

COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO PORTO DO ITAQUI: DA INFORMAÇÃO À GERAÇÃO DE VALOR PARA O NEGÓCIO

INTEGRATED COMMUNICATION IN PORT OF ITAQUI: FROM INFORMATION TO GENERATION OF VALUE FOR BUSINESS

COMUNICACIÓN INTEGRADA EN EL PUERTO DE ITAQUI: DE LA INFORMACIÓN A LA GENERACIÓN DE VALOR PARA EL NEGOCIO

Deborah de Castro e Lima Baesse

Gerente de Comunicação do Porto do Itaqui
Doutora em Ciências pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro
Endereço: R. Santo Inácio 345, Olho D'água. São Luís, MA, Brasil
Telefone: (98) 98413-7701
E-mail: deborah.baesse@emap.ma.gov.br

Raul Lamarca Fortes Braga Portela e Silva

Analista de Comunicação do Porto do Itaqui
Especialista em Gestão Empresarial pela FGV
Endereço: R. 03, Cond. Village Alcântara, Bloco 4 - apto 501, Jd. Coelho Neto. São Luís, MA, Brasil
Telefone: (98) 3216-6514
E-mail: raul.lamarca@emap.ma.gov.br

Seane Alves Melo

Analista de Comunicação do Porto do Itaqui
Doutoranda em Comunicação pela Universidade Federal Fluminense
Endereço: Av. Neiva Moreira, 10, Cond. Varandas, Bl. Bahamas, apto 501. CEP: 65071-383. Calhau, São Luís, MA, Brasil
Telefone: (98) 3216-6020
E-mail: seane.melo@emap.ma.gov.br

Artigo recebido em 07/09/2020. Revisado por pares em 15/04/2021. Reformulado em 23/04/2021. Recomendado para publicação em 01/05/2021, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 27/05/2021. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

©Copyright 2021 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

RESUMO

Neste relato, apresentamos o processo de diagnóstico e revisão estratégica da comunicação da Empresa Maranhense de Administração Portuária – EMAP, autoridade portuária gestora do Porto do Itaqui. O estudo partiu de diagnóstico da situação problema, no qual identificou-se que a comunicação não alcançava e não estava a serviço do ecossistema portuário, limitando-se ao público interno da autoridade portuária e à publicidade externa. Após a implantação de novos canais, replanejamento de conteúdos e reengenharia dos canais existentes, reposicionamos a comunicação organizacional no porto, alinhando-a ao negócio da empresa, integrando ao ecossistema portuário e focando nas experiências de stakeholders cuidadosamente mapeados e estruturados.

Palavras-chave: Comunicação integrada; Experiência do usuário; Brand.

ABSTRACT

In this report, we present the process of diagnosis and strategic review of the communication of Empresa Maranhense de Administração Portuária - EMAP, the managing authority of Port of Itaqui. The case started with the problem situation diagnosis: organizational communication was not at the service of the port ecosystem, being limited to the internal public of the port authority and external advertising. After implementing new channels, redesigning content, and reengineering existing media, we repositioned organizational communication in the port, aligning it with the company's business, integrating with the port ecosystem, and focusing on the experiences of carefully mapped and structured stakeholders.

Keywords: Integrated communication; User experience; Brand.

RESUMEN

En este informe presentamos el proceso de diagnóstico y revisión estratégica de la comunicación de la Empresa Maranhense de Administração Portuária - EMAP, autoridad de gestión del Puerto de Itaqui. El estudio se inició con un diagnóstico de la situación problemática, en el que se identificó que la comunicación no llegaba y no estaba al servicio del ecosistema portuario, limitándose al público interno de la autoridad portuaria y publicidad externa. Luego de implementar nuevos canales, rediseñar contenidos y reingeniería de los canales existentes, reposicionamos la comunicación organizacional en el puerto, alineándola con el negocio de la empresa, integrándonos con el ecosistema portuario y enfocándonos en las experiencias de los stakeholders cuidadosamente mapeados y estructurados.

Palabras clave: Comunicación integrada; Experiencia de usuario; Marca.

1 INTRODUÇÃO

O Itaqui é um dos mais importantes portos da região centro-norte do Brasil. Situado no Maranhão, conecta o país a destacados mercados mundiais. Em 2019, movimentou 25,2 milhões de toneladas para 81 países, recebendo 830 navios. Essa performance o coloca entre os cinco portos públicos brasileiros que mais movimentaram carga no ano supracitado, destacando-se ainda como o que mais cresceu (12,3%). Dentre as cargas movimentadas destacam-se os grãos (11,2 MM t), combustíveis (8 MM t), fertilizantes (2,2 MM t) e celulose (1 MM t).

A partir de 2015, a Empresa Maranhense de Administração Portuária – EMAP, autoridade portuária do Itaqui, iniciou um novo ciclo de gestão e desenvolvimento, revisando seus princípios organizacionais e redefinindo sua visão de modo a ser, até 2018, a empresa pública referência em gestão portuária no Brasil. Para tanto, abraçou a missão de desenvolver a infraestrutura portuária do estado do Maranhão, gerando valor a toda sociedade e a sua área de influência (EMAP, 2020, s/p). Desde então, um conjunto de metas e indicadores foi desenvolvido de modo a abranger todas as áreas da empresa e mudanças importantes começaram a ser implantadas. A avaliação objetiva dos indicadores definidos e monitorados até 2018 atestou o cumprimento da missão e visão e o redesenho das diretrizes estratégicas foi mais uma vez estabelecido. A visão passou então a ser “até 2022 a empresa referência em gestão portuária no Brasil” (EMAP, 2020, s/p), excluindo-se a qualificação pública, com a missão de “consolidar o Itaqui como o principal porto do corredor Centro-Norte do país garantindo excelência logística, competitividade, sustentabilidade e inovação, gerando valor para o Maranhão e toda a sociedade” (EMAP, 2020, s/p). Mais que uma mudança semântica, a redefinição da visão desafiou a equipe a alcançar o patamar de gestão dos portos privados, trazendo maior exigência rumo à excelência, levando todas as áreas, inclusive a comunicação, a aguçar a visão de mercado e competitividade.

