momento, a estratégia é definida pela administração em conjunto com os diretores de todos os departamentos, com a ajuda dos consultores externos. A estratégia é definida tendo em conta os objetivos e o orçamento anual da empresa, e é feita uma reanálise da mesma todos os anos.

Em contrapartida, é de salientar a necessidade de estudar a viabilidade de integrar, nesta fase da formulação estratégica, outro tipo de análises. No próximo capítulo será abordado mais ao detalhe essa possibilidade que seria de todo o interesse para a APDL.

3.4.2. Fase 2 - Planear a Estratégia

Após o desenvolvimento da estratégia, segue-se a fase de a planear. Segundo Kaplan & Norton (2008), é nesta fase que se transforma a estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas/planos de ação.

Esta etapa inicia-se com a apresentação dos fatores críticos de sucesso que são analisados em conjunto com os *stakeholders* mais importantes e a gestão de topo da APDL. É também nesta fase que a APDL traduz a estratégia num mapa estratégico baseado em temas estratégicos e cria um BSC constituído por indicadores e metas para cada um dos objetivos que constam no mapa estratégico. O BSC da APDL está dividido em 5 perspetivas:

- Institucional;
- Económico e Financeira;
- Clientes / Mercado;
- Processos Internos;
- Aprendizagem e Desenvolvimento.

Dentro destas perspetivas, um conjunto de Planos de Ações e Recursos (PAR) e *KPI's*, de curto, médio e longo prazo, selecionados especificamente para cada Direção, são analisados de acordo com os objetivos delineados para o ano em questão.

Numa primeira instância, a elaboração do mapa estratégico começa por uma proposta inicial da DEP, com base nos próprios *outputs* que recebem quanto a um indicador que deve ser integrado num objetivo estratégico específico. Quanto ao mapa estratégico, a APDL integra neste as estratégias e as operações das quatro

unidades de negócio (porto de Leixões, porto de Viana do Castelo, VND e Terminais Ferroviários de Mercadorias de Leixões e da Guarda). Neste mapa está ainda descrito todo o processo de criação de valor para os *stakeholders* através de várias conexões de causa-efeito entre os objetivos estratégicos das cinco perspetivas do BSC acima referidas. Cada Unidade Orgânica (UO) dá sugestões para determinado objetivo estratégico e, depois de estabilizados os indicadores e fixadas as metas, passa para o CA que toma a decisão final.

O mapa estratégico da organização está integrado no Plano Estratégico 2017-2026 com os objetivos estratégicos agrupados de acordo com um conjunto de linhas de orientação, denominados Eixos Estratégicos de Intervenção (EEI). Estes eixos, em conjunto, procuram envolver os desafios que a APDL irá enfrentar ao longo do seu plano estratégico, facilitando a conciliação dos objetivos estratégicos entre as diferentes unidades de negócio, e contribuir para agregar e conciliar a atuação dos *stakeholders* considerados relevantes para a concretização da estratégia adotada.

Os EEI's abrangem as quatro principais áreas da APDL, são elas:

- Negócio;
- Infra / Infoestrutura;
- Gestão Interna;
- Sustentabilidade.

No que diz respeito ao negócio portuário e logístico, deverá consolidar e diversificar o seu negócio relativamente à Infra / Infoestrutura, devendo desenvolver as infraestruturas portuárias e intermodais. Por outro lado, deve assegurar a sua coesão interna, tendo em conta a nova configuração do sistema portuário e, por fim, contribuir para a sustentabilidade dos territórios onde se insere.

A etapa seguinte no planeamento da estratégia é estabelecer os indicadores e as metas para cada objetivo do BSC. Segundo o Dr. Pedro Azevedo, os

indicadores e metas são estabelecidos internamente pelas equipas responsáveis e divididos pelas cinco perspetivas do BSC.

Mensalmente, cada equipa responsável pelos indicadores comunicam a execução desse mês para o BSC para que seja depois discutido e analisado nas reuniões de AGM em que está presente o CA da APDL e todas as UO's da organização. Nessas reuniões, para além de se analisarem vários temas de cada departamento, é também analisado o desempenho da APDL desse mesmo mês, discutindo-se os indicadores do BSC.

Nas entrevistas elaboradas, constataram ainda que o tempo de reunião é reduzido, cerca de uma hora e meia, e como são muitos os temas debatidos nessas mesmas reuniões, apenas se analisam os indicadores que estão a "vermelho" (não atingidos) ou a "amarelo" (em risco), ou seja, apenas são debatidos os indicadores que não foram cumpridos e os que estão em risco de não serem cumpridos. Se aplicável, na reunião da AGM propõem-se ações para melhorar o desempenho desses indicadores.

