

Uniformização de práticas de gestão estratégica portuárias: modelo construtivista para uma *Holding* Catarinense

DOI: 10.4025/enfoque.v44i1.64863

Daiana Rafaela Pedersini 

Doutoranda do programa de pós-graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: daianapedersini@hotmail.com

Sandra Rolim Ensslin 

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal
de Santa Catarina (UFSC)
Universidade Federal de Santa Catarina
Professora vinculada aos programas de Pós-Graduação em
Contabilidade e Engenharia de Produção da UFSC
E-mail: senssln@gmail.com

Recebido em: 31.08.2022

Aceito em: 07.02.2023

2ª versão aceita em: 05.03.2023

RESUMO

Objetivo: O estudo objetiva construir um modelo construtivista de avaliação de desempenho para apoiar a *Holding* no processo de uniformização das práticas de gestão estratégica das atividades portuárias.

Método: Por meio de entrevistas semiestruturadas com o gestor da *Holding* e com a participação de um especialista, utilizou-se a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista. Tal processo fez uso da recursividade das etapas, pois, devido à geração de conhecimento propiciado em determinado estágio de evolução do processo, o gestor portuário constatou que as informações constantes no protótipo do modelo não atendiam fielmente às necessidades da organização. Com isso, todo o processo foi revisto e o modelo final ficou constituído de 26 indicadores.

Resultados: Foi delineado o desempenho dos Portos delegados e sinalizado os indicadores em que os Portos possuíam um desempenho aquém do desejado. Com o suporte de informações geradas e imbuído do propósito de uniformização das práticas de gestão estratégica, o gestor da *Holding* propôs ações a cada um dos Portos que possibilitassem aprimorar o respectivo desempenho. Para os indicadores em que os Portos apresentaram desempenho em nível de excelência, o gestor identificou quais eram as boas práticas de gestão e sugeriu sua disseminação entre as demais subsidiárias, operacionalizando, assim, a uniformização de práticas de gestão propostas, contribuindo para o processo de gestão efetiva da atividade portuária.

Originalidade: O trabalho advém da proposta de desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho para apoiar uma *holding* portuária na gestão do processo de uniformização de práticas de gestão estratégica das atividades entre seus portos delegados, tendo em vista a inexistência de estudos pregressos sobre o tema.

Contribuições: Contribui tanto para a gestão pública, quanto para o conhecimento teórico, pois oferece evidências empíricas sobre o processo de gestão pública de portos feito por *holdings*.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Gestão Portuária; Práticas de Gestão; Estratégia; *Holding* Portuária; Modelo Construtivista.

Standardization process of strategic port management practices: constructivist model for a Santa Catarina Holding

ABSTRACT

Objective: The study aims to build a constructivist performance evaluation model to support the Holding in the process of standardizing the strategic management practices of port activities.

Method: Through semi-structured interviews with the Holding's manager and with the participation of an expert, the Multicriteria Decision Support-Constructivist methodology was used. This process made use of the recursion of the stages, because, due to the generation of knowledge provided at a certain stage of evolution of the process, the port manager found that the information contained in the

prototype of the model did not faithfully meet the needs of the organization. As a result, the entire process was reviewed and the final model was made up of 26 indicators.

Results: The performance of the delegated Ports was outlined and the indicators in which the Ports performed below the desired level were flagged. With the support of information generated and imbued with the purpose of standardizing strategic management practices, the Holding's manager proposed actions to each of the Ports that would make it possible to improve the respective performance. For the indicators in which the Ports performed at a level of excellence, the manager identified what were the good management practices and suggested their dissemination among the other subsidiaries, thus operationalizing the standardization of proposed management practices, contributing to the process of effective management of port activity.

Originality: The work stems from the proposal to develop a performance evaluation model to support a port holding company in managing the process of standardizing strategic management practices for activities among its delegated ports, in view of the lack of previous studies on the subject.

Contributions: It contributes both to public management and to theoretical knowledge, as it offers empirical evidence on the process of public management of ports carried out by holding companies.

Keywords: Performance Evaluation; Port Management; Management Practices; Strategy; Port Holding; Constructivist Model.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento exponencial do comércio marítimo, nos últimos anos, demonstrou o papel expressivo do transporte marítimo para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos e para o desempenho econômico mundial (Oh, Lee, & Seo, 2018; Gonzalez-Aregall, Cullinane, & Vierth, 2021). Segundo dados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), somente no primeiro semestre de 2022, a movimentação portuária brasileira foi de 581,3 milhões de toneladas. No entanto, atualmente as organizações estão expostas a mudanças em sua gestão, e a adoção de práticas de gestão possibilita que os esforços dos indivíduos sejam direcionados para atingir melhores níveis de desempenho (Bloom & Van Reenen, 2007). Assim, as organizações têm potencial para adaptar-se mais facilmente às influências derivadas de uma abordagem segmentada para um conceito mais integrado (Park & De, 2004; Tijan, Jovic, Panjako, & Zgaljic, 2021).

No contexto brasileiro, com a extinção da Portobras, ocorrida em 1990, o sistema portuário passou por uma instabilidade. Esse cenário foi modificado com a promulgação da Lei de Modernização dos Portos (Lei n. 8.630/93), que alterou a estrutura portuária nacional, em busca de um novo modelo de gestão, além da abertura desse setor para a iniciativa privada. Tais fatores impactaram a governança portuária brasileira e resultaram em diferentes formas de gestão dos portos (Constante, De Langen, Vieira, Lunkes, & van der Lugt, 2018).

Em Santa Catarina, em 2005, o governo estadual criou uma *Holding* concedendo-lhe o direito de exploração dos portos públicos, o controle acionário e a responsabilidade de gestão desses portos delegados. Contudo, não há uma uniformização das práticas de gestão adotadas pela *Holding*, o que dificulta o processo de gestão de seus Portos Delegados. Em vista disso, há a necessidade de se ter um instrumento que evidencie, de forma transparente, quais práticas de gestão estratégica portuárias são priorizadas e incentivadas por uma *Holding*. Para tal, quais aspectos devem integrar um modelo de avaliação de desempenho, observando os objetivos estabelecidos pela *Holding* e as particularidades de seus Portos Delegados, para uniformizar as práticas de gestão portuárias? Para responder a essa questão, o estudo tem por objetivo construir um modelo construtivista de avaliação de desempenho para apoiar a *Holding* no processo de uniformização das práticas de gestão estratégica das atividades portuárias.

Os autores Madeira Junior et al. (2012); Roy (1993); Keeney (1992); Bana e Costa, Ensslin, Corrêa e Vansnick (1999); Ensslin, Gonçalves, Ensslin, Dutra e Longaray (2022), em seus estudos, apontam que, pela premissa da abordagem construtivista de identificar e incorporar os aspectos, os valores, as preferências do gestor/decisor e as características do ambiente físico que será gerenciado, o modelo construído não só possui validade científica, mas também legitimidade social. Por isso, optou-se por utilizar a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C)

(Ensslin, Dutra, & Ensslin, 2000; Ensslin, Montibeller Neto, & Noronha, 2001) que atende ao propósito do estudo e da organização em análise.

A utilização da avaliação de desempenho como uma das atividades para identificar e implementar práticas de gestão no intuito de aperfeiçoar o desempenho foi feita no estudo de Park e De (2004). Alguns trabalhos têm focado no papel das autoridades portuárias (Aerts, Doods, & Haezendonck, 2015; Aparisi-Caudeli, Giner-Fillol, & Ripoll-Feliu, 2009). No entanto, estudos que exploram o papel da gestão de portos por meio de *holdings* são escassos, e a literatura carece de modelos de avaliação de desempenho construtivistas para apoiar as ações gerenciais nesse setor (Madeira Junior et al., 2012).

