



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

ACTAS

Proceedings

ISBN 978-989-96353-1-9





SESSÃO 15A - INFRA-ESTRUTURAS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL-----1464

INTERACÇÃO ENTRE INFRA-ESTRUTURAS E REGIÕES: O CASO DO PORTO DE AVEIRO -----	1465
REGENERAÇÃO URBANA: A BANALIZAÇÃO DE MAIS UM (RE)-----	1487
AS DESLOCAÇÕES CASA-ESCOLA E A PROMOÇÃO DA MOBILIDADE URBANA SUSTENTÁVEL.O CASO DA CIDADE DE CASTELO BRANCO -----	1497
A CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA DE ÁREAS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL NO AVE E O SEU ENQUADRAMENTO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS -----	1515
IMPACTOS REGIONAIS DA RODOVIA NOVA TAMOIOS NO LITORAL NORTE DE SÃO PAULO, BRASIL ----	1546

SESSÃO 16A - VELHOS E NOVOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL -----1566

AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DE PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO INTER-ORGANIZACIONAL PELA IDENTIFICAÇÃO DE GAPS TEORIA-CONCEPÇÃO-IMPLEMENTAÇÃO-----	1567
DESENVOLVIMENTO E DINÂMICA REGIONAL EM CELSO FURTADO -----	1602
CORPORATE GOVERNANCE NAS EMPRESAS FAMILIARES EM CONTEXTO DE SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS-----	1625
O QUADRILÁTERO URBANO ENQUANTO REGIÃO METROPOLITANA POLICÊNTRICA -----	1639

SESSÃO 17A - TURISMO E SUSTENTABILIDADE -----1657

CAPITAL HUMANO Y SALARIOS EN LA HOSTELERÍA ESPAÑOLA: UN ANÁLISIS REGIONAL-----	1658
REGIONALIZAÇÕES DO ESTADO DE MINAS GERAIS, BRASIL: UMA ABORDAGEM GEOGRÁFICA. -----	1695
O ENOTURISMO NA ROTA DO VINHO DO PORTO -----	1714

SESSÃO 18A - POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, LOCAL E RURAL -----1728

O PAPEL DAS INOVAÇÕES E DAS INSTITUIÇÕES NO DESENVOLVIMENTO LOCAL: O PAPER SUBVENÇÃO EM PERNBAMBUCO -----	1729
ANÁLISE DA CONCENTRAÇÃO ESPACIAL DO EMPREGO NO CULTIVO E BENEFICIAMENTO DE SOJA EM MATO GROSSO (2006 E 2008). -----	1746
PARALELISMO ENTRE OS IMPACTOS DOS COLAPSOS FINANCEIROS DE 1929 E DE 2008 NA CAFEICULTURA MUNDIAL -----	1773
OS MODELOS DE GOVERNANCE NAS NONPROFIT ORGANIZATIONS DE ACTUAÇÃO LOCAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA -----	1805



INTERACÇÃO ENTRE INFRA-ESTRUTURAS E REGIÕES: O CASO DO PORTO DE AVEIRO

Ricardo Correia
Assistente de 1º Triénio
Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo
Instituto Politécnico de Bragança
Apartado nº 128, 5370-326 Mirandela
Telefone: 278 201 340
Fax: 278 265 733
E-mail: ricardocorreia@ipb.pt

Carlos Brito
Professor Associado
Faculdade de Economia
Universidade do Porto
Rua Roberto Frias, 4200-464 Porto
Telefone: 225 571 100
Fax: 225 505 050
E-mail: cbrito@fep.up.pt

Resumo

Através do recurso a um caso de estudo, analisa-se neste artigo a actuação da Administração do Porto de Aveiro (APA), procurando-se compreender a articulação das infra-estruturas públicas com a comunidade envolvente. Numa perspectiva relacional, a APA tem vindo a conferir uma importância crescente ao marketing e à integração da infra-estrutura por si gerida em diversas redes organizacionais. Este diálogo e interacção com o meio envolvente permitem ultrapassar uma gestão circunscrita de uma infra-estrutura portuária, conferindo a este recurso uma dimensão mais alargada de onde resultam benefícios para a competitividade do porto e para a comunidade envolvente.

Palavras-chave: Infra-estruturas, portos, redes, relacionamentos, Administração do Porto de Aveiro

1 - INTRODUÇÃO

O papel das infra-estruturas públicas no desenvolvimento das regiões tem vindo a ser evidenciado por vários estudos (Eagle e Stephanedes, 1988; Rephann e Isserman, 1994; Haugwout, 2002). Este é um tipo de investimento que geralmente apresenta externalidades assinaláveis, e que por isso, tem a capacidade de gerar um importante papel na produtividade de vários sectores (Lynde e Richmond, 1992).



16º Congresso da APDR
Universidade da Madeira, Funchal
Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

A materialização destas infra-estruturas exige contudo grandes esforços orçamentais cujos efeitos nas finanças públicas se fazem sentir durante décadas. São também associadas a uma grande rigidez já que a sua configuração/localização, uma vez concretizada exige grande esforço financeiro para ser reconfigurada. Em consequência destas características, as infra-estruturas públicas, são um domínio da actuação governamental que exige uma grande compreensão e criação de conhecimento de forma a esclarecer as suas várias articulações com o meio envolvente e permitir maior eficiência na alocação de recursos públicos.

De facto, nem todo o investimento em infra-estruturas se traduz em benefícios generalizados para os governos que os realizam e as regiões que as acolhem. São vários os estudos que mostram efeitos regionais díspares decorrentes deste investimento infra-estrutural. Chandra e Thompson (2000) ao analisarem o investimento em auto-estradas nos Estados Unidos, concluem que as mesmas têm um efeito diferenciado nas indústrias fazendo com que algumas cresçam em função da redução dos custos de transporte e outras sofram reduções na sua produção em resultado de realocações de actividade de outras empresas. Também Delgado e Álvarez (2007), num estudo sobre os investimentos em auto-estradas ocorridos em Espanha, concluem que estas as infra-estruturas edificadas numa província podem conduzir a um efeito negativo em outras, recomendando prudência na atribuição de fundos para a sua construção já que as mesmas podem provocar a realocação de actividades. Do mesmo modo Pereira e Andraz (2006) concluem que o investimento público nas infra-estruturas de transporte em Portugal concorreu para a concentração da actividade económica em Lisboa, contribuindo para a macrocefalia do país. Estes autores denotam uma clara interligação entre o investimento feito numa região e a performance económica em outras, beneficiando as regiões de infra-estruturas presentes na região e em outros locais.