Por fim, antes de passar para a fase seguinte, a APDL questiona-se como será o portfólio de iniciativas para melhorar o desempenho da empresa. Assim, todos os departamentos, em outubro, apresentam iniciativas para cada tema estratégico. Além disso, é pertinente saber o financiamento necessário para as iniciativas, pelo que é feito um orçamento estratégico separado do orçamento operacional, tipicamente chamado de STRATEX com o objetivo de perceber quanto será o gasto de cada iniciativa. O orçamento destes PAR's é efetuado e proposto por cada departamento responsável. O valor associado ao PAR deverá estar incluído na proposta de orçamento da Direção proponente.

No capítulo da análise crítica são dadas sugestões para melhorias relativamente a esta questão.

3.4.3. Fase 3 - Alinhar a Organização

Para que o modelo desempenhe o papel pretendido, é necessário que todas as unidades de negócio e de suporte estejam alinhadas com a estratégia da organização, bem como os próprios colaboradores, uma vez que, se estes não estiverem motivados para cumprir o estabelecido na estratégia, é mais provável que a sua execução seja malsucedida.

Como referido anteriormente, a APDL é uma organização constituída por quatro unidades de negócio e, como tal, é fundamental que estas estejam alinhadas. Neste sentido, a APDL utiliza o BSC como ferramenta para alinhar a organização.

As unidades de suporte tendem a ser centralizadas de forma que a realização das tarefas e execução da estratégia seja mais célere e fácil, como é o caso do departamento financeiro, departamento de marketing, departamento de compras e do DEP. Com toda esta centralização, torna-se possível criar sinergias nas cinco perspetivas da APDL.

Ao nível dos processos internos, pode melhorar a eficiência dos mesmos havendo uma articulação interna e externa.

Relativamente aos clientes, pode alavancar os clientes comuns às quatro unidades de negócio, combinando serviços de múltiplas unidades para oferecer a estes uma proposta mais atrativa. Por outro lado, existem departamentos que não estão centralizados como é o caso do departamento comercial, uma vez que cada unidade de negócio tem o seu próprio departamento comercial. Ou seja, todas as unidades de apoio que estão centralizadas facilitam o alinhamento das unidades de negócio e de suporte.

A fusão de interesses da APDL e dos *stakeholders* apenas ocorre em reuniões específicas com a comunidade portuária, onde estão presentes os *stakeholders* mais importantes e onde são debatidos temas de interesse para estes *stakeholders*.

Por último, é fundamental garantir que os colaboradores também estão alinhados. Nesse sentido, quando um novo plano estratégico é desenhado pela APDL, após a sua aprovação é publicado e divulgado a todos os colaboradores de todas as unidades de negócio através de uma apresentação pública deste novo plano. Nessa apresentação explicam-se os objetivos, metas e estratégia pretendida para os próximos anos. Anualmente, a estratégia é transmitida aos colaboradores através do orçamento anual do ano seguinte. Além do referido anteriormente, após as AGM's, a informação essencial é transmitida ao resto da organização através dos diretores de cada departamento presentes nas reuniões. Porém, não há nenhuma forma de incentivar os colaboradores da APDL a trabalhar para a que a estratégia seja bem-sucedida nem existe um alinhamento com os *stakeholders* por forma a alinhar os interesses deles com os da APDL.

Em suma, com o objetivo de garantir realinhamento e foco da organização atendendo à constante mudança da realidade, a APDL desenvolve, anualmente, um Ciclo Estratégico e, posteriormente, um Ciclo Orçamental.

3.4.4. Fase 4 - Planear as Operações

Esta fase estabelece a ponte entre os objetivos estratégicos e a execução das operações, ou seja, é responsável pelo planeamento das operações (Kaplan & Norton, 2008). Nesta etapa todas as áreas de negócio definem e elaboram o seu planeamento operacional com o objetivo de cumprir os objetivos da própria atividade e ainda contribuir para os objetivos globais da empresa, requisitos esses que Kaplan & Norton (2008) consideram essenciais.

Para garantir que as modificações requeridas pelos temas estratégicos são alteradas nos processos operacionais, a APDL utiliza o BSC. Ou seja, a partir dos fatores críticos de sucesso, a APDL cria ações que são convertidas em indicadores no BSC para mensalmente, nas reuniões de AGM, se analisar quais os indicadores

com desvios e encontrar soluções para alterar o que for necessário para ir de encontro à estratégia pretendida inicialmente.

Os fatores críticos de sucesso são identificados e analisados pela gestão de topo, grupos de trabalho e *stakeholders* considerados importantes (APDL, 2019). Assim, são um suporte importante para a priorização das ações, para que seja feito o que realmente é crucial para a estratégia.

