



**Rafaela Marçal
Teixeira**

**Estatística Portuária – Impacto na gestão dos
Portos**



**Rafaela Marçal
Teixeira**

**Estatística Portuária – Impacto na gestão dos
Portos**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Dr. Filipe José Casal Teles Nunes

professor auxiliar convidado do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria João Machado Pires da Rosa

professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo

professora adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, nomeadamente ao meu pai e à minha mãe pela oportunidade que me deram, ao meu cunhado por toda a ajuda prestada e, em especial, à minha irmã pelo incentivo e suporte dado durante o meu percurso académico.

Agradeço à Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, que, com o seu saber, me orientou e ajudou durante todo o percurso.

À Administração do Porto de Aveiro, por me ter recebido e acolhido muito bem. Sem este, a realização do estágio não teria sido possível. Em especial, gostaria de agradecer ao Dr. Luís Sousa, que me orientou na entidade de acolhimento, pela sua paciência e acompanhamento no dia-a-dia.

Aos meus colegas de Mestrado, por todo o apoio prestado, amizade e sabedoria durante estes dois anos. Em especial, agradeço à minha colega de estágio, pela partilha de conhecimentos e compreensão.

Finalmente, gostaria de agradecer a todos os meus amigos, que me apoiaram e incentivaram a concretizar este trabalho.

palavras-chave

Estatística, Portos, globalização, Administração Portuária, indicadores de *performance*, Autoridade Portuária, gestão portuária, infraestruturas portuárias, funções portuárias.

resumo

As Administrações Portuárias foram evoluindo ao longo do tempo, sendo, atualmente, organismos de capitais exclusivamente públicos.

Sendo crescente a competitividade entre os Portos e as exigências em termos de qualidade na prestação de serviços, as Administrações Portuárias têm sentido a necessidade de se moldarem às necessidades dos seus clientes.

No presente estudo tentou perceber-se de que modo é que a informação estatística utilizada nos Portos nacionais auxilia na tomada de decisão diária dos administradores.

Com vista à concretização do objetivo proposto, foi utilizada uma metodologia qualitativa, tendo a informação sido recolhida através da análise documental e de entrevistas de elite realizadas a administradores portuários.

O presente estudo começa por apresentar o percurso dos Portos, expondo a sua evolução e os modelos de gestão utilizados. Posteriormente, são apresentadas as atividades desenvolvidas durante o estágio na Organização de Acolhimento – Administração do Porto de Aveiro, S.A.. De seguida, é realizado o tratamento e análise da informação recolhida através das entrevistas a administradores portuários. Por último, são expostas as considerações finais, de modo a aferir qual a importância da estatística para a gestão portuária, são identificadas as limitações encontradas durante a realização do estudo e feitas propostas de trabalho para o futuro.

O estudo mostrou que, apesar de ser apenas uma parte do processo, a estatística é imprescindível para gestão dos Portos, sendo, contudo, primordial que seja desenvolvida para melhorar o processo de tomada de decisão.

Algumas das mudanças sugeridas incluem obrigar os concessionários a ceder dados à Autoridade Portuária, definir indicadores globais e dinâmicos a nível nacional que permitam analisar a evolução de cada Porto, fazer benchmarking, e selecionar um conjunto de indicadores internos de *performance*, para que os administradores possam ter uma visão do passado, do presente e estarem preparados para o que o futuro acarreta.

Acredita-se que a análise efetuada no âmbito deste estudo poderá contribuir para que se efetuem pequenas mudanças, no sentido de contribuir para uma melhor utilização da estatística na gestão portuária.

keywords

Statistics, Ports, globalization, Port Administration, performance indicators, Port Authority, port management, port infrastructures, port functions.

abstract

Port Administrations have evolved over time, currently being public organisations with public capital. As competitiveness amongst Ports and quality requirements in terms of service provision increased, Port Administrations felt the need to increasingly adapt to their customers' demands.

The main goal of this study is to understand the extent to which the statistical information used in Ports helps port managers in their everyday decision-making.

In order to operationalize this research, a qualitative methodology was used. Data was collected through documentary analysis and semi-structured elite interviews, conducted to Portuguese Port managers.

The current study starts by presenting the pathway of Ports, exposing their evolution and the management models used. Secondly, the activities developed throughout the training in the Host Organisation – Aveiro Port Administration, S.A. – are described. Thirdly, the data collected through the interviews is analysed. Finally, conclusions are drawn, in order to assess the importance of statistics in port management, the limitations of the study are identified and future work is proposed.

This study has shown that even though statistics are only a part of the management process, they are extremely important for decision-making, being thus important to develop them in order to help Port managers in their daily work. Some of the suggested changes include forcing dealers to assign data to the Port Authority, define global and dynamic national indicators for analysing the evolution of each port and do benchmarking with other Ports, and select a set of internal performance indicators, so that Port managers can have a vision of the past, present, and be prepared for what the future brings.

It is believed that by proposing small changes, the analysis conducted within this study may contribute to a better use of statistics in Port management.

Índice

Introdução	1
Organização interna do relatório	3
1. A evolução dos Portos	5
1.1. Globalização.....	5
1.2. Evolução histórica do comércio marítimo	7
1.2.1. O início – a razão da sua existência	8
1.2.2. A mudança - a Revolução Industrial	9
1.2.3. O desenvolvimento portuário - o Pós II Guerra Mundial.....	10
1.3. Desenvolvimento dos grandes Portos.....	12
1.3.1. A primeira geração de Portos	15
1.3.2. A segunda geração de Portos.....	16
1.3.3. A terceira geração de Portos	17
1.4. Cidades portuárias	21
1.4.1. Relação entre a cidade portuária e o Porto	23
1.5. A organização e o desenvolvimento portuário em Portugal	26
2. Modelos de gestão portuária.....	29
2.1. Modelos de governação para o Porto	30
2.2. Modelos de governação para a Autoridade Portuária.....	32
2.3. Análise SWOT	34
3. Sistema portuário nacional: Caso do Porto de Aveiro.....	41
3.1. Sistema portuário português atual	41
3.2. Evolução histórica do Porto de Aveiro	43
3.2.1. As designações do Porto de Aveiro	46

3.3. A Administração do Porto de Aveiro, S.A. na atualidade	47
3.3.1. Visão e linhas estratégicas.....	48
3.3.2. Área de jurisdição, instalações portuárias e acessibilidade	49
3.3.5. Políticas de gestão ambiental.....	51
3.3.6. Caracterização dos recursos humanos da APA, S.A.	52
4. Metodologia de investigação	57
4.1. Análise documental	57
4.2. Diário de atividades profissionais	58
4.3. Entrevistas	59
4.3.1. Guiões.....	60
4.3.2. Entrevistados.....	61
5. Desenvolvimento do estágio	63
5.1. Tarefas desenvolvidas durante o estágio	63
5.1.1. Introdução da estatística portuária no portal.....	64
5.1.2. Tratamento e introdução de informação no portal	65
5.1.3. <i>Newsletter</i> mensal	66
5.1.4. Construção do histórico de navios e histórico de mercadorias	66
5.1.5. Listagem de navios e de mercadorias.....	67
5.1.6. Escalonamento de navios	68
5.1.7. Tratamento de dados para notícias.....	69
5.1.8. Atualização de dados.....	69
5.1.9. Formatação de novos <i>templates</i>	70
5.2. Análise de dados.....	71
5.2.1. Primeira dimensão – Gestão e estatística portuária	72
5.2.1.1. Motivação para a evolução na gestão portuária	73

5.2.1.2. Modelo de gestão descentralizado	75
5.2.1.3. Estatística como uma ferramenta de auxílio à gestão	76
5.2.2. Segunda dimensão – A Realidade dos Portos nacionais	77
5.2.2.1. Pontos fortes	78
5.2.2.2. Pontos fracos.....	79
5.2.3. Terceira dimensão – Mudança necessária	80
5.2.3.1. Mudança na gestão dos Portos.....	80
5.2.3.2. Alterações e melhorias estatísticas.....	82
5.2.3.3. Indicadores de <i>performance</i>	83
6. Conclusão	85
6.1. Considerações finais	85
6.2. Limitações do estudo	87
6.3. Trabalho futuro.....	87
Referências Bibliográficas	89
Bibliografia	89
Webgrafia	91
Anexos	93

Índice de Figuras

Figura 1 - Funções Portuárias	13
Figura 2 - Evolução do Porto e respetivas funções.....	15
Figura 3 - Serviços associados às atividades portuárias	17
Figura 4 - Categorias da Terceira Geração.....	18
Figura 5 - Matérias que necessitam de ser eficientes devido à grande transação de mercadorias.....	19
Figura 6 - Aspectos relevantes na relação Porto - Cidade	20
Figura 7 - Atividades económicas	25
Figura 8 - A hinterland portuária	26
Figura 9 - Modelos de governação vs classificação do sistema portuário	30
Figura 10 - Categorias dos regimes de exploração portuária	31
Figura 11 - Modelos de gestão dos Portos	34
Figura 12 - Análise SWOT dos Portos de Serviços Públicos.....	36
Figura 13 - Análise SWOT dos Tool Port.....	37
Figura 14 - Análise SWOT dos Landlord Port.....	38
Figura 15 - Análise SWOT dos Portos de Serviços Privados	39
Figura 16 - Portos Portugueses mais relevantes	41
Figura 17 - Hierarquia esquemática dos Portos Nacionais	42
Figura 18 - Variação da entrada da barra ao longo do tempo	43
Figura 19 - Evolução funcional do Porto de Aveiro	46
Figura 20 - Progresso dos nomes do atual Porto de Aveiro	46
Figura 21 – Modos de acessibilidade no Porto de Aveiro	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Subtipos de carga utilizados no histórico de mercadorias	68
Tabela 2 - Grelha com a quantidade de navios atracados no Porto de Aveiro em 2012.....	69
Tabela 3 - Motivação para a evolução na gestão portuária	73
Tabela 4 - Modelo de gestão descentralizado.....	75
Tabela 5 - Estatística como uma ferramenta de auxílio à gestão.....	76
Tabela 6 - Pontos fortes.....	78
Tabela 7 - Pontos fracos.....	79
Tabela 8 - Mudança na gestão dos Portos	81
Tabela 9 - Alterações e melhorias estatísticas	82
Tabela 10 - Indicadores de <i>performance</i>	84

Índice de Anexos

Anexo I - Organograma da Entidade de Acolhimento.....	95
Anexo II - Planta do Porto de Aveiro	97
Anexo III - Guião das Entrevistas.....	99
Anexo IV - Tabela e gráfico da estatística portuária presente no portal.....	101
Anexo V - Exemplo de uma efemérida.....	103
Anexo VI - Contactos da Segurança com a nova formatação	105
Anexo VII - Exemplo da tabela do histórico de navios	107
Anexo VIII - Exemplo da tabela do histórico de mercadorias	109
Anexo IX - Exemplo de uma notícia para a qual foram fornecidos os dados (1 de Março de 2013)	111
Anexo X - Folha que permite calcular os períodos de trabalho	113
Anexo XI - A folha que era utilizada para a informação no cais	115
Anexo XII - A folha que irá ser utilizada com base na anterior.....	117
Anexo XIII - Dimensões para a análise de dados.....	119

Lista de Siglas e Abreviaturas

AEM - Autoestradas Marítimas Europeias

APA, S.A. - Administração do Porto de Aveiro, S.A.