Com tripla certificação ISO (9001:2015, 14.001:2015 e 27.001:2015), o Itaqui conta com oito berços operacionais com profundidade variando entre 12 e 19 metros e está integrado ao resto do país por importantes ferrovias e rodovias, sendo que 55% de toda a sua operação é feita pelo modal ferroviário. Sua poligonal possui 510 hectares de área e abriga 5 terminais de granéis sólidos, 2 terminais de carga geral, 5 terminais de granéis líquidos e 2

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, Edição Especial 1, 2021.

pátios de contêineres. Dentre os terminais situados no Itaqui, destaque para o TEGRAM – Terminal de Grãos do Maranhão que, juntamente com o sistema VLI, confere ao porto capacidade de movimentação de até 20 milhões de toneladas de grãos sólidos vegetais. O Itaqui possui ainda o mais moderno terminal de fertilizantes da América Latina, inaugurado em março de 2021, e um terminal de celulose.

Referência em gestão socioambiental, está entre os 3 portos mais sustentáveis do país, segundo Índice de Desempenho Ambiental – IDA da Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ, e recebeu o prêmio de responsabilidade social da Revista Portos e Navios por importantes ações desenvolvidas junto às comunidades da sua área de influência. Esse complexo logístico compõe o que se convencionou chamar de ecossistema portuário do Itaqui. Uma complexa rede de atores e relacionamentos responsável pelo sucesso do gigante maranhense.

Além de administrar o Porto do Itaqui, a EMAP é responsável pela gestão: do Cais de São José de Ribamar, área pública voltada à navegação artesanal e esportiva, à pesca e ao turismo; dos Terminais de Ponta da Espera e Cujupe, por onde passam cerca de 400 mil veículos e 2 milhões de passageiros anualmente (EMAP, 2020).

A gerência de comunicação da EMAP (GECOM) reporta-se diretamente ao presidente da autoridade portuária como previsto no Art. 29, inciso III, parágrafo 2º do Estatuto da empresa. Sua estrutura interna conta atualmente com 11 profissionais, sendo 2 jornalistas, 3 publicitários, 3 administradores, 2 estagiários e a gerente.

Além de cuidar da comunicação interna da EMAP, a GECOM tem o desafio de desenvolver um programa de comunicação integrada para a comunidade portuária do Itaqui. A imagem abaixo (Figura 01) apresenta o mapeamento de stakeholders do porto e antecipa a questão-problema que norteou o processo de desenvolvimento do programa. Afinal, como manter um relacionamento efetivo e comunicação adequada com cada um desses atores?

Figura 01 - Mapa da stakeholders do Porto Organizado do Itaqui



Fonte: Porto do Itaqui, 2020.

2 A SITUAÇÃO PROBLEMA E OPORTUNIDADES DE MELHORIA LEVANTADAS

Segundo Goldhaber (apud KUNSCH, 1997, p. 68), a comunicação organizacional é um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. É por meio dela que a imagem da organização se constrói e os atributos da marca são criados e difundidos. Absolutamente imprescindível à sobrevivência institucional, a comunicação deve oferecer suporte ao negócio, relacionando-se com suas diretrizes estratégicas de maneira profunda e definitiva.

Apesar de ter seu papel amplamente difundido e validado por estudiosos da área (LUPETTI, 2007; CARRASCOSA, 1992; REGO, 2004), a comunicação organizacional ressent-se de uma tradição voltada à “perspectiva instrumental na qual os fluxos informacionais são mais valorizados, a partir da ideia de divulgação e de procedimentos ligados à gestão e aos objetivos do negócio” (OLIVEIRA, HENRIQUES e LIMA, 2019, p. 4), mantendo-se muitas vezes à margem do *core business* e acomodando-se em um papel que não promove, de fato, o relacionamento entre as partes que compõem o ecossistema organizacional.

Na EMAP, até 2015, o setor de comunicação manteve uma atuação voltada ao registro factual, realização de eventos e gestão de contratos com agências de publicidade terceirizadas, onde a estratégia de comunicação era efetivamente definida. Esse contexto, comum a muitas organizações públicas e privadas, impedia o desenvolvimento de uma comunicação mais abrangente e integrada, consciente de seu papel na construção da marca Porto do Itaqui e a mantinha distante da estratégia de negócio da empresa. A comunicação não alcançava o ecossistema portuário e não estava a serviço do complexo logístico, limitando-se ao público interno da autoridade portuária e à publicidade para o público em geral.

Além do distanciamento do negócio da empresa, não havia uma preocupação em trazer para o centro do processo os relacionamentos com os públicos, compreendidos, mais amplamente como formas de experiências e sociabilidade abstratas e dinâmicas (SILVA, 2019). Destinatários e coprodutores dessa comunicação, os *stakeholders* do porto não haviam sido adequadamente mapeados, ouvidos e envolvidos no processo. Os canais de comunicação disponíveis refletiam essa baixa interação com a comunidade portuária, limitando-se ao site, intranet, e-mails dos empregados EMAP, murais físicos e TVs internas nos prédios da autoridade portuária.