Apesar dos vários estudos existentes, verifica-se ainda um deficit na compreensão da articulação das infra-estruturas com o meio envolvente. Estas análises assumem maioritariamente um carácter unidimensional, muito focalizado em custos de transacção e custos de investimento. Contudo, as infra-estruturas provocam efeitos a níveis muito mais amplos estando em interacção com diversas micro-realidades e configurações industriais com especificidades próprias, cuja articulação e posterior envolvimento depende a sua própria rentabilização. São as interacções a um nível micro que geram



fenómenos visíveis a diversos níveis geográficos mais amplos (Boggs e Rantisi, 2003; Bathelt, 2006). Nestas interações estão presentes actores heterogéneos de diferentes naturezas o que faz surgir realidades territoriais específicas. Devido à especificidade das interações e ao seu contexto particular, cada região terá uma diferente “*firm ecology*” (Dicken e Malmberg, 2001). Por conseguinte não existem receitas de desenvolvimento territorial que possam ser aplicadas de forma genérica.

Apesar disso, muitas das políticas de investimento em infra-estruturas e desenvolvimento regional são feitas de uma maneira standardizada sem atender às especificidades próprias das regiões a que se destinam. Atribuem-se pacotes-estímulo às regiões para promover a sua descolagem, que geralmente se materializam em subsídios, infra-estruturas e redução de impostos. Estas medidas têm efeitos positivos, mas “são certamente problemáticas quando acontecem num *vacuum*” (Scott e Storper, 2003, p. 587), ou seja, quando não têm em atenção as bases organizacionais e institucionais do dinamismo regional.

O carácter intangível e relacional, i.e. o “software” que liga as infra-estruturas com o meio é essencial para a potenciação dos seus efeitos. É esta componente que permite uma utilização capaz da componente material, permitindo-o dotar uma configuração adequada à realidade envolvente.

Nesta comunicação analisa-se o caso do Porto de Aveiro. Uma infra-estrutura que através da sua entidade gestora, conseguiu desenvolver um diálogo permanente com vários actores que constituem a sua envolvente territorial, conseguindo desta forma ajustar a sua configuração física e potenciar os efeitos da sua presença no território. Para além desta secção introdutória, o artigo estrutura-se em mais quatro partes principais. Na Secção 2 analisa-se a evolução das infra-estruturas portuárias ao longo do tempo nomeadamente no que diz respeito às suas funções e formas de funcionamento. Na secção seguinte fundamenta-se brevemente a metodologia de investigação utilizada. Feito este enquadramento metodológico apresenta-se na secção 4 a análise do caso da Administração do porto de Aveiro. O artigo termina na secção 5 com um conjunto de conclusões e recomendações.

2 - AS INFRA-ESTRUTURAS PORTUÁRIAS



O sector portuário assistiu no último século a uma mudança nas suas funções e modo de funcionamento. Se inicialmente, no século XIX, os portos eram percebidos como uma forma de domínio colonial e de controlo de mercados, sendo a competição inexistente, actualmente os portos revelam uma grande concorrência que acontece a uma escala global o que estimula a obtenção de ganhos de competitividade que permitam assegurar sua sustentabilidade (WorldBank, 2007).

Assim, os portos ultrapassaram progressivamente a simples actividade de ligação das mercadorias e pessoas entre o mar e a terra, ganhando progressivamente novas funções e competências. Esta evolução é passível de ser caracterizada em três grandes períodos ou gerações de portos (UNCTAD, 2002). Uma primeira geração até 1960 onde os portos se limitavam a fazer a conexão entre os transportes marítimos e terrestres desenvolvendo como principais actividades a armazenagem e a carga/descarga de mercadorias. Numa segunda geração de portos vigente entre 1960 e 1980 as actividades expandem-se para além do básico, surgindo novas funções desenvolvidas nos portos como o acondicionamento, e a distribuição de mercadorias. Algumas empresas privadas deslocam-se para as imediações dos portos e surgem relacionamentos estreitos entre os operadores portuários e as empresas detentoras da carga. A partir de 1980 verifica-se um grande crescimento das cargas contentorizadas e do transporte intermodal. Criam-se verdadeiras redes de transportes ligadas a actividades produtivas espalhadas por diversos continentes. Desta forma as actividades logísticas desenvolvidas nos portos ganham relevância. Os portos desenvolvem fortes relacionamentos com os actores da região envolvente, passando a existir uma forte orientação para a eficiência. As preocupações e necessidades dos clientes passam a ser uma parte integrante da actuação dos portos que dão mais relevância ao marketing nas suas actividades funcionais.

A pretensão de aumento de eficiência dos portos exige grandes investimentos públicos em infra-estruturas que, entre outros aspectos, permitam o desenvolvimento do transporte inter-modal, investimentos que surgem politicamente legitimados pelo papel que os portos desempenham no desenvolvimento regional e na criação de emprego (Pettit e Beresford, 2009).

Contudo, e apesar da importância da componente infra-estrutural, a eficácia e competitividade de um porto dependem de múltiplos factores e intervenientes que



ultrapassam em muito as suas infra-estruturas físicas. De facto, entre os custos que uma carga transportada incorre, só uma parte residual é da responsabilidade directa da autoridade que gere o porto. Existem outros serviços como a carga e descarga de mercadorias, a contratação de navios, bem como o arranjo de soluções logísticas, que no seu conjunto, representam o maior custo para o cliente e que são prestados por diversos actores que desenvolvem a sua actuação no porto e em outros locais. Nesta perspectiva, o porto é apenas um dos diversos locais de passagem da mercadoria dentro daquilo que é a solução logística global oferecida ao cliente.

