



GESTÃO ESTRATÉGICA NA PORTONAVE: ANÁLISE DA DIRETRIZ FOCO NO CLIENTE

OLIVEIRA, Bruna Roberta
de.
Bacharel em
Administração
(SINERGIA).
br_roberta@outlook.com

GRAÇA, Cirlene Inacio da.
Bacharel Administração;
Especialização em
Docência no Ensino Superior;
Mestre em Educação;
Doutorado em
Administração.
Professora da Faculdade
Sinergia.
Orientadora.
cirlene.inacio@sinergia.
edu.br
[http://lattes.cnpq.br/06845973
92718218](http://lattes.cnpq.br/0684597392718218)

OLIVEIRA, Bruna Roberta de;
GRAÇA, Cirlene Inacio da.
Gestão estratégica na Portonave:
análise da diretriz foco no cliente
. REFS – Revista Eletrônica da
Faculdade Sinergia,
Navegantes, v. 13, n. 22, p. 07-
22, jul./dez. 2022.

RESUMO

Uma empresa de sucesso, com vantagem competitiva, é o objetivo de toda direção. Para isso, é necessária a implantação da gestão estratégica, pois ela é a responsável por formular estratégias para alcançar as metas estabelecidas. Outro fator determinante para o sucesso organizacional, é a fidelização e retenção de clientes, pois eles são a fonte de lucro de todas as empresas, por este motivo, é imprescindível que as empresas formulem estratégias com foco no cliente. Diante disso, surge a questão problema da pesquisa: Como a diretriz Foco no Cliente é desenvolvida na Gestão Estratégica da empresa Portonave? O objetivo geral do estudo é analisar como a diretriz foco no cliente é desenvolvida na Gestão Estratégica da empresa Portonave. Trata-se de uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa, quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória e quanto aos procedimentos é um estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio dos documentos disponibilizados pela empresa e por aplicação de entrevista semiestruturada. Após a coleta, os dados foram analisados por meio da análise de documentos e das narrativas dos participantes. Com o desenvolvimento deste estudo, foi possível compreender que a diretriz foco no cliente é desenvolvida na Gestão Estratégica da empresa Portonave em todas as áreas da empresa, e todos os resultados alcançados nesta diretriz são satisfatórios, pois atingem a satisfação do cliente.

Palavras-chave: gestão estratégica; planejamento estratégico; cliente; marketing.

INTRODUÇÃO

A gestão estratégica consiste em práticas para manter a empresa atuante e competitiva e define o que deve ser feito no presente para alcançar a sua visão. Portanto, é necessária a sua implantação para a empresa conquistar e fidelizar clientes. Ele é a razão de existência de toda empresa e deve ser tratado como o maior patrimônio, visto que, sem alguém para adquirir os produtos e serviços, o que foi planejado não será realizado. Sendo assim, a satisfação do cliente deve estar inserida nos objetivos da organização, tornando necessária a implantação de uma diretriz voltada para ele, devido sua importância para a existência da organização.

Na gestão estratégica, as estratégias da empresa são formuladas e aplicadas por meio do planejamento estratégico. O planejamento estratégico é o processo de criação e execução de estratégias para atingir metas e objetivos e é de extrema importância para o desenvolvimento da organização, uma vez que ele se refere a uma visão voltada para o futuro e proporciona à empresa saber o atual cenário e como fará para alcançar seus objetivos a longo prazo. Esta ferramenta engloba todas as áreas da organização, assim, é necessário conhecer a empresa como um todo para a realização do diagnóstico estratégico, que permite que a empresa possua informações sobre o mercado para planejar e agir, alcançando o sucesso.

A empresa a ser estudada é a Portonave, um terminal portuário privado, localizado na cidade de Navegantes/SC, e reconhecido internacionalmente pela qualidade na prestação de serviços e pela alta produtividade. Devido a sua preocupação com o cliente, a empresa adotou em seu planejamento estratégico a diretriz foco no cliente, e desta forma, ações são desenvolvidas para o atendimento das necessidades destes clientes.

Diante deste contexto, surgiu a pergunta da pesquisa: Como a diretriz Foco no Cliente é desenvolvida na Gestão Estratégica da empresa Portonave? Os objetivos da pesquisa são divididos em geral e específicos, sendo o objetivo geral: analisar como a diretriz foco no cliente é desenvolvida na Gestão Estratégica da empresa Portonave. Os objetivos específicos são: i) descrever a Gestão Estratégica da empresa Portonave; ii) levantar as ações desenvolvidas na empresa para a diretriz foco no cliente; iii) identificar os resultados obtidos com as ações desenvolvidas na diretriz foco no cliente.

Por meio deste estudo de caso, será possível conhecer as estratégias que a empresa utiliza para fidelizar os clientes, além de analisar as áreas, a fim de verificar se todas as pessoas conhecem a importância do cumprimento dessa diretriz.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa. Em relação aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, e os dados serão analisados por meio da análise de documentos e das narrativas dos participantes. Autores como Barreto e Crescitelli (2013), Campos (2016), Kaplan e Norton (2004), Kotler e Armstrong (2015), Kotler e Keller (2018), Mações (2017) e Nogueira (2014) contribuíram para o desenvolvimento do estudo.

A pesquisa é relevante para a empresa, pois possibilita verificar se a diretriz foco no cliente está sendo atendida conforme as expectativas. Além disso, este estudo visa contribuir para o campo da pesquisa na área de gestão estratégica e clientes.

O conhecimento fica mais compacto quando há a junção de teoria com prática, diante disso, a pesquisa oferece à acadêmica a oportunidade de colocar em prática o que foi estudado no decorrer do curso.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é uma das responsabilidades da alta direção das empresas, que visa elaborar estratégias para alcançar o êxito da organização. Neste sentido, entende-se este conceito como um conjunto de análise e escolhas capaz de proporcionar vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Na administração convencional, o foco é a sustentação da empresa, e, a gestão estratégica, é voltada para o futuro, de forma a atingir objetivos de longo prazo. Na gestão estratégica, é planejado o que a empresa espera no futuro, utilizando recursos para alcançar metas e objetivos (ROCHA, 2012).

Esta gestão é de suma importância para a organização, uma vez que ela possibilita à antecipação de problemas e projeta sua visão para o futuro. Campos (2016) explica que quando uma empresa não possui uma gestão estratégica, ela acaba se limitando aos níveis táticos e operacionais. Assim sendo, a empresa executa apenas ações pequenas e de curto prazo.