Após identificar as ações importantes para a estratégia, a APDL cria os indicadores de desempenho no BSC. Como foi referido anteriormente, o CA, em conjunto com os diretores dos vários departamentos, analisa, nas reuniões de AGM, os indicadores a "vermelho" e a "amarelo". Nessa análise é discutida a razão pela qual o indicador não obteve resultado positivo e é encontrada uma proposta de melhoria para esse mesmo indicador. No mês seguinte analisam o mesmo indicador para perceberem se o resultado foi positivo ou não.

O segundo processo desta fase diz respeito à ligação do plano estratégico com as previsões de despesas operacionais e de capital. Neste sentido, a APDL elabora todos os anos o PAO, que visa explicar as projeções para o ano seguinte. Este documento aborda todos os temas, tais como o plano de investimentos, política tarifária, política de recursos humanos, política de controlo e contenção de gastos, política de endividamento e análise das projeções económico-financeiras. O documento tem como intuito mostrar a previsão (dos temas referidos anteriormente) para os anos seguintes com as informações disponíveis.

Relativamente ao orçamento, este está dividido em rendimentos e orçamento de gastos da APDL. O orçamento é proposto por cada direção, que depois de devidamente consolidado e validado pela DEP à luz das orientações da tutela e da capacidade financeira da APDL, é apresentado ao CA, com o objetivo final de ser vertido no PAO da APDL. Antes de ser apresentado, é discutido e analisado com o CA e com *stakeholders* mais relevantes. No orçamento está incluído o plano de vendas, os gastos operacionais e os gastos com o pessoal. Todos os meses, o valor orçamentado *versus* real é analisado e comparado. De acordo com o Dr.

Pedro Azevedo, a atualização das previsões é possível, o que é considerado *rolling forecast*, uma vez que vão adaptando o orçamento tendo em conta o que já foi realizado, o que falta realizar e os fatores que vão surgindo e que a APDL não estava a contar inicialmente.

3.4.5. Fase 5 - Monitorizar e Aprender

Esta fase segundo Kaplan & Norton (2008), foca-se na monitorização, controlo, recolha de informação e *feedback* sobre todo o desempenho face à estratégia da empresa.

Na APDL, como já foi supracitado, a supervisão do desempenho é feita mensalmente nas reuniões de AGM, onde estão presentes o CA e todas as chefias de primeira linha das quatro unidades de negócio.

Nestas sessões é discutido o desempenho da APDL através da análise do BSC, são debatidos os problemas operacionais e estratégicos desse mês e, em conjunto, é desenhada a solução mais ajustada para os obstáculos encontrados. Além disso, são deixadas na mesa propostas de melhoria do desempenho da APDL. No mês seguinte, inicia-se a reunião questionando os diretores se as soluções encontradas anteriormente solucionaram o problema existente. Adicionalmente, cada departamento tem reuniões ao longo do ano em que estão presentes as chefias de primeiro, segundo e terceiro nível, para analisar o plano de atividades e temas operacionais da competência desse mesmo departamento.

Por outro lado, o CA reúne-se pelo menos duas vezes por ano para debater questões relacionadas apenas com a estratégia.

No que toca ao Orçamento de Investimento (CAPEX), a APDL realiza atualizações periódicas às previsões, atualização dos fluxos de caixa, controlo de disponibilidades, alterações aos pressupostos aprovados para cada Projeto (âmbito, prazo, valor, SCORING) e ainda recorre a *dashboards* (APDL, 2023). No que toca ao Orçamento de Exploração (OPEX), a APDL atualiza

periodicamente as previsões, controlo de disponibilidades, *dashboards*, alterações aos valores aprovados (âmbito, prazo, valor) e apuramento periódico de desvios e justificação (APDL, 2023).

No entanto, existem algumas dificuldades e desafios quanto à abordagem de ambas.

No que toca ao CAPEX, as grandes dificuldades incidem na obtenção de informação atempada e completa, no rigor da classificação de gastos como despesa de Investimento ou como custo de Exploração e na possibilidade de disponibilizar informação de forma transversal (APDL, 2023).

Quanto ao OPEX, as dificuldades passam pelo rigor da classificação de gastos como despesa de Investimento ou como custo de Exploração, de modo a garantir a correta classificação contabilística e, ainda, estabelecer pontos de controlo preventivos (APDL, 2023).

Consequentemente, os principais desafios do CAPEX consistem em alargar a utilização da ferramenta informática que permite monitorizar os projetos, utilizar métricas históricas para estimar prazos de realização de tarefas, automatização de análises e dotar de autonomia de análise os destinatários da informação (APDL, 2023).