Sinteticamente, a competitividade do porto é aferida pelo preço e pela qualidade no transporte de mercadorias. O factor preço traduz-se na movimentação de mercadorias de um ponto A para um ponto B ao preço mais baixo, enquanto o factor qualidade traduz-se nessa movimentação ao preço mais competitivo, o que nem sempre significa o preço mais baixo. Grande parte da competitividade dos portos passa actualmente por acrescentar valor ao cliente na cadeia logística, ou porque se consegue ganhar tempo, ou porque se proporciona espaço para a armazenagem no porto, entre outros factores. Desta forma, são as funções que acontecem nas imediações dos portos, que cada vez mais contribuem para a sua competitividade.

Dentro deste entendimento, Meersman e Van de Voorde (1996) expõem que actualmente a concorrência entre portos não se faz individualmente, mas sim entre todos os serviços e soluções integradas oferecidas pelos mesmos. Nesta perspectiva é fundamental dotar a infra-estrutura portuária de serviços adicionais que são disponibilizados por múltiplos actores para tornar atractivo e mais competitivo o seu serviço. Da mesma forma Notteboom e Rodrigue (2005) referem que a gestão de um porto ultrapassa actualmente o seu perímetro tradicional devendo envolver-se funcionalmente na região. Robinson (2002) utiliza o conceito de constelação de valor para se referir aos vários actores que deverão ser articulados pelo porto para favorecer a sua competitividade. As autoridades portuárias têm desta forma um papel decisivo na identificação e integração de recursos, de maneira a permitir o desenvolvimento de relacionamentos que potenciem o valor que resulta da presença dessa infra-estrutura na região.



Existe actualmente uma afirmação da componente relacional associada aos portos (De Martino e Morvillo, 2008), alicerçada nas vantagens inerentes à interacção, coordenação e integração de múltiplos actores. Estas vantagens traduzem-se na potenciação das características materiais dos portos através das sinergias e inovações processuais que decorrem da interacção e no surgimento de verdadeiras soluções globais. Mais do que as características materiais do porto, interessará a sua articulação relacional. É esta que, em última instância, permitirá conferir valor aos seus recursos materiais, nomeadamente infra-estruturas, articulando-as e conferindo-lhes valor pela sua integração em redes organizacionais com ampla cobertura geográfica. O desenvolvimento “é muito mais do que infra-estruturas e um espaço físico customizado (...) sendo cada vez mais o intangível e os intercâmbios simbólicos que conduzem a inovação e o sucesso económico” (Graham e Healey, 1999, p. 639).

Muitas das condições de desenvolvimento regional são institucionais e culturais consistindo em “formas não comercializáveis de interdependência entre agentes económicos e que colectivamente constituem os activos relacionais da economia regional (...) Os activos relacionais deste tipo não são livremente reproduzidos de um sítio para outro e o acesso a eles é, pelo menos em parte, determinado através da pertença à rede” (Scott e Storper, 2003, p. 586). Este activos são frequentemente designados por capital relacional (Storper, 1997; Camagni, 2002) sendo este constituído pelos relacionamentos sociais e económicos de um certo espaço geográfico (Camagni, 2002). Devido ao seu carácter de inimitabilidade, os activos relacionais de uma região são uma das suas mais importantes fontes de sucesso (Storper, 1997).

Contudo, existe ainda uma falta de espírito de comunidade e uma carência de operacionalização e integração entre os diversos actores públicos e privados que constituem as comunidades portuárias no processo de criação de valor afecto ao porto (De Martino e Morvillo, 2008). Particularmente no que diz respeito aos portos portugueses Barros (2005), num estudo acerca da produtividade dos mesmos, refere existir uma grande resistência à sua modernização e inovação o que consequentemente dificulta a sua eficiência.

Seguidamente analisa-se o caso do Porto de Aveiro. A administração deste porto adoptou uma abordagem eminentemente relacional na sua gestão que lhe tem permitido



potenciar o valor desta infra-estrutura através do seu envolvimento na comunidade regional e integração com diferentes redes organizacionais.

3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A perspectiva relacional é especialmente propensa à utilização de metodologias de análise flexíveis que se ajustem à conectividade dos dados a recolher (Dubois e Araújo, 2004). Esta flexibilidade adequada às abordagens relacionais, encontra-se bem presente nos métodos qualitativos que, simultaneamente, permitem também gerar um profundo conhecimento acerca do fenómeno em estudo (Carson et al., 2001).

De entre as metodologias qualitativas disponíveis optou-se por uma estratégia de estudo de caso devido à sua forte capacidade para captar as dinâmicas do fenómeno alvo de estudo (Eisenhardt, 1989). Uma das vantagens dos casos de estudo é a possibilidade de utilizar múltiplas fontes de informação (Eisenhardt e Graebner, 2007). O processo de recolha de informação serviu-se por isso de várias fontes: entrevistas, documentos internos das empresas, catálogos, planos de desenvolvimento locais, estatísticas regionais, catálogos, imprensa escrita e sítios na internet. Das múltiplas fontes de informação utilizadas, as entrevistas tiveram uma clara predominância, revelando-se o meio mais adequado para acompanhar as interações e os processos dinâmicos que estão na base da actuação relacional da APA. Como referem Ackroyd e Hughes (1992, p. 102) com a “utilização de relatórios verbais oferecidos pelos entrevistados o investigador tem acesso a uma quase infinita variedade de informação que seria impossível de gerar por outros meios”.

Foram realizadas, entre o período compreendido entre Julho e Setembro de 2009, 11 entrevistas que duraram entre uma e duas horas e meia totalizando 13 horas e quarenta e cinco minutos de gravação. As entrevistas foram gravadas¹, transcritas e seguidamente enviadas aos entrevistados para que pudessem ser feitas eventuais correcções. Este processo não deu origem a qualquer alteração ao conteúdo das entrevistas, mostrando-se os entrevistados plenamente identificados com as transcrições enviadas. A identificação

¹ A entrevista com a Dr.^a Elizabete Rita, directora da Associação Industrial do Distrito de Aveiro, foi a única que não seguiu este protocolo. Devido a sucessivas dificuldades de agenda da entrevistada, as questões foram enviadas por correio electrónico e respondidas por escrito pela mesma via.



verificada assegura uma maior objectividade nos relatos e contribui para o reforço da validade dos dados e da sua análise posterior.