Não havia um planejamento detalhado para a área de comunicação, o que deixava a equipe limitada a tarefas cotidianas e inibia a reflexão sobre seu papel estratégico para o alcance da missão e visão, bem como para o fortalecimento do sentimento de pertencimento ao porto. O plano de capacitação dos profissionais não guardava uma relação entre as metas da equipe, expectativas de desempenho de cada colaborador e o planejamento institucional.

Finalmente, o quadro de pessoal da GECOM era composto em sua ampla maioria por publicitários, não havendo nenhum jornalista e analista do negócio portuário, o que dificultava o compartilhamento de diferentes saberes técnicos.

3 INTERVENÇÃO

Buscando resolver os problemas citados foram implementadas soluções construídas coletivamente a partir da concepção de comunicação estratégica e integrada – entendida como a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, Edição Especial 1, 2021.

interna e da comunicação administrativa (BUENO, 2003; KUNSCH, 2003). Para além disso, foram priorizadas soluções centradas nas experiências dos usuários ou, dito de outra forma, nos comportamentos, hábitos, crenças e valores identificados entre os distintos públicos do Itaqui.

A seguir, apresentamos alguns dos processos e resultados deste trabalho:

A) Direcionamento Estratégico

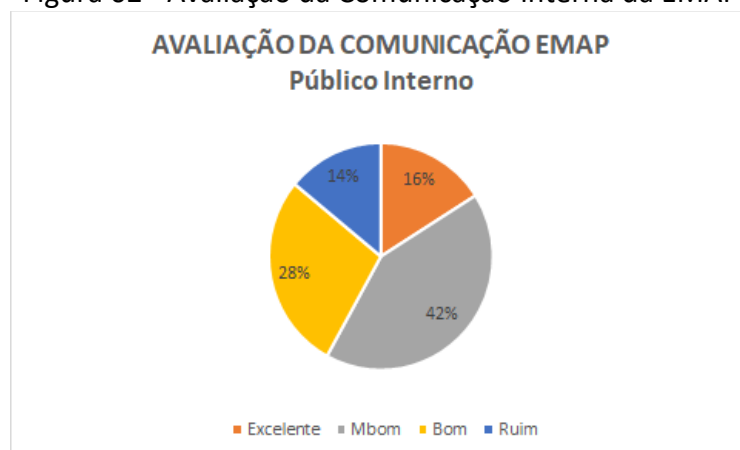
O reposicionamento da área de comunicação na EMAP e Porto do Itaqui tem início em 2015, quando a direção executiva da empresa definiu o tema como estratégico para o negócio. A partir de então, a GECOM passou a integrar comissões e grupos de trabalho voltados a questões operacionais, de saúde e segurança, compliance, relacionamento com Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO) e demais parceiros, sempre com o objetivo de compreender os processos institucionais para melhor comunicá-los, bem como de compartilhar com os demais setores perspectivas de marketing, branding, experiência do usuário e gestão de imagem.

O desenvolvimento de uma matriz swot da gerência possibilitou maior clareza das forças e fraquezas, oportunidades e desafios do ambiente interno e externo e elaboração de planos de ação, metas e indicadores de resultado que passaram a integrar o *balanced scorecard* da empresa. A comunicação passou a participar quinzenalmente da reunião da diretoria executiva - DIREX, apresentando desafios e resultados, discutindo o posicionamento comunicacional da empresa, atributos de marca, dentre outros temas relevantes para a gestão de imagem do porto e da autoridade portuária.

B) Diagnóstico

Em etapa posterior, foi realizado um diagnóstico por meio de pesquisa online com o público interno e oficinas com *stakeholders*. De um universo de 262 funcionários, 50 responderam a um questionário eletrônico enviado por e-mail e o resultado mostrou que para 16% a comunicação interna era vista como excelente, 42% avaliaram como muito boa, 28% boa e 14% como ruim.

Figura 02 - Avaliação da Comunicação Interna da EMAP



Fonte: Elaborada pelos autores, 2020.

Com relação aos meios mais utilizados pelo público interno na busca de informações em geral, prevaleceram e-mail e *WhatsApp*. Os entrevistados sugeriram a criação de novos meios de comunicação na empresa utilizando *WhatsApp*, aplicativos, redes sociais, rodas de conversas e reuniões gerenciais, além de um jornal impresso.

Alguns depoimentos compartilhados contribuíram com a reflexão e implementação de novas soluções.

Há um distanciamento entre a sede e as áreas operacionais. A comunicação precisa atuar nisso (Depoimento de funcionário administrativo, 2019).

Nossa comunicação é muito centrada no e-mail e nem todos ficam o dia todo na frente do computador. É preciso lembrar das áreas operacionais e dos trabalhadores de turno (Depoimento de funcionário operacional, 2019).

Precisamos de canais oficiais que nos ajudem a saber rapidamente das coisas e mais do que isso, a checar o que é *fake news*, boatos... apenas o site não dá conta desse papel (Depoimento de funcionário terceirizado, 2019).

Estamos crescendo, somos referência, precisamos nos comunicar mais e melhor (Depoimento de funcionário concursado, 2019).

Para atingir o público da poligonal do Porto do Itaqui, clientes arrendatários e não arrendatários, órgãos anuentes, OGMO, praticagem, etc. foram realizadas oficinas de comunicação integrada, com 53 representantes desses stakeholders. O principal objetivo foi trazer o usuário da comunicação produzida pela GECOM para o centro do processo, rompendo com a cultura de criação de produtos e serviços a partir da ótica dos especialistas e inaugurando a cultura de *user experience* (UX) na área e na empresa.