No caso do OPEX, os desafios incidem em utilizar métricas históricas para estimar prazos de realização de tarefas, automatização de análises e processos repetitivos e dotar de autonomia de análise os destinatários da informação (APDL, 2023).

No próximo capítulo indicarei possíveis soluções para mitigar e solucionar estas problemáticas.

3.4.6. Fase 6 - Testar e Adaptar

A última fase do modelo foca-se na verificação da validade da estratégia. É neste momento que a gestão se reúne para discutir se a hipótese subjacente à

estratégia ainda se verifica. Na APDL, o CA reúne-se para discutir se a estratégia atual se mantém ou se é modificada.

Como foi mencionado na fase 5, o CA reúne-se duas vezes por ano e é nessas reuniões que são apresentados os relatórios de rentabilidade e discutida a hipótese de alteração da estratégia. Tendo em conta os fatores internos e externos à APDL, nessas reuniões são discutidas também estratégias emergentes.

Assim, para complementar e enriquecer esta profunda análise, é apresentado um esquema-síntese que ilustra as principais etapas do modelo EXP na APDL:

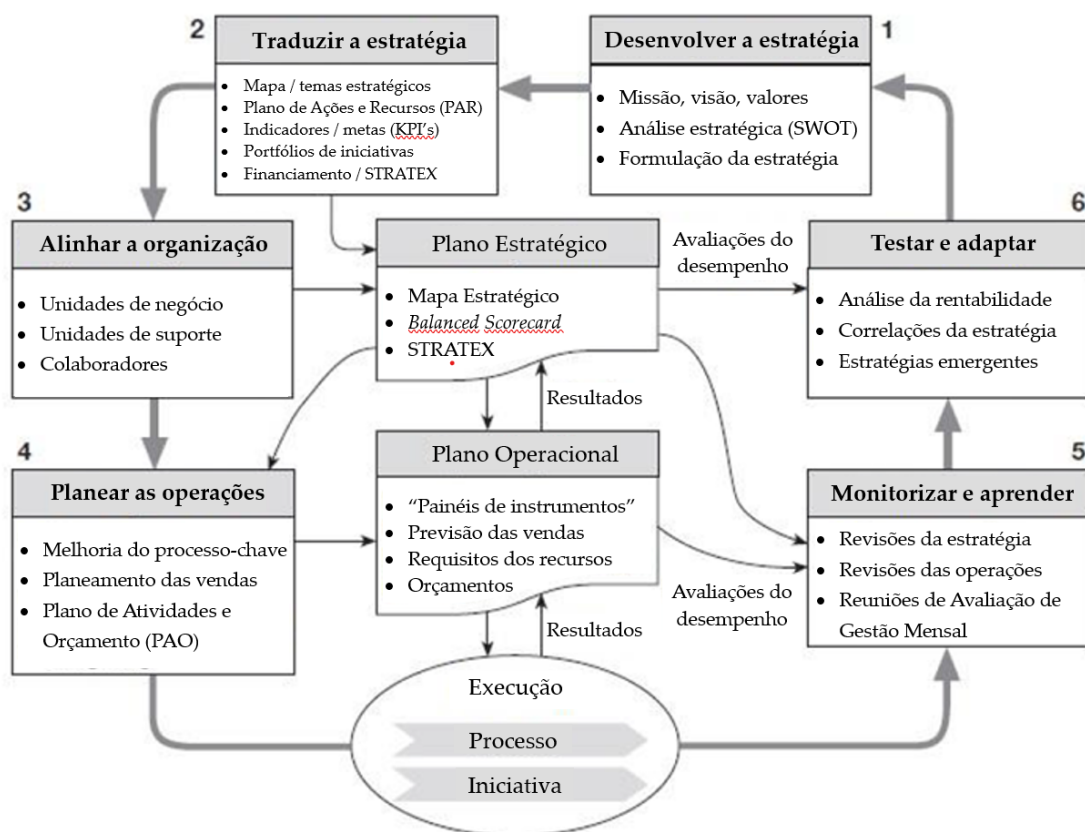


Figura 7: Quadro Síntese do Modelo EXP na APDL

Fonte: Elaboração Própria

Esta representação visual permite uma compreensão clara e concisa das fases e atividades envolvidas na implementação deste modelo na APDL, destacando a interconexão entre as diferentes etapas do processo de execução da estratégia. A visão estruturada do processo facilita a integração desta informação e da

sequência lógica para os intervenientes interessados, proporcionando uma abordagem mais efetiva e capacitando a gestão estratégica praticada, com a finalidade de impulsionar o sucesso organizacional.