4 – O CASO DA ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE AVEIRO

4.1 - O Porto de Aveiro

O porto de Aveiro é o quinto maior porto português no que diz respeito à movimentação de mercadorias (depois do porto de Sines, Leixões, Lisboa e Setúbal), tendo movimentado, no ano de 2008 três milhões e quinhentas mil toneladas de mercadorias. Este porto encontra-se num período de grande expansão, apresentando na última década um crescimento médio anual de 4,1%, valor cinco vezes superior aos restantes portos portugueses (APA, 2009). A melhoria continua das suas infra-estruturas, que se pretendem adaptadas às necessidades do tecido industrial da região, e as recentes ligações a várias vias de comunicação, fazem com que este porto alargue a sua área de influência terrestre o que sustenta a continuidade do seu crescimento futuro.

A gestão, dinamização e exploração económica do porto de Aveiro é da responsabilidade da Administração do Porto de Aveiro (APA) uma sociedade de capitais exclusivamente públicos, gerida por um conselho de administração composto por um presidente e dois vogais, tendo ainda como órgãos sociais a assembleia-geral e o fiscal único. A empresa conta com cento e vinte colaboradores e gerou no ano de 2008 um volume de negócios de treze milhões e cem mil euros.

Apesar do seu nome, a sede da APA e todos os principais terminais do porto (à excepção do terminal sul localizado em Aveiro) encontram-se localizados na cidade da Gafanha da Nazaré, pertencente ao concelho de Ílhavo.

A actual configuração da gestão do porto de Aveiro, consubstanciada na APA, foi instituída em 1998 com a reconversão da então Junta Autónoma do Porto de Aveiro (JAPA). Foi também nesta altura que o porto foi classificado como porto nacional. Com a alteração da forma de gestão do porto foram atribuídas à APA novas competências e uma maior autonomia, o que permitiu a esta sociedade anónima definir a sua estratégia de desenvolvimento com um poder reforçado. A APA adoptou para com as instituições representantes da comunidade envolvente ao porto um posicionamento diferenciado, face ao que anteriormente acontecia com a JAPA. De facto, a abordagem mais comercial e próxima do cliente final seguida pela APA estendeu-se ao meio envolvente



e em particular à Câmara Municipal de Ílhavo que, como refere o actual presidente, Eng.º Ribau Esteves, estava até então relacionalmente muito distante da JAPA:

“A APA, no tempo em que era JAPA, teve uma relação muito difícil com a comunidade, porque foram comprados terrenos às pessoas a preços inadmissíveis. (...) Depois de várias discussões tomámos a decisão de que estas duas entidades (Câmara Municipal de Ílhavo e APA) têm uma importância muito grande para o desenvolvimento do município e da região, para a qualidade de vida de uma série de gente. (...) E portanto virou-se uma página que tinha muito mais de negativo do que de positivo.”

Com esta nova atitude e filosofia de gestão da entidade gestora do porto tornou-se possível a concretização de parcerias que nunca tinham ocorrido até então.

4.2 - A APA como Articuladora de Relacionamentos

A missão proposta pelo porto de Aveiro de facultar o acesso competitivo de mercadorias aos diversos tipos de mercados, promovendo deste modo o desenvolvimento económico da região, exige uma proximidade relacional face às empresas que usufruem dos seus serviços. Assim, a partir de uma dotação física de infra-estruturas adaptada à realidade existente, a APA surge como articuladora de relacionamentos dos vários actores que directa ou indirectamente usufruem e tiram partido dessas infra-estruturas.

Uma das prioridades da APA é desenvolver as competências e infra-estruturas do porto de uma maneira coincidente com as necessidades decorrentes das empresas do seu *hinterland*². Este encontro de interesses só é possível porque a APA privilegia contactos intensos e regulares com os clientes finais. Como expõe Luis Marques Administrador da APA:

“Nós temos contactos diários, vamos procurando informações, normalmente das conversas resulta muita boa informação.”

De forma a conseguir conquistar novos clientes finais para o porto, a APA possui um diagnóstico detalhado das empresas existentes na sua área de influência, acompanhando

² O *hinterland* é área de influência terrestre do porto, ou seja, o espaço territorial de localização das empresas para as quais a utilização do porto para o transporte das suas mercadorias pode ser competitivo



16º Congresso da APDR
Universidade da Madeira, Funchal
Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

e vigiando permanentemente a sua evolução. Desta forma é possível antecipar no tempo a própria evolução das infra-estruturas do porto de forma a serem cada vez mais compatíveis com as necessidades destas empresas. O conhecimento das necessidades e do perfil das empresas circundantes permite à APA elaborar propostas logísticas competitivas que incluam a movimentação de mercadorias no porto. Este conhecimento resulta do trabalho de prospecção e relacionamento da APA que está em permanente contacto e interacção com diversas empresas e associações empresariais onde se destaca a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA). Elizabete Rita, directora geral desta associação, dá conta do relacionamento mantido com a APA:

“A AIDA, enquanto associação representativa do tecido empresarial e parceira da APA, pretende, no âmbito da sua missão, contribuir não só para a identificação dessas mesmas necessidades, mas também para a adaptação dos serviços prestados pela APA às empresas, de forma a que esta infra-estrutura seja cada vez mais reconhecida pelas empresas e entidades como uma mais-valia para o desenvolvimento económico da Região”

Luis Vasconcelos, CEO da Acembex, atesta a proximidade que existe no relacionamento da empresa que dirige com a APA:

“Desenvolvemos institucionalmente uma certa intimidade. Os nossos problemas e os nossos desafios são partilhados com a APA e vice-versa. Temos estado envolvidos conjuntamente em vários projectos. O porto de Aveiro sempre respondeu às nossas necessidades.”