APFF, S.A. - Administração do Porto da Figueira da Foz

APLOP - Associação dos Portos de Língua Portuguesa

APP - Associação dos Portos de Portugal

DWT - Deadweight tonnage

CEE – Comunidade Económica Europeia

GT - Gross tonnage

IMO - International Maritime Organization

IMT - Instituto da Mobilidade e do Transporte

JAPA - Junta Autónoma do Porto de Aveiro

IPTM - Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos

JARBA - Junta Autónoma da Ria e Barra de Aveiro

JUP - Janela Única Portuária

LOA - Length overall

NPM – New Public Management

OA - Organização de Acolhimento

Ro-Ro - Roll on Roll off

SIGAPA - Sistema Integrado de Gestão Portuária Porto de Aveiro

SIGFOZ - Sistema Integrado de Gestão Portuária Porto da Figueira da Foz

SWOT - Strengths, weakness, opportunities and threats

TMCD - Transporte marítimo de curta distancia

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development

VTS - Vessel Traffic Service

Introdução

O estágio que fundamenta este relatório foi realizado no âmbito do Mestrado de Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro. A opção pela realização de um estágio deveu-se à vontade de adquirir experiência profissional, indubitavelmente aliada à satisfação pessoal, podendo, ao mesmo tempo, aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e conciliá-los com um envolvimento mais peculiar, concretizando, deste modo, o principal objetivo do estágio: a aplicação dos conhecimentos apreendidos ao longo do curso.

Nesse contexto, surgiu a possibilidade de realizar o estágio na Administração do Porto de Aveiro, S.A. (APA, S.A.) que é uma empresa pública, enquadrando-se nas exigências e características do Mestrado. O estágio foi concretizado, mais especificamente, no Departamento de Informática, na área da Estatística, tendo sido aplicados os conhecimentos anteriormente adquiridos. O estágio teve uma duração de seis meses, iniciando-se no dia 1 de outubro de 2012 e terminando no dia 28 de março de 2013, perfazendo mais de 720 horas laborais.

O interesse inicial na realização deste estágio prendeu-se, por um lado, com a presente conjuntura que os Portos portugueses vivem e com a crescente necessidade de intervenção para ultrapassar a atual crise. Por outro lado, teve a ver com o facto de a atividade portuária sempre ter estado ligada à região de Aveiro.

O principal objetivo deste estudo foi perceber a importância da estatística para a gestão portuária, dado que esta área de estudo permite aos administradores analisar a tendência do Porto e compará-la com os restantes. Uma vez que esta é uma temática em constante evolução, permitindo obter novas informações com viabilidade de aplicação prática imediata, a sua concretização efetiva poderá beneficiar a gestão portuária, se posta em prática de modo consciente e adequado às necessidades. Dada esta ser uma área que pressupõe uma constante evolução, em nada beneficiará o serviço portuário em que as práticas aplicadas não sejam conducentes à progressão, constantemente adequadas aos progressos, nomeadamente a nível tecnológico. Torna-se assim, cada vez mais, necessário que haja sensibilidade na prática, por parte de cada Conselho de Administração, de modo a libertar-se de possíveis rotinas e perspectivas radicais demasiado enraizadas no seu

procedimento habitual, que sejam simultaneamente impeditivas da concretização de alguns objetivos.

Com vista à prossecução deste estudo, o relatório começou por apresentar o percurso dos Portos, explicando a evolução destes e os modelos de gestão existentes. Posteriormente, foram apresentadas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio na Organização de Acolhimento, realizadas primordialmente no Departamento de Informática. Depois, procedeu-se à análise da informação recolhida através das entrevistas de elite realizadas a administradores portuários nacionais. Por fim, foram feitas considerações finais, procurando aferir a importância da estatística para a gestão portuária.

Organização interna do relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema principal do trabalho, os Portos Marítimos, sendo descrita a sua origem histórica, as funções, as atividades neles praticadas e a importância da sua relação com o meio envolvente. O segundo capítulo apresenta os modelos de gestão, bem como uma análise SWOT de cada um. No terceiro capítulo é caracterizada a Organização de Acolhimento (OA), desde a sua história, perfil, cultura, organograma e localização. No quarto capítulo é apresentada a metodologia do estudo, expondo os procedimentos utilizados para a sua concretização. No quinto capítulo é feita a descrição de todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, bem como analisados os resultados das entrevistas realizadas, recorrendo-se para tal, à análise categorial. Por último, no sexto capítulo, é feita uma reflexão crítica sobre a informação recolhida, são apresentadas as limitações do estudo e é apresentada uma proposta de trabalho para o futuro.

1. A evolução dos Portos

1.1. Globalização

“A globalização depende absolutamente da livre circulação do comércio e este processa-se em larga escala por mar” (Correia, 2010, p. 152).

O processo de globalização económica levou tanto os Portos Portugueses como Internacionais a terem de se adaptar às novas condições e, neste sentido, pode considerar-se terem existido três vagas da globalização.

A **primeira vaga de Globalização** foi dominada pelo Reino Unido, que apresentava, em meados de 1914, um crescimento económico sustentável estimulado pelo uso da manufatura e pelo desenvolvimento das tecnologias do transporte na época da Revolução Industrial. As semelhanças perante a atual vaga de globalização prendem-se com os níveis de fluxos financeiros globais. Por sua vez, a grande diferença está na liberalização do comércio, que foi menos avançada do que realmente se assumiu, e estava somente limitada à Europa. O rápido crescimento da urbanização e a redução da pobreza trouxeram uma maior desigualdade para a maioria dos países. A principal característica desta vaga é a maneira de “crescimento através do qual as recompensas acabaram por ser realizadas pelos mais ricos em países mais ricos” (Straw & Glennie, 2012).

A **segunda vaga de Globalização** começou após o fim da Segunda Guerra Mundial e terminou com a crise financeira de 1973. O “pico” deu-se com a criação das instituições de Bretton Woods e com o aumento da procura global, ajudado pelo Plano Marshall. Durante este período, os fluxos comerciais aumentaram e uma das características a sublinhar foi a mudança no modelo e na estrutura dos negócios praticados, tornando-se o comércio “parte integrante do próprio processo de produção” (Straw & Glennie, 2012). Esta vaga é marcada por uma transformação económica impressionante, começando os níveis de pobreza a descer e as desigualdades sociais a desaparecer, nomeadamente nos Estados Unidos da América, Reino Unido e Canadá. Porém, em meados de 1970, o sistema de Bretton Woods decaiu e decorreram os choques petrolíferos. Tais condições conduziram ao surgimento da “Chicago School”, que propôs soluções para estes problemas, que passavam por programas de liberalização, desregulamentação e privatização para

impulsionar o crescimento, e que vieram a dominar as políticas económicas, predominantemente as do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial (Straw & Glennie, 2012).

Após a II Guerra Mundial, as economias caracterizavam-se por um elevado grau de protecionismo “dentro de fronteiras, muito intervencionadas e subsidiadas pelos estados” (Sousa, 2012, p. 16), estando, desta forma, preservadas da concorrência interna e externa. Por força do cenário pós conflito, os países consideravam decisivo ser autossuficiente relativamente a um conjunto de bens e serviços julgados estratégicos. Tudo isto conduzia a uma fraca produtividade e competitividade quase nula, para a qual contribuía também o baixo nível de qualificação da mão de obra.

A **atual vaga de Globalização** está definida para aprofundar ainda mais os níveis crescentes de interdependência e de exposição ao risco que caracterizaram os mercados financeiros internacionais ao longo do último quarto de século (Straw & Glennie, 2012).

Ao longo das décadas de 1960 e 1970 as consequências da globalização vieram alterar esta realidade de forma radical. O crescimento exponencial da concorrência à escala global obrigou as empresas a tornarem-se competitivas. Uma das medidas de maior relevância prendeu-se com o facto de ser absolutamente necessária uma redução dos custos fixos através da externalização de atividades situadas fora do seu núcleo de negócio, tal como o transporte e o armazenamento de mercadorias.

Villalaz (1996) refere a importância que o mar acarreta como meio de comunicação, devendo-se proceder à sua utilização adequada e também tendo em atenção as condições oferecidas pelos Portos.

A globalização veio mudar o interface dos Portos, do tradicional Porto de ligação entre a terra e o mar, para Portos intermodais. Para além dos vários tipos de acessos marítimos e terrestres, equipamento e mão de obra, as novas tecnologias permitiram uma plataforma logística mais desenvolvida.

O crescimento da população mundial ao longo do tempo implicou um aumento drástico da quantidade de mercadorias movimentadas no mar. Como refere Correia (2010) cerca de “90% do comércio mundial e dois terços do petróleo são transportados pela via marítima” (Correia, 2010, p. 144).

Perante a fraca concorrência, as empresas não eram exigentes com as suas cadeias de abastecimento, uma vez que podiam suportar elevados custos fixos relacionados com a

manutenção de *stocks* de matérias-primas, produtos semiacabados ou acabados. Estas garantiam uma grande elasticidade nos prazos de entrega ou recolha de mercadorias, sem que a produção fosse afetada, levando a que as indústrias não tivessem preocupações com a sua cadeia logística.

Assim, as infraestruturas portuárias¹, responsáveis pela ligação do modo de transporte marítimo com os modos de transporte terrestres, limitavam-se a oferecer os serviços essenciais aos navios e à respetiva carga. Isto acontecia numa “ótica de serviço público estratégico do domínio da segurança e defesa, e como tal de exercício exclusivo do Estado” (Sousa, 2012, p. 17).

Esta nova panorâmica levou o setor dos transportes em geral, e particularmente os Portos, a confrontarem-se com novos desafios, que também constituíram um “conjunto de oportunidades aliciantes” (Sousa, 2012, p. 18). Os Portos tornaram-se condicionantes essenciais para a envolvente económica e social, sendo administrados segundo novos modelos de gestão, através dos quais o investimento e interesse públicos se articulam com o investimento e interesse privados.

Uma vez apresentado o tema de introdução sobre a vaga da globalização, aprofundar-se-á o tema mais significativo do trabalho que é a evolução dos Portos desde a sua formação.

1.2. Evolução histórica do comércio marítimo

“O termo – Porto – vem do latim «portus» que significa porta ou saída” (Caldeirinha, 2007, p. 73).