4. Análise Crítica

Após a descrição do estudo realizado à luz do modelo EXP é necessário proceder-se a uma análise crítica do mesmo, tendo sempre em consideração que a descrição supracitada não se trata da implementação do modelo em si, mas uma reflexão de como o mesmo pode ser aplicado à realidade da organização.

Desta forma, a análise crítica apontará críticas, recomendações e sugestões para a aplicação do modelo no futuro. Finalmente, a questão de investigação será tida em conta e responder-se-á a “Quais as ferramentas de gestão e como é que a APDL as utiliza para executar a sua estratégia?”.

Na primeira fase os cocriadores do modelo preconizam a necessidade de desenvolver a estratégia a ser seguida pela organização. Neste sentido, identificou-se a missão, visão e valores da empresa que, no caso da APDL estão bem explícitos, proporcionando uma base sólida para a formulação da estratégia. A revisão anual do plano estratégico e a sua apresentação aos *stakeholders* demonstram um compromisso com a transparência e o alinhamento com os interesses das partes interessadas.

No entanto, e como abordado no capítulo anterior, a APDL recorre apenas à análise interna através da análise SWOT, realizada de cinco em cinco anos. Esta periodicidade pode ser considerada insuficiente, especialmente num ambiente tão dinâmico quanto o setor portuário e, por isso, a inclusão de análises mais frequentes e adaptativas poderia fornecer informações mais atualizadas e relevantes para a tomada de decisões estratégicas. Para além desta análise, a APDL poderia implementar análises externas recorrendo, por exemplo, à análise PESTEL o que permitiria antecipar alterações no ambiente operacional e adaptar a sua estratégia em conformidade. Além disso, avaliar a competitividade do setor portuário e logístico no sentido de perceber as tendências do mercado, comportamento dos concorrentes e oportunidades emergentes, permitiria à

APDL ajustar a sua estratégia para se posicionar de forma mais competitiva no mercado.

Como foi referido anteriormente, a APDL tem um BSC baseado em *KPI's*. Kaplan & Norton (2001) consideram que a utilização de *KPI's* pode ser benéfica em BSC de departamentos quando um programa estratégico existe nos níveis superiores e, desta forma, permite ao departamento estabelecer processos nos quais se devem destacar para alcançar os objetivos da organização.

Neste sentido, a elaboração de um mapa estratégico é vital para que seja possível confirmar se efetivamente o BSC da APDL é estratégico, isto é, verificar se os temas estratégicos se refletem nos objetivos e nas medidas presentes no BSC. A definição de um mapa estratégico irá determinar uma visão clara de como o trabalho realizado pelos colaboradores está dependente de objetivos globais, incentivando a coordenação e colaboração para os atingir (Kaplan & Norton, 2000). Os autores afirmam ainda que um mapa estratégico, organizado segundo temas estratégicos paralelos, permite à organização gerir simultaneamente processos de criação de valor de curto, médio e longo prazo e, neste contexto, a organização consegue gerir cada tema individualmente, independentemente da sua duração, mas tendo sempre em atenção os restantes, garantindo a adequada execução estratégica (Kaplan & Norton, 2008).

Neste sentido, o mapa estratégico é uma das ferramentas mais relevantes no modelo e é necessário que a APDL elabore o seu mapa para que possa comunicar a toda a organização a estratégia a ser seguida, para além de verificar se o seu BSC está efetivamente ligado à sua estratégia. Neste caso, a revisão e atualização contínua dos indicadores e metas podem ser mais dinâmicas, adaptando-se rapidamente a variâncias nas condições de mercado ou nas prioridades estratégicas. Além disso, a inclusão de métricas mais qualitativas para complementar os *KPI's* poderia oferecer uma visão mais abrangente do desempenho organizacional.

Na terceira fase do modelo constatou-se que a execução eficaz da estratégia depende da sua disseminação por toda a organização e do alinhamento dos processos internos e das unidades de negócio. A falta de incentivos claros para os colaboradores trabalharem em prol da estratégia e o alinhamento insuficiente com os *stakeholders* podem representar desafios para a implementação bem-sucedida da estratégia. A inclusão de programas de reconhecimento e incentivos poderia estimular o comprometimento dos funcionários, enquanto um maior envolvimento dos *stakeholders* poderia garantir um alinhamento mais efetivo com os objetivos da APDL.