Este encontro de interesses implica um grande comprometimento, confiança e transparência nos planos estratégicos das empresas pois, como refere o Eng.º Jorge Rua da Direcção de Gestão de Espaços e Ambiente da APA:

“O porto existe para servir uma região e funciona por antecipação. As obras portuárias não são projectadas para começar no ano a seguir. Temos de projectar a longo prazo.”

O marketing e o acompanhamento dos clientes finais é por isso uma das áreas com maior crescimento dentro da APA. Ricardo Paulo Key Account Manager da APA dá conta da importância desta área:



“O objectivo principal do porto é servir a comunidade em que se insere. Conhecer as necessidades dos clientes e das empresas da região é um dos factores essenciais para o nosso desenvolvimento e para a melhoria dos serviços do porto à região, contribuindo assim para melhorar a competitividade deste território.”

Em função deste princípio, existe um relacionamento muito próximo e directo com as empresas importadoras e exportadoras do *hinterland* do porto e que são os seus clientes finais. Esta prática não é habitual em Portugal, já que a maioria dos portos portugueses ainda se focaliza no relacionamento com as empresas que prestam serviços no porto, como sejam os operadores portuários e os agentes de navegação, deixando a cargo destes o relacionamento com o cliente final. Luís Marques membro do conselho de administração da APA dá conta deste princípio:

“Nós aqui, temos uma cultura de estar muito próximo dos clientes finais. Gostamos muito de falar com eles. Quando fizemos revisões do nosso plano estratégico convidamo-los; quando fazemos planos de desenvolvimento da infra-estrutura convidamo-los para ouvir a sua opinião.”

As características do *hinterland* do porto de Aveiro, e em particular a sua região mais próxima, provocam efeitos muito significativos na estratégia de desenvolvimento do porto. Estas características conseguem influenciar toda a especialização das infra-estruturas do porto, tendo uma predominância decisiva para a actuação estratégica da APA. Marta Alves da Direcção de Estratégia da APA dá conta da influência das dinâmicas regionais no plano de desenvolvimento estratégico do porto de Aveiro:

“Quando fizemos o plano estratégico fizemos um diagnóstico sectorial, um enquadramento territorial para perceber as oportunidades e ameaças e as tendências da região.”

A APA tenta antecipar a evolução e alteração de dinâmicas territoriais e perfis industriais por forma a reflectir essa mudança na sua actuação. Como refere Luis Marques:

“Os portos não são nem mais nem menos que reflexos da economia, mas nós, se estamos à espera que a economia saia no diário económico, somos ultrapassados.”



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

Uma das evidências mais fortes desta influência e de alterações na estratégia do porto, decorrentes da dinâmica regional, resulta do complexo petroquímico de Estarreja. Este complexo está a terminar uma fase de ampliação produtiva que vai duplicar a sua capacidade de produção, motivando assim o crescimento do terminal de graneis líquidos do porto de Aveiro.

O Eng.º Jorge Rua fala também do surgimento do terminal de graneis sólidos, motivado pela perspectiva de aumento do tráfego de produtos alimentares:

“O porto, até há pouco tempo, não tinha terminal de graneis sólidos, tínhamos um multiusos e chegava bem. Mas agora perspectiva-se um maior movimento de graneis sólidos das empresas do hinterland, nomeadamente a parte alimentar, o que exige um terminal dedicado, porque o navio não quer estar aqui três dias para descarregar.”

Por outro lado, o facto de a região centro não ter qualquer tipo de abastecimento directo de combustíveis criou a oportunidade de crescer estrategicamente nesta área. Luis Marques dá conta desta aposta resultante dos condicionalismos territoriais:

“A região não tinha qualquer tipo de abastecimento directo de combustíveis, era tudo abastecido pelo Porto ou por Sines. Nós detectamos isso como um gap da região e procuramos também, aquando do plano de expansão de graneis líquidos, criar uma zona para combustíveis. Neste momento temos aí a BP e a Prio. Temos de estar atentos ao nosso contexto, ao nosso ambiente externo e ir-nos posicionando em função das oportunidades que esse ambiente nos proporciona.”

A contínua prospecção das necessidades da envolvente empresarial motiva o surgimento e evolução das infra-estruturas do porto, o que facilita posteriormente a sua captação. Ricardo Paulo descreve um destes casos:

“Vamos agora adquirir uma rampa Ro-Ro, que é utilizada para a mercadoria que não necessita de equipamento móvel para carregar e descarregar, como sejam carros. Houve clientes finais que nos disseram que estariam interessados em fazer essa movimentação, mas nós não tínhamos essa rampa e vamo-la adquirir.”

A chegada da linha férrea ao porto de Aveiro, bem como as ligações rodoviárias com Espanha, fazem também com que a aposta no transporte multimodal e a exploração do



hinterland alargado do porto seja hoje uma das opções de desenvolvimento estratégico traçadas pela APA.

Existe também actualmente uma preocupação da APA em conseguir integrar-se no meio envolvente ao porto. Para tal foram fomentadas várias parcerias com associações industriais, com o município de Ílhavo e com a Universidade de Aveiro, que resultam em projectos comuns fazendo com que o porto seja uma realidade mais próxima da comunidade local.

4.3 - O Papel das Redes Organizacionais na Competitividade do Porto

As soluções logísticas dos clientes finais do Porto de Aveiro são dependentes dos serviços prestados por vários actores. Tal facto obriga a APA a ter uma percepção das várias empresas associadas a este processo como fundamentais para a melhoria da competitividade e valor oferecido ao cliente. Esta percepção do forte papel da rede de empresas associadas à actividade do porto para a sua competitividade é evidenciada no relato do Dr. Luis Marques:

“Há um conjunto de entidades que prestam serviços no porto e que beneficiam desses serviços. Daí que a questão da rede para nós seja muito importante porque se essas entidades não forem competitivas, não prestarem serviços eficientes, nós não estamos a cumprir bem a nossa tarefa e o porto é tão mais competitivo quanto mais essas entidades prestarem também serviços competitivos.”