A principal função dos Portos começou por ser a de servir os navios, estando normalmente localizados em lugares de fácil acesso, onde as águas fossem navegáveis, tendo esta função evoluído ao longo do tempo. Caldeirinha (2007, p. 73) explica que os Portos “são um ponto de convergência tanto para cargas e passageiros, como entre a terra e o mar”.

¹ A infraestrutura portuária comporta um conjunto de obras marítimas, terrestres, edifícios (por exemplo, escritórios).

Neste capítulo serão discutidos os seguintes tópicos: a origem dos Portos, razões que motivaram o seu surgimento, as mudanças ocorridas ao longo do tempo e o desenvolvimento desencadeado após a II Guerra Mundial.

1.2.1. O início – a razão da sua existência

Na Idade Média o desenvolvimento dos meios de transporte de mercadorias e de pessoas veio revolucionar a vida do Homem, sendo que, a partir desse momento, a sua evolução constante se tornou indispensável.

A navegação foi o palco principal para o desenvolvimento de muitos países, incluindo Portugal, sendo o principal veículo utilizado o navio, que sofreu grandes alterações desde o início da navegação até hoje (Cindusta - Consultores Industriais, 1973).

Nesta lógica, os Portos sempre foram um recurso muito importante para as cidades e para as pessoas.

No passado, e como alude Sousa (2004, p. 31), “os Portos tinham como principal função serem locais de refúgio e abrigo para as embarcações”. Era nestes locais que se davam as cargas e descargas de mercadorias, sendo, no entanto, as condições de segurança e até mesmo portuárias “ditadas fundamentalmente pelas condições naturais”. Daí, a localização dos Portos ser “em baías abrigadas e de fácil acesso marítimo e terrestre” (Sousa, 2004, p. 31).

Com efeito, antes da Revolução Industrial, estes localizavam-se no interior dos rios, sendo um dos principais problemas as marés, que sujeitavam as embarcações a não entrar ou a permanecerem no cais durante mais tempo do que o previsto. Estas infraestruturas portuárias históricas eram possíveis pelo facto de outrora a quantidade de mercadorias transacionadas ser mínima, o que levava a que os navios demorassem pouco tempo no cais e a que a sua carga fosse rapidamente escoada. Paralelamente, naquela altura, navegava-se essencialmente à vela e as embarcações eram de dimensões reduzidas, aspetos que “colocavam poucas exigências aos Portos” (Sousa, 2004, p. 31). Como diz Correia (2010):

“Não é de surpreender que o mar tenha sido, desde a antiguidade, um meio de comunicação entre povos. Especialmente se tivermos em conta que as rotas por terra eram muito mais difíceis e que as populações se

fixaram principalmente no litoral, onde podiam explorar alguns recursos do mar (pesca e sal). Além disso, os navios não precisavam de energia para flutuarem” (Correia, 2010, p. 144).

Segundo Caldeirinha (2007, p. 74), “a localização dos Portos é muito influenciada pelas condições geográficas da costa. Os mais antigos beneficiam habitualmente de condições naturais de acesso marítimo, mas estão muitas vezes limitados no seu desenvolvimento para a receção de navios modernos de maior dimensão e calado², e na expansão dos seus terraplenos³, porque cidades e indústrias foram surgindo em seu redor, limitando-os”.

A chegada da Revolução Industrial veio alterar este panorama significativamente.

1.2.2. A mudança - a Revolução Industrial

A Revolução Industrial, que teve início no século XVIII, em Inglaterra, originou “um aumento da procura de matérias-primas, da necessidade de importação de combustíveis e de exportação de manufaturados (...) [dando] um grande impulso aos transportes marítimos” (Correia, 2010, p. 144) e a outros meios de transporte. Com efeito, notou-se uma grande evolução nas “tecnologias dos transportes, tais como o caminho de ferro e o navio a vapor” (Sousa, 2004, p. 32).

Sendo o carvão o combustível dos navios a vapor, era necessário ter em conta não só a quantidade de mercadorias que se transportava, mas também o carvão necessário a bordo. Isto implicava várias escalas, potenciando a concorrência entre os Portos.

A substituição da madeira por aço na construção dos navios permitiu aumentar as suas dimensões, que por sua vez possibilitou o transporte de maiores volumes de carga. Consequentemente, os Portos tiveram necessidade de se adaptar a estes novos navios e à movimentação de uma maior quantidade de mercadorias (Sousa, 2004).

O crescimento do tráfego marítimo foi de tal maneira colossal, que os Portos não conseguiam dar resposta às exigências do mercado. Numa primeira fase fizeram-se obras, como o “aprofundamento dos canais e a construção de novas obras acostáveis”, que conseguiram responder às necessidades, num período inicial. Contudo, começou a já não

² É a distância vertical entre a superfície da água e a parte mais baixa de um navio.

³ Terraplenos (portuários): áreas portuárias, áreas de terreno portuário destinadas a infraestruturação.

ser possível fazer novas adaptações, uma vez que se tornou economicamente inviável dragar, começando a faltar área para a manobra dos grandes navios (Costa, 1973, p. 4).

Devido a estas mudanças foi necessária uma modificação das rotas existentes, alterando-se também a importância de alguns Portos tradicionais (Sousa, 2004).

O que mais marcou esta fase foi o “desenvolvimento da função comercial e a transformação estrutural dos Portos através da construção de molhes e de docas especializadas” (Sousa, 2004, p. 32).

De seguida será abordada a transformação que houve depois da II Guerra Mundial, necessária para que houvesse inovação e desenvolvimento nos Portos.

1.2.3. O desenvolvimento portuário - o Pós II Guerra Mundial

Após a II Guerra Mundial deu-se uma grande transformação da estrutura dos Portos, bem como o crescimento do transporte marítimo, essencialmente devido à “internacionalização crescente da economia mundial” (Sousa, 2004, p. 33).

O rápido desenvolvimento e crescimento dos Portos levou à criação da Autoridade Portuária no século XX, partindo do pressuposto de que uma só entidade teria uma gestão mais eficiente do que cada terminal ter a sua gestão individualizada.

Nesta fase é notória a tendência para a unitização⁴ da carga principalmente através do contentor, alterando radicalmente a técnica de transporte de mercadorias, promovendo a movimentação mecânica de cargas e a utilização de sofisticados sistemas informáticos, orientados para a integração em rede de todos os intervenientes na cadeia de abastecimento, nas quais os Portos exercem um papel da maior relevância (Sousa, 2012).

No decorrer do século XX, houve “profundas alterações nas frotas”, sendo necessário responder a estas mudanças. As soluções encontradas passaram pela organização dos transportes e da evolução tecnológica (Sousa, 2004). Sousa (2004, p. 34) explicou que os “processos de concentração industrial”, abaixo designados, elucidam a grande polarização das principais áreas de indústria de base e das indústrias transformadoras:

- “Acordos entre as companhias de navegação;
- Transformações no desenho, equipamento e dimensão do navio;

⁴ A carga em vez de ser transportada de forma desagregada vai em unidades de carga normalizadas (exemplo: contentores e paletes).

- Adaptação de novas técnicas de movimentação de mercadorias;
- A utilização das cargas - o fenómeno de contentorização;
- Racionalização das rotas e dos Portos de escala;
- O desenvolvimento da estrutura portuária” (Sousa, 2004, p. 33 a 36).

Este processo originou a realocação de alguns Portos, em consequência destes se encontrarem no interior das cidades e não terem espaço para se expandirem, transferindo, deste modo, as atividades portuárias para zonas de melhor acesso marítimo e terrestre, proporcionando, assim, o crescimento da integração intermodal terrestre (Caldeirinha, 2007)

Esta realidade originou outro ponto de viragem, o apetrechamento dos Portos com máquinas e novos terminais especializados em contentores, levando a gestão portuária pública a iniciar um processo de concessão desses terminais à iniciativa privada, recorrendo ao chamado modelo do *landlord port* (Caldeirinha, 2007).

Correia (2010) coloca os Portos como centros de desenvolvimento e pontos de encontro entre os diversos meios de comunicação. A convergência destes num só ponto “facilita a instalação de zonas industriais e de plataformas logísticas” (Correia, 2010, p. 153). Deste modo, os Portos instalam-se nestas áreas onde existem grandes aglomerados populacionais, levando ao aparecimento de indústrias (Correia, 2010).

“Muitos Portos transformaram-se em importantes núcleos económicos e de emprego, fomentando o desenvolvimento local e regional com base nas indústrias marítimas” (Correia, 2010, p. 156).

Contudo, para o desenvolvimento portuário ser notável são necessárias, por um lado, obras que facilitem as transações lá realizadas, aproveitando para desenvolver a indústria, e, por outro lado, a construção de proteções da costa, de forma a preservar tanto as lagunas como os próprios Portos (Villalaz, 1996).

Alguns autores (por exemplo, Guimarães, 2006) manifestaram a preocupação com o possível abandono da atividade portuária, devido à incapacidade por parte das instalações de responder “às necessidades tecnológicas e físicas” (Guimarães, 2006, p. 64). Segundo Guimarães (2006), numa primeira fase são transferidas as atividades portuárias e, numa segunda fase, dá-se o abandono do tecido urbano por parte da indústria.

De modo a isto não suceder, Guimarães (2006) avança com a definição de um plano que abrange áreas como a “potencialidade do território” envolvendo intervenientes como: autoridades estatais, locais e portuárias, investigadores, e organizações sociais e ambientais” (Guimarães, 2006, p. 64).

Futuramente, a dimensão dos navios irá continuar a crescer, fazendo com que apenas um número de Portos reduzido a nível mundial, os possam receber em condições de segurança (Costa, 1973).

“A solução mais conveniente parece ser só uma: criar novos Portos dispendo de profundidades e de terraplenos que permitem aos novos navios de grandes dimensões carregar e descarregar rapidamente e, simultaneamente, manter em serviço os Portos existentes, continuando estes a servir os navios para os quais forma construídos” (Costa, 1973, p. 6).

No subcapítulo que se segue serão apresentadas as funções essenciais de um Porto e as mudanças ocorridas ao longo do tempo.

1.3. Desenvolvimento dos grandes Portos

As transformações da funcionalidade dos Portos e ao nível tecnológico têm tido um impacto colossal nos Portos, transformando-os não só num local de troca de mercadorias e passageiros, mas em centros logísticos de distribuição e serviços. Ou seja, passam a ter “novas funções de logística que têm impacto no desenvolvimento da cidade e no Porto”, complementando as funções de interface marítimo e terrestre (Sousa, 2003, p. 102).

A Figura 1 apresenta as funções portuárias de maior relevo.