Já na quarta etapa, determinou-se que a integração dos objetivos estratégicos com o planeamento operacional e a revisão regular das despesas operacionais e de capital garantem uma execução eficiente da estratégia. A flexibilidade no orçamento, com atualizações periódicas e adaptações às mudanças nas circunstâncias, reflete uma abordagem pragmática e responsiva. Contudo, mediante as dificuldades enfrentadas na gestão do CAPEX e OPEX, é de destacar a necessidade de aprimorar os processos de monitorização e controlo financeiro. Uma maior automação e integração de sistemas de informação poderiam ajudar a mitigar estas dificuldades e fornecer uma visão mais precisa e oportuna das finanças da APDL.

No que toca à fase de monitorizar e aprender (fase 5), a APDL controla o desempenho mensal em reuniões de AGM, onde recebe o *feedback* do comportamento da APDL face ao previsto. Porém, como já foi mencionado anteriormente, existem falhas nessas reuniões que levam à falta de eficácia e pouca otimização de tempo. Isto é, há muitos temas a debater em cada reunião, assuntos de cariz operacional e de cariz estratégico. Segundo Kaplan & Norton (2008), deve haver distinção entre reuniões operacionais e reuniões estratégicas. Assim, a APDL deve implementar dois tipos de reuniões de AGM, uma para discutir temas a nível operacional e outras para temas estratégicos. Desta forma,

asseguravam melhor que só estariam presentes as pessoas indicadas, tornado as mesmas mais produtivas e compensatórias.

Na última fase de testar e adaptar, a APDL reúne entre si duas vezes por ano para discutir assuntos estratégicos e perceber qual o caminho a adotar. Estas reuniões são realizadas no início do ano e em setembro, porém, as sessões de setembro deviam tratar exclusivamente dos temas estratégicos do ano seguinte. Uma maior formalização do processo de revisão da estratégia, com critérios claros para a modificação ou manutenção da estratégia atual, poderia fornecer uma estrutura mais sólida para tomada de decisões estratégicas.

5. Conclusão

5.1. Síntese do trabalho

O objetivo deste relatório foi perceber como é que a APDL define e controla a implementação da sua estratégia com base nos instrumentos de gestão usados pela mesma (BSC e mapa estratégico), destacando a relevância do EXP na sua gestão estratégica e respondendo à questão de investigação proposta.

Assim, iniciou-se o relatório com uma revisão teórica sobre estratégia, planeamento, CG e setor portuário, dando especial destaque ao modelo EXP. Também foram utilizadas várias fontes como trabalhos académicos e artigos que abordam os desafios e oportunidades enfrentados pelas AP's com vista ao alinhamento estratégico. A recolha de documentos, tanto na *Intranet* como os facultados pela Eng.^a Marta Borges e o Dr. Pedro Azevedo, foram fundamentais para a elaboração deste relatório, enfatizando a dinâmica competitiva do setor portuário e a necessidade de estratégias claras e sistemáticas para alcançar objetivos estratégicos.

A análise crítica do modelo EXP aplicado à APDL identificou diferentes oportunidades de melhoria em fases distintas do processo estratégico. Recomendou-se a inclusão de análises externas mais frequentes e adaptativas, como a análise PESTEL, para proporcionar informações atualizadas e relevantes para a tomada de decisões estratégicas. Além disso, foi sugerida a implementação de programas de reconhecimento e incentivos para estimular o comprometimento dos colaboradores. A integração dos objetivos estratégicos com o planeamento operacional e a revisão regular das despesas operacionais e de capital também foram destacadas como áreas de melhoria, com ênfase na necessidade de aprimorar os processos de monitorização e controlo financeiro.

Por fim, foram propostas medidas para melhorar a eficácia das reuniões de monitorização e aprendizagem, incluindo a distinção entre reuniões operacionais e estratégicas, e a formalização do processo de revisão da estratégia.

Em conclusão, este estudo proporcionou uma análise aprofundada dos processos de planeamento e controlo estratégico da APDL à luz do modelo EXP, identificando áreas de melhoria e fornecendo recomendações práticas para fortalecer a implementação eficaz da estratégia na organização. Essas recomendações visam contribuir para resultados mais eficientes, num ambiente progressivamente mais competitivo e dinâmico como acontece no setor portuário.

5.2. Limitações e Sugestões

O presente trabalho depara-se com várias limitações que afetam a sua abrangência e profundidade analítica.

Uma das limitações mais significativas residiu no prazo de apenas seis meses para a realização deste estudo, impedindo o conhecimento consolidado da organização em todas as suas dimensões. Por outro lado, a escassez de literatura específica sobre o EXP dificultou a análise imparcial, limitando-se em grande parte a artigos dos próprios autores. Esta falta de referências externas pode implicar um viés na interpretação e análise do modelo, uma vez que a informação disponível pode ser tendenciosa. Espera-se que futuros estudos e publicações venham a preencher esta lacuna de informação e proporcionem uma base mais sólida para a análise do modelo EXP.