Assim para além de desenvolver infra-estruturas especializadas na actividade das empresas da região é necessário que o porto continue a criar valor na prestação dos serviços das empresas que nele operam.

A APA pretende que muito do aumento da competitividade do porto resulte da melhoria dos serviços destes actores. Através de um relacionamento claramente interactivo e dominante e dentro da autonomia que lhe é deixada pelos diplomas governamentais, a APA supervisiona e impulsiona a adaptação dos clientes intermédios aos standards internacionais mais competitivos. Tendo em vista este objectivo, a APA mantém uma relação de muita proximidade e vigilância com estas empresas. A sua posição de domínio faz com que a APA se envolva directamente procurando através de vários mecanismos, como seja a regulamentação ou o benchmarking, tornar estas empresas mais competitivas. Luis Marques dá conta desta actuação:



“É importante estarmos por dentro dos processos, aquilo que nós dizemos que é o software. É importante que esses processos estejam bem limados para não haver aí burocracias (...) porque se não estivermos atentos podemos ter aí factores de destruição de valor. Aí sim nós estamos atentos no sentido de assegurar que esses parceiros acrescentam valor.”

A importância conferida à rede não se limita aos actores que operam dentro do porto, mas a todos os intervenientes na cadeia logística do cliente final, por isso, e segundo Luís Marques:

“O porto procura integrar-se e expandir as cadeias logísticas até onde for necessário.”

Existe uma percepção clara da grande interdependência existente, resultando daí que a atractividade para o cliente final depende de um bom relacionamento com todos estes actores e da crescente integração de todos eles. Ricardo Paulo dá conta desta interdependência:

“Nós podemos convencer o cliente final a vir fazer a sua movimentação ao porto de Aveiro, mas o porto em si não presta serviços. (...) De nada vale o porto fazer uma infra-estrutura fantástica, o cliente achar que o porto tem uma infra-estrutura fantástica, mas depois todas as restantes empresas associadas não funcionarem bem.”

A APA assume também como prioridade integrar o porto que administra em redes de plataformas logísticas que permitam expandir a sua área de influência, tornando o porto mais atractivo e a sua competitividade, alargada a uma zona mais ampla. Foi com este objectivo que a APA, através do relacionamento com o município de Salamanca, conseguiu integrar a Rede Cylog, uma rede de plataformas logísticas de Castela e Leão. A localização, a trezentos quilómetros de Salamanca e a quatrocentos de Valladolid, coloca o porto de Aveiro em posição privilegiada para captar parte dos duzentos milhões de toneladas de mercadorias que circulam com origem ou destino à comunidade de Castela e Leão.

Para além de procurar ter um forte relacionamento com as plataformas logísticas do seu *hinterland*, do qual depende, a APA desenvolve também relacionamentos estreitos com os principais portos e actores associados de onde procedem, ou para os quais se dirigem,



16º Congresso da APDR
Universidade da Madeira, Funchal
Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

as mercadorias dos seus clientes finais, ou seja o seu *foreland*³. Para a movimentação logística ser eficaz é necessário que existam soluções integradas desde a partida da mercadoria do cliente até à chegada ao destino, o que obriga que nos países para os quais é expedida existam também parceiros a operar em conectividade com a APA de maneira a permitirem uma ligação eficaz. Deste modo, a APA procura estar integrada em redes internacionais de portos que, para além de permitirem integrar soluções, são indispensáveis para a realização de candidaturas a fundos comunitários. O projecto PROPOSSE, que está a ser dinamizado em Portugal em parceria com a AIDA, contando igualmente com a colaboração de Portos e Associações Empresariais de Espanha, França, Inglaterra e Irlanda, é um exemplo desta integração. Este projecto, liderado pelo Porto de Gijón, tem como principal objectivo promover o transporte marítimo de curta distância.

A captação de clientes finais é também feita nos países de emissão de mercadorias para o porto através do estabelecimento de relacionamentos com esses clientes. Para esta captação a APA marca presença em feiras logísticas, às quais se faz acompanhar de alguns dos seus clientes representativos como prova de satisfação para com os serviços do porto.

4.4 - Os Benefícios da Articulação Relacional no Desenvolvimento da Região

A actuação diferenciada promovida pela APA, e que se caracteriza por um diálogo permanente com diversos actores com vista à melhoria do seu serviço e integração e adaptação da importante infra-estrutura do porto na comunidade, traduziu-se em vários ganhos para o porto, para a comunidade envolvente e para os seus clientes.

A abordagem de proximidade da APA conseguiu fazer despertar nas empresas da região uma sensibilidade acrescida face ao transporte marítimo. Se esta sensibilidade já existia nos grandes grupos empresariais que exportavam ou importavam grande volume de mercadorias, não era a regra nos actores empresariais mais pequenos, existindo a este nível um trabalho de sensibilização por parte da APA, cujo processo é explicado por Luis Marques:

³ O *foreland* de um porto é constituído por um conjunto de outros portos com os quais se organizam intercâmbios regulares, seja o transporte de passageiros ou de mercadorias.



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

“Alguns clientes não sabem as vantagens que tem o transporte marítimo. O transporte marítimo não está muito divulgado. (...) Muitas vezes nós vamos aos clientes, informamo-los que o custo do transporte marítimo para determinadas distâncias é muito mais competitivo do que o transporte rodoviário, eles não sabem isso e começa a despertar o interesse por este transporte.”

Elizabete Rita confirma esta atitude da APA:

“O Porto de Aveiro tem demonstrado um dinamismo incontestável participando em vários projectos com vista à promoção do transporte marítimo, abrindo as suas portas à comunidade envolvente e dando a conhecer os seus serviços e a mais-valia em se optar pelo transporte marítimo, em substituição, ou em coordenação com outros modos de transporte.”

A presença desta infra-estrutura é também, progressivamente, mais aproveitada pelas Câmaras Municipais que estão agora mais conscientes das vantagens de integrar as suas zonas industriais com os serviços oferecidos pelo porto e ganhando com isso maior atractividade na captação de empresas face a outras regiões.