Percebe-se que a Avaliação de Desempenho Portuário vem ganhando espaço no contexto contemporâneo (Vaggelas, 2019). As cadeias relacionais, a intensa concorrência e a necessidade de cooperação entre as empresas tornam ainda mais evidente que esse setor necessita de mais investigações para uma avaliação de desempenho integrada. Desse modo, o estudo contribuirá (i) com a literatura, em termos teóricos, na oferta de conhecimento sobre gestão portuária e cooperação organizacional; e (ii) em termos práticos, com a contribuição que a metodologia oferece à organização analisada no sentido de que o instrumento de gestão construído ofertará aos gestores a evidênciação e o conhecimento de como o desempenho e a competitividade dos portos geridos podem ser promovidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de desempenho portuária

A literatura envolvendo estratégia de negócios se desenvolveu consideravelmente desde o início dos trabalhos na década de 1960 (Panayides, 2003). A forte concorrência no setor portuário impulsionou estudos que revisassem a estratégia organizacional dessas empresas para se manterem competitivas. É consenso entre os autores do setor que a utilização de estratégias de negócios adequadas permite que a organização se mantenha competitiva e melhore o desempenho (Panayides, 2003). O ambiente empresarial de serviços tem se tornado mais competitivo devido à integração mundial, caracterizando-se como um desafio para a gestão de negócios (Hamid, 2018). De acordo com Ignasiak-Szulc, Juscius e Bogatova (2018), a relevância em suportar as pressões para alcance da competitividade nos portos permanece constante, dispondo da significância portuária na cadeia de suprimentos e na rede de transportes global.

Dada a relevância em rever constantemente a estratégia organizacional, a Avaliação de Desempenho atua como uma ferramenta importante para o acompanhamento dos resultados, contribuindo para que o processo de desenvolvimento ocorra de forma efetiva (Jaffar, Berry & Ridley, 2005). Contudo, a literatura aponta algumas críticas ao desenvolvimento teórico no setor.

Segundo Jaffar et al. (2005), os estudos existentes no contexto portuário pouco exploram as mudanças no desempenho ao longo do tempo. Outra crítica frequente é o foco em aspectos financeiros, quando as mudanças do contexto se direcionam para a sustentabilidade e preocupação com o entorno portuário (Hamid, 2018), destacando a necessidade do desenvolvimento coordenado entre o desempenho empresarial, o da sociedade e o do meio ambiente (Xiong & Zhou, 2019). No âmbito das práticas de gestão e seus efeitos, Constante et al. (2018) apontam isso como um tópico estabelecido na literatura. Segundo os autores, as práticas de gestão mais utilizadas no contexto portuário são orientadas para o controle, como a inspeção de contratos e segurança portuária e o gerenciamento de informações. Entretanto, os autores mencionam que práticas voltadas para o planejamento organizacional e a liderança recebem menos atenção.

Quando se trata de autoridades e gestores portuários, diferentes técnicas de gerenciamento são utilizadas para obter informações que vão além de aspectos financeiros, como lucratividade das operações (Rezaei, Palthe, & Tavasszy, 2019); qualidade da infraestrutura, (Aparisi-Caudeli et al., 2009); e sistemas comunitários (Tijan et al., 2021). Por esse motivo, observar o comportamento das práticas de gestão é importante, visto que permite analisar o contexto sob uma perspectiva mais

ampla. Embora a literatura não seja clara quanto a uma definição de práticas de gestão, neste estudo consideram-se, como práticas de gestão, as atividades que são desenvolvidas regularmente, com a finalidade de gerir a organização e gerar melhores resultados organizacionais.

Diante disso, alguns autores apresentam algumas práticas como de fundamental relevância. Marlow e Casaca (2003) e Madeira Junior et al. (2012) mencionam que, para competir de forma mais eficaz, os portos devem se tornar ágeis para reagir celeremente às mudanças nas demandas dos clientes. Já Brooks e Pallis (2008) afirmam que o 'olhar' das partes interessadas deve ser considerado para melhorar o desempenho dos portos. Portanto, para que a governança adotada seja considerada eficaz, a cadeia de atores que envolve a atividade exige um alinhamento entre atividades desempenhadas e os atores envolvidos (Vieira, Kliemann Neto, Senna, Constante, & De Langen, 2016).

Diante do exposto, percebe-se que o desenvolvimento portuário está condicionado ao bom desempenho dos negócios (Cheng & Choy, 2013), pautado por indicadores que proporcionem o cumprimento da estratégia (Aparisi-Caudeli et al., 2009). Para melhorar a competitividade de seus serviços, as autoridades e gestores portuários devem considerar e integrar um panorama de gestão, de modo que a estratégia para gerenciar os recursos seja beneficiada (Hamid, 2018).

2.2 Avaliação de desempenho e modelo construtivista

No contexto da avaliação de desempenho, os modelos são utilizados para auxiliar na decisão de problemas complexos (Banaitiene & Banaitis, 2022). Na construção desses modelos de avaliação de desempenho, há quatro metodologias que podem ser utilizadas (Ferreira, Spahr, Santos, & Rodrigues, 2010): (i) abordagens que fazem uso de Índices e Razões, conhecidas como medidas de desempenho tradicionais e que possibilitam análises simples entre variáveis; (ii) abordagens paramétricas, como a Análise de Regressão, que seguem determinados parâmetros e suas distribuições são conhecidas; (iii) abordagens não paramétricas, como a Análise Envoltória de Dados (DEA), que não seguem distribuições, mas também não podem ultrapassar o contexto; e (iv) abordagens integradas de avaliação de desempenho, como a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C), que fazem uso de uma perspectiva construtivista e de métodos distintos para cada atividade que se complementam.

Para Tasca (2013), a adoção da perspectiva construtivista difundiu um novo entendimento da avaliação de desempenho: ser um instrumento de apoio à decisão, de geração de conhecimento nos atores envolvidos durante o processo de construção do modelo. Nos sistemas integrados de avaliação de desempenho, busca-se interpretar a realidade (Mitchell, Nielsen, & Norreklit, 2013) com base no contexto e na percepção e nos objetivos dos decisores/gestores, dado que o propósito de apoio à decisão é o desenvolvimento de conhecimento nos decisores/gestores (Ensslin, Dutra, & Ensslin, 2000; Ensslin, Montibeller Neto, & Noronha, 2001). Segundo Mitchell et al. (2013), para que as ações realizadas sejam bem-sucedidas, na relação entre os atores e o contexto, deve-se observar que a condição necessária e suficiente é que as ações devem ser embasadas em fatos e integradas na perspectiva dos atores. O propósito não é construir uma realidade única, mas, sim, uma realidade que permita considerar os objetivos, os valores do decisor e as características do contexto (Roy, 1993; Ensslin et al., 2020), elucidando sua experiência para encontrar soluções viáveis (Banaitiene & Banaitis, 2022) e alinhadas aos objetivos delineados (Ensslin, Montibeller Neto, & Noronha, 2001).

De acordo com Ensslin et al. (2001), no desenvolvimento dos modelos, há o 'agente' dos facilitadores, os quais têm a função de identificar, organizar, representar e evidenciar os aspectos e preocupações manifestadas pelos decisores/gestores e a eles ir 'submetendo para legitimação' cada etapa desenvolvida. O desenvolvimento de um modelo se dá pela interação entre o decisor e o facilitador. À medida que as discussões avançam, os elementos necessários para entendimento e tratamento do 'problema' podem ser alterados, caso em que alguns deixam de estar alinhados, enquanto outros podem ser incluídos para 'dar conta' do 'problema' que precisa de intervenção (Roy, 1993). A modelagem, nesse caso, constitui a construção de um modelo alinhado ao contexto no qual o decisor/gestor necessita refletir sobre uma tomada, ou não, de decisão (Dias & Tsoukias, 2003).

Nessa perspectiva construtivista, considera-se que o modelo adequado não preexistia e que o 'problema' não é percebido por todos da mesma forma (Roy, 1993; Ensslin, Montibeller Neto, & Noronha, 2001). Assim, o 'problema' necessita ser entendido e contextualizado e o modelo passa a ser construído com base nos valores, nas características e nos aspectos explicitados pelo decisor/gestor (Abilio & Ensslin, 2018). Dias e Tsoukias (2003) discorrem que, nesse processo de desenvolvimento do modelo, os resultados apresentados ao decisor podem ser rediscutidos a qualquer momento, gerando aprendizagem organizacional. Tal aspecto é reforçado por Bititci (2015) ao apontar que o desenvolvimento de sistemas de mensuração do desempenho próprios pode gerar resultados semelhantes a um modelo preexistente, mas o tempo dispendido em cada etapa é importante para identificar os aspectos *ad hoc* da organização e isso possibilita a aprendizagem organizacional.

Na metodologia MCDA-C, além da interação constante entre facilitador e decisor, há o uso de ferramentas/métodos que auxiliam na geração de conhecimento do gestor/decisor, organização, análise e tangibilização desse conhecimento durante e para a construção do modelo (Martins, 2019). Dentre elas, faz-se uso de entrevistas abertas e semiestruturadas, *brainstorming*, mapas cognitivos, Estrutura Hierárquica de Valor (EHV), descritores (escalas ordinais), função de valor por meio do *software* MACBETH, equação de agregação aditiva e análise de sensibilidade por meio do *software* Hiview (Martins, 2019; Ensslin et al., 2001). O uso complementar de tais métodos/ferramentas gera *insights* sobre o contexto analisado com base nas percepções dos decisores/gerentes.