De acordo com Vanin e Rancich Filho (2013), a gestão estratégica visa assegurar o crescimento, à continuidade e à sobrevivência da organização, possibilitando a observação de mudanças e se antecipando. Devido ao atual mercado que é cada dia mais competitivo, é necessário que as organizações possuam a capacidade de se adaptar ao ambiente que se altera de forma contínua, adequando suas estratégias para o sucesso organizacional.

Na gestão estratégica, são formuladas, avaliadas e acompanhadas as estratégias para se tornar possível chegar aonde a empresa deseja. A estratégia é responsável por prever a elaboração de metas e objetivos de longo prazo da organização (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

Entende-se por estratégia um caminho escolhido pela empresa para atingir um resultado ou objetivo desejado. A palavra existe

há muito tempo, desde os conceitos militares, quando era utilizada para entender como vencer os inimigos e, atualmente, possui influência decisiva na atuação do nível estratégico de qualquer organização (VANIN; RANCICH FILHO, 2013).

Todas as organizações precisam desenvolver estratégias para que possam permanecer no mercado, pois além de ser uma visão de futuro, também é a base do negócio, no qual são realizados planos para tornar possível conciliar os resultados com as missões e objetivos organizacionais. Neste sentido, as estratégias são consideradas um diferencial nas organizações, pois elas auxiliam as tomadas de decisões (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

As estratégias precisam ser formuladas para que se cumpram as metas estabelecidas pela organização. Assim sendo, Mações (2017) afirma que três níveis, de forma hierárquica, compõem a formulação das estratégias: nível da empresa ou organizacional, nível do negócio e nível funcional.

Para Mações (2017), a estratégia não deve se restringir apenas a âmbitos da alta direção, e sim, por toda a organização. As estratégias, de forma hierárquica, englobam a empresa como um todo, e estão correlacionadas (Figura 1).

Figura 1 – Níveis de Estratégias



Fonte: Mações (2017, p. 26).

Conforme apresentado na Figura 1, os três níveis de estratégias de uma empresa são alocados de forma hierárquica, sendo o nível superior da empresa, seguido de negócio e, por

fim, funcional. Os níveis de estratégias promovem sinergia para a organização, uma vez que possuem ligação entre si (MAÇÃES, 2017).

A estratégia em nível organizacional é o nível superior e de responsabilidade da alta direção. Ela visa analisar questões como a cobertura geográfica, a diversidade de produtos ou serviços, definir como os recursos devem ser alocados e atingir a expectativa dos proprietários ou acionistas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

Este nível de estratégia visa alcançar objetivos globais da empresa. Certo e Peter (2010) explicam que este nível é o responsável por elaborar e estabelecer estratégias gerais e definir e decidir o papel das linhas de negócio da organização e os recursos alocados.

Existem diferentes tipos de estratégias organizacionais, as quais são utilizadas conforme a necessidade das empresas. Rocha (2012) apresenta essas estratégias como:

- estratégia de concentração: visa direcionar seus esforços para uma determinada linha de produtos ou serviços. Esta estratégia possui pontos fortes e fracos, pois a empresa reduz o número de concorrência, uma vez que se especializa em apenas uma linha, porém esta estratégia exige que a empresa redobre suas vantagens competitivas, pois ela pode ir à falência caso não busque a excelência;
- estratégia de estabilidade: é utilizada quando a empresa está sem perspectivas de crescimento. Esse tipo de estratégia direciona seus esforços para se defender da concorrência e se manter ativo no mercado;
- estratégia de crescimento: surge quando a demanda aumenta e questões internas limitam a empresa de supri-la. Quando a empresa não está mais satisfeita com a estabilidade, ela busca crescer, aumentar o lucro e uma maior participação do mercado. Nesse caso, as estratégias de crescimento visam ações para o crescimento organizacional;
- estratégia de redução de despesas: é utilizada quando a empresa enfrenta

problemas financeiros. Existem três tipos de estratégias para a redução de despesas, sendo eles: Rotatividade (quando a empresa está apresentando dificuldades, mas ainda não atingiu um estado crítico, e tem como objetivo aumentar a eficiência e eliminar produtos não lucrativos); Desinvestimento (quando os resultados de um negócio não atingem o esperado, neste caso, ele é vendido ou transferido para outra empresa); e a Liquidação (onde o negócio é encerrado e o ativos colocados à venda);

- estratégia combinada: como o próprio nome diz, refere-se a uma combinação de estratégias. Dependendo do caso, a empresa pode utilizar quantas estratégias achar necessária, pois ela pode crescer comprando novos negócios, ao mesmo tempo que se desfaz de produtos ou serviços antigos, desta maneira, ela utiliza as estratégias de crescimento e de estabilidade.

A estratégia em nível de negócio, embora seja diferente da estratégia em nível organizacional, elas são correlacionadas. Mações (2017) explica que este nível possui como foco a melhoria da posição competitiva em cada área da empresa.

A estratégia em nível de negócio deve utilizar as estratégias em nível organizacional como base, sendo necessária a ligação entre os dois níveis. Certo e Peter (2010) mencionam que este nível se resume na análise competitiva, a qual se refere à rivalidade entre concorrentes e a formulação de estratégias para o alcance de diferenciais.

A estratégia em nível de negócio é de responsabilidade do departamento ou unidade. Assim sendo, Porter (1999) apresenta exemplos deste tipo de estratégia: poder de negociação de clientes e fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de novos entrantes.

A estratégia em nível funcional é realizada em cada área da empresa, sendo os especialistas de cada área os responsáveis. De acordo com Certo e Peter (2010), as áreas funcionais são diferentes entre as empresas,

mas descreve as áreas mais comuns em: Recursos Humanos, Marketing, Operações e Financeiro.

É de extrema importância a realização das estratégias nos departamentos da organização. Campos (2016) explica que é importante a formulação delas, uma vez que a empresa pode reforçar os pontos positivos e minimizar suas características negativas perante os concorrentes. Assim sendo, definiu como cada área pode utilizar as estratégias funcionais (Quadro 1).