A existência de apenas um estudo de caso descritivo foi limitante, retratando apenas uma empresa do setor portuário. Esta abordagem restringe a generalização dos resultados e a comparação com outras entidades do setor. Além disso, a delimitação temporal do estudo não capta a dinâmica evolutiva do

sistema ao longo do tempo, uma vez que o SCG é contingencial ao contexto externo e interno.

Relativamente às sugestões de investigação futura, um estudo comparativo entre a APDL e outras AP's ou organizações do setor poderia fornecer informações sobre diferenças e semelhanças nas abordagens estratégicas adotadas, bem como identificar melhores práticas e áreas de melhoria. Adicionalmente, também se poderia investigar quais as ações no plano estratégico da APDL mais importantes ou as que apresentam os desvios mais notáveis.

6. Bibliografia

- AdC. 2018. Estudo sobre a Concorrência no Setor Portuário. *Autoridade da Concorrência*. Lisboa, Portugal. Disponível em <https://www.concorrenca.pt/sites/default/files/imported-media/Estudo%2520sobre%2520a%2520Concorr%C3%Aancia%2520no%2520Setor%2520Portu%C3%A1rio.pdf>
- Afonina, A. & Chalupský, V. 2012. The Current Strategic Management Tools and Techniques: The Evidence From Czech Republic. *Economics and Management*, 17(4). <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3026>
- Alharthy, A., Rashid, H., Pagliari, R. & Khan, F. 2017. Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 34–44.
- Ali, A. A. 2018. Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 11(1), 8–24. <https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000017>
- AMT. 2019. *Ecosistema Portuário*. Disponível em https://www.amt-autoridade.pt/media/3149/relatorio_ecossistema_portuario_2019.pdf
- Anthony, R. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- APDL (2023) - *Ação de Formação*. PowerPoint.
- APDL (s.d.) - *Planeamento Estratégico e Controlo da Execução da Estratégia*. PowerPoint.
- APDL. 2019. *Plano Estratégico da APDL 2017-2026*. Disponível em https://www.apdl.pt/media/xawlyh1e/plano-estrat%C3%A9gico-apdl-2017_2026.pdf

- APDL. 2020. *Relatório de Sustentabilidade de 2020*. Disponível em <https://www.apdl.pt/media/ptxlytt1/apdl-relatorio-sustentabilidade-2020.pdf>
- APDL. 2021. *Relatório de Governo Societário de 2021*. Disponível em <https://www.apdl.pt/media/s5lndjlf/rgs-2021-versao-aprovada-ca-21-07-2022-signed-signed-signed.pdf>
- APDL. 2022a. *Plano de Atividades e Orçamento 2023-2025*. Disponível em <https://www.apdl.pt/media/tszahuli/pao-2023-2025-nov2022-vf.pdf>
- APDL. 2022b. *Relatório e Contas Exercício de 2022*. Disponível em <https://www.apdl.pt/media/toxp4ztk/rc2022-versao-publicada-no-site-apos-aprova%C3%A7%C3%A3o-ag13-09-2023.pdf>
- APDL. 2024. *Site Oficial*. Disponível em <https://www.apdl.pt/empresa/> (2024/03/24).
- Bracker, J. 1980. The historical development of the strategic management concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219- 224. <https://doi.org/10.2307/257431>
- Bruyne, P., Herman, J. & Schouthe, M. 1977. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais – Os polos da prática metodológica*. Francisco Alves.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chenhall, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. 2007. Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25(4), 266–282. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.001>
- Clarkson, M. B. A. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>