A utilização dos mapas cognitivos, por exemplo, evidencia as relações de causa e efeito entre os aspectos que estão sendo analisados, evitando assim que aspectos não explicitados ou omitidos não sejam considerados (Eden, 2003; Ferreira et al., 2010). A Estrutura Hierárquica de Valor evidencia os objetivos pelos quais o statu quo ou as alternativas serão avaliados (Keeney, 1992). O uso das funções de valor (escalas cardinais) evidencia a atratividade entre os níveis da escala ordinal segundo a percepção do gestor/decisor, permitindo a mensuração local do desempenho do statu quo ou das alternativas nesse objetivo (Ferreira et al., 2010). Nesse sentido, a metodologia MCDA-C apoia a tomada de decisão em determinados contextos, seguindo a perspectiva de seus tomadores de decisão (Espinoza & Salinas, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por se tratar de uma pesquisa que adota a perspectiva construtivista, para o seu desenvolvimento será apresentado um estudo de caso, pois, conforme enfatizado por Gray (2013), envolve a análise detalhada de um único caso e preocupa-se com a complexidade e as particularidades que envolvem o ambiente.

A organização analisada é responsável pela gestão dos portos de interesse público do estado de Santa Catarina, cuja função foi estabelecida em 2005, ano de sua criação. Contudo, até meados de 2019, o processo de gestão portuária não era efetivo e, por isso, não havia uma uniformização das práticas de gestão utilizadas pelos Portos Delegados (Porto de São Francisco do Sul, Porto de Imbituba e Porto de Laguna), os quais detinham autonomia no que se refere à prestação de contas. Com base na reivindicação governamental, a necessidade de integrar a gestão dos portos, por meio da padronização de práticas, intensificou-se, mas o distanciamento existente exige que as necessidades e exigências mínimas dos Portos ainda sejam exploradas. Por essa falta de clareza, atrelada à importância da manutenção da competitividade dos Portos, houve o interesse em desenvolver um modelo de avaliação de desempenho que proporcionasse à *Holding* mais conhecimento sobre as empresas subsidiárias e assim pudesse uniformizar as práticas de gestão, facilitando a gestão e a tomada de decisão de ambas: *Holding* e Porto Delegado.

Para a construção de um modelo de avaliação de desempenho, Rittel e Webber (1973) apontam que, ao tentar resolver um problema, se deve estruturar, formular, avaliar e propor recomendações para assegurar que exista alinhamento entre as decisões e o contexto decisional. Por isso, utilizou-se a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C), tendo em vista que a etapa de estruturação e as especificidades do ambiente são detalhadas por ela. O objetivo principal da metodologia é aprimorar o conhecimento do gestor sobre o contexto (Longaray, Ensslin, Dutra, Ensslin, Brasil, & Munhoz, 2019; Caldatto, Bortoluzzi, Pinheiro de Lima, & Gouvea da

Costa, 2021; Ensslin, Gonçalves, Ensslin, Dutra, & Longaray 2022), e o desenvolvimento do conhecimento é proporcionado pela operacionalização das três fases da metodologia, demonstradas na Figura 1.

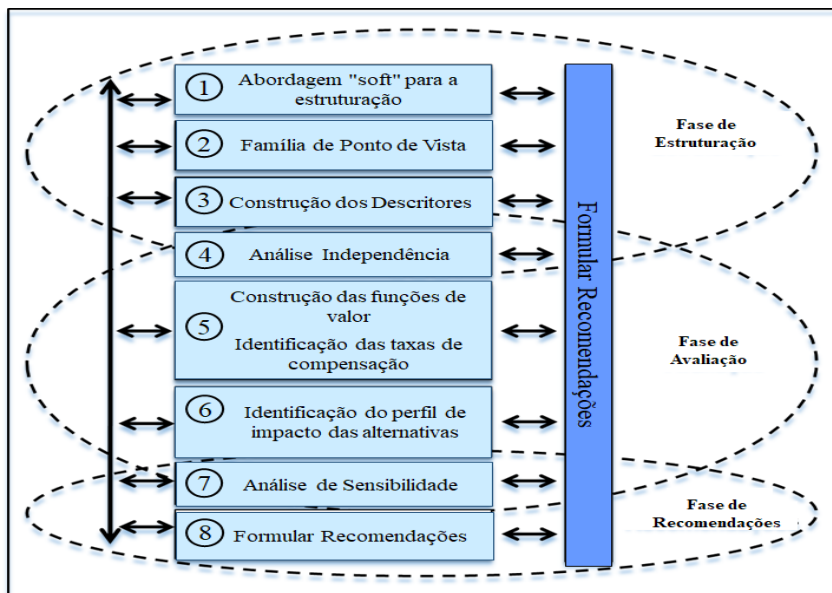


Figura 1

Fases da metodologia MCDA-C.

Fonte: Traduzido de Ensslin et al. (2000, p. 81).

Para o desenvolvimento da pesquisa e construção do modelo, foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais foram realizadas, *in loco*, por um dos pesquisadores do trabalho com o executivo de Assuntos Portuários (decisor) da organização. O desenvolvimento do modelo compreendeu 12 meses e foram feitas 15 entrevistas com cerca de 1 hora de duração cada. As perguntas feitas nas entrevistas tinham o intuito de incentivar o decisor a expressar as principais inquietações com relação à atuação da *Holding* na uniformização das práticas de gestão, quais seriam as situações desejadas e quais deveriam ser evitadas.

A primeira fase de desenvolvimento do modelo (Estruturação) configura-se como uma etapa qualitativa, que compreende os elementos específicos do ambiente decisional. Essa fase demandou intensas interações com o entrevistado, pelo fato de não estar claro qual deveria ser o primeiro passo para o processo de gestão portuária ser colocado em prática. Em um primeiro momento, era construir um modelo de autoavaliação da *Holding* para os Portos Delegados de Santa Catarina. No entanto, após a participação de um especialista da metodologia utilizada, percebeu-se que, antes de avaliar o desempenho da *Holding* no processo de gestão, era preciso verificar o comportamento dos Portos em relação à conformidade das práticas adotadas.

Para o desenvolvimento do modelo qualitativo, o conteúdo das entrevistas foi analisado atentamente, mais de uma vez, para identificar os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) que representassem as principais preocupações do decisor. Após identificados, o significado desses EPAs foi explorado de modo que evoluísse para a formação de um conceito, ou seja, foi identificado junto com o executivo de Assuntos Portuários qual ação era para ele desejada (denominado pelo presente) e qual a preocupação latente que ele desejaria evitar (denominada pelo psicológico) (Rodrigues et al., 2018), conforme pode ser visualizado na Figura 2. Destaca-se que, para a entrevista inicial, um roteiro de perguntas para explorar o problema organizacional e o direcionamento do modelo foi elaborado; as demais entrevistas foram conduzidas de acordo com o desenvolvimento da pesquisa. Como o objetivo, por exemplo, era a obtenção dos conceitos, o executivo de Assuntos Portuários (decisor) foi questionado sobre o cenário almejado e o que ele queria evitar ao se manifestar sobre aquele elemento de preocupação. Depois de desenvolvidos os conceitos, estes

foram agrupados de acordo com a similaridade e denominados por áreas de preocupação. Essas áreas de preocupação dão início ao desenvolvimento de uma Estrutura Hierárquica de Valor (EHV). Cada área de preocupação é mais bem explorada por meio do desenvolvimento de mapas cognitivos, onde os conceitos pertinentes são organizados, conforme sua relação de causa e efeito, com base na perspectiva do decisor (Ensslin, Montibeller Neto, & Noronha, 2001).

Nos mapas cognitivos, há a sinalização dos *clusters* e *subclusters* que evidenciam as relações de causa e efeito de cada preocupação específica. Nesses *subclusters*, a relação de causa e efeito dos conceitos é feita até o ponto em que seja possível operacionalizar o conceito por meio de uma métrica, ou seja, o conceito é passível de mensuração. Assim, após estabelecida a EHV, foi feita a construção das escalas ordinais, na metodologia MCDA-C denominada Descritor, identificando os níveis de referência (que estabelecem o limite entre desempenhos comprometedor, competitivo e de excelência) (Ensslin, Dutra, & Ensslin, 2000). Nesse sentido, o objetivo/indicador (nome do conceito que será mensurado) é operacionalizado por uma métrica. Esta, por sua vez, é composta por uma unidade de medida, pelos níveis de possíveis desempenhos com base na unidade de medida definida, de dois níveis de referências (Meta e Mínimo) (Ensslin, Montibeller Neto, & Noronha, 2001; Melynk, Stewart, & Swink, 2004; Melynk et al. 2014).