Quadro 1 – Desenvolvimento das Estratégias funcionais

| Área | Desenvolvimento da Estratégia |
|------------------|--|
| Marketing | Esta área é responsável por definir ações para gerar novas vendas, <i>leads</i> ou contratos de uma empresa. Neste contexto, alguns tópicos são importantes para formular as estratégias nesta área: satisfação e fidelidade do cliente, imagem da empresa, participação de mercado da empresa, localização e número de pontos de vendas, competitividade em preço, amplitude nos produtos e serviços e vendas. |
| Operações | A área de Operações é fundamental para o funcionamento das empresas. Existem algumas variáveis a serem consideradas na formulação das estratégias desta área: localização, tamanho e número de plantas, idade das plantas (refere-se à aquisição de novos itens para a operação), nível de automação e qualidade, produtividade, confiabilidade de fornecedores, disponibilidade de matéria-prima e sistema de informação de produção/operações. |
| Recursos Humanos | A área de Recursos Humanos age como um elo entre a diretoria e os colaboradores. Assim sendo, alguns tópicos são considerados na formulação das estratégias: políticas de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, planos de carreira e clima organizacional. |
| Finanças | A área de Finanças é a responsável por maximizar o valor da empresa. Para a formulação das estratégias, os itens a seguir devem ser abordados: lucratividade, liquidez, endividamento, receita/vendas, custos, políticas de cobrança e capacidade de investimento. |

Fonte: adaptado de Campos (2016).

Para auxiliar na formulação das estratégias, a Gestão Estratégica conta com uma importante ferramenta, o Planejamento

Estratégico. Conforme Nogueira (2014), as estratégias não são executadas de forma isoladas, é preciso haver planejamento para criar planos para que os objetivos possam ser alcançados.

De acordo com Campos (2016), o Planejamento Estratégico é o responsável por definir a relação entre a empresa e o ambiente. Ele pode ser compreendido como o controle do futuro, pois realiza ações sobre ele.

Para facilitar a implementação do planejamento estratégico, é importante que a empresa possua a sua identidade, definindo a sua missão, visão e valores. De acordo com Nogueira (2014), a missão, visão e valores são capazes de transmitir aos clientes e colaboradores a ideologia de uma empresa.

A missão é o ponto de partida do planejamento estratégico. Nogueira (2014) afirma que possuir uma missão bem estruturada torna clara a razão de ser da empresa, por isso, deve ser única, visando responder questões como: Qual é a principal razão da existência dessa empresa? O que ela se destina a oferecer em termos de valor para a sociedade?

A visão se refere a uma reflexão sobre aonde a empresa quer chegar no futuro. Campos (2016) menciona que a visão deve apresentar como a empresa quer ser vista, a longo prazo, de forma interna e externa, ou seja, pelos colaboradores, clientes, diretoria e sociedade como um todo.

Os valores da empresa são as crenças e virtudes que a empresa visa cultivar de acordo com a missão e visão. Campos (2016) afirma que os valores são os princípios da empresa e devem ser compartilhados por todos, para que seja possível a busca pelas estratégias.

Dentro do Planejamento Estratégico existem métodos para o gerenciamento das Estratégias, um desses métodos é o BSC (*Balanced Scorecard*), que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), é um método que oferece aos executivos todos os instrumentos que eles necessitam para alcançar o sucesso no futuro.

O BSC surgiu com a necessidade das empresas de melhorar o método utilizado para

avaliação de desempenho empresarial, que, antes, se baseava em indicadores contábeis e financeiros. Kaplan e Norton (1997) acreditavam que se basear somente nesses indicadores estava prejudicando as empresas, por isso, realizaram uma pesquisa de um ano, em 12 empresas, para desenvolver um novo método, um conjunto de indicadores financeiros e operacionais.

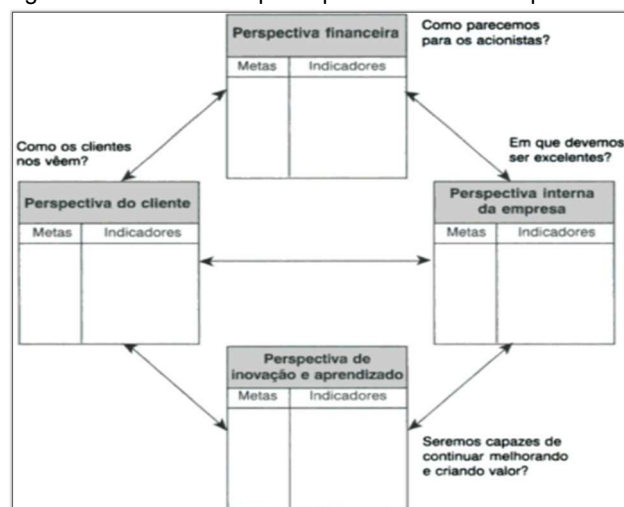
O BSC é um sistema de mensuração de desempenho que une todas as áreas da organização para acompanhamento de indicadores. De acordo com Kaplan e Norton (2004), trata-se de um sistema que oferece à alta administração uma visualização completa e, ao mesmo tempo, rápida da empresa.

Kaplan e Norton (2004) em suas pesquisas, detectaram que os gestores não confiam em conjuntos de indicadores com a exclusão de outros, pois perceberam que indicadores isolados não podem fornecer exatidão em metas de desempenho ou áreas críticas da empresa. Os pesquisadores perceberam a necessidade dos executivos em implantar uma ferramenta de avaliação de desempenho que fosse capaz de envolver todas as áreas da empresa, uma vez que todas elas são relevantes para esta avaliação.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* é um método de avaliação de desempenho muito eficaz, já que utiliza todas as áreas da empresa, sem a exclusão de algum indicador que pode interferir no resultado. Ele é formado por quatro perspectivas: perspectiva do cliente, perspectiva interna, perspectiva de inovação e aprendizado e perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 2004).

Cada perspectiva é dividida em indicadores e suas metas, possibilitando aos gestores verificar se o que foi planejado está sendo alcançado. Essas perspectivas visam responder as seguintes perguntas: Como parecemos para os acionistas? Em que devemos ser excelentes? Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor? Como os clientes nos veem? (Figura 2) (KAPLAN; NORTON, 2004).

Figura 2 – Indicadores que impulsionam o desempenho



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11).

Kotler e Keller (2018) afirmam que quando uma empresa passa a se preocupar em como ela é vista pelo seu cliente, ela passa a ter domínio no mercado, e não apenas, em seu produto. Diante desta afirmação, percebe-se a importância de toda a empresa possuir o foco no cliente, e não apenas, o departamento de Marketing, por se tratar da área que possui ligação direta com ele.

1.2 MARKETING

O Marketing é uma área de extrema importância para as organizações. Todas as outras áreas são impactadas caso não exista demanda suficiente por bens e serviços para que a empresa obtenha lucro (KOTLER; KELLER, 2018).