- Creighton, J. L. 1999. *How to Design a Public Participation Program, Office of Intergovernmental and Public Accountability*. U.S. Department of Energy (EM-11).
- David, F. R. 2011. *Strategic management: concepts and cases* (13th ed.). Prentice Hall. Disponível em https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf
- De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D. 2009. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- De Langen, P. 2004. *Governance in seaport clusters*. *Maritime Economics & Logistics*, 6(2), 141–156. <https://doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100100>
- De Martino, M., Errichiello, L., Marasco, A. & Morvillo, A. 2013. Logistics innovation in Seaports: An inter-organizational perspective. *Research in Transportation Business & Management*, 8, 123–133. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2013.05.001>
- Del Giudice, M., Di Vaio, A., Hassan, R. & Palladino, R. 2021. Digitalization and new technologies for sustainable business models at the ship–port interface: a bibliometric analysis. *Maritime Policy & Management*, 49(3), 410–446. <https://doi.org/10.1080/03088839.2021.1903600>
- Dooms, M., Macharis, C. & Verbeke, A. 2004. *Proactive stakeholder management in the port planning process: empirical evidence from the Port of Brussels*. Disponível em <https://hdl.handle.net/10419/117092>
- Ferrari, C., Percoco, M. & Tedeschi, A. 2010. Ports and local development: Evidence from Italy. *International Journal of Transport Economics*, 37(1), 9–30. <https://doi.org/10.1400/133646>
- Flamholtz, E. G. 1996. *Effective Management Control: Theory and Practice*. Kluwer Academic Publishers.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Fylan, F. 2005. Semi-structured interviewing. *A handbook of research methods for clinical and health psychology*, 5(2), 65-78.
- Haugstetter, H. & Cahoon, S. 2010. Strategic intent: Guiding port authorities to their new world? *Research in Transportation Economics*, 27(1), 30–36. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.12.005>
- Holowka, R. A. T. 2015. *A systematic Literature Review of the extant Body of Knowledge on how to successfully implement Strategy*. University of Twente.
- Hrebiniak, L. G. 2006. Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Iris, Ç. & Lam, J. S. L. 2019. A review of energy efficiency in ports: Operational strategies, technologies and energy management systems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 112, 170–182. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.04.069>
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. *Exploring corporate strategy: Text and Cases* (8th ed.). Prentice Hall.
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. 2005. *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores* (6th ed.). Lisboa: Área Editores.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996a. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, (January-February), 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996b. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2005. Creating the Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School, Boston.
- Kaplan, R. S. 2009. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Knott, P. 2006. A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, 44(8), 1090–1105. <https://doi.org/10.1108/00251740610690630>
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. *Marketing Management* (14th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P. 1994. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (8th ed.). Prentice Hall.
- Ladkin, A. & Bertramini, A. M. 2002. Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru. *Current Issues in Tourism*, 5(2), 71-93. <https://doi.org/10.1080/13683500208667909>
- Leskinen, L. A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J. & Kajanus, M. 2006. Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process - a case study of a forest research station. *Forest Policy and Economics*, 8(3), 267–278. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2004.06.007>
- Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. & Van der Stede, W. 2012. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). Prentice Hall.

- Mintzberg, H. 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Nair, M. 2004. *Essentials of Balanced Scorecard*. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781118386774>
- Ndambiri, S. 2015. Barriers of Effective Strategy Execution: Organization's Challenge. *The International Journal Of Business & Management*, 3(9). Disponível em <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/137920>
- Notteboom, T. & Winkelmans, W. 2002. Stakeholder relations management in ports: dealing with the interplay of forces among stakeholders in a changing competitive environment. *Maritime Economics: setting the foundations for port and shipping policies*. Panama City.
- Notteboom, T., Pallis, A. & Rodrigue, J. P. 2021. *Port Economics, Management and Policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429318184>
- Otley, D. 1999. Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Porter, M. E. 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 37-55.
- Porth, S. J. 2003. *Strategic management: a cross-functional approach*. Prentice Hall.
- Rocha, A. (n.d.). *A gestão e a concessão das áreas portuárias*. Instituto de Ciências Jurídico-Políticas.
- Rodrigues, S. C. 2002. *Business Strategy and Organisational Performance: an Analysis of the Portuguese Mould Industry*. Wolverhampton.
- Santos, R. 2008. *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

- Saraiva, I. & Alves, G. 2017. A Evolução do Balanced Scorecard – Uma Comparação com outros sistemas. *HOLOS*, 4, 185–200. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5438>
- Sharplin, A. 1985. *Strategic Management*. Nova Iorque, McGraw-Hill.
- Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12, 49-62.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Stenfors, S. & Tanner, L. 2007. Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. *Helsinki School of Economics*. Disponível em <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w419.pdf>
- Strauss, A. & Corbin, J. 1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.
- Strupp, C. 2016. Seaports in transition. Global change and the role of seaports since the 1950s. *Planning Perspectives*, 31(1), 115–119. <https://doi.org/10.1080/02665433.2015.1038578>
- Teixeira, S. 2011. *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tezcan, Ö. & Kuleyin, B. 2022. *A New Perspective on Selecting Port Managers*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9039-3.ch014>
- Tijan, E., Jović, M., Panjako, A. & Žgaljić, D. 2021. The Role of Port Authority in Port Governance and Port Community System Implementation. *Sustainability*, 13(5), 2795. <https://doi.org/10.3390/su13052795>
- World Bank. 2007. *Labor Reform and Related Social Issues Port Reform Toolkit Second Edition The World Bank*.
- Yin, R. K. 1994. *Estudo de Caso: Design and methods*. Sage Publications.
- Yin, R. K. 2001. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.