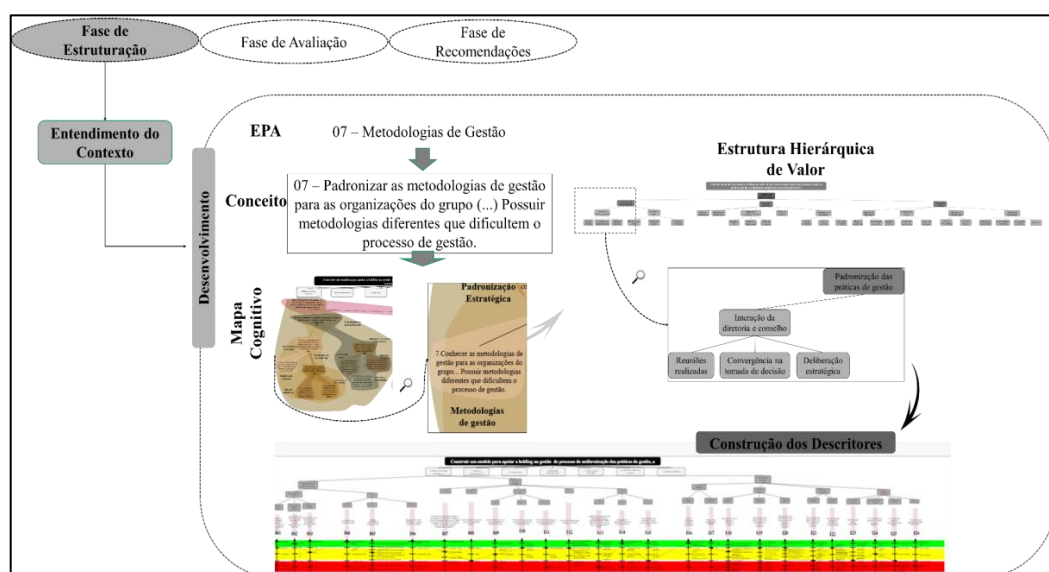


Figura 2

Fluxo de desenvolvimento da Estruturação do Modelo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após o desenvolvimento das etapas estabelecidas pela metodologia, o modelo qualitativo ficou composto por uma Estrutura Hierárquica de Valor (EHV) que foi operacionalizada pela construção de 26 métricas. A Figura 3 exemplifica seis das 26 métricas construídas.

Após o modelo qualitativo estar finalizado, a Fase de Avaliação do modelo foi iniciada. Nessa fase, as escalas do modelo foram convertidas em funções de valor para ser possível uma mensuração quantitativa local da organização, ou seja, a possibilidade de identificar a pontuação matemática de cada nível da escala ordinal (descritor). Para tal, é necessário observar que, para os níveis meta (NB) das escalas ordinais, nas funções de valor seja atribuído o valor de '100' pontos; e, para os níveis neutro (NN), seja atribuído o valor de '0' ponto, em uma escala de 0 a 100 (Ensslin, Dutra, & Ensslin, 2000; Ensslin, Montibeller Neto, & Noronha, 2001). Nessa fase, foi utilizado o *software* MACBETH, desenvolvido por Bana e Costa e Vansnick (1995), que faz essa conversão por meio de uma matriz de julgamento semântico de valor com base na manifestação do decisor sobre a percepção da perda de atratividade de passar de um nível de desempenho superior para um nível inferior na escala ordinal (descritor), conforme Figura 4.

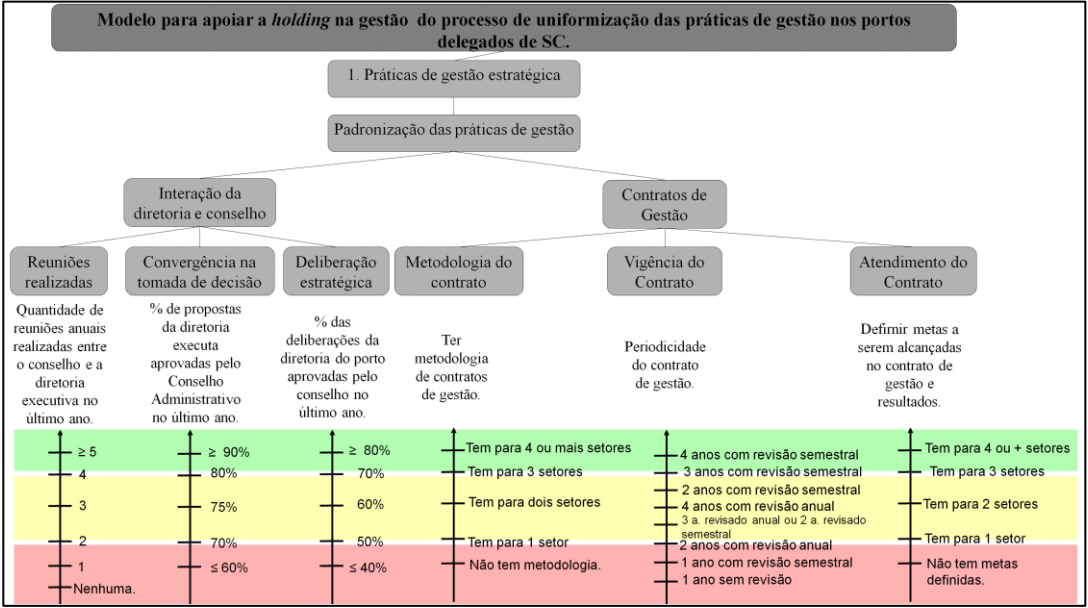


Figura 3
Recorte EHV e métricas qualitativas.
Fonte: Dados da pesquisa.

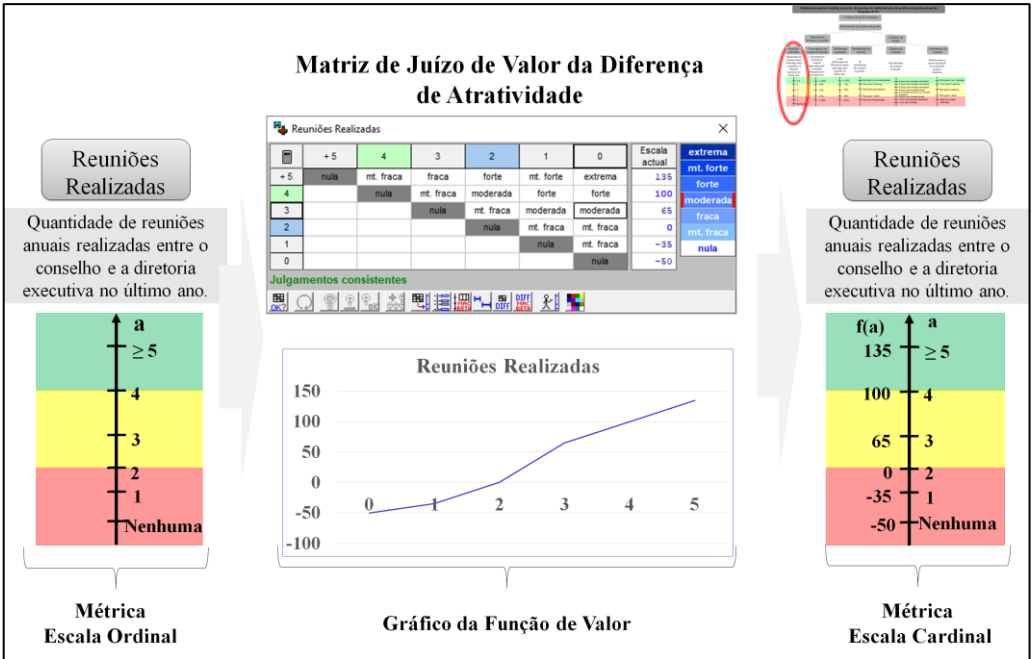


Figura 4
Transformação das escalas ordinais em cardinais.
Fonte: Dados da pesquisa.