Diferente do que muitos imaginam, esta área vai muito além de publicidade e propaganda. Kotler e Keller (2018) afirmam que o Marketing envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais, e define este termo como suprir necessidades, gerando lucro.

Esta importante área também pode ser definida como um processo que visa criar e negociar bens e serviços. De acordo com Shiraishi (2012), o Marketing é um processo que permite obter o que for necessário para a concretização deste plano.

O Planejamento Estratégico da empresa desenvolve os objetivos gerais da organização, e o papel do Marketing é desenvolver estratégias voltadas aos clientes. Assim sendo, Kotler e Armstrong (2015) mencionam que as estratégias de Marketing precisam responder as seguintes questões: Quais clientes iremos atender? Como criaremos valor para eles?

Kotler e Armstrong (2015) explicam que a meta da área é proporcionar valor ao cliente e construir relacionamentos lucrativos com eles, utilizando um mix de Marketing integrado, composto de fatores sob seu controle, conhecidos como 4P's: produto, preço, praça e promoção. Os 4 P's visam entregar o valor pretendido ao público-alvo.

O Produto refere-se ao serviço prestado ao cliente, e para satisfazer à vontade dele. Reichelt (2013) menciona que ele é a primeira decisão do composto de marketing, pois a empresa precisa ter algo (produto ou serviço) a oferecer ao cliente, e assim, prosseguir com os demais "P's".

O Preço possui influência diretamente na viabilidade econômica. De acordo com Kotler e Armstrong (2015), o Preço é quando a empresa decide quanto cobrará pelo produto ou serviço prestado ao cliente.

A Praça refere-se à acessibilidade do produto. De acordo com Kotler e Armstrong (2015), a Praça envolve as atividades da empresa para disponibilizar seu produto ou serviço ao consumidor alvo, de maneira eficiente.

A Promoção são os meios que a empresa utiliza para levar o produto até o cliente. Ela envolve todas as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), uma área de marketing bem estruturada utiliza o mix de marketing como ferramenta para atingir os objetivos da empresa por meio da entrega de valor aos seus clientes. O Marketing é o responsável por atrair e fidelizar clientes, por meio de estratégias que gerem valor a eles e, ao mesmo tempo, traga lucro à organização.

1.2.1 Cliente e sua importância para a empresa

O cliente é o patrimônio de maior valor para as empresas, pois é o motivo da existência delas, tornando-se o propósito do negócio. Para Campos (2016), o cliente tem um forte poder de mudança e exigência nas empresas, fazendo com que sejam definidas metas e os produtos moldados conforme sua exigência.

Entende-se por cliente, a verdadeira fonte de lucro para as empresas, pois é necessário que a empresa possua clientes para vender seus produtos e serviços. Apenas investir em um bom produto ou em fortes propagandas não é o suficiente, se não há preocupação com o cliente. É necessário que todas as empresas possuam foco no cliente, pois à medida que a demanda aumenta, mais aumenta a competitividade e a concorrência (ZENONE, 2010).

O cliente é o responsável por dirigir a organização, por isso a empresa deve se adequar de maneira a suprir suas necessidades. Para tanto, Roca e Szabo (2015) explicam que é importante que a empresa conheça os seus clientes, e mencionam que atualmente existem seis tipos, sendo eles:

- os *Prospects* são os clientes que a empresa deseja atrair; são clientes em potencial que possuem relevância com a empresa. Eles se encaixam com o perfil que a empresa deseja atender e são encontrados com base nos interesses dos clientes atuais;
- os Experimentadores, que como o próprio nome já indica, são clientes que estão experimentando a empresa, mas, ainda, não se encontram fidelizados. Este tipo de cliente pode ser o cliente *Prospect*, que já conhece o produto e serviço, mas que agora está explorando a empresa, para verificar se realmente é relevante para eles;
- os Compradores são consumidores que estão satisfeitos com a empresa, porém ainda optam por comprar de

empresas nas quais já estão habituados e possuem maior confiança;

- os Clientes eventuais conhecem os produtos da empresa e, eventualmente, costumam comprar da empresa, porém ainda não adquiriram confiança na marca. Esses clientes ainda estão se habituando com a empresa e podem preferir comprar da concorrência;
- os Clientes regulares já estão habituados e satisfeitos em adquirir produtos e serviços da empresa. Eles possuem preferência na empresa sem pensar em outras;
- os Defensores são aqueles que conhecem e possuem total confiança na empresa, sem cogitar outras empresas. Esses clientes podem ser chamados de “advogados”, uma vez que compram apenas da empresa e defendem a marca, sem se interessar por outras marcas.

As empresas precisam possuir domínio de seus clientes para conhecê-los e alcançar suas expectativas, para assim, conquistar sua satisfação. De acordo com Kotler e Keller (2018), entende-se por satisfação a sensação de prazer ou felicidade de uma pessoa com o resultado de um produto ou serviço com suas expectativas.

Empresas que possuem foco no cliente, buscam entender suas necessidades para alcançar suas expectativas. Barreto e Crescitelli (2013) informam que diferente das empresas que possuem foco apenas no mercado, no qual o objetivo é vender a maior quantidade, as empresas direcionadas para as necessidades do cliente, buscam conhecer e entender seus clientes, e assim, conquistar sua satisfação.

A satisfação do cliente ocorre quando ele recebe o resultado de acordo com suas exigências, caso contrário, ocorre a insatisfação dele. Barreto e Crescitelli (2013) explicam que

um cliente insatisfeito apresenta mais do que uma perda à empresa, pois ele pode ter impacto no desenvolvimento de novos negócios e na conquista de novos clientes.

Com a constante mudança do mercado e o surgimento de inúmeras empresas, Barreto e Crescitelli (2013) afirmam que o cliente procura comodidade, atenção pessoal e agilidade para facilitar o cotidiano, que a sua compra atenda suas expectativas, ou seja, ele busca relacionamento com a empresa.

Quando o cliente mantém este relacionamento com a empresa ele é um cliente fidelizado. Segundo Kotler e Keller (2013), a fidelização do cliente ocorre quando ele está totalmente satisfeito com o produto ou serviço adquirido e suas chances de retornar são grandes, pois o alto nível de satisfação cria um vínculo emocional com a marca.