Figura 1 - Funções Portuárias



Fonte - adaptado de The World Bank (2007)

A função negocial engloba as atividades relativas à movimentação do navio e à sua carga, constituindo um núcleo mais restrito de serviços portuários. Abrange áreas como a carga e descarga de mercadorias, bem como o seu transporte dentro e fora do Porto, para o armazém e indústrias, respetivamente (The World Bank, 2007).

A função comercial destina-se a potenciar junto dos eventuais clientes, a capacidade que o Porto possui para prestar serviços ou proporcionar a prestação dos mesmos, nomeadamente através de concessões e aluguer de espaço e equipamentos. Este tipo de funções é importante pois permite “às autoridades portuárias atrair novos clientes e à indústria portuária promover a sua atividade” (The World Bank, 2007, p. 81).

O controlo dos processos destinados a assegurar a maior eficiência possível, como, por exemplo, a diminuição de tempo de operações, manutenção de boas acessibilidades e disponibilização de sistemas de informação, fazem parte da função portuária operacional.

Por fim, tratando-se de uma atividade potencialmente geradora de danos ambientais, onde existem elevados riscos para pessoas e bens, é necessário que os Portos mantenham políticas efetivas e de segurança.

Os Portos são parte integrante da cadeia de transporte internacional e também do comércio internacional. Contudo, o novo papel dos Portos deve ser analisado de acordo com as novas condições económicas.

No passado, a gestão dos Portos Marítimos era feita através do governo ou de agências do governo. Todavia, nos países mais desenvolvidos a Gestão Portuária era realizada de acordo com os princípios da Administração Pública uma vez que os Portos e as suas instalações são, na sua maioria, bens públicos (UNCTAD, 1992).

O *Relatório da UNCTAD*⁵ (1992) referia a inexistência ou a fraca competitividade dos Portos, tornando a sua posição relativamente monopolista. Segundo este relatório, o modo de gestão neles praticado tornava-os incapazes de se adaptarem de modo a aumentar a competitividade e de satisfazer as necessidades tanto no comércio externo como na economia nacional. Contudo, e como referido acima, “desde que o comércio e o transporte mundial fazem parte de um mercado altamente competitivo”, os Portos da atualidade são capazes de competir internacionalmente (UNCTAD, 1992, p. 10). Assim, passámos a ter Portos que “não são somente o local de interface de carga entre a terra e o transporte marítimo” e como também “proporcionam oportunidades para o desenvolvimento do entreposto comercial e zonas de comércio livre” (UNCTAD, 1992, p. 11).

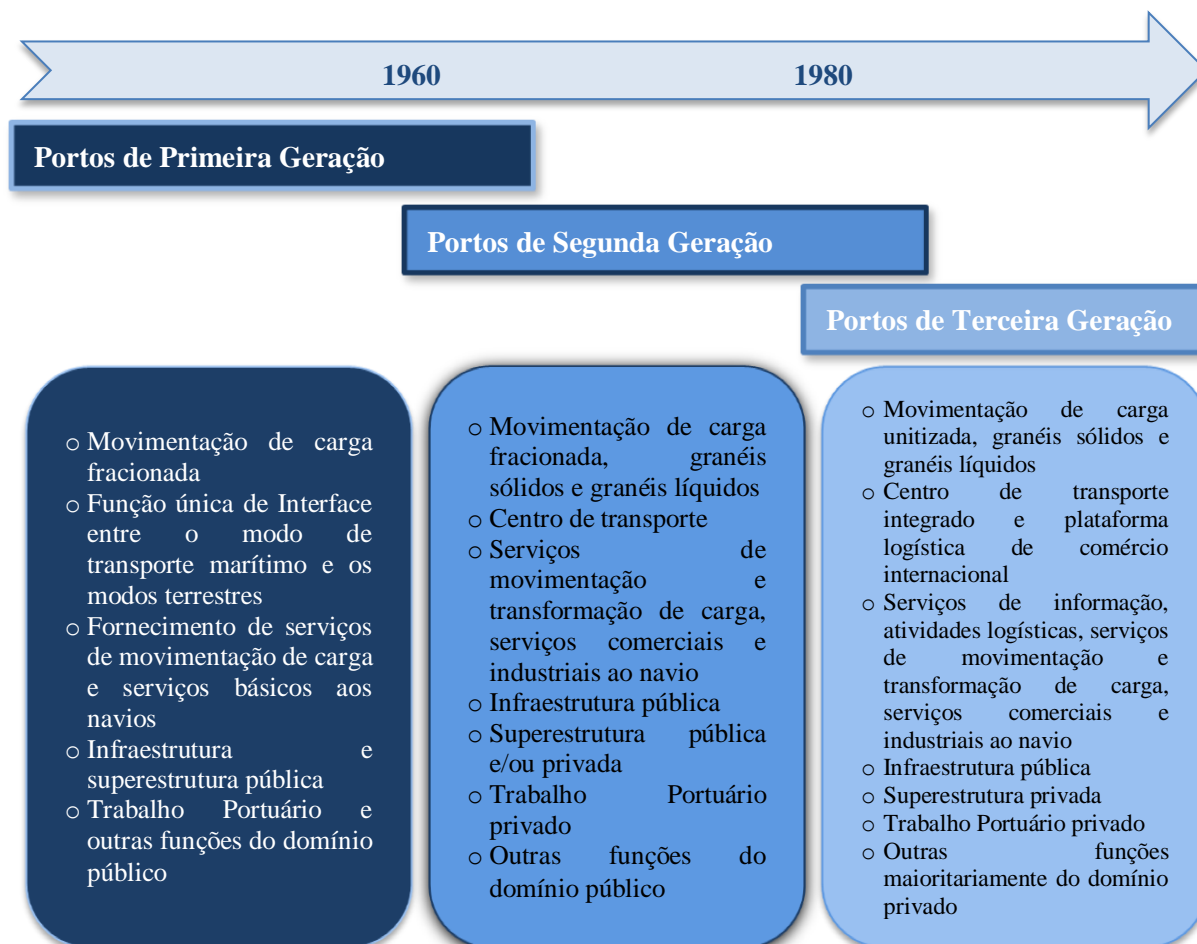
Os Portos podem ser classificados em três gerações, baseando-se na:

- “Política de desenvolvimento portuário, estratégia e atitude;
- Extensão e alcance das atividades portuárias;
- Integração das atividades e organizações portuárias” (UNCTAD, 1992, p. 13).

Estes estágios de evolução dos Portos (representados na Figura 2) são uma consequência das exigências das cada vez mais sofisticadas cadeias de transporte, que exigem progressivamente novos serviços tanto às mercadorias como aos navios.

⁵ A *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) surgiu devido às preocupações crescentes, dos países em desenvolvimento, com o comércio internacional, originando que fosse convocada uma conferência de modo a resolver os problemas do comércio e a identificar ações internacionais. A primeira conferência foi realizada em Genebra, em 1964.

Figura 2 - Evolução do Porto e respetivas funções



Fonte - adaptado de UNCTAD (1992), p. 23

A evolução dos Portos ao longo das três gerações indicadas depende do contexto económico do país ou região onde se inserem. Portos de zonas subdesenvolvidas tendem a permanecer mais tempo na primeira e segunda geração, sendo, contudo, com o desenvolvimento económico obrigados a passar à geração seguinte de forma a poderem responder às exigências do mercado onde se inserem. De seguida serão analisadas as principais características de cada uma das gerações de Portos.

1.3.1. A primeira geração de Portos

A **Primeira Geração de Portos** considera três pontos fulcrais para diferenciar entre a nova ou velha geração, sendo eles a política, a estratégia e a atitude. Até 1960, os Portos eram meros pontos de ligação entre a terra e o mar. Esta forma de gestão condicionou o

pensamento das pessoas envolvidas nas atividades portuárias, sendo as funções destes Portos meras operações de carga e descarga (UNCTAD, 1992).

Nesta fase, a Gestão Portuária ainda está restringida devido ao modo de pensar, traduzindo-se no condicionamento da tomada de decisão ao nível do governo, município e empresas, estando, de certa forma, a favorecer políticas conservadoras (UNCTAD, 1992).

O documento da *UNCTAD* (1992) menciona três grandes aspetos de isolamento da organização portuária:

- Isolamento do Porto para com o transporte e atividades comerciais: em situações de monopólio os Portos não se preocupam com os utilizadores. Normalmente têm um sistema próprio de informação, estatística e documentação.
- Isolamento em relação ao município circundante: o Porto considera-se um “reino independente” (UNCTAD, 1992, p. 13). Comparando com outras unidades locais, tem fortes atividades económicas e, normalmente, são as únicas eficientes para serem independentes.
- Isolamento das atividades e companhias portuárias: a nível comercial as diferentes atividades são realizadas em conjunto, mas tomam as decisões independentemente de como as outras organizações reagem. Neste tipo de isolamento, a produtividade é baixa e a movimentação da carga é lenta, estando os utilizadores, obviamente, mais identificados com o funcionamento dos outros setores (UNCTAD, 1992).

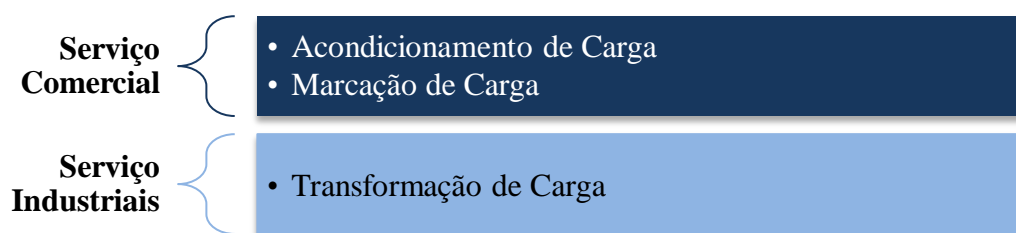
De modo a complementar e inovar a primeira geração, foram criados os Portos de segunda geração, que possuem características diferentes.

1.3.2. A segunda geração de Portos

Nos Portos de **Segunda Geração** os governos, autoridades portuárias e fornecedores de serviços portuários possuem um conhecimento profundo sobre as funções de um Porto. O Porto é considerado um centro de serviços de transporte, industrial e comercial, sendo capazes de empreender e oferecer este tipo de serviços (UNCTAD, 1992).

As atividades subdividem-se em serviços comerciais e serviços industriais (ver Figura 3), tendo por objetivo tratar da carga exportada. Assim as atividades portuárias são mencionadas no *Relatório da UNCTAD* (1992), da seguinte forma:

Figura 3 - Serviços associados às atividades portuárias



Fonte - adaptado de UNCTAD (1992), p. 14

Deste modo, deixa de existir um Porto somente como centro de transporte, passando a agregar as funções de centro industrial e comercial. O seu aparecimento remonta aos anos cinquenta, essencialmente impulsionado pelo “aumento da quantidade de materiais importados para os países industriais” (UNCTAD, 1992, p. 14).