Adicionalmente, foram calculadas taxas de compensação que convertem uma unidade de valor local em uma unidade de valor global no modelo (Ensslin, Montibeller Neto, & Noronha, 2001). Isso permite verificar qual a contribuição de cada aspecto para o modelo, tendo em vista que os Portos Delegados apresentam práticas de gestão com diferentes desempenhos. Com essas

informações, é possível fazer uma avaliação global do *statu quo* do desempenho da prática de gestão analisada por meio da equação de agregação aditiva, proposta por Ensslin et al. (2000, p. 87):

$$V(a) = \sum_{j=1}^m w_j \cdot (V_{FPV_j} \cdot (a))$$

Onde:

- ⇒ $V(a)$ é a pontuação da avaliação global de $a \in A$;
- ⇒ w_j é a taxa de compensação do critério j ;
- ⇒ FPV representa cada métrica do modelo;
- ⇒ $(V_{FPV_j}(a))$ é o impacto da ação/alternativa/contexto A , em relação ao FPV_j .

Ao final da avaliação de desempenho da organização, o gestor da *Holding* é orientado ao processo de recomendação de ações, norteado pelo processo de uniformização das práticas de gestão possibilitado pelo modelo construído, para melhorar o desempenho dos Portos nas métricas em que eles apresentam desempenho abaixo do esperado, a fim de contribuir para a melhoria do desempenho (Ensslin, Ensslin, Dutra, Longaray, & Dezem, 2018; Longaray et al., 2019).

4 RESULTADOS

4.1 Análise dos Dados

O desenvolvimento de métricas (descritores na metodologia MCDA-C) é tratado por Bourne, Mills, Wilcox, Neely e Platts (2000) como um exercício cognitivo, pois é preciso converter as necessidades da organização em métricas de desempenho adequadas à sua realidade. Adicionalmente a isso, o processo de desenvolvimento de métricas demanda tempo, tendo em vista que, ao se desenvolver um modelo personalizado, exige alto grau de participação do decisor em momento de reflexão, análise, reanálise das informações constantes nas métricas para que essas reflitam o contexto organizacional. Por esses motivos, os autores sugerem que os modelos de desempenho sejam desenvolvidos e implementados em etapas para que o decisor possa constatar resultados mais rapidamente.

O modelo construído foi composto por sete grandes áreas: práticas de gestão estratégicas; práticas administrativas; comunicação; identidade organizacional; tecnologia da informação; desenvolvimento de pessoas; e controle e auditoria. Como se percebeu um interesse latente do decisor com as 'práticas de gestão estratégicas', foi dada prioridade para o desenvolvimento dessa área, composta pela padronização das práticas de gestão, planejamento estratégico e crescimento contínuo. Na Tabela 1, apresentam-se as 26 métricas que compõem essa área. Cabe mencionar que, por se tratar de um número considerável de métricas, se optou por apresentar apenas o nível de desempenho atual dos Portos em cada métrica.

Tabela 1
Desempenho dos Portos Delegados.

Objetivo/Indicador	Medida	Desempenho qualitativo Porto Imitubá	Contribuição Global Imitubá	Desempenho qualitativo Porto São Francisco do Sul	Contribuição Global São Francisco do Sul
I1 - Reuniões realizadas	Quantidade de reuniões anuais realizadas entre o Conselho e a Diretoria Executiva no último ano.	4 reuniões	2,88	4 reuniões	2,88
I2 - Convergência na tomada de decisão	% de propostas da Diretoria Executiva aprovadas pelo Conselho Administrativo no último ano.	80%	7,52	maior ou igual a 90%	9,4

Continua...

Continuação...					
I3 – Deliberação estratégica	% das deliberações da Diretoria do Porto aprovadas pelo Conselho no último ano.	70%	5,6	60%	2,24
I4 – Metodologia do contrato	Ter metodologia de contratos de gestão.	Tem para 4 ou mais setores	1,35	Tem para 4 ou mais setores	1,62
I5 – Vigência do contrato	Definir a periodicidade do contrato de gestão. Definir metas a serem alcançadas no contrato de gestão e resultados.	4 anos com revisão anual	1,26	4 anos com revisão anual	1,26
I6 – Atendimento do contrato	N. de etapas de planejamento estratégico utilizadas pelos Portos (análise estratégica; revisão da identidade organizacional; análise do ambiente interno; análise do ambiente externo; definição da estratégia e desdobramento estratégico).	Tem para 3 setores	4,5	Tem para 4 ou mais setores	5,625
I7 – Etapas do planejamento	Periodicidade de realização da revisão do Planejamento estratégico.	Contempla 4 etapas.	2,79	Contempla 4 etapas	2,79
I8 – Periodicidade do planejamento	% de Indicadores táticos em relação à quantidade de indicadores do Porto.	Anual	5,25	Bianual	0
I9 – Indicadores táticos	% de Indicadores operacionais em relação à quantidade de indicadores do Porto.	50% ou menos dos indicadores	0,945	70% dos indicadores	0,231
I10 – Indicadores operacionais	% de Indicadores estratégicos em relação à quantidade de indicadores do Porto.	70% dos indicadores	1,61	70% dos indicadores	1,61
I11 – Indicadores estratégicos	Forma como o Planejamento estratégico é realizado.	10% dos indicadores	1,19	10% dos indicadores	1,19
I12 – Formas de realização	Quantidade de instrumentos de planejamento estratégico utilizados pelos Portos (PNLT; plano mestre; PDZ; plano de negócios; estratégia de LP e PPA).	Envolve somente a equipe de planejamento e um representante de cada área.	10,85	Envolve somente a equipe de planejamento e um representante de cada área	10,85
I13 – Tipos de instrumentos	Atualização dos instrumentos conforme a Lei Federal n. 12.815/13.	Contempla 4 instrumentos	1,456	Contempla 2 ou menos instrumentos	-0,448
I14 – Prazo de atualização	% de indicadores que observaram os prazos previstos pela Lei Federal n. 12.815/13.	4 instrumentos estão atualizados	0,98	6 instrumentos estão atualizados	2,94
I15 – Vigência dos instrumentos	Plano de investimento reconhecido pela Holding.	70% dos instrumentos	0	70% dos indicadores	0
I16 – Plano de investimentos	Tem plano de investimento reconhecido pela Holding.	Tem plano de investimento em andamento reconhecido pela Holding	4,48	Tem plano de expansão reconhecido pela Holding	5,7344
I17 – Reinvestimento de receitas	% das receitas destinadas para expansão.	≥ 10%	9,6096	8%	6,72
Continua...					
Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 44	n. 1	p. 97-113	janeiro / abril 2025

Continuação...					
I18 - Indicadores de acesso	Indicadores de acessos aquaviários, ferroviários e rodoviários.	Há indicadores aquaviários, ferroviários e rodoviários	2,6624	Há indicadores rodoviários e aquaviários	1,55648
I19 - Investimentos nos acessos	Plano de ações para adquirir recursos em acessos aquaviários, ferroviários e rodoviários.	Tem plano de ação para recursos aquaviários	1,344	Tem plano de ação para recursos ferroviários e aquaviários	6,4
I20 - Origem dos recursos	Plano de ações para identificar a origem de recursos em acessos aquaviários, ferroviários e rodoviários.	Tem plano de ação para identificar recursos rodoviários e aquaviários.	3,08992	Tem plano de ação para identificar recursos aquaviários e ferroviários	4,352
I21 - Gestão da mov. e volume	Possui indicadores para gestão da movimentação e volume de cargas.	Há indicadores para o exterior e cabotagem	0,95608	Há indicadores apenas para o exterior	0
I22 - Alocação de recursos	Plano de ação para ampliação da movimentação e volume de cargas.	Tem plano de ação ampliação apenas do volume de cargas	2,5296	Tem plano de ação para ampliação da movimentação e do volume de cargas	4,216
I23 - Indicadores de lucratividade	Indicadores para medir a lucratividade. Ter sistema para gerar ações de	Sim com 4 indicadores	0,55384	Sim com 2 indicadores	0
I24 – Cresc. Econômico/financeiro	crescimentos econômico e financeiro.	Sim em 2 áreas	1,9872	Sim em 2 áreas	1,9872
I25 - Investimentos lucrativos	Ter sistema para conhecer as movimentações mais lucrativas.	Sim em 2 áreas	1,4352	Sim com 1 área	0
I26 – Incentivos	Ter processo para incentivar as atividades mais rentáveis.	Sim em 2 áreas	0,8832	Não tem processo	-0,736
Desempenho Global (Statu quo)		Imbituba	77,72	São Francisco do Sul	72,42

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que, como o perfil de desempenho dos Portos Delegados foi medido em 2020, o Porto de Laguna não foi avaliado, pois passou a ser gerido pela *Holding* em 2019, e, no momento da avaliação, estava passando por um processo de reestruturação.