User experience abrange todos os aspectos da interação do usuário com a empresa, seus serviços e seus produtos. O primeiro requisito para uma experiência de usuário exemplar é atender às necessidades específicas do cliente, sem barulho ou incômodo. Em seguida, vem a simplicidade e elegância que produzem produtos que fazem a alegria de possuir, uma alegria para usar¹ (NORMAN; NIELSEN, 2020, s/p.).

Fotografias 1 e 2 - Oficinas de Comunicação Integrada com Comunidade Portuária



Fonte: GECOM, 2019.

Com uma participação muito ativa e motivada por dinâmicas especialmente preparadas pela equipe GECOM para extrair as percepções e hábitos de consumo de informação desse público estratégico, as oficinas apresentaram consensos sobre: 1) a necessidade de se estabelecer processos sistemáticos para a comunicação no porto organizado; 2) formalização de um canal único de relacionamento com os clientes evitando que as mesmas demandas sejam feitas para os clientes por diferentes setores da autoridade portuária; 3) importância da representatividade de todos os atores nas peças publicitárias produzidas e massificação da informação de modo a atingir público em geral, trabalhadores dos turnos e todos que atuam na área do Itaqui.

Estamos prestes a iniciar grandiosas e importantes obras na poligonal. Novos terminais de líquidos, segunda fase do Tegram e construção do terminal de fertilizantes vão trazer desafios de comunicação ainda maiores. Precisamos de canais mais rápidos e efetivos (Depoimento de Cliente arrendatário 1, 2019).

Recebo demandas semelhantes de diferentes setores da EMAP. É necessário estabelecer um canal único de comunicação ou um ponto focal para esses contatos (Depoimento de Cliente arrendatário 2, 2019).

A poligonal é muito grande e não temos um canal de comunicação onde todos os atores do porto se conectam se encontram. (Depoimento de TPA, 2019).

¹ Tradução livre de: “User experience encompasses all aspects of the end-user’s interaction with the company, its services, and its products. The first requirement for an exemplary user experience is to meet the exact needs of the customer, without fuss or bother. Next comes simplicity and elegance that produce products that are a joy to own, a joy to use” (NORMAN; NIELSEN, 2020, s/p.).

Finalmente, para concluir a etapa de diagnóstico, a equipe fez um mergulho em seus processos de trabalho, cruzando os públicos, canais de comunicação disponíveis e mensagens-chaves a serem trabalhadas com cada um deles.

Quadro 1 - Públicos alcançados por meio de comunicação

| PUBLICOS/MEIOS | Tvs Indoor | Internet | site | maís | emails MKT | miniíoor | Whatsapp | Instagram | Folhetos/Impressos | exatidúspatrocin | ações promo | Jornal | Prog Visitas | Radio GEIEX | Relações e Comen |
|--|------------|----------|------|------|------------|----------|----------|-----------|--------------------|------------------|-------------|--------|--------------|-------------|------------------|
| Interno | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | | | X |
| Estagiário | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | | | X |
| Terceirizado | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | | | X |
| DIREX | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | | | X |
| Conselhos | | | X | | X | X | X | X | X | | | X | | | X |
| Operadores Portuarios - Itaqui e Ferry | | | X | | X | X | X | X | | | | X | X | | X |
| Arrendatários | | | X | | X | X | X | X | | | | X | | | X |
| Praticagem | | | X | | X | X | X | X | | | | X | | X | X |
| Agências Marítimas | | | X | | X | X | X | X | | | | X | X | X | X |
| Cessionários/Não arrendatarios | | | X | | X | X | X | X | | | | X | X | X | X |
| Órgaos Anunetes | | | X | | X | X | X | X | | | | X | | | X |
| DGMO | | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | X |
| Sindicatos de TPAs | | | X | X | X | X | X | X | | | | X | | | X |
| Import/exportadores | | | X | | X | | X | X | X | X | X | | | | X |
| Usuários do ferry | X | | X | X | X | | X | X | | X | | | X | X | X |
| Fornecedores | | | X | | X | | X | | | | | X | | | X |
| Comunidades e ONGs | | | X | | X | | X | X | X | X | X | X | | | X |
| Mídia Imprensa | | | X | | X | | X | | X | X | X | | | | X |
| Transportadores rodoviaros | | | X | | X | | X | | | | | X | | | X |
| Trasportadores ferroviarios | | | X | | X | | X | | | | | X | | | X |
| Armadores | | | | | | | | | | | | | | | X |
| Produtores rurais | | | | | | | | | | | | | | | X |
| Governo federal | | | X | | X | | X | X | X | | | X | | | X |
| Governo estadual | | | X | | X | | X | X | X | | | X | | | X |
| Governo municipal | | | X | | X | | X | X | X | | | X | | | X |
| Armadores | | | X | | | | X | X | | | | X | | | X |
| Produtores rurais | | | X | | | | X | X | X | | | X | | | X |
| Vendedores MANGUARÁ | | | X | | | X | X | | | X | | | X | X | X |

Fonte: Elaborado pelos autores.

C) Novos canais implantados

Antes da realização das oficinas de comunicação integrada, a implantação de novos canais de comunicação, especialmente em perfis de redes sociais, já era avaliada pela direção executiva do Itaqui, mas ainda não se identificava tão claramente a demanda dos stakeholders do porto por essas novas possibilidades de troca de informações. Depois de avaliadas todas as contribuições e após a elaboração de planejamento estratégico para cada canal, foram implantados:

- Instagram - voltado para público em geral, em especial trabalhadores portuários, interessados em meio ambiente, tecnologia, infraestrutura e transporte. O *Instagram* tem se mostrando um importante canal educativo para a população maranhense

que era distante do Porto e também um meio de garantir maior representatividade aos trabalhadores portuários.