O Porto passa assim a ter uma “relação de proximidade com as transportadoras e com os parceiros comerciais que construíram armazéns na zona portuária” (UNCTAD, 1992, p. 14). Todavia, tal só se veio a verificar para grandes armadores e para grandes companhias marítimas. Igualmente citada no *Relatório da UNCTAD* (1992) está a relação com o município que, face a esta evolução, também progride devido ao facto de existir dependência de terra, energia, água, mão de obra e da rede de transportes.

Apresentada a segunda geração de Portos, o próximo subcapítulo foca a terceira e última geração, que denota um grau de desenvolvimento significativo relativamente às anteriores.

1.3.3. A terceira geração de Portos

A **Terceira Geração** de Portos surgiu em 1980 devido ao aumento em grande escala, a nível internacional, dos contentores e da intermodalidade⁶, procurando responder às necessidades do comércio internacional. O *Relatório da UNCTAD* (1992) expõe vários pontos em que os Portos de Terceira Geração são especializados e integrados, tal como mostra a Figura 4.

⁶ A intermodalidade permite a articulação eficiente entre diversos meios de transporte.

Figura 4 - Categorias da Terceira Geração



Fonte - adaptado de UNCTAD (1992), p. 14

Os Serviços Tradicionais de um Porto, tais como a logística e distribuição, são fornecidos a utilizadores do Porto. Os serviços referidos são “realizados por equipamentos modernos e a gestão tecnológica é controlada por informações eletrónicas” (UNCTAD, 1992, p. 15). As atividades portuárias que envolvem serviços de navegação, movimentação de carga, armazenamento e outro tipo de serviços estão diretamente ligados à organização e à gestão portuária moderna, considerada altamente eficiente.

Os Serviços Industriais/Ambientais, aludidos no *Relatório da UNCTAD* (1992), são de dois tipos:

- *Relacionados com o serviço industrial/técnico*: incluem indústrias de reparação de navios, engenharia e serviços técnicos. Este tipo de serviços é fundamental para o marketing de um Porto, assegurando a alta produtividade e a construção de uma reputação, reduzindo os riscos técnicos e comerciais.
- *Relacionados com a carga*: o objetivo do Porto é fornecer indústrias de carga ou permitir o estabelecimento de outras indústrias.

De modo a facilitar o processo de exportação, alguns países optaram por estabelecer as zonas de exportação dentro do próprio Porto ou nas zonas que o rodeiam. Deste modo, “o serviço industrial contribui para o valor acrescentado à carga” (UNCTAD, 1992, p. 15).

Por sua vez, os serviços ambientais são de grande importância, sendo primordial os Portos estarem equipados com instalações de proteção ambiental. As preocupações recaem sobretudo sobre os navios e as suas cargas, uma vez que estes são poluidores do Porto, bem como sobre as atividades industriais, que são a principal fonte de preocupação dos Portos (UNCTAD, 1992).

Depois da II Guerra Mundial, notou-se, nos Serviços Administrativos/Comerciais, um aumento do comércio internacional e, conseqüentemente, da complexidade dos processos administrativos. Como se pode ver na Figura 5, a grande quantidade de mercadorias movimentada requer a eficiência do Porto.

Figura 5 - Matérias que necessitam de ser eficientes devido à grande transação de mercadorias



Fonte - adaptado de UNCTAD (1992), p. 16

A eficiência do Porto depende da complexidade da documentação que exige e do seu horário de trabalho. A documentação alude para a simplicidade, para a compatibilidade com o comércio e com o transporte e para um sistema informatizado. O horário de trabalho mostra que os Portos já não podem trabalhar somente nos dias em que faz bom tempo e unicamente durante a semana, seis horas por dia. Como é mencionado no *Relatório da UNCTAD* (1992), “o transporte marítimo é agora calculado à hora, sendo que o tempo despendido no cais custa milhares de euros ao dono do navio, ao dono da carga e ao próprio Porto” (UNCTAD, 1992, p. 16).

Porém, o serviço comercial é tradicional. Outrora o comércio baseava-se na pesca e nas mercadorias. Presentemente, estas atividades foram reforçadas por causa das preocupações logísticas. Assim, os “Portos podem fornecer ou disponibilizar todos os requisitos comerciais necessários para os utilizadores diretos e indiretos” (UNCTAD, 1992, p. 16).

A última subcategoria são os Serviços de Logística/Distribuição. A logística incorpora características do convencional, industrial, ambiental, administrativo e das atividades comerciais. Com isto, sobreveio uma nova atividade logística denominada por distribuição, que é diferente do armazenamento. A primeira tem uma função de logística na

cadeia de transporte e é indispensável, o armazenamento é um elemento isolado de transporte, produção e atividade de consumo.

No que toca à Política de Desenvolvimento Portuário, Estratégia e Atitude, a forma de gerir e desenvolver um Porto passa pelos decisores políticos, gestores e trabalhadores.

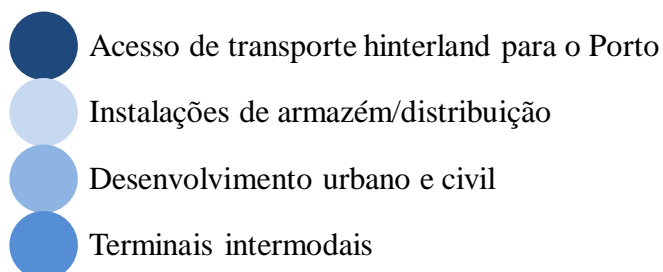
O modo de gestão passou da simples oferta de armazéns e serviços, para um envolvimento total no processo de comércio internacional. Consequentemente, notou-se um maior fluxo de carga e uma maior rapidez (UNCTAD, 1992). Assim, os Portos transformam-se em centros de transporte integrados e em plataformas logísticas para o comércio internacional.

Por último, a Integração Organizacional refere-se à relação entre o Porto e o Município, e a sua dependência e integração na cidade que os circunda. Segundo o Relatório da UNCTAD (1992, p. 21):

“An excellent city-port relation and full support of the former is one of the most important conditions for the success of any port”.

Na relação Porto-Cidade, realça-se a importância dos aspetos indicados na Figura 6.

Figura 6 - Aspetos relevantes na relação Porto - Cidade



Fonte - adaptado de UNCTAD (1992), p. 21

Coloca-se a questão de como podem os Portos ajudar a cidade. Por um lado, é possível apresentar o plano de desenvolvimento à cidade e aos presidentes de câmara, explicando as necessidades e dificuldades sentidas. Por outro lado, é essencial convencer a cidade de que esta só tem a ganhar com um desenvolvimento articulado com o Porto (UNCTAD, 1992).

De modo a asseverar o acima afirmado, a cidade deve fornecer condições básicas ao Porto e fornecer o espaço necessário para novas atividades. Por seu turno, o Porto deve

providenciar trabalho, ter efeitos positivos na sociedade e na economia e pensar no bem estar da comunidade (UNCTAD, 1992).

Quando se constroi um Porto de Terceira Geração, há dois fatores a ter em consideração: o tempo e a coordenação. No que se refere ao tempo, as mudanças só podem ser alcançadas depois de muitos anos de esforço. Contudo, o mais difícil é a motivação da comunidade portuária e o estabelecimento de uma consciência comum. A qualidade de um Porto depende da articulação entre a comunidade portuária, autoridades governamentais, município e cidadãos locais. A coordenação “só pode ser construída através de ações sistemáticas, mas não independentes umas das outras. O Porto deve ser estabelecido de forma coordenada” (UNCTAD, 1992, p. 21).

O subcapítulo que se segue apresenta o envolvimento do Porto com a cidade que o rodeia e com a região que serve.

1.4. Cidades portuárias

As cidades portuárias eram, outrora, o elo de ligação entre o mar (local onde se realizavam as trocas comerciais), “o movimento de populações e a sua partida para novos territórios” (Guimarães, 2006, p. 25). Todavia, o mar também foi condutor das mudanças necessárias nos Portos, modificando a relação que a cidade tinha com a água.

“O crescimento portuário foi aumentando, apoiado por diferentes períodos históricos onde as circunstâncias geográficas e topográficas tiveram grande influência, dando origem a diferentes cidades com relações distintas com os seus Portos. A identidade portuária foi-se definindo pelas estruturas físicas, pelos movimentos e pela cultura muito própria de cada cidade” (Guimarães, 2006, p. 25).

Os Portos na época da Revolução Industrial eram um ponto fulcral na negociação mercantil, sendo também considerados o “modo de ligação entre os impérios e as suas colónias” (Guimarães, 2006, p. 26).

No século XIX houve mudanças drásticas na forma e nas funções de um Porto, tal como é supracitado. Nessa altura, a transferência de mercadorias passou a ser feita por

veículos movidos a vapor, que conseguiam realizar o percurso terrestre até à cidade de forma mais célere, de modo a distribuir mais rapidamente os produtos que davam entrada no Porto (Guimarães, 2006).

“O Porto do século XIX é o elemento de ligação com os grandes oceanos, é a imagem do poder industrial e comercial da cidade, cheia de agentes e mercadorias em movimento para novos destinos, repleto de pessoas, naturais e imigrantes, que habitavam na frente portuária esperando o chegar e o mastrear de barcos antes da Partida. A frente portuária dispunha de outras atividades, como cafés, restaurantes, lojas exóticas, bordéis, que ofereciam um pouco mais de vida ao Porto” (Guimarães, 2006, p. 63).

Se outrora o mar era visto como algo temível, no século XIX passou a ser visto uma grande oportunidade, levando a uma nova relação entre a cidade e a zona portuária.

O facto de o Porto responder às necessidades de transporte e circulação, levava a que mais pessoas se deslocassem até lá, unindo então uma vasta variedade de culturas e nacionalidades. Nesta época o Porto significava avanço tecnológico, devido essencialmente à evolução dos navios movidos a vapor, ou à evolução das próprias gruas que auxiliavam no processo de carga e descarga. Outro aspeto importante foi o aumento de postos de trabalho devido ao incremento de movimentação e transação de cargas (Guimarães, 2006).

Contudo, nem todo o tempo foi de prosperidade. Ainda no decorrer do século XIX, nota-se um declínio nas áreas portuárias, com o abandono de alguns bairros e o aumento da violência. Consequentemente, a relação entre o Porto e a cidade entra em decadência, contribuindo para o agravamento das dificuldades.

Guimarães (2006, p. 66) designa a fase de transição para a época pós-industrial como um nicho de grandes alterações “funcionais, espaciais, formais e estruturais da própria cidade”.

Os Portos voltam a ser um motor essencial para a cidade, passando a ser “atores da grande peça da urbanidade” (Guimarães, 2006, p. 66).

Entre os séculos XIX e XX, devido à crescente comunicação entre o Porto e a cidade, houve transformações ao nível das estruturas marítimas, construindo-se armazéns e sistemas de ligação terrestre (Guimarães, 2006).