Ao observar o resultado do desempenho global ao final da Tabela 1, percebe-se que o *statu quo* do Porto de São Francisco do Sul possui um desempenho equivalente a 72,42 pontos; e o do Porto de Imbituba, de 77,72 pontos, em uma escala de '0' a '100' ('0' significa o desempenho limiar entre comprometedor e competitivo; e '100', o limiar entre competitivo e excelência), colocando-os em um nível competitivo. Com base no perfil dos Portos Delegados (Figura 5), percebe-se que, em alguns indicadores/critérios, os Portos apresentam desempenho em desacordo com o desejado e explicitado pela *Holding*. Diante desse conhecimento, os Portos devem direcionar esforços para alinhar seu desempenho rumo ao caminho sinalizado pela *Holding*, uma vez que o modelo passa a ser um instrumento de uniformização das práticas de gestão estratégica das atividades portuárias.

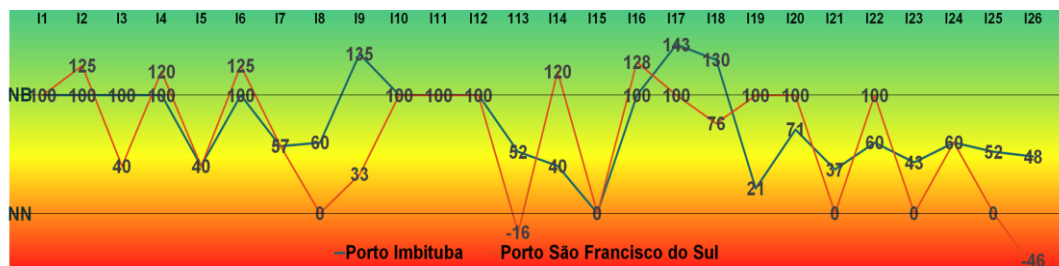


Figura 5

Perfil de desempenho dos Portos Delegados.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Análise do Desempenho dos Portos

Como pode ser observado, o Porto de São Francisco do Sul possui desempenho de excelência em alguns indicadores. Entretanto, esses indicadores são apenas cinco, retratando que ainda há um trabalho exaustivo a ser feito para que o Porto obtenha um nível de excelência em todos os indicadores analisados, com base no modelo de apoio à uniformização das práticas de gestão estratégica das atividades portuárias feito pela *Holding*.

O primeiro passo seria identificar como aperfeiçoar o desempenho do Porto naqueles indicadores que, atualmente, ele impacta em nível de desempenho comprometedor (Tipos de Instrumentos – I13; Incentivos – I26), ou que está em processo emergente para o nível competitivo (Periodicidade do Planejamento – I8; Vigência dos Instrumentos – I5; Gestão da Movimentação e Volume – I21; Indicadores de Lucratividade – 23; Investimentos Lucrativos – I25) e interferem, de forma negativa, em seu desempenho e, conseqüentemente, no da *Holding*.

Nesse sentido, a *Holding* vem elaborando algumas ações com o Porto no intuito de melhorar seu desempenho e sua competitividade. Essas ações são voltadas a melhorias da infraestrutura do Porto a fim de obter mais produtividade e eficiência nas operações. Por conseguinte, há investimentos a serem feitos para melhorias nos acessos rodoviários, ferroviários e aquaviários, os quais fazem parte das linhas estratégicas definidas entre a *Holding* e a subsidiária. Como consequência, há um impacto nos indicadores de Gestão da Movimentação e Volume (I21) e Alocação de Recursos (I22).

Destaca-se que existe uma preocupação da *Holding* quanto à gestão portuária. Por esse motivo, uma das linhas estratégicas, instituída com o Porto, diz respeito à implantação de melhores Práticas de Gestão, mediante metas de desempenho organizacional claras e alinhadas com a visão estratégica da organização. Desse modo, ações foram desenvolvidas para que a gestão do Porto seja melhorada. No entanto, outras ações ainda devem ser desenvolvidas para que ele melhore seu desempenho nos indicadores 'Tipos de Instrumentos (I13)', que trata da quantidade de instrumentos de planejamento estratégico utilizados pelos portos, e 'Incentivos (I26)', que se refere aos incentivos para as atividades mais rentáveis que se apresentam como comprometedoras.

Já o perfil de desempenho do Porto de Imbituba mostra que, para os indicadores construídos pelo decisor, o Porto não se encontra com desempenho em nível comprometedor. Os indicadores 'Reinvestimento de Receitas (I17)' e 'Indicadores de Acesso (I18)', os quais o Porto impacta em nível de excelência, demonstram que existe uma preocupação em melhorar continuamente suas atividades. Além disso, sua preocupação com o desenvolvimento social e o econômico conduz à integração do planejamento do desenvolvimento portuário com os instrumentos de planejamento estratégico, evidenciado pela utilização de quatro dos seis instrumentos de planejamento (Tipos de Instrumentos – I13). Dentre os indicadores em que o Porto apresenta desempenho em nível de excelência, podem ser extraídas práticas que figuram como importantes para a uniformização. Por não apresentar desempenho em nível comprometedor nos critérios estabelecidos, o foco das ações para melhoria do desempenho deve voltar-se para aqueles indicadores que, embora estejam em nível competitivo, têm potencial de melhoria. O intuito é trabalhar com o Porto para melhorar aqueles indicadores com desempenho mais baixo e apresentam maior contribuição para a avaliação global do modelo, como, por exemplo, 'Vigência dos Instrumentos (I15)' e 'Investimentos nos Acessos (I19)'.

O Porto de Imbituba tem desenvolvido ações no aspecto operacional para realizar a padronização de processos rotineiros a fim de minimizar possíveis impasses na tomada de decisão. Em termos estratégicos, a preocupação da *Holding* com a uniformização de práticas de gestão estratégica permite que boas práticas sejam disseminadas, buscando a manutenção da competitividade portuária. Destaca-se que a facilidade do acesso marítimo ao Porto favorece o recebimento de cargas por navios de grande porte. Com isso, investir na infraestrutura portuária, tornando possível que o Porto esteja apto a receber tais embarcações, figura como uma oportunidade

para o crescimento das operações. Na busca pelo alinhamento com as subsidiárias, a *Holding* vem promovendo reuniões entre a Diretoria e o Conselho dos Portos para que, nesse processo de interação, sejam identificadas as necessidades dos Portos, bem como comunicar as decisões tomadas. Assim, o processo de interação entre a *Holding* e as subsidiárias vai se estreitando à medida que práticas para uma gestão adequada são incorporadas.

4.3 Recomendações

Como os Portos não apresentavam desempenho satisfatórios em alguns indicadores, foram propostas ações que permitiram ao decisor entender que impacto teria no desempenho dos Portos, caso elas fossem implementadas. Com isso, é possível apresentar as contribuições de um aperfeiçoamento no desempenho dos Portos e a contribuição ao melhorá-lo para a meta.

Embora as ações tenham sido propostas levando em consideração o desempenho dos Portos individualmente, por se tratar de um modelo construído para a *Holding* avaliar o desempenho dos Portos, qualquer ação irá impactar o aprimoramento do desempenho de todos os membros do grupo. Assim, caso o plano de ação proposto para o critério 'Incentivos (I26)' seja implementado, os Portos passarão a ter um processo para identificar as atividades mais rentáveis, possibilitando aumentar sua lucratividade. Desse modo, com a implementação das ações propostas, o desempenho do Porto de São Francisco do Sul pode passar de 72,42 para o *statu quo* de 90,03. Do mesmo modo, o desempenho do Porto de Imbituba passará de 77,72 para 85,27, evidenciando a utilidade do modelo proposto como instrumento de apoio à gestão.