- LinkedIn - voltado para público em geral, em especial profissionais ligados ao agronegócio, setor portuário e áreas afins.

Figura 03 - Divulgação do LinkedIn no Instagram do Porto do Itaqui



Fonte: https://www.instagram.com/p/CFSEAzRjFIR/?utm_source=ig_web_copy_link.

- Canal Porto - Grupo de *WhatsApp* voltado para membros da comunidade portuária do Itaqui. Foi uma das formas mais eficientes encontradas para compartilhar informações sobre simulados, alterações de tráfego e outros eventos que pudessem modificar a rotina na poligonal.
- Canal EMAP - Grupo de *WhatsApp* voltado para empregados, no qual são compartilhados conteúdos semelhantes aos enviados por e-mail, facilitando o acesso às informações dos trabalhadores de turno ou que trabalham na beira de cais, por exemplo.
- Carteira de Comunicação com Clientes - subárea da GECOM voltada para o atendimento personalizado dos clientes arrendatários e não arrendatários do Porto do Itaqui. Conta com um analista de negócio disponível para atendimento das demandas dos clientes, fazendo ainda intercâmbio entre diferentes setores da autoridade portuária e os atores da poligonal. Esse trabalho é desenvolvido em parceria com a gerência de arrendamentos e tem foco na comunicação.

- Mídia interna na poligonal e terminais externos - 03 *outdoors* grandes, 03 *minidoors* nas paradas de ônibus internas, faixas e bandejas instaladas nos alambrados e passarelas.

Fotografia 3 - Bandeja com Campanha Todo Cuidado Importa na passarela de terminal externo



Fonte: GECOM, 2020.

Fotografia 4 - Minidoor Campanha Todo Cuidado Importa nos abrigos de ônibus da poligonal



Fonte: GECOM, 2020.

D) Reengenharia dos canais existentes

- Nova Intranet: Além da alteração de layout e plataforma, realizada para dar mais intuitividade e apelo estético ao canal, os conteúdos disponibilizados também passaram por revisão e, cada vez mais, tem se buscado disponibilizar conteúdos exclusivos elaborados especialmente para a Intranet.
- Adequação do Site: redesenhado incluindo novas seções como hot site em inglês, menu transparência, mapa de atração em tempo real, dentre outros.

- Otimização das TVs Internas: 07 TVs internas instaladas em diversos pontos estratégicos que contemplam todos os prédios da empresa e funcionam como mídia *indoor*.
- Otimização dos murais físicos: 09 murais físicos com nova programação visual de modo a padronizá-los e torná-los mais dinâmicos, com apoio de ícones imantados.

E) Criação da Política de Patrocínio

Desde a sua criação a EMAP realizou alguns patrocínios, em sua maioria a eventos culturais e artísticos sem relação direta com as atividades do Porto do Itaqui. A partir de 2015, essa área foi reconectada à estratégia do negócio e reposicionada como meio para o fortalecimento da marca Porto do Itaqui junto a seus públicos de interesse e relacionamento. Foi elaborada uma política com o objetivo de estabelecer as diretrizes para atuação da EMAP como patrocinadora e fixar as regras para a concessão de apoio a eventos, feiras, seminários e afins. Assim, foram definidos critérios como alinhamento a visão, missão e valores da empresa e conexão com os temas de logística portuária, relação porto-cidade, agronegócio, gestão pública e desenvolvimento sustentável. O quadro a seguir mostra a evolução dos investimentos e sua otimização.

Quadro 02 - Patrocínios realizados

| PATROCÍNIOS REALIZADOS | | |
|------------------------|------------|-----------------------|
| Ano | Quantidade | Valor Investido (R\$) |
| 2014 | 4 | 1.364.438,08 |
| 2015 | 8 | 927.018,39 |
| 2016 | 13 | 830.018,16 |
| 2017 | 15 | 1.440.369,60 |
| 2018 | 16 | 1.267.352,10 |
| 2019 | 18 | 1.555.067,00 |
| 2020 | 3 | 170.000,00 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

F) Planejamento, redefinição dos papéis e capacitação da equipe

A partir do ano de 2015 o planejamento estratégico da empresa foi desdobrado em um plano de ações de comunicação integrada casado com o planejamento orçamentário do setor. Foi instituída a semana de avaliação e planejamento GECOM, realizada semestralmente, sempre com o objetivo de aprofundar a reflexão sobre a prática, engajando Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, Edição Especial 1, 2021.

o time com os objetivos definidos coletivamente. Essas pausas no ativismo diário possibilitam aprofundar a consciência sobre o papel de cada um no alcance das metas estabelecidas e sobre o papel da GECOM na estratégia do negócio e da empresa. Além disso, são oportunidades de trocas e feedbacks em 360 graus, identificação de necessidades de capacitação e integração interpessoal. Até 2019, no encontro do primeiro semestre de cada ano era elaborado o planejamento para os 12 meses subsequentes e, no encontro do início do segundo semestre, avaliados os resultados da etapa já transcorrida. Em 2020, essa dinâmica foi revisada e o planejamento passou a ser realizado a partir da metodologia OKR - *Objectives and Key Results*. Mais ágil e focada nos resultados, essa ferramenta tem possibilitado pensar o trabalho em intervalos mais curtos (quadrimestrais), reavaliando e corrigindo rumos de maneira mais rápida. Também foi redefinida a forma de organizar o processo de trabalho e distribuir as competências da equipe por meio da criação de tribos ou *squads*, grupos internos de narrativa, criação, *live marketing*, projetos especiais e apoio administrativo. O Kanban e o Trello são recursos utilizados na administração e controle de tarefas.