Não só no passado, mas também nos dias que correm, o elo de ligação entre o Porto e a cidade está condicionado “à própria época, às opções económicas, políticas e militares”, tal como relata Guimarães (2006, p. 26).

A importância de uma boa relação entre o Porto e o seu município será apresentada no subcapítulo que se segue.

1.4.1. Relação entre a cidade portuária e o Porto

Historicamente, grande parte das cidades que tiveram impacto na evolução do mundo formaram-se a partir dos Portos, pois estes “assumiam um papel dinamizador da atividade económica destes núcleos, funcionando como focos articulados de uma rede mundial, continental ou regional de intercâmbios de bens e conhecimentos, com vocação e capacidade para se transformar numa importante fonte de riqueza material e imaterial para os seus habitantes” (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004, p. 92).

A evolução histórica das cidades está diretamente ligada aos Portos, explicando, desta forma, a sua expansão e crescimento. Com o avançar do tempo, tem-se vindo a notar que os Portos carecem de espaço para fazer face às expectativas de crescimento das suas cidades (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004).

Uma cidade portuária que possui património portuário tem a sua identidade local assegurada, o que favorece o desenvolvimento e aparecimento de novas atividades portuárias (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004).

Da mesma forma que um Porto auxilia no desenvolvimento de uma cidade portuária, é também essencial para a modernização desta, assumindo-se com um importante agente económico (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004).

Como referido na Conferência Internacional Cidades e Portos (2004, p. 55), é necessária uma visão abrangente que, por um lado, reveja o Porto como um ponto fulcral no desenvolvimento económico, e que, por outro lado, exponha a cidade como “um elemento competitivo e de complementaridade”.

“Os novos desafios relacionados com a melhoria da ligação cidade/Porto obriga, muitas vezes, à criação de novas estruturas ad hoc de desenvolvimento e gestão das zonas ribeirinhas, mediando os interesses portuários e urbanos. Tratam-se muitas vezes de instrumentos dinâmicos e abrangentes, orientados para o interesse das populações, potenciando as parcerias entre o público e o privado” (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004, p. 55).

É necessário que uma cidade conheça o seu Porto e o Porto conheça a sua cidade, de modo a que o processo de planificação seja mais coerente, sendo que a competitividade de um Porto precisa da modernização de uma cidade. Para além disso, a acessibilidade de um Porto está diretamente relacionada com a cidade, bem como a sua expansão, daí ser necessária uma cooperação entre ambos (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004).

Apesar de existir um conflito constante entre a cidade e o Porto, estes ajudam-se mutuamente, não sendo possível a existência de uma parte sem a outra. Como mencionado na Conferência Internacional Cidades e Portos (2004), os Portos são parte integrante da cidade, mais que não seja, pelo facto de consumirem os serviços por ela disponibilizados.

O ambiente que se pretende num Porto moderno é o de competitividade, ao nível da captação de tráfego diversificado para que possa deste modo concorrer com Portos que procuram o mesmo tipo de objetivos (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004).

Um Porto moderno deve, por si só, ser eficiente e competitivo, tendo sempre em atenção que os custos deverão ser mínimos. Existem alguns fatores de competitividade que caracterizam um Porto moderno (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004):

- A acessibilidade terrestre;
- Possuir infraestruturas e instalações adequadas às necessidades atuais;
- Relacionar-se não só com a comunidade portuária, mas com toda a envolvente da cidade.

As alterações constantes que os Portos sofrem “torna-os bons locais de acolhimento para uma variedade de atividades” (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004, p. 20), requerendo adaptações constantes de modo a dar resposta às necessidades impostas. Esta problemática existe tanto nos Portos como nas cidades.

O tempo necessário que um Porto leva a desenvolver-se, bem como toda a sua área circundante, não corresponde ao tempo que a cidade leva a transformar-se. Deste modo, o diálogo entre as cidades e os Portos é importante no desenvolvimento económico, sendo também “a chave do sucesso de uma cidade portuária” (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004, p. 20).

Assim, não podemos considerar uma cidade portuária apenas uma porta de entrada de mercadorias. Temos que a considerar como um “elemento de criação de riqueza” (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004, p. 20).

“As cidades portuárias estão na vanguarda das novas transformações e, por isso mesmo, enfrentam com maior intensidade os desafios da globalização, de tal forma que os espaços urbanos e portuários, se veem afetados por uma metamorfose com incidência na prática das atividades em que se concentram” (Conferência Internacional Cidades e Portos, 2004, p. 92).

Sousa (2003, p. 102) acredita que “os Portos vão interferir no crescimento e estrutura económica da região onde estão inseridos”, estando os Portos dependentes da diligência económica da cidade, bem como dos sistemas de transportes terrestres e marítimos.

As atividades económicas ligadas ao Porto estão representadas na Figura 7.

Figura 7 - Atividades económicas

Diretamente

tem lugar nos espaço do Porto (carga/descarga, armazenamento e transporte);
estão ligadas ao transporte marítimo.

Indiretamente

agentes económicos que estão instalados no Porto;
agentes económicos que não estão instalados no Porto.

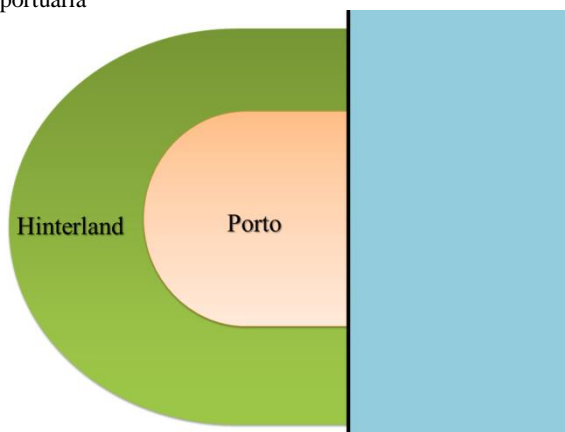
Induzidas

atividades independentes do Porto.

Fonte - adaptado de Sousa (2003)

A revolução tecnológica que ocorreu nas últimas décadas forçou os Portos a um esforço extra para acompanharem e se adaptarem às modificações, “onde se destaca o desenvolvimento de terminais de contentores” (Sousa, 2003, p. 120).

Figura 8 - A hinterland portuária



Fonte - adaptado de Sousa (2003)

A rede de acessibilidade ao hinterland⁷ (ver Figura 8) valoriza a competitividade do Porto, tendo vindo a registar-se importantes investimentos em infraestruturas. Estas garantem a competitividade e o escalonamento por parte dos grandes armadores (Sousa, 2003).

O próximo subcapítulo foca a organização e o desenvolvimento portuário em Portugal.

1.5. A organização e o desenvolvimento portuário em Portugal

Não diferindo muito do resto dos países com Portos internacionais, Portugal começou por localizar os seus Portos em áreas abrigadas, tais como estuários e baías. Como já referido anteriormente, e de acordo com Sousa (2004), os navios “estavam sujeitos às condições climáticas e físicas”, dificultando as cargas e descargas de mercadorias.

A partir do século XV, e devido ao facto de a sua “extensão litoral ter determinado uma forte tradição marítima” (Sousa, 2004, p. 129), Portugal levou a cabo a “expansão marítima e o desenvolvimento de trocas comerciais com países como o Brasil, a rota do Cabo ou mesmo a Europa Atlântica” (Sousa, 2004, p. 129).

⁷ O hinterland é a zona de influência económica terrestre, definida mais por critérios comerciais do que geográficos.

Notou-se uma grande preocupação com os Portos no reinado de D. João V (final do século XVIII) melhorando-se o Porto de Lisboa e intervindo-se na barra do Douro (Sousa, 2004).

“A implementação do liberalismo traduziu-se, especificamente no desenvolvimento de obras portuárias, num fraco intervencionismo estatal, limitado, na prática, às imposições fiscais para assegurar o financiamento daquelas” (Sousa, 2004, p. 129).

Depois do “derrube da monarquia e seguindo-se a instauração da república, criaram-se as primeiras Juntas Autónomas de Obras dos Portos”. A principal função das Juntas era difundir o desenvolvimento dos Portos, estando sob a alçada dos Presidentes de Câmara, uma vez que estes também acumulavam o cargo de Presidente do Porto (Sousa, 2004, p. 131).

Contudo, como elucida Sousa (2004), a Primeira Guerra Mundial, trouxe consequências a nível económico, social e político, juntando a isso os problemas já existentes nos Portos (falta de meios, entre outros). Deste modo, foi necessária uma revisão a todos os projetos portuários existentes.

Carneiro (1987) explica os problemas que na altura afetavam o setor portuário nacional, enviando-lhe o funcionamento:

- “O desajuste das autoridades portuárias à exigência do comércio;
- A conseqüente propensão para manter, em sede de convenção coletiva, normas organizativas do trabalho portuário obsoleto;
- Um espírito empresarial conformado com a concorrência doméstica pela partilha de mercado estagnado;
- Uma atitude global fundamental e ativamente avessa à inovação e ao progresso;
- Condições de concorrência interportuária fortemente distorcida pela diferenciação das condições de financiamento entre as administrações e as juntas portuárias;
- Deficiência das ligações intermodais de acesso às redes rodó e ferroviárias, designadamente nos maiores Portos;
- O excesso global de trabalhadores, para deixarmos de assistir à atitude conservadora e defensiva de empresários e trabalhadores” (Carneiro, 1987, p. 12).

A transformação que se viu a partir do século XX foi notória.

Como assinala Sousa (2004), no final dos anos setenta e com o derrube do Estado Novo, surgiram Instituições que trouxeram novas condições de trabalho, nomeadamente o Instituto Nacional de Pilotagem dos Portos e o Instituto de Trabalho Portuário.

O Decreto-Lei n.º 229/82 (Direção-Geral dos Portos, 1982), de 16 de junho, veio fundir a Junta Central dos Portos e a Direção dos Serviços Marítimos, dando-se uma nova reestruturação orgânica.

Em 1987, houve a mudança de Administrações Portuárias para institutos públicos, passando estes a ter autonomia jurídica, patrimonial e financeira. Em novembro de 1998, houve nova alteração, transformando as Administrações Portuárias em sociedades anónimas de capitais exclusivamente públicos (Sousa, 2004).

Aquando do 25 de abril, Portugal passou por um período de instabilidade política, financeira e laboral, que, conseqüentemente, influenciou o setor portuário. Assim, nesta altura, os Portos portugueses manifestavam um ligeiro atraso na modernização das infraestruturas e da própria organização relativamente a outros Portos europeus (Sousa, 2004).

Apesar de a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) ter trazido benefícios, tais não foram suficientes para ultrapassar a crise que se tinha instalado nos Portos no início dos anos noventa. Assim, em 1993, procede-se a uma reestruturação do setor portuário (Sousa, 2004).