São muitos os benefícios da fidelidade de um cliente, entre eles, Sachs (2015) menciona que esta fidelização traz novos clientes e a oportunidade de desenvolvimento da organização, pois mantendo um bom relacionamento, a empresa pode estreitar os meios de comunicação entre a organização e cliente, saber dos pontos positivos e melhorar a organização.

Possuir um bom relacionamento com o cliente é o sucesso da organização. Roca e Szabo (2015) afirmam que ao gerir esse relacionamento, o cliente e a empresa poderão criar laços duradouros, com valores estratégicos que beneficiarão ambos.

De acordo com Kotler e Keller (2018), uma empresa com foco no cliente, desenvolve um relacionamento com ele e se torna hábil em mercado, não apenas no produto. Para tanto, observa-se que a formulação de estratégias voltadas ao cliente é importante para o sucesso organizacional, pois essas estratégias fornecem vantagem competitiva.

2 METODOLOGIA

A metodologia consiste na explicação do caminho percorrido para a realização do estudo, pois o próprio nome “método” significa o

caminho a ser seguido para a realização de algo (MASCARENHAS, 2012).

A pesquisa utilizada é uma pesquisa

aplicada, pois trata-se de um estudo elaborado com o intuito de gerar conhecimento sobre o tema, e, posteriormente, a utilização prática para sugestões de melhoria. Este tipo de pesquisa visa trazer conhecimento com finalidades imediatas, envolvendo fatos verídicos e interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa foi de abordagem qualitativa. Bonat (2009) aponta que este tipo de pesquisa visa interpretar o que foi estudado e não se restringe a contagens, mas sim, a compreender as informações coletadas.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, pois explorou o tema foco no cliente, proporcionando uma maior ligação entre o tema e o pesquisador. Segundo Vergara (2009), a pesquisa exploratória é utilizada em áreas em que não se tem total conhecimento, visando um maior entendimento sobre o assunto.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso único, pois visa explorar e gerar conhecimento sobre o tema estudado em uma única empresa. Roesch, Becker e Mello (1999) afirmam que o estudo de caso é caracterizado como uma estratégia da pesquisa, pois permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, estuda processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Para Yin (2015), a escolha de caso é importante, pois o caso deverá ser selecionado, conforme as fontes de dados são disponibilizadas, ou seja, a acessibilidade aos dados. Além disso, critérios como conveniência e proximidade podem ser utilizados no momento da escolha do caso. Seguindo estes critérios, a empresa escolhida para o estudo foi a Portonave.

A coleta de dados foi realizada por meio de documentos disponibilizados pela empresa, sendo eles o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard*. Para Mascarenhas (2012), a pesquisa documental não se restringe em apenas coletar dados em artigos científicos sobre o tema, mas também documentos disponibilizados pela empresa.

Também foram aplicadas entrevistas semiestruturadas aos gestores, no mês de setembro de 2020. Ao total, 7 gestores aceitaram participar das entrevistas, que teve o intuito de verificar se os gestores conhecem a diretriz e as ações que a empresa executa para garantir a satisfação do cliente. De acordo com Roesch, Becker e Mello (1999, p. 159):

em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões.

A observação também foi utilizada para a coleta de dados. Cervo, Bervian e Silva (2007) dizem que a observação é um importante sentido físico, pelo qual é possível obter um conhecimento claro e preciso e, sem ela, muitos estudos seriam reduzidos a uma simples adivinhação.

Para obter uma maior compreensão do estudo, foi utilizada a triangulação de dados, visando uma maior compreensão do estudo. A triangulação de dados consiste em uma combinação de metodologias para que se tenha total entendimento do fenômeno estudado (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Com relação à análise de dados, foi de forma documental, por meio de documentos disponibilizados pela empresa e das narrativas, por utilizar informações ditas pelos entrevistados. Após as entrevistas, todas as informações foram transcritas para que a análise fosse possível.

Para Lüdke e André (1986), a análise documental utiliza-se de materiais que não receberam nenhum tipo de tratamento analítico e servem para complementar informações obtidas por outras técnicas de coleta de dados.

De acordo com Bastos e Biar (2015), a análise de narrativas beneficia diferentes formas de pesquisa, pois oferece parâmetros discursivos para análise, como os aspectos da vida social. As narrativas são de natureza qualitativa e interpretativa, e por meio da análise delas, é possível examinar a fala gerada nas diferentes interações do cotidiano, institucionais, em grupos focais e em entrevistas de pesquisa.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Portonave é um terminal portuário privado, localizado na cidade de Navegantes-SC, e está atuando no mercado desde outubro de 2007, data em que atracou o primeiro navio. Atualmente, é gerenciada pela TIL – *Terminal Investment Limited*, o qual refere-se a um grupo que investe, desenvolve e administra terminais de contêineres em todo o mundo.

A empresa conta com um importante diferencial competitivo, a Iceport, que é uma câmara frigorífica totalmente automatizada, com espaço de armazenagem, controle e agilidade no manuseio, distribuição e consolidação de carga frigorificada.

Ao longo desses 13 anos, a Portonave adquiriu certificações, prêmios e reconhecimentos nacionais e internacionais, que buscam assegurar ao cliente a qualidade dos serviços prestados. O terminal possui como premissa o comprometimento com a excelência, formulando estratégias para atingir os seus objetivos e diretrizes.

3.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA PORTONAVE

Nogueira (2014) afirma que é importante definir o negócio de uma organização, pois com esta definição, pode-se transmitir aos clientes e colaboradores a ideologia de uma empresa. Para tanto, a Portonave definiu sua ideologia, sendo:

- Missão: oferecer serviços portuários, com soluções logísticas integradas, que atendam às expectativas dos clientes e contribuam para o desenvolvimento sustentável;
- Visão: ser referência global em eficiência e qualidade no segmento portuário; e
- Valores: foco no cliente, valorização das pessoas, integridade, responsabilidade social e compromisso com a excelência.

Além de definir a sua ideologia, a Portonave busca medir o alcance da visão. Campos (2016) explica que a visão se trata de um objetivo, de como a empresa quer ser vista a longo prazo. Por se tratar de um objetivo, é possível que ele seja mensurado por meio de indicadores, e esta prática é muito importante para verificar se a empresa está de acordo com o que foi planejado.

Segundo Barney e Hesterly (2011), uma organização precisa definir sua Gestão Estratégica para alcançar a vantagem competitiva. A Portonave, dentro de sua Gestão Estratégica, conta com uma área que pertence ao departamento administrativo, que é conhecida como uma área *Staff*, o Sistema de Gestão Integrado (SGI).