Um importante investimento vem sendo feito na qualificação e valorização das pessoas que integram a equipe. Cursos de formação e capacitação reforçam as competências do time multidisciplinar e impulsionam a busca de novos saberes. O compromisso interno é não apenas acessar novos conhecimentos, mas, sobretudo, colocá-los em prática no trabalho diário da gerência.

Quadro 03 - Capacitações GECOM

| ANO | CURSOS CUSTEADOS PELA EMAP | INVESTIMENTO (R\$) |
|------|--|--------------------|
| 2015 | • Encontro Nacional de Cerimonial e Eventos | R\$ 300,00 |
| 2016 | • Formação em Compliance • Marketing Internacional • Básico de Google Analytics, Métricas e Análises para Comunicação Digital | R\$ 2.569,12 |
| 2017 | • Media Training (gerentes e diretores) • Ciclo de Estudos em Comunicação Digital e Inovação no Jornalismo • Seminário Desafios da Comunicação nas Administrações Públicas • IX COMARH - Congresso Maranhense de Recursos Humanos | R\$ 20.276,92 |
| 2018 | • Instagram Marketing • Recepção de Visitas Nacionais e Internacionais-Hábitos e Costumes dos Povos | R\$ 27.263,92 |

| ANO | CURSOS CUSTEADOS PELA EMAP | INVESTIMENTO (R\$) |
|------|--|--------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Crise: Estratégia de Comunicação • Branding I - Construção estratégica da marca • Curso de Proteção de Dados | |
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de Marketing Digital • Content Marketing • Desenvolvimento Gerencial • Facebook e Instagram ADS • VI Cidesport 2019 • Branding - Como definir o posicionamento de Marca • Workshop Experiência e Fidelização de Clientes | R\$ 26.878,46 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 RESULTADOS OBTIDOS

O principal resultado alcançado é o reposicionamento da comunicação organizacional da EMAP tornando-a mais estratégica, alinhada ao negócio da empresa, integrada, digital e centrada nas experiências do usuário.

A “escuta” atenta dos clientes e a avaliação coletiva do trabalho, possibilitou a elaboração de um plano de gestão da marca Porto do Itaqui; implementação de novos canais de comunicação; maior aproximação com o negócio da empresa; capacitação da equipe e redirecionamento de investimentos e estratégia, ampliando a presença digital. A seguir é apresentado o detalhamento dos resultados alcançados.

4.1 NOVOS CANAIS IMPLEMENTADOS

Quadro 04 - Resultados por canal

| CANAL | CRIAÇÃO | RESULTADOS | OBSERVAÇÃO |
|-----------------------------------|------------|------------------------|---|
| Canal EMAP | 20/03/2020 | 94 inscritos | 172 publicações |
| Canal Porto | 25/07/2019 | 175 inscritos | 122 publicações |
| Instagram | 18/07/2019 | 20.419 mil seguidores | 270 publicações |
| LinkedIn | 29/07/2020 | 4.264 seguidores | 29 publicações |
| Carteira Comunicação com Clientes | 22/07/2019 | 25 visitas presenciais | Tracking de documentos e mediação de reuniões |

Fonte: Elaborado pelos autores com dados coletados 09/11/2020.

4.2 ADEÇÃO AOS CANAIS CRIADOS

Mais que a criação dos canais, o planejamento cuidadoso dos conteúdos para cada um deles tem sido bem-sucedido, conforme os números das redes sociais do Porto do Itaqui demonstram. Hoje, a GECOM gerencia o maior perfil de Instagram em número de seguidores entre os principais portos do mundo e conquistou mais de mil seguidores no LinkedIn em 21

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, Edição Especial 1, 2021.

dias de lançamento. Esses números tornam-se especialmente importantes porque são totalmente orgânicos, sem investimento em impulsionamento publicitário.

Quadro 05 - Perfil dos Principais Portos do Mundo e Número de Seguidores

| PORTO | LINKEDIN | INSTAGRAM | YOUTUBE |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Antuérpia (BEL) | 34.446 | 8.295 | 1.550 |
| Cartagena (COL) | 16.589 | 2.439 | 528 |
| Georgia (EUA) | 15.272 | 1.802 | 837 |
| Houston (EUA) | 21.667 | 2.093 | 596 |
| Itapoá (BRA) | 19.496 | 3.121 | 312 |
| Itaqui (BRA) | 2.762 | 19.700 | 262 |
| Los Angeles (EUA) | 13.300 | 16.700 | 13.800 |
| Montreal (CAN) | 9.850 | 3.664 | 430 |
| Nova Iorque & Nova Jérsei (EUA) | 34.462 | 1.199 | 1.320 |
| Pecém (BRA) | 13.652 | 10.908 | Não tem |
| Porto do Açu | 16.899 | 12.200 | 1.160 |
| Portos do Paraná (BRA) | 6.718 | 6.747 | 107 |
| Roterdã (HOL) | 51.837 | 7.750 | 3.220 |
| Santos (BRA) | 6.535 | 3.913 | 225 |
| Seattle (EUA) | 17.254 | 3.389 | 1.300 |
| Singapura | 33.711 | Não tem | 1.290 |
| Suape (BRA) | 9.114 | 9.994 | 202 |

Fonte: Elaborado pelos autores com dados de 23/09/2020.