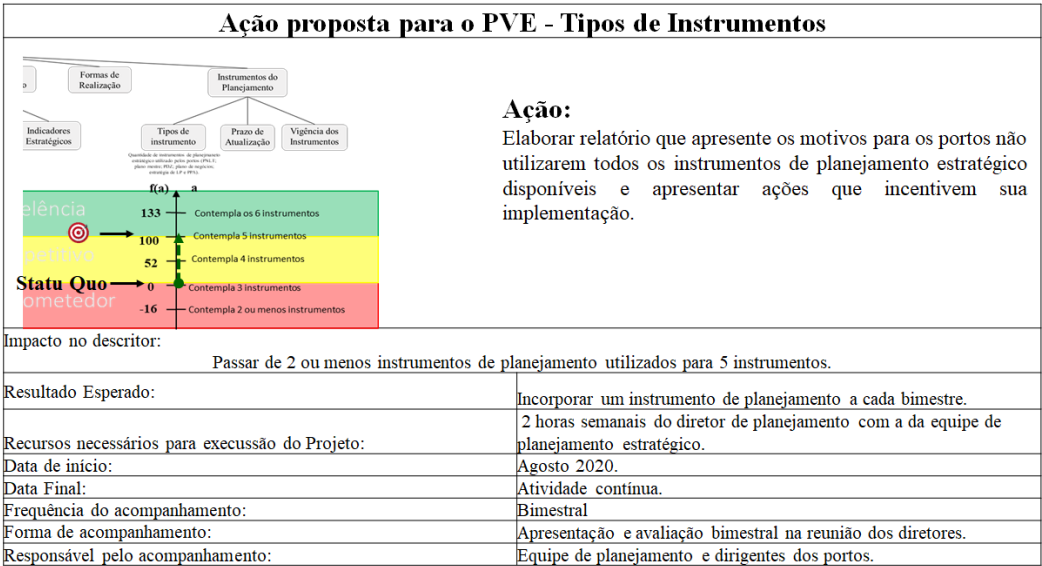


Figura 6

Plano de ação para o indicador (critério) 'Tipos de Instrumento'.

Fonte: Dados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO COM A LITERATURA

O resultado da mensuração do desempenho evidenciou que os Portos ainda precisam de melhorias para alcançar as metas de desempenho estabelecidas pela *Holding*. A literatura menciona que organizações que adotam práticas de gestão se tornam mais competitivas, dada a excelência no desempenho dos negócios (Cheng & Choy, 2013).

A competitividade organizacional é caracterizada como um desafio constante para a gestão dos negócios (Hamid, 2018). Nesse sentido, os gestores da *Holding* perceberam a necessidade do

estreitamento das relações com os Portos, buscando identificar práticas utilizadas que fossem consideradas como melhores práticas de desempenho. No entanto, devido à complexidade do setor que compreende diversos atores com interesses conflitantes, esse processo necessitou de um instrumento de apoio para a gestão.

Segundo Broocks e Pallis (2008), os atores devem estabelecer quais são as práticas essenciais para o monitoramento do desempenho dos portos, e a utilização da avaliação de desempenho é uma das ações utilizadas para identificar e implementar melhores práticas para melhorar o desempenho e a produtividade (Park & De, 2004). Assim, desde seu interesse em atuar de forma efetiva na gestão dos Portos Delegados, a *Holding* vem desenvolvendo ações para estreitar a relação com as subsidiárias, implementar medidas e potencializar o desempenho do grupo. Contudo, esse processo de implementação pode ser dificultado em decorrência dos diferentes *stakeholders* que envolvem a estrutura portuária, e a intensidade das relações pode gerar barreiras e conflitos (Somensi et al., 2017).

Dentre as ações desenvolvidas pela *Holding*, está o interesse no melhoramento da infraestrutura que evidencia uma preocupação com a competitividade do Porto, o que gera impacto no volume de cargas e crescimentos econômico e financeiro. A importância da infraestrutura dos portos também é destacada pelos estudos de Hamid (2018), de Vieira et al. (2016) e de Aparizi-Caudeli et al. (2009). Hamid (2018) relata o papel fundamental da infraestrutura portuária para o escoamento de mercadorias e transporte de pessoas na Indonésia. Já Vieira et al. (2016) constataram que o Porto de Roterdã possui um desempenho superior ao Porto de Santos devido à falta de infraestrutura no Porto de Santos, resultando em tempos de espera das importações mais elevadas. O Porto de Valência, no desenvolvimento do plano estratégico de 2002-2015, estabeleceu projetos criteriosos de infraestrutura, pois, para competir internacionalmente, devem ser configurados como grandes centros logísticos (Aparizi-Caudeli et al., 2009).

Com relação ao Porto de Imbituba, em 2020, a conclusão da obra da pera ferroviária possibilitou a melhoria do acesso ferroviário ao Porto, gerando novas oportunidades de ampliação na movimentação de cargas, pois facilita a chegada de trens carregados de contêineres ao Porto. O aumento no nível de competitividade dos portos exige mais agilidade das operações (Marlow & Casaca 2003), e a excelência no desempenho dos negócios torna a organização mais competitiva (Cheng & Choy, 2013), tendo em vista que, para não perder sua posição no mercado, é necessário o fortalecimento das vantagens competitivas em todas as atividades desenvolvidas (Ignasiak-Szulc et al., 2018). Nesse contexto, o melhoramento da infraestrutura permitirá que o Porto melhore sua eficiência, potencializando as atividades desenvolvidas e aumentando sua vantagem competitiva. Tais aspectos afetam os indicadores, visto que uma das preocupações da *Holding* é o crescimento econômico dos portos, e está representada no indicador de 'Ampliação da Infraestrutura' e 'Ampliação dos acessos aos portos'.

A literatura também aponta para uma limitação das pesquisas na área de práticas de gestão portuária ao focar no desempenho financeiro, sem considerar as dimensões social e ambiental. Exemplos dessa delimitação são os estudos de Constante et al. (2018) nos quais os autores identificaram um desempenho financeiro superior nas autoridades portuárias brasileiras que adotam práticas de gestão; e os de Ignasiak-Szulc et al. (2018) que analisaram o desempenho econômico-financeiro dos portos do mar Báltico.

Embora a preocupação com os resultados financeiros seja importante, o atual estágio de desenvolvimento portuário demanda estudos que envolvam as demais dimensões. Como no estudo de Zhou e Xing (2019) que consideram o Sistema de Avaliação de Desempenho nas três dimensões para a melhoria do desempenho. No presente estudo, o Indicador I13 – Tipos de Instrumento contempla os instrumentos de planejamento estratégico dos portos que apresentam aspectos relacionados ao impacto ambiental portuário, mostrando que existe preocupação dos portos com esse impacto.

Um terceiro aspecto considerado importante pelos gestores da *Holding*, que corrobora os apontamentos dos estudos internacionais, diz respeito a não focar somente medidas de curto prazo, pois medidas dessa dimensão não resolvem problemas, como a capacidade limitada dos berços de atracação que exigem grandes investimentos e demandam por mais tempo para execução. O estudo

de Jaffar et al. (2005) evidenciou que esse é o fator que mais afetou o desempenho dos portos analisados; e Wang et al. (2004) demonstraram que os portos operam abaixo dos padrões mundiais em decorrência da infraestrutura inadequada. Tais apontamentos mostram que os gestores estão buscando meios para que os Portos de Santa Catarina possam competir em nível internacional e contribuam para o crescimento econômico do País.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito construir um modelo construtivista de avaliação de desempenho para apoiar a *Holding* no processo de uniformização das práticas de gestão estratégica das atividades portuárias. Para a construção do modelo de avaliação de desempenho, utilizou-se a metodologia MCDA-C, sustentada pela perspectiva construtivista. Foi possível contribuir para a temática ao desenvolver um modelo aberto a constantes modificações, derivadas de ajustes ou mudanças nas necessidades organizacionais, pois se reconhece a singularidade dos contextos e o poder da aprendizagem organizacional.

Foi constatado que, mesmo o Porto de São Francisco do Sul apresentando um desempenho em nível competitivo, existem indicadores cujo desempenho se encontra em nível comprometedor, como em 'Tipos de Instrumento' e 'Incentivos'. O Porto de Imbituba, por sua vez, mesmo não possuindo desempenho comprometedor em nenhum indicador, tem possibilidades de aperfeiçoamento de desempenho. Assim, a *Holding* deve atuar mais ativamente na gestão portuária, com foco na melhoria do desempenho dos portos delegados naqueles indicadores em que os Portos apresentavam desempenho abaixo da meta. Foi evidenciada, pela discussão dos resultados, a importância de investimentos em infraestrutura e indicadores de longo prazo, contribuindo com os resultados evidenciados por pesquisas anteriores.

Ressalta-se que, com base nas demandas governamentais que exigiram da *Holding* um posicionamento mais presente no processo de gestão dos Portos de interesse público, ações vêm sendo desenvolvidas para estreitar as relações existentes. Essas ações evidenciam a preocupação no melhoramento do desempenho por meio de investimentos de curto e longo prazos na infraestrutura portuária, permitindo a expansão da movimentação de cargas, buscando atingir um cenário de crescimento contínuo e potencial para atender às necessidades dos *stakeholders*. O alinhamento das estratégias da *Holding* com os Portos demonstra o interesse com a gestão portuária, de modo que as metas de desempenho organizacional estejam alinhadas com a visão estratégica da *Holding*.