Em 2002, houve a supressão do Instituto Marítimo-Portuário e surgiu o Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P. (IPTM). Mais recentemente, e durante a realização deste relatório, houve a extinção do IPTM e a formação do Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.⁸ (IMT). Este dispõe de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, tendo património próprio (Sousa, 2004). A sua principal função é de regulador, gestor, supervisor, entre outros.

O capítulo que se segue apresenta os diferentes modelos de gestão portuária, que são parte integrante e imprescindível para a coerência deste relatório.

⁸ Decreto-Lei n.º 236/2012 de 31 de outubro 2012

2. Modelos de gestão portuária

No que diz respeito à governação dos Portos tem-se vindo a observar uma evolução que resulta atualmente na aceitação de quatro modelos, os quais variam em função do contexto político dos seus países, grau de desenvolvimento económico e social dos mesmos e objetivos presentes na criação das infraestruturas em causa.

Recorrendo às escolas do pensamento, podemos referir duas que entram em confronto no que diz respeito aos objetivos dos Portos, apesar de ambas concordarem que a finalidade de um Porto “deve ser a minimização do custo total da passagem da mercadoria pelo Porto” (Rocha, 2005, p. 48). Estas são: a escola liberal ou alemã e a escola não-liberal ou holandesa, analisadas de seguida.

A escola liberal argumenta que a existência de um Porto auxilia no desenvolvimento das trocas comerciais, sendo, deste modo, necessário deixar o Porto conduzir as suas atividades de acordo com as forças do mercado. Estamos, assim, perante uma microeconomia dos Portos que coloca ênfase na boa prestação dos serviços ao melhor preço possível (Rocha, 2005).

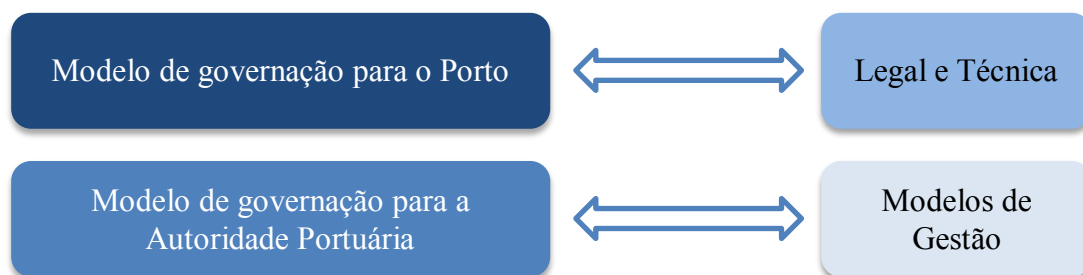
A escola não-liberal defende o Porto como componente do ordenamento do território e do desenvolvimento económico, devendo dedicar o seu serviço ao interesse público e estando acessível a todos os interessados. Ao contrário da escola liberal, esta possui uma perspetiva macroeconómica, destacando os objetivos económico-sociais e de interesse geral para a comunidade (Rocha, 2005).

Os modelos de governação para os Portos podem ser equacionados a dois níveis: modelo de governação para o Porto e modelo de governação para a Autoridade Portuária. Estes interligam-se com a classificação do sistema portuário e com os modelos de gestão, tal como está representado na Figura 9.

Os Portos desenvolvem-se num processo de *networking* envolvendo decisões assumidas por um vasto leque de atores. Os concorrentes podem ser outros terminais ou outros Portos, os parceiros que se assumem como diferentes fornecedores de serviços no Porto, outros modos de transporte como concorrentes e complementares, líderes políticos e facilitadores, clientes que comportam carregadores, importadores e exportadores e diferentes grupos de interesse (Martins, 2012).

Assim, os modelos de governação exigem processos de envolvimento, articulação, concertação, otimização com os diferentes atores, necessidade de criação de plataformas de trabalho que permitam a participação dos diferentes *stakeholders* e uma perspetiva de integração dos pontos de vista dos *stakeholders* (Martins, 2012).

Figura 9 - Modelos de governação vs classificação do sistema portuário



Fonte - adaptado de Martins (2012)

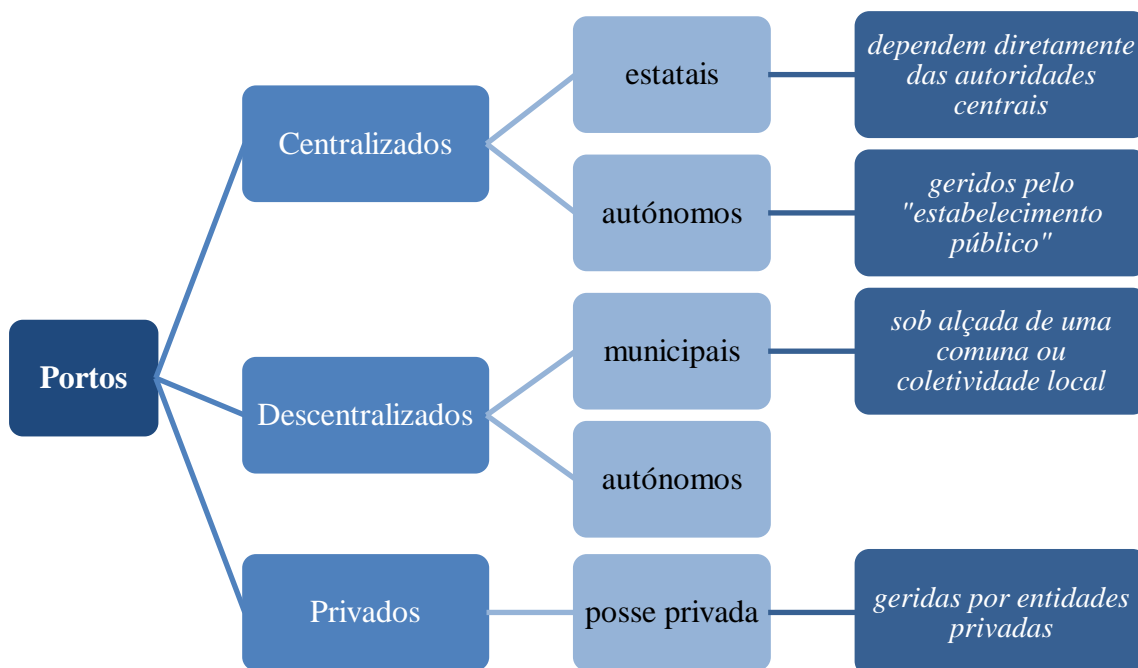
Seguidamente será exposto cada um dos modelos.

2.1. Modelos de governação para o Porto

No que diz respeito à governação dos Portos, a classificação dos sistemas portuários distingue-se nos critérios legal e técnico.

O critério legal faz o “enquadramento institucional como um todo” (Rocha, 2005, p. 49). Este é suportado por tradições e por políticas anteriores, sendo, de acordo com este critério, comum considerarem-se quatro categorias de Portos: estatais, autónomos, municipais e privados. Estas categorias são agrupadas em Portos centralizados, descentralizados e privados (ver Figura 10).

Figura 10 - Categorias dos regimes de exploração portuária



Fonte - adaptado de Rocha (2005), p. 45

O critério técnico baseia-se na gestão e funcionamento do Porto. Ainda dentro deste raciocínio é possível identificar Portos eficientes em diferentes partes do mundo com sistemas de gestão distintos. Relativamente à Europa, existem três sistemas de gestão tradicionais: tradição latina, tradição anglo-saxónica e tradição hanseática. A tradição latina pressupõe a influência do governo ao nível da coordenação, supervisão e controlo, sendo distinta dos países da Europa do Sul; a tradição anglo-saxónica baseia-se no modelo *trust-ports*⁹ que levou à privatização de todos os Portos na Grã-Bretanha em 1991; a tradição hanseática é dominada pela gestão municipal ou local, sendo preeminente no noroeste da Europa (Rocha, 2005).

Segundo Rocha (2005, p. 49), “devemos encarar as categorias atrás referidas como formas dominantes da organização e não como modelos estanques e mutuamente exclusivos, pois o facto de um Porto ser municipal não significa que não possa ter características de autonomia”.

⁹ São organismos oficiais independentes, que se auto governam, têm leis próprias e são controlados por um conselho de administração independente.

De seguida, serão apresentados modelos de governação para a Autoridade Portuária, bem como os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

2.2. Modelos de governação para a Autoridade Portuária

Em termos de modelos de governação para a Autoridade Portuária, os Portos podem ser de quatro tipos: Portos de Serviço Público, Tool Port, Landlord Port e Portos de Serviço Privado.

Estes modelos são distinguidos através das suas características:

- Público, privado ou uma junção de serviços;
- Orientação local, regional ou global;
- Proprietário da infraestrutura (incluindo local do Porto);
- Proprietário da superestrutura¹⁰ e equipamento;
- Estatuto do trabalho e gestão da doca (cais).

De maneira a diferenciar os modelos pode-se afirmar, tal como referido no Relatório do The World Bank (2007), que o modelo de Serviço Público e o Tool Port estão inteiramente focados no interesse público; o Landlord Port possui uma junção entre os interesses público e privado, de modo a encontrar um equilíbrio; e os Portos de Serviço Privado focam-se nos interesses dos seus *shareholder* (ver Figura 11).

Os **Portos de Serviço Público** são maioritariamente públicos. Isto significa que a Autoridade Portuária tem controlo sobre a infraestrutura e a superestrutura e todo o equipamento utilizado nas operações efetuadas, tendo os seus próprios trabalhadores. Apesar de as “atividades portuárias [serem] na totalidade realizadas com meios humanos e materiais da Autoridade Portuária, as restantes atividades são orientadas tanto por entidades públicas como privadas” (Rocha, 2005, p. 52).