4.3 RESULTADOS DA CARTEIRA DE COMUNICAÇÃO COM CLIENTES

Como fruto das estratégias de aproximação e atendimento aos clientes, realizamos 25 visitas presenciais, alcançando 100% do público mapeado para acompanhamento; estabelecemos um acompanhamento de documentos protocolados pelos clientes na EMAP, visando rastrear suas demandas e apoiar setores internos de modo a oferecer respostas mais céleres e efetivas aos clientes; e mediamos reuniões entre setores internos, em especial tecnologia da informação e engenharia, e clientes. Abaixo, expomos algumas das situações identificadas e solucionadas:

a) Integração de Sistemas e Redução de Estadia de Veículos

Um dos clientes arrendatários procurou a GECOM, informando sobre a necessidade de implantar uma solução que integrasse o sistema de gestão de pátios de carreta da EMAP à plataforma de gestão de recebimento de caminhões dele, o que ofereceria redução de tempo de estadia do veículo, aumentando a produtividade. Apesar de o setor de Tecnologia da Informação - TI da EMAP já ter implantado um novo ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, Edição Especial 1, 2021.

Sistema de Gestão Empresarial) com a funcionalidade, o arrendatário relatava certa dificuldade em integrar a sua plataforma com a solução.

Atuando na mediação dessa comunicação e trabalhando para sanar ruídos e dificuldades, mediamos reuniões de apresentação e levantamento de demandas, estabelecendo conexão e troca de informações entre o arrendatário e o setor de TI da EMAP. Essa foi a primeira entrega dessa subárea da GECOM. Em duas reuniões de trabalho, uma com equipes locais e outra, por meio de videoconferência, entre a equipe de TI da EMAP e a TI da matriz do arrendatário, chegou-se à integração de sistemas e, hoje, o terminal é bem mais produtivo quanto à estadia dos caminhões no carregamento.

b) Comitê de Acompanhamento de Obras

Muitas das reclamações dos arrendatários acerca da falta de comunicação tinham relação direta com as obras executadas na poligonal. Eventualmente, projetos eram iniciados sem que houvesse reuniões, comunicados ou informações sistematizadas pela autoridade portuária que sinalizasse que em algum momento haveria, por exemplo, um serviço de pavimentação asfáltica em uma via, implicando em alteração no fluxo e acesso de caminhões para os terminais ou interdição temporária do estacionamento para funcionários.

Em suma, as obras tão necessárias eram realizadas, mas os clientes sofriam inconveniências e até eventuais perdas em razão dos imprevistos. Uma das iniciativas propostas pela subárea de relacionamento da GECOM foi definir, em conjunto com a área de engenharia, alguns processos antes, durante e após a implantação dessas obras. Como exemplo: a participação da comunicação nas reuniões de kick-off – nas quais são estabelecidas tarefas, prazos e responsáveis – possibilitando o acompanhamento da evolução dos trabalhos. Com isso, a equipe de engenharia foca em seu *core business*, enquanto a GECOM garante que os arrendatários estejam bem informados e que se planejem com mais previsibilidade, prestando um serviço tanto para áreas internas da EMAP quanto para os clientes.

c) Mediação de Relacionamento entre Arrendatários

Como já citado, o Porto do Itaqui está em expansão e, além das obras próprias da autoridade portuária, existe uma série de investimentos privados dos terminais em

andamento. São obras bastante complexas, que envolvem, por exemplo, a construção de correias transportadoras que cruzam o porto da área secundária a primária e que se estendem por longos períodos de tempo.

A medida em que uma dessas obras evoluiu surgiram conflitos com outros arrendatários, pois por alguns dias uma via era fechada e o acesso a outra instalação ficava bloqueado, o que poderia impactar a operação. Para melhorar a informação de toda a comunidade portuária, a GECOM passou a participar das reuniões quinzenais tocadas pelo time de engenharia e acompanhar junto aos arrendatários a evolução das suas obras, comunicando às partes interessadas com antecedência possíveis conflitos e necessidades de ajustes nas programações. Essa intermediação da autoridade portuária tem contribuído para o melhor relacionamento entre os membros do ecossistema portuário do Itaqui.

4.4 PUBLICIDADE MAIS ORGÂNICA E FOCADA NA DIVERSIDADE DE PÚBLICOS

A partir dos perfis de redes sociais, passamos a investir em parcerias para divulgação de temas de interesse da comunidade e oferecer conteúdos informativos. Um bom exemplo foi o projeto Conexão Porto do Itaqui. Criado durante o período da pandemia com o objetivo de atender ao crescente interesse do público em geral por temas do universo portuário, como meio ambiente, saúde e segurança, liderança feminina no setor, gestão e comunicação, o Conexão foi uma série de webinários que também garantiu a manutenção do diálogo com os públicos de relacionamento durante a crise sanitária.

Figura 04 - Post do Instagram sobre o Dia Marítimo Mundial



Fonte: https://www.instagram.com/p/B23z_8BJTUq/?utm_source=ig_web_copy_link

Quadro 6 - Edições do Conexão Porto do Itaqui

| DATA | TEMA | PARTICIPANTES |
|--------------|---|---------------|
| 25/06/20 | PDZ do Porto do Itaqui: Entender o Presente e Preparar o Futuro | 60 |
| 02/07/20 | Ecosistema de Inovação no Maranhão | 28 |
| 08/07/20 | Cultura de Inovação | 23 |
| 13/07/20 | A Importância dos Contêineres para o Desenvolvimento da Região Centro-Norte | 84 |
| 16/07/20 | Gestão Ambiental nos Portos | 25 |
| 23/07/20 | Liderança Feminina no Setor Portuário | 70 |
| 27/07/20 | Desenvolvimento de Fornecedores para o Setor Público | 23 |
| 30/07/20 | Estratégias de Comunicação e Presença Digital | 39 |
| 13/08/20 | Sistema de <i>Compliance</i> em Empresas Públicas | 19 |
| TOTAL | | 371 |

Fonte: Elaborado pelos autores. .