APA tem uma estratégia de reforço da sua notoriedade em toda a sociedade civil da região de maneira a sensibilizar e aproximar a comunidade desta infra-estrutura. Surgem frequentemente iniciativas como os “Mini-Repórteres do Porto de Aveiro” (em que jovens das escolas da região são convidados a realizar reportagens fotográficas sobre o porto) direccionadas para os mais jovens e que têm como propósito dar a conhecer o porto e as actividades que aí se desenvolvem.

O porto passou a ser percebido como uma estrutura familiar, próxima e ao serviço dos interesses da comunidade envolvente, afastando-se da imagem de estrutura fria e ausente que o caracterizava há algumas décadas.

Por outro lado, a tentativa de aumento contínuo de competitividade do porto de Aveiro passou, entre outras medidas, pela integração de recursos entre várias empresas prestadoras de serviços na cadeia logística, com vista à melhoria da oferta global. Graças a esta acção surgiram novas rotas com destino a novos portos, o que exigiu a interligação a vários actores no novo destino das mercadorias.



A capacidade de investimento e de actuação da APA está actualmente interligada com os objectivos de desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida pretendidos pela Câmara Municipal de Ílhavo. Este encontro de interesses faz também com que estas duas organizações interliguem os seus recursos com vista à obtenção de obras que servem as pretensões das duas partes. Ribau Esteves dá conta desta proximidade:

“Há actualmente um claro encontro de recursos entre a Câmara e a APA. Vamos à conquista de projectos conjuntamente. Se fosse só com os recursos da Câmara ou da APA não fazíamos nada. Fazemos lobby conjugado pelos fundos comunitários e orçamentos do estado, para que possamos materializar fisicamente um conjunto de objectivos.”

A recuperação do jardim Oudinot, que constitui o maior parque da Ria de Aveiro, resultante de um acordo financeiro entre a APA e a Câmara Municipal de Ílhavo, é um exemplo deste posicionamento.

Também a regata dos grandes veleiros, promovida pela *Sail Training International* (STI), que aconteceu em 2008 em Ílhavo, só foi possível graças ao encontro de recursos e acção conjugada entre a APA e a Câmara. Ribau Esteves explica a importância que este evento teve para o turismo da região:

“Por força da nossa organização, em parceria com a APA, e das condições do nosso porto estamos no mercado dos grandes veleiros que é altamente multiplicador, que tem uma visibilidade monumental. Nós trouxemos em quatro dias trezentas e cinquenta mil pessoas a visitar o nosso porto.”

Para além do reforço da vantagem competitiva da região, desenvolveram-se nas imediações do porto várias empresas relacionadas com o serviço directo aos navios, como sejam abastecimentos de alimentos e combustíveis, reparações navais, agentes de navegação, tendo o crescimento do porto prestado uma nova dinâmica ao estaleiro existente a Navalria recentemente adquirida pela Martifer.

A APA está também a criar condições para conseguir atrair a Aveiro mais navios de cruzeiros, o que permite desenvolver a actividade dos operadores e serviços turísticos.

A presença do porto e a acção da APA permitiu que o Centro Ibérico de Excelência Marítima, que tem como objectivo criar conhecimentos e divulgar as vantagens do



transporte marítimo e da intermodalidade, ficasse sediado em Aveiro. Assim, prevê-se que venham a surgir cursos superiores relacionados com a Gestão Portuária, Direito Marítimo, entre outros.

A APA assinou também um protocolo de cooperação com a Universidade de Aveiro para promover o intercâmbio de ideias e conhecimentos em áreas relacionadas com os aspectos económicos do sector portuário.

É frequente o surgimento de alguns cursos técnicos promovidos entre a APA e instituições de ensino superior como a Universidade de Aveiro e o Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração, de Aveiro. O curso técnico de dragagens e o curso de formação Avançada de Pós-Graduação em Logística e Gestão Portuária são algumas das iniciativas levadas a cabo resultantes destas parcerias. No âmbito da promoção e criação de conhecimento, a APA instituiu um prémio anual de cinco mil euros para a melhor tese de Doutoramento na área dos portos na Universidade de Aveiro.

5 - Conclusão

As infra-estruturas públicas exigem para a sua concretização um esforço financeiro significativo por parte dos governos. Apesar disso, nem todas revelam resultados compatíveis com o esforço orçamental necessário para o seu surgimento. Devido à importância da componente infra-estrutural no investimento público foram elaborados ao longo do tempo vários estudos que analisam os impactos da sua construção. Contudo, estas análises têm uma forte incidência em critérios financeiros, contemplando apenas residualmente outras dimensões sociais e económicas decorrentes dessas infra-estruturas, o que não permite obter uma perspectiva holística desse investimento. Existem por isso benefícios decorrentes de uma análise mais ampla que permita detectar micro realidade e dinâmicas específicas que podem ser articuladas com o desenvolvimento e adaptação das infra-estruturas existentes ou a edificar.

No caso particular analisado neste artigo, foi evidenciada a actuação relacional da APA na gestão de uma grande infra-estrutura pública como é o porto de Aveiro. Esta entidade tem vindo a ultrapassar a gestão circunscrita de uma infra-estrutura portuária procurando envolver-se com a comunidade e instituições locais de forma a facilitar o desenvolvimento de várias actividades que permitam o aumento do valor da infra-



estrutura. O porto de Aveiro criou uma grande afinidade com a população local que não se verificava antes de ser administrado por esta sociedade anónima. Dentro desta orientação foi promovida uma interligação com as instituições locais de ensino superior, o que estimulou a criação de conhecimento na área logística e ambiental. Os recursos da APA foram também interligados com os de outros organismos públicos, surgindo desta conjugação novos projectos urbanos e turísticos. Graças à existência desta infra-estrutura a região ganhou uma maior capacidade para atrair empresas que têm no transporte marítimo um forte factor de competitividade.