O SGI é uma importante área na Portonave, pois atua na Gestão Estratégica da empresa e é responsável em desenvolver o Planejamento Estratégico e, juntamente com os componentes desta ferramenta, auxilia diretores e gerentes na condução dos temas e no atendimento das diretrizes.

Em seu Planejamento Estratégico, a Portonave definiu suas diretrizes e a forma como os esforços são direcionados para atendê-las (PORTONAVE, 2019):

- buscar a SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, atendendo aos seus requisitos dentro dos termos acordados;
- assegurar o ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO e demais requisitos aplicáveis ao seu Sistema de Gestão Integrado;
- gerenciar seus aspectos e impactos ambientais, focando na gestão de resíduos e cargas perigosas, a fim de PREVENIR A POLUIÇÃO e PROTEGER O MEIO AMBIENTE;
- eliminar seus perigos e reduzir riscos, destacando-se os relacionados à movimentação e armazenamento de cargas e manutenção de ativos, para prover condições de trabalho seguras e

saudáveis de forma a PREVENIR LESÕES E DOENÇAS OCUPACIONAIS;

- promover a CONSULTA E PARTICIPAÇÃO dos profissionais, e onde existam, dos representantes destes, nos assuntos relacionados ao Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho;
- conduzir os seus negócios com HONESTIDADE E ÉTICA, conforme estabelecido na Política Antissuborno e no Código de Conduta;
- MELHORAR CONTINUAMENTE seus processos e o desempenho do Sistema de Gestão Integrado.

Para assegurar que as diretrizes sejam alcançadas, a Portonave criou comitês que atuam auxiliando a diretoria nas tomadas de decisões, sendo eles: Comitê Aduaneiro, Comitê de Acompanhamento Legislativo (CAL), Comitê de Investigação e Análise de Incidentes, Comitê de Infraestrutura, Comitê de Relacionamento Institucional e Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

O Comitê Aduaneiro refere-se a questões de legislações sobre qualidade e aspectos do negócio. Os integrantes deste grupo possuem relacionamento diretamente com órgãos intervenientes (Receita Federal, MAPA, Anvisa, entre outros). Este grupo é o responsável pelas legislações que regem a empresa, ou seja, eles avaliam e planejam ações para que se cumpram essas legislações.

O Comitê de Acompanhamento Legislativo (CAL) refere-se a questões de legislações sobre saúde, segurança e meio ambiente. Este grupo é o responsável pelas legislações que regem tais questões.

Para auxiliar o cumprimento das legislações, esses dois grupos contam com um sistema chamado CAL (Sistema de Controle e Avaliação da Legislação), no qual são inseridos requisitos e informações referente ao cumprimento dessas legislações.

O Comitê de Investigação e Análise de Incidentes é o grupo responsável por acidentes que ocorrem no terminal. Quando acontecem acidentes, este grupo é acionado para investigar e analisar o ocorrido. Atualmente, este grupo é

pouco acionado devido às medidas protetivas que a organização adota.

O Comitê de Infraestrutura é o grupo responsável pela infraestrutura do terminal, seja interno ou externo. Este grupo acompanha, monitora e propõe ações para melhoria e manutenção da infraestrutura.

O Comitê de Relacionamento Institucional é o grupo que está relacionado com as legislações administrativas que regem a empresa, diferente do Comitê Aduaneiro e do Comitê de Acompanhamento Legislativo, que são operacionais. Este comitê lida, por exemplo, com órgãos governamentais. O grupo é o responsável por monitorar e propor ações de melhoria e atendimento à legislação regulatória.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), diferente dos demais, é composta por meio de uma eleição realizada para definir seus participantes por 2 anos. Este grupo é o responsável pela saúde, segurança e meio ambiente na organização, e por todas as atividades referentes a este tema, como por exemplo, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), durante a qual se realizam palestras relacionadas ao tema, que ocorrem anualmente, Mapa de Riscos, entre outras atividades.

Esses comitês contribuem para que as metas da empresa sejam alcançadas, e para acompanhar os indicadores, a Portonave utiliza em seu Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC é um sistema de mensuração de desempenho que fornece uma visualização completa e prática da organização.

De acordo com Campos (2016), a Gestão Estratégica é fundamental para as organizações, pois sem ela, as empresas executam apenas ações pequenas e de curto prazo. Nesta perspectiva, a Portonave realiza por meio da área SGI, a sua Gestão Estratégica.

Para identificar o conhecimento dos gestores sobre a Gestão Estratégica, foram entrevistados 7 gestores de diferentes áreas. Todos os gestores informaram que conhecem a Gestão Estratégica da Portonave, mas enquanto um deles entende que a Gestão Estratégica é “colocar os líderes, onde eles

darão o melhor resultado”, os demais entrevistados possuem um entendimento unificado sobre o tema, pois entendem a Gestão Estratégica por meio da utilização do Planejamento Estratégico, para definir as metas de longo prazo.

Em relação ao desenvolvimento da Gestão Estratégica na Portonave, os entrevistados foram questionados como é a Gestão Estratégica em suas áreas (Quadro 2).

Quadro 2 – Gestão Estratégica na Portonave

| ÁREA | GESTÃO ESTRATÉGICA |
|--------------------|--|
| Comercial | A área promove a Gestão de Pessoas. A equipe é dividida conforme os segmentos dos clientes e realiza um tratamento igualitário a todos os clientes. |
| Faturamento | A área enfatiza a importância de visualizar o terminal como um todo na Gestão Estratégica. Promove a constante atualização com o mercado. |
| Logística | Nesta área, a Gestão Estratégica é alinhada com todos os setores da empresa e conta com indicadores que medem processos. Durante toda a atividade, há o compartilhamento com o cliente, para mantê-lo informado. |
| SGI | A área utiliza o documento de Planejamento Estratégico de departamento, no qual, constam todas as informações desta ferramenta. |
| Operações | A área utiliza o Planejamento Estratégico do departamento. |
| Jurídico | Esta área auxilia na solução de problemas, na prevenção do contencioso e na conferência de práticas com a legislação. Promove a assessoria aos acionistas, diretoria e gerência / Realiza a orientação da melhor decisão para a empresa. |
| Engenharia | A área possui metas para o atendimento do planejamento estratégico / Promove a melhoria da infraestrutura do terminal. Auxilia no fornecimento de um produto de qualidade para o cliente. |

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Conforme descrito no Quadro 1, podemos verificar como é a Gestão Estratégica de cada área. Na área Comercial, a Gestão Estratégica precisa promover a gestão de pessoas, pois as pessoas são essenciais nesta gestão. Assim sendo, há uma divisão de responsabilidades na área, baseadas nos segmentos dos clientes, e a partir daí, são definidas estratégias para cada tipo de cliente, que são eles: importação, exportação, *reefer* e armadores.