4.5 DIÁLOGO ENTRE MARCAS

Em setembro de 2020, foi proposta uma parceria com a Aliança Navegação e operadora portuária Pedreiras para realização de ação conjunta por ocasião do aniversário da cidade de São Luís, trabalhando a relação porto-cidade. Com os parceiros, produzimos um vídeo de montagem do número 408 com contêineres posicionados no cais do Itaqui e veiculado na internet e em sites de redes sociais.

Durante a campanha, o Porto do Itaqui e parceiros apareceram mais de 11.500.000 de vezes nos sites ligados ao Google, e a campanha recebeu mais de 16.200 cliques. Além disso, o vídeo foi visto mais de 260.000 vezes
 Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, Edição Especial 1, 2021.

Nas redes sociais, a campanha apareceu mais de 8.400.000 de vezes no Instagram, recebeu mais de 3.400 cliques e teve o seu vídeo visto mais de 565.000 vezes. Foram registradas mais de 23.200 interações (reações, comentários, curtidas e salvamentos).

Figura 05 - Post do Instagram para a Campanha Aniversário de São Luís



Fonte: www.instagram.com/p/CE3_PrDJrYL/?utm_source=ig_web_copy_link

5 CONCLUSÕES

A análise dos resultados aponta para o alcance do objetivo do trabalho desenvolvido entre 2015 e 2019 na área de comunicação da EMAP, isto é, acreditamos que houve a migração consistente de um processo de comunicação apenas informacional para uma comunicação mais abrangente e integrada, gerando valor para o negócio e fortalecendo a marca. O atendimento à necessidade de maior alcance evidencia-se pela implantação, alimentação e adesão do público a novos e modernos canais que conectam o ecossistema portuário, fortalecendo a cultura de comunidade portuária e compartilhamento de informações e boas práticas.

O redirecionamento do planejamento da área, reflexão coletiva com a equipe sobre os papéis, atribuições e responsabilidades, trouxe o engajamento do time e resultou em uma nova maneira de pensar, executar e avaliar os processos da GECOM, em um processo contínuo de práxis, que nada mais é do que agir, pensar sistematicamente sobre a ação e redimensionar a prática, em um movimento de melhoria contínua.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, Edição Especial 1, 2021.

Os muitos aprendizados do processo apresentado possibilitam sintetizar como principais contribuições para o contexto de gestão da comunicação organizacional em um porto público, a importância da posição estratégica do tema na empresa, clareza de objetivos pela alta gestão, equipe de comunicação e stakeholders, processo de trabalho centrado nos *stakeholders* tornando-os co-produtores de conteúdo, mapeamento e diversificação de canais, produção de conteúdo de qualidade e equipe multidisciplinar engajada e capacitada.

Finalmente, dentre os muitos aspectos a desenvolver e oportunidades de melhoria, nota-se a necessidade de ampliar ainda mais os canais de comunicação na poligonal, implantando uma rádio, painéis de LED, aplicativo com funcionalidades variadas, podcasts e serviço de *chatbot*. Além disso, há o desejo de implantar no médio prazo uma visão ainda mais ousada para a GECOM, tornando-a uma agência de notícias do Porto do Itaqui, capaz de concentrar e distribuir conteúdos gerados por todos os membros deste ecossistema, o que exige redimensionamento da equipe, do orçamento e dos recursos em geral.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e prática**. Barueri: Manole, 2003.

CARRASCOSA, J.L. **Comunicación, una comunicación eficaz para el éxito de los negocios**. Madrid: CDN, 1992.

EMAP. Ferry-boat. **Site do Porto do Itaqui**. Disponível em: <https://www.portodoitaqui.ma.gov.br/ferryboat/servicos>. Acesso em 27 set. 2020.

EMAP. Imprensa. **Site do Porto do Itaqui**. Disponível em: <https://www.portodoitaqui.ma.gov.br/imprensa/noticia/governo-do-ma-anunciaresultados-do-itaqui-e-inicio-de-obras>. Acesso em 27 set. 2020.

EMAP. Missão-visão-valores. **Site do Porto do Itaqui**. Disponível em: <https://www.portodoitaqui.ma.gov.br/emap/missao-visao-valores>. Acesso em 27 set. 2020.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997, v.56.

LUPETTI, M. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NORMAN, D.; NIELSEN, J. The Definition of User Experience (UX). **Site Nielsen Norman Group**. Disponível em: www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/. Acesso em 27 set. 2020.

OLIVEIRA, I., HENRIQUES, M.; LIMA, F. Um modelo analítico das práticas discursivas no contexto das organizações: proposta metodológica em construção. In: **Anais do XXVIII Encontro Anual da Compós**, Porto Alegre, 2019.

REGO, F. G. T. do. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. V. 11, 5ª Ed.

SILVA, D. Dinâmicas da desmobilização: a criação de entraves aos processos de formação e movimentação de públicos. In: **Anais do XXVIII Encontro Anual da Compós**, Porto Alegre, 2019.