Apesar das contribuições que o estudo apresenta, há algumas limitações que devem ser mencionadas. Por se tratar de um estudo de caso, não se aconselha a replicação do modelo, atendendo ao princípio do construtivismo e abordagem qualitativa que trata das particularidades e diversidades de cada contexto. Entretanto, a metodologia pode ser utilizada para inspiração e orientação na construção de novos modelos, respeitando as características de cada ambiente. Sugere-se que futuras pesquisas realizem estudos longitudinais que acompanhem o processo de gestão para verificar a atualização do sistema após a implementação e o aprimoramento de estudos relacionados à gestão de portos por *holdings*.

REFERÊNCIAS:

- Aerts, G., Doms, M., & Haezendonck, E. (2015). Stakeholder management practices found in landlord seaport authorities in Flanders: an inside-out perspective. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 7(5), 597-620.
- Antaq (2022, 13 de junho). Apresentação das estatísticas 1º semestre de 2022. Disponível em <http://ea.antaq.gov.br/>
- Aparisi-Caudeli, J. A., Giner-Fillol, A., & Ripoll-Feliu, V. M. (2009). Analysis of the implementation process of a strategic management system: a case study of the Balanced Scorecard at the Port Authority of Valencia. *Revista Española de Financiación y Contabilidad-Spanish Journal of Finance and Accounting*, 38(142), 189-212.

- Bana e Costa, C. A.; Vansnick, J. C. (1995). Uma nova abordagem ao problema de construção de uma função de valor cardinal: MACBETH. *Investigação Operacional*, 15, 15-35.
- Bana e Costa, C. A., Ensslin, L., Corrêa, É. C., & Vansnick, J. C. (1999). Decision support systems in action: integrated application in a multicriteria decision aid process. *European Journal of Operational Research*, 113(2), 315-335.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Brooks, M. R., & Pallis, A. A. (2008). Assessing port governance models: process and performance components. *Maritime Policy & Management*, 35(4), 411-432.
- Caldatto, F. C., Bortoluzzi, S. C., Pinheiro de Lima, E., & Gouvea da Costa, S. E. (2021). Urban sustainability performance measurement of a small brazilian city. *Sustainability*, 13, 9858.
- Cheng, T. C. E., & Choy, P. W. (2013). A study of the relationships between quality management practices and organizational performance in the shipping industry. *Maritime Economics & Logistics*, 15(1), 1-31.
- Constante, J. M., De Langen, P., Vieira, G. B. B., Lunkes, R. J., & van der Lugt, L. M. (2018). The impact of management practices use on brazilian port authorities' performance. *International Journal of Transport Economics*, 45(2), 293-322.
- Dias, J. C. Q., Azevedo, S. G., Ferreira, J. M., & Palma, S. F. (2012). Seaport performance comparison using data envelopment analysis: the case of Iberian container terminals. *International Journal of Business Performance Management*, 13(3-4), 426-449.
- Eden, C. (1988). Cognitive mapping. *European Journal of Operational Research*, 36(1), 1-13.
- Ensslin, L., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2000). MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research*, 7(1), 79-100.
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Dutra, A., Longaray, A., & Dezem, V. (2018). Performance assessment model for bank client's services and business development process: a constructivist proposal. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 11(1), 100-126.
- Ensslin, L., Mussi, C. C., Ensslin, S. R., Dutra, A. & Fontana, L. P. B (2020). Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 985-1004.
- Ensslin, L., Gonçalves, A., Ensslin, S. R., Dutra, A., & Longaray, A. A (2022). Constructivist multi-criteria model to support the management of occupational accident risks in civil construction industry. *PLoS ONE*, 17(6), e0270529.
- Ensslin, L., Montibeller Neto, G., & Noronha, S. M. (2001). *Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas*. Insular.
- Espinosa, F. F., & Salinas, G. E. (2013). Selection of improvement strategies for working condition for to maintenance function using constructivist multicriteria decision aid approach MCDA. *Información Tecnológica*, 24(3), 57-72.

- Ferreira, F. F., Spahr, R. W., Santos, S. P., & Rodrigues, P. M. M. (2010). *A multiple criteria framework to evaluate bank branches potential attractiveness, Banco de Portugal*. Working Paper 10, Portugal.
- Gray, D. E. (2013). *Pesquisa no mundo real*. Penso Editora.
- Gonzalez-Aregall, M., Cullinane, K., & Vierth, I. (2021). A review of port initiatives to promote freight modal shifts in Europe: evidence from port governance systems. *Sustainability*, 13(11), 5907.
- Hamid, N. (2018). Factor analysis for balanced scorecard as measuring competitive advantage of infrastructure assets of owned state ports in Indonesia: Pelindo IV, Makassar, Indonesia", *International Journal of Law and Management*, 60(2), 386-401.
- Ignasiak-Szulc, A., Juscus, V., & Bogatova, J. (2018). Economic evaluation model of seaports' performance outlining competitive advantages and disadvantages. *Inżynierin Ekonomika*, 571-579.
- Jaffar, W. D., Berry, G. A., & Ridley, I. (2005). Performance management in port authorities. *WIT Transactions on the Built Environment*, 79, 1-10.
- Keeney, R. L. (1992). *Value-Focused Thinking: A path to creative decision making* (Cambridge, MA: Harvard University).
- Longaray, A. A., Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S., Brasil, R., & Munhoz, P. (2019). Using MCDA-C to assess the organizational performance of industries operating at brazilian maritime port terminals. *Operations Research Perspectives*, 6, 100109.
- Martins, V. A. (2019). *Interações das cognições do decisor com a concepção de modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório* (Tese de doutorado). Acessado em repositório.ufsc.br.
- Madeira Junior, A. G., Cardoso Junior, M. M., Belderrain, M. C. N., Correia, A. R., & Schwanz, S. H. (2012). Multicriteria and multivariate analysis for port performance evaluation. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 450-456.
- Marlow, P. B., & Casaca, A. C. P. (2003). Measuring lean ports performance. *International Journal of Transport Management*, 1(4), 189-202.
- Melnyk, S. A. et al. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209-218.
- Mitchell, F., Nielsen, L. B., Nørreklit, H., & Nørreklit, L. (2013). Scoring strategic performance: a pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement. *Journal of Management & Governance*, 17, 5-34.
- Oh, H., Lee, S. W., & Seo, Y. J. (2018). The evaluation of seaport sustainability: The case of South Korea. *Ocean & Coastal Management*, 161, 50-56.
- Panayides, P. M. (2003). Competitive strategies and organizational performance in ship management. *Maritime Policy & Management*, 30(2), 123-140.
- Park, R., & De, P. (2004). An alternative approach to efficiency measurement of seaports. *Maritime Economics & Logistics*, 6, 53-69.

- Rezaei, J., van Wulfften Palthe, L., Tavasszy, L., Wiegman, B., & van der Laan, F. (2018). Port performance measurement in the context of port choice: an MCDA approach. *Management Decision*, 57(2), 396-417.
- Rittel, H. W., Webber, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operational Research*, 66(2), 184-203.
- Somensi, K., Ensslin, S. R., Dutra, A., Ensslin, L., Ripoll-Feliu, V. M., & Dezem, V. (2017). Knowledge construction about port performance evaluation: An international literature analysis. *Intangible Capital*, 13(4), 720-744.
- Tasca, J. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Evaluation of training programs: A case study in public administration. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 647-675.
- 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.
- Vaggelas, G. K. (2019). Measurement of port performance from users' perspective. *Maritime Business Review*, 4(2), 130-150.
- Vieira, G. B. B., Kliemann Neto, F. J., Senna, L. A. D. S., Constante, J. M., & De Langen, P. W. (2016). On coordination in ports: A comparative study of the ports of Valencia and Santos. *International Journal of Transport Economics*, 43(1-2), 67-84.
- Wang, J. J., Ng, A. K. Y., & Olivier, D. (2004). Port governance in China: a review of policies in an era of internationalizing port management practices. *Transport Policy*, 11(3), 237-250.
- Xiong, H., & Zhou, Y. (2019). Construction and application of ocean shipping enterprise performance evaluation system: based on environmental value chain. *Journal of Coastal Research*, 97(sp1), 29-34.

Endereço dos Autores:

Labmcda, Rua Roberto Sampaio Gonzaga - Trindade,
Florianópolis – Santa Catarina - Brasil
88040900