Na área de Faturamento, a Gestão Estratégica necessita de constante atualização e visualização do terminal como um todo, uma vez que o mercado está em contínua mudança.

Na área da Logística, a Gestão Estratégica conta com indicadores que medem os processos, e deve estar alinhada com todas as outras áreas da empresa. Além disso, é imprescindível a atualização com o cliente sobre os processos da área, ou seja, o cliente é informado durante todo o processo.

É elaborado o planejamento estratégico para as áreas de Sistema de Gestão Integrado e Operações. Este documento é o norteador do desenvolvimento da Gestão Estratégica nesta área.

Na área Jurídica, a Gestão Estratégica visa solucionar problemas. Para isso, há a conferência das práticas da empresa com a legislação, assessorando os acionistas, diretoria e gerência na tomada de decisões.

Na área de Engenharia, a Gestão Estratégica conta com metas para atendimento do planejamento estratégico, e é voltada para a melhoria da infraestrutura do terminal para fornecer um produto de qualidade para o cliente.

Para a Portonave, é necessário que a mensuração dos indicadores seja realizada, uma vez que os indicadores precisam ser medidos, para analisar se o que foi planejado está sendo alcançado.

No BSC, os indicadores são analisados em 4 perspectivas: Finanças, Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Nessas perspectivas, há 14 indicadores, que são baseados no Mapa Estratégico da Portonave. Um deles é o Foco no Cliente, que pertence à perspectiva Mercado, na qual foram desenvolvidas ações para atingir este indicador.

3.3 AÇÕES DESENVOLVIDAS NA PORTONAVE PARA A DIRETRIZ FOCO NO CLIENTE

Kotler e Keller (2018) afirmam que é necessário que uma empresa se preocupe com o cliente, pois desta forma ela possui domínio no mercado. Neste sentido, os entrevistados foram

questionados sobre quais ações são desenvolvidas na Portonave para o atendimento da diretriz foco no cliente (Figura 3).

Figura 3 – Ações estratégicas diretriz foco no cliente



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Conforme apresentado na Figura 3, podemos constatar as ações desenvolvidas pela Portonave para cumprimento da diretriz foco no cliente, bem como suas metas. A primeira ação estratégica, Investimento em melhoria e expansão, refere-se ao investimento que a empresa utiliza em melhoria e expansão para o fornecimento de serviços de qualidade para o cliente.

O Marketing Interativo foi mencionado como uma forma de estreitar a relação com cliente. De acordo com Barreto e Crescitelli (2013), o cliente busca relacionamento com a empresa. Assim sendo, a Portonave busca manter um relacionamento com o cliente, não se limitando apenas a um processo de compra e venda.

Outra ação estratégica desenvolvida na empresa é a constante atualização com o mercado, pois essa atualização é necessária para que a empresa permaneça atenta a todas as mudanças que ocorrem, para se adaptar às novas exigências dos clientes. O entendimento da situação do cliente é primordial na Portonave, conforme os entrevistados, pois esse entendimento da necessidade é importante para que o problema do cliente seja sanado.

O tratamento igualitário também é uma ação desenvolvida na organização, pois a empresa acredita que tratar todos os clientes da mesma forma é uma maneira de valorização de todos os clientes, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte.

Todas essas ações contribuem para o

alcançe da satisfação do cliente, que é uma meta na empresa, na qual são realizadas pesquisas de forma semestral para obter *feedback* dos clientes. De acordo com Kotler e Keller (2013), a satisfação gera a fidelização do cliente, pois quando ele está satisfeito, suas chances de retornar são grandes.

A Portonave também possui como ação estratégica a agilidade no atendimento, que evita que o cliente fique aguardando em filas ou tenha e-mails não respondidos. Essa ação resulta na meta de atendimento máximo de 2 horas, utilizada no atendimento de faturamento. O cliente deve ser atendido, seja de forma presencial, por telefone ou e-mail, em até 2 horas.

Outra ação que a empresa possui para o atendimento da diretriz é a agilidade na operação, que possibilita que a operação seja mais rápida e eficiente, evitando que o navio permaneça atracado por muito tempo, alcançando a satisfação do cliente. Para essa ação, foi definida a meta de permanência máxima de motoristas dentro do terminal de 22 minutos.

Outra meta referente à agilidade na operação é a produtividade dos guindastes de embarque ou desembarque de contêineres em navios, os STSs (*Ship-to-Ship*). Esta meta exige que cada guindaste realize 38 movimentos em 1 hora, reduzindo o tempo de operação de um navio.

A formulação de ações corretivas também é uma ação estratégica, pois a partir de problemas identificados, são realizados planos de ação para eliminar a causa do problema e não haver o risco de retornar. Na Portonave, existe a meta de percentual de conformidade das operações, que se refere a 99,5% de acertos em um processo, ou seja, de 200 processos corretos, a empresa pode ter erro em apenas 1 processo.

De acordo com Kotler e Keller (2018), uma empresa com ações voltadas ao cliente, possui vantagem competitiva. Neste sentido, as ações identificadas na Portonave para atendimento da diretriz foco no cliente possuem resultados positivos, conforme as metas são alcançadas.

3.4 RESULTADOS DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS NA DIRETRIZ FOCO NO CLIENTE

Quando uma empresa possui estratégias voltadas ao cliente, ela alcança resultados importantes para o sucesso organizacional. Campos (2016) menciona que o cliente é fundamental para a empresa, tornando necessária a definição de ações para satisfazê-los. Neste sentido, a Portonave definiu ações para o atendimento da diretriz foco no cliente, e a partir dessas ações, buscar resultados satisfatórios.

Com o Marketing Interativo, a empresa possibilita uma relação mais próxima do cliente, assim, é possível conhecê-lo com maior facilidade e alcançar a sua fidelização. Com esta fidelização, ocorre o estreitamento com os meios de comunicação entre a organização e cliente, além de saber os pontos positivos e as sugestões de melhorias para a organização (SACHS, 2015).