Existe por parte da APA uma clara percepção da importância dos relacionamentos para a valorização da sua infra-estrutura. Verifica-se por isso um relacionamento muito próximo entre a APA e os principais clientes finais do porto, sendo estas empresas chamadas a pronunciar-se sobre o seu plano estratégico conhecendo a APA as necessidades e estratégias das empresas da região o que permite adaptar a evolução do porto às suas características.

O diálogo estabelecido reforçou uma influência recíproca entre a APA e o tecido industrial da região. A abertura e aproximação da APA à sociedade, reflectiu-se numa clara percepção das necessidades do meio envolvente e da vantagem de interacção de recursos entre várias organizações. Se por um lado a APA é condicionada pela estrutura de actividade das empresas locais, a competitividade e serviços colocados à disposição pelo porto têm a capacidade de influenciar as vantagens competitivas relacionadas com o transporte destas empresas.

Para além de promover uma intensa interacção com o tecido empresarial e comunidade envolvente, a APA entende a competitividade da infra-estrutura por si gerida como dependente da actividade de uma multiplicidade de empresas. Deste modo, um dos principais desafios desta empresa passa por conseguir conectar a infra-estrutura com diversos actores e redes logísticas que garantam o acesso eficiente a diversos canais de distribuição, funcionando como um promotor e articulador de relacionamentos entre diversos actores organizacionais.

A actuação da APA põe em evidência a importância da articulação relacional das infra-estruturas como o meio. Inerente à composição material das infra-estruturas existe uma componente relacional que interessará descobrir e potenciar. Esta componente não se



esgota na edificação estrutural, pelo contrário estende-se durante toda a existência da mesma. Como se evidencia da análise empreendida, a competitividade de uma infra-estrutura pode resultar da identificação e conexão com redes organizacionais de diversos actores que operam em escalas regionais muito diversificadas. Uma componente relacional intensa e dinâmica permitirá uma mais fácil interação e integração da infra-estrutura com essas redes. As infra-estruturas públicas deverão por isso considerar a presença de uma estrutura organizacional que tenha como missão a sua articulação relacional com o meio de maneira a conseguir potenciar o seu valor.

REFERÊNCIAS

- Ackroyd, S. e Hughes, J. (1992), *Data Collection in Context*, London, Longman.
- APA (2009), Relatório de Sustentabilidade 2008. Administração do Porto de Aveiro.
- Barros, C. (2005), "Decomposing Growth in Portuguese Seaports: A Frontier Cost Approach", *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 7, pp. 297-315.
- Bathelt, H. (2006), "Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 – toward a relational view of economic action and policy", *Progress in Human Geography*, Vol. 30, Nº 2, pp. 223-236.
- Boggs, J. e Rantisi, N. (2003), "The 'relational turn' in economic geography", *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 109-116.
- Camagni, R. (2002), "On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?" *Urban Studies*, Vol. 39, pp. 2395-2411.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. e Gronhaug, K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, Thousand Oaks, Sage.
- Chandra, A. e Thompson, E. (2000), "Does public infrastructure affect economic activity? Evidence from the rural interstate highway system ", *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 30, Nº 4, pp. 457-490.
- De Martino, M. e Morvillo, A. (2008), "Activities, resources and inter-organizational relationships: key factors in port competitiveness", *Maritime Policy & Management*, Vol. 35, Nº 6, pp. 571-589.



Delgado, M. e Álvarez, I. (2007), "Network infrastructure spillover in private productive sectors: evidence from Spanish high capacity roads", *Applied Economics*, Vol. 39, Nº 12, pp. 1583-1597.

Dicken, P. e Malmberg, A. (2001), "Firms in Territories: A Relational Perspective", *Economic Geography*, Vol. 77, Nº 4, pp. 345-363.

Dubois, A. e Araújo, L. (2004), "Research Methods in Industrial Marketing Studies", in H. Häkansson, D. Harrison & A. Waluszewski (Eds.) *Rethinking Marketing – Developing a New Understanding of Markets*. London, Wiley.

Eagle, D. e Stephanedes, Y. (1988), "Dynamic Highway impacts on economic development", *Transportation Research Record*, Vol. 1116, pp. 56-62.

Eisenhardt, K. e Graebner, M. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, Nº 1, pp. 25-32.

Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 5, pp. 532-550.

Graham, S. e Healey, P. (1999), "Relational Concepts of Space and Place: Issues for Planning Theory and Practice", *European Planning Studies*, Vol. 7, Nº 5, pp. 623-646.

Haugwout, F. (2002), "Public infrastructure investments, productivity and welfare in fixed geographical areas", *Journal of Public Economics*, Vol. 83, pp. 402-428.

Lynde, C. e Richmond, J. (1992), "The role of public capital in production", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73,, pp. 37-44.

Meersman, H. e Van de Voorde, E. (1996), "Cooperation and strategic alliances in the maritime sector and port industry", *NAV & HSMV Conference*.

Notteboom, T. e Rodrigue, J. (2005), "Port regionalization: towards a new phase in port development ", *Maritime Policy & Management*, Vol. 32, Nº 3.

Pereira, A. e Andraz, J. (2006), "Public investment in transportation infrastructures and regional asymmetries in Portugal", *The Annals of Regional Science*, Vol. 40, pp. 803-817.

Pettit, S. e Beresford, A. (2009), "Port development: from gateways to logistics hubs", *Maritime Policy & Management*, Vol. 36, Nº 3, pp. 253-267.



Rephann, T. e Isserman, A. (1994), "New highways as economic development tools: an evaluating using quasi-experimental matching methods", *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 24, pp. 723-751.

Robinson, R. (2002), "Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm", *Maritime Policy & Management*, Vol. 29, N° 3, pp. 241-255.

Scott, A. e Storper, M. (2003), "Regions, Globalization, Development", *Regional Studies*, Vol. 37, pp. 579-593.

Storper, M. (1997), "Regional Economies as Relational Assets", in R. Lee & J. Wills (Eds.) *Geographies of Economics*. London, New York, Sydney, Arnold.

UNCTAD (2002), *Commercial Development of Regional Ports as Logistics Centres*. New York, United Nations.

WorldBank (2007), *Port Reform Tool Kit Second Edition*. Washington DC, World Bank.