Para estreitar a relação com o cliente, a Portonave possui a meta de visitas, *follow-up* e de satisfação do cliente. De acordo com os relatórios visualizados no sistema SGC, no ano de 2020, a Portonave está acima da média formulada para ligações. Devido à pandemia, não foi possível realizar visitas aos clientes, sendo assim, dobrou-se a meta de *follow-up* visando compensar a falta das visitas.

Além desta meta, a Portonave possui a pesquisa de satisfação do cliente. Esta pesquisa é realizada de diferentes formas, de acordo com os segmentos dos clientes. Atualmente, é realizada com uma empresa terceirizada e a pesquisa está sendo aplicada neste momento, por este motivo, não foi possível visualizar os resultados sobre o nível de satisfação do cliente. Mas, foi possível identificar, conforme citam os gestores, que os clientes dão *feedbacks* positivos em relação a sua satisfação.

Para o alcance da satisfação, a Portonave investe em melhoria e expansão e se mantém

atualizada com o mercado para melhor atender o cliente em suas necessidades. Desta forma, é possível observar maior agilidade nos processos e, conseqüentemente, a redução do tempo de espera do cliente.

De acordo com as narrativas dos entrevistados, a agilidade no atendimento sempre é atingida, pois devido às inovações nas áreas, o atendimento se torna mais eficiente e com maior agilidade, e o cliente é atendido em menos de 2 horas.

Outro item importante que contribui para a agilidade, é a meta de produtividade do STS. De acordo com os gráficos disponibilizados pela empresa, atualmente esta meta possui resultados satisfatórios, ou seja, na maioria das vezes a meta é atendida e os 38 movimentos por hora são executados, porém, em alguns períodos, essas movimentações não atingem as metas estabelecidas.

Em relação à permanência de motoristas dentro do terminal, que também possui relação com a agilidade, esta meta tem resultados satisfatórios. Em sua grande maioria, os resultados são positivos e de acordo com a meta estabelecida; já em outros momentos, de acordo com os gráficos do sistema SGC, esta meta não é atendida, pois a permanência dos transportadores varia entre 23 a 25 minutos, ultrapassando a meta de 22 minutos.

Quando alguma meta não é atingida, além de analisar a causa, a empresa define ações corretivas para o problema, desta forma, conforme mencionado pelos entrevistados, ocorre a eliminação da causa deste problema para que ele não retorne e a empresa possa melhorar de forma contínua.

Todas as ações que a empresa utiliza para o cliente resulta na satisfação dele, conseqüentemente, de acordo com Barreto e Crescitelli (2013), um cliente satisfeito apresenta ganhos à empresa, visto que ele promove o desenvolvimento de novos negócios e a conquista de novos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como a diretriz foco no cliente é desenvolvida na Gestão Estratégica da empresa Portonave.

O primeiro objetivo específico da pesquisa era descrever a Gestão Estratégica da empresa Portonave. Desta forma, foram levantadas informações em documentos e nas entrevistas e verificou-se que a Gestão Estratégica da Portonave é realizada de forma assertiva, na qual há um Planejamento Estratégico formal desenvolvido e implementado, que busca definir a ideologia e as diretrizes da empresa, e possui indicadores que são acompanhados para conferir se as metas são alcançadas.

Em relação ao segundo objetivo específico, levantar as ações desenvolvidas na empresa para a diretriz foco no cliente, foi possível identificar oito ações que são desenvolvidas em diferentes áreas da empresa: investimento em melhoria e expansão, Marketing Interativo, atualização com o mercado, entendimento da situação do cliente, tratamento igualitário, agilidade no atendimento, agilidade na operação e ações corretivas para problemas.

No que tange ao último objetivo específico desta pesquisa, identificar os resultados obtidos com as ações desenvolvidas na diretriz foco no cliente, constatou-se que os resultados são positivos, pois a empresa atinge o que foi planejado, e em casos em que não há o alcance das metas, ações são desenvolvidas para a melhoria dos resultados, e todas as ações contribuem para atingir a Diretriz Foco no Cliente.

Este estudo não teve como pretensão esgotar o tema Gestão Estratégica, mesmo assim, podemos citar que por se tratar de um

estudo de caso único, impossibilitou a realização de comparação da Gestão Estratégica em diferentes empresas, sendo isso uma das limitações desta pesquisa.

Como sugestão para linhas futuras de pesquisa, com o intuito de contribuir para o campo de pesquisa sobre a Gestão Estratégica com foco no cliente, é a realização de uma pesquisa comparativa entre organizações, visando analisar como é a Gestão Estratégica e as ações utilizadas para o cliente em cada empresa.

Como sugestão para a empresa, recomenda-se realizar o alinhamento do entendimento dos profissionais sobre a constituição da Gestão Estratégica. Conforme as respostas das entrevistas, os entrevistados compreendem os componentes da Gestão Estratégica mais do que a estrutura.

Outra sugestão para a empresa, é o alinhamento do entendimento de quem é o principal cliente, que é o armador. De acordo com as entrevistas, alguns dos entrevistados não tinham esse entendimento de principal cliente.

Conclui-se que a diretriz foco no cliente é desenvolvida na Gestão Estratégica da empresa Portonave em todas as áreas da seguinte forma: investindo em melhoria e expansão, promovendo o marketing interativo, mantendo a constante atualização com o mercado, entendendo a situação do cliente, promovendo o tratamento igualitário a todos os clientes, possuindo agilidade no atendimento e na operação e definindo ações corretivas para problemas. Todos os resultados alcançados com as ações são satisfatórios e atingem a satisfação do cliente.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento**: como implantar e avaliar resultados. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

- BASTOS, L. C.; BIAR, L. de A. Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. **D.E.L.T.A**, n. 31, edição Especial, 2015. p. 97-126.
- BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BONAT, D. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradutor e adaptador: Reynaldo Cavaleiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MAÇÃES, M. A. R. **Planejamento, estratégia e tomada de decisão**. 4. ed. Coimbra: Editora Actual, 2017.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- PORTONAVE. Sistema de Gestão Integrado, 2019. Disponível em: <https://www.portonave.com.br/pt/a-portonave/gestao/>. Acesso em: 07 out. 2020.
- POTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- REICHEL, V. P. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- ROCA, R.; SZABO, V. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- ROCHA, Á. G. F. **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SACHS, J. **Fidelização do cliente**. Canada: Motivational Press, 2015.
- SHIRAISHI, G. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- VANIN, J. A.; RANCICH FILHO, N. A. **Administração estratégica**. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZENONE, L. C. **Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.