Segundo o modelo **Tool Port**, a Autoridade Portuária tem por função promover investimentos em infraestruturas portuárias e nos equipamentos necessários para uma operação eficiente do Porto, tendo como contrapartida contratos de curto prazo que contêm obrigações públicas. O Porto decide os investimentos, que por sua vez atraem mais concessionários. A mão de obra utilizada nas operações portuárias é contratada a empresas de estiva ou a um centro de mão de obra especializada: “*The port that plays the role of a*

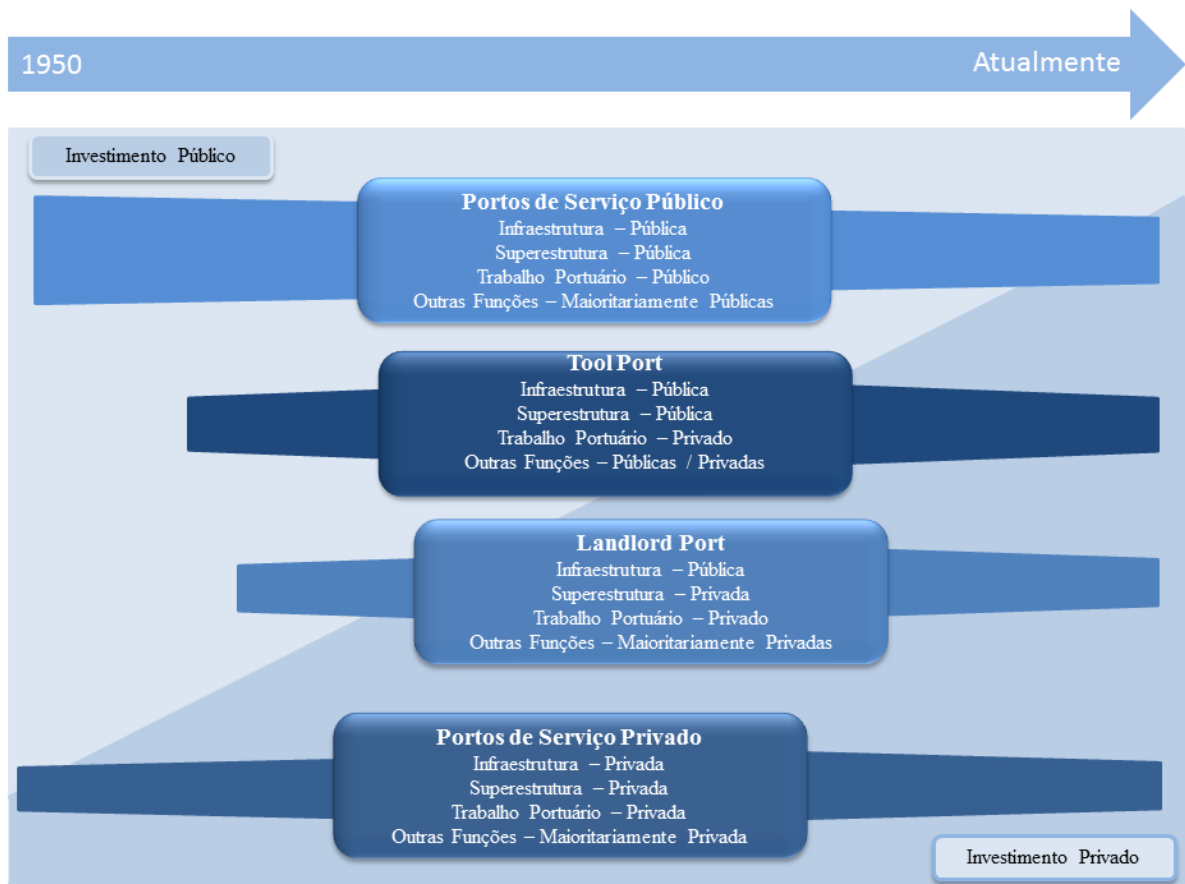
¹⁰ A superestrutura portuária é composta pelos equipamentos que operam no Porto e os edifícios, como, por exemplo, armazéns.

“tool-port” has created the “tool” but does not operate it” (UNCTAD, 1992a, p. 30). A partilha conjunta dos serviços de movimentação de carga pela Autoridade Portuária e pelos concessionários leva a situações de conflito, motivadas pela carência de equipamentos próprios dos privados.

No caso do **Landlord Port** a Autoridade Portuária atua como proprietária do Porto perante os concessionários, realizando também outras tarefas que assegurem o bom funcionamento das instalações do Porto. As atividades do Porto estão, assim, limitadas à gestão e à concessão de espaços/instalações. Deste modo, as atividades portuárias e os investimentos em infraestruturas são da responsabilidade dos concessionários, que também possuem as atividades de operação de navios, armazenamento e transporte das mercadorias. De igual forma, a mão de obra é requisitada às empresas de estiva ou a um centro de mão de obra especializada. (UNCTAD, 1992a).

Por oposição aos modelos acima apresentados, existem os **Portos de Serviço Privado**, que foram implementados no Reino Unido durante a década de sessenta. Contrastando com o primeiro modelo apresentado, segundo este, o Porto possui todos os serviços privados, desde a operação portuária à propriedade da terra. Este tipo de modelo só é exequível em situações peculiares em que o financiamento seja viável ou proveitoso.

Figura 11 - Modelos de gestão dos Portos



Fonte - adaptado de UNCTAD (1992a)

A Autoridade Portuária, nestes casos, pode inclinar-se mais para a qualidade dos serviços, articulando-se com o seu *hinterland*, com a região e com as próprias relações intraporto, sendo pouco convencional.

O Porto de Aveiro enquadra-se, de momento, no modelo Landlord Port. Depois do desenvolvimento e mudanças organizacionais efetuadas, tem-se em vista a satisfação do cliente, a gestão de concessões, pilotagem e o *front office* (Administração do Porto de Aveiro, 2012).

Uma ferramenta importante para a compreensão dos modelos que melhor se adaptam a cada situação é a análise SWOT.

2.3. Análise SWOT

Perante os distintos modelos de governação portuária é colocada a questão de qual se adaptaria melhor a cada Porto. Contudo, a escolha do modelo está dependente de múltiplos

critérios: grau de desenvolvimento do próprio país, recursos financeiros disponíveis, capacidade de gestão, entre outros (UNCTAD, 1992a).

A Análise SWOT pode facilitar a escolha do modelo de gestão a adotar em cada caso. Esta é uma ferramenta de planeamento estratégico que é usada nas empresas como base para a gestão, procurando identificar as forças e fraquezas da entidade, bem como oportunidades e ameaças externas (Daychouw, 2007).

O termo SWOT tem origem na junção das iniciais das seguintes palavras:

- **S**trengths (forças);
- **W**eaknesses (fraquezas);
- **O**pportunities (oportunidades);
- **T**hreats (ameaças).

Existe uma divisão em análise interna e análise externa. O primeiro tipo de análise comporta as forças e fraquezas. Estas dependem da própria empresa e resultam das estratégias adotadas. A segunda análise compreende as oportunidades e as ameaças, tendo por base ações futuras e estando fora do alcance da entidade (Daychouw, 2007).

No contexto da gestão portuária, a análise SWOT pode ser utilizada para saber quais os principais aspetos que caracterizam a posição estratégica de cada um dos modelos de gestão, tanto ao nível externo como interno. A análise externa baseia-se em pontos como a gestão, eficiência das operações portuárias, custos fixos, financiamento, ambiente e segurança, orientação para o negócio, desenvolvimento de infraestruturas e superestruturas, entre outros. A análise interna é baseada em fatores como: desenvolvimento de grandes rotas de comércio marítimo internacional, problemas económicos mundiais, políticas europeias para o transporte e globalização.

Os **Portos de Serviços Públicos** estão maioritariamente presentes em países que se estão a desenvolver. A Figura 12 mostra a análise SWOT deste modelo de Portos.

O facto de, por um lado, ser uma única entidade pública que domina toda a atividade e investimento do Porto, constitui uma ameaça, quando comparada com a especialização dos terminais de Portos Privados.

Figura 12 - Análise SWOT dos Portos de Serviços Públicos

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolvimento da superestrutura. ○ Operações portuárias têm unicidade de comando. ○ Implementação de boas políticas de segurança ambientais. 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Não existe papel para os agentes privados nas operações portuárias. ○ Falta de competitividade interna, originado ineficiência. ○ Ineficiência do trabalho portuário que pode levar ao mau uso dos recursos.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Menor custo de alteração de terrenos. ○ Facilidade de conectividade terrestre. ○ Adoção da multimodalidade. 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Terminais especializados de maior dimensão. ○ Maior facilidade de adaptação dos terminais privados ao mercado.

Apesar de não serem muito eficientes, os **Tool Ports** são benéficos para as atividades de lazer devido à sua localização privilegiada, nomeadamente quanto ao facto de terem um grande espelho de água e passarem poucos navios (ver Figura 13).

O Tool Port tem uma escassez nas oportunidades, pois os Portos que têm este tipo de modelo não são muito eficientes. Isso acontece devido ao facto de a autoridade portuária acarretar a maioria das responsabilidades, podendo entrar em conflito com o interesse das empresas de estiva que operam as movimentações.

Figura 13 - Análise SWOT dos Tool Port

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O investimento em equipamento portuário é decidido e fornecido pela entidade pública, possibilitando que não se dupliquem infraestruturas. ○ Facilidade no crescimento de infraestruturas. ○ Flexibilidade operacional. ○ Boas políticas ambientais. 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A Autoridade Portuária e as empresas privadas partilham as operações portuárias, levando a situações de conflito. ○ Operadores privados não possuem equipamento necessário, logo não se desenvolvem e nunca se tornam empresas sólidas. ○ Demasiados custos fixos
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O tecido industrial mais pequeno é virado para pequenas e médias empresas, o que gera fluxos de carga de pequena dimensão mais adequados a este tipo de Porto. ○ Atividades de lazer marítimas (vela, motonáutica). 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Especialização de terminais privados. ○ Inadequação dos regimes de trabalho portuário. ○ Crise económica internacional.

O modelo **Landlord Port** favorece a competitividade entre empresas que trabalham num Porto (ver Figura 14). Um exemplo deste tipo de Portos é o Porto de Roterdão.

A grande vantagem deste modelo é de ter uma orientação mista público-privada. Este modelo favorece a competitividade entre empresas que trabalham num Porto, uma vez que o trabalho portuário é realizado por empresas de estiva privadas. Por sua vez, a Autoridade Portuária atua como reguladora em todo o sistema, permitindo uma melhor coesão.

Os grandes desafios enfrentados por este tipo de gestão baseiam-se nos investimentos e na competição pela utilização do espaço portuário.

Figura 14 - Análise SWOT dos Landlord Port

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Os terminais operados por privados tendem a estar mais preparados para as necessidades do mercado. ○ Operações portuárias mais eficientes por serem executadas por empresas especializadas. ○ Utilização mais eficiente do equipamento e infraestrutura. 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Risco de criar sob capacidade como resultado da pressão dos diversos operadores privados. ○ Risco de má gestão do aumento de capacidade num determinado momento. ○ Risco de conflito entre empresas.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento de fluxos de carga de grande dimensão que exigem eficiência máxima. ○ Novas políticas europeias para o transporte. ○ Fomento da procura de turismo marítimo. ○ Crescimento do comércio internacional por via marítima. 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Concentração de tráfego em Portos de maior dimensão.

Os **Portos de Serviços Privados** sofrem poucas ameaças (ver Figura 15), pelo facto de só existirem se forem financeiramente viáveis. Dada a dimensão do investimento que acarreta um Porto deste tipo, só são criados se houver um mercado definido e vantajoso.

Neste modelo, os Portos são autorregulados, não havendo interferência das políticas públicas ou interesses do Estado.

Figura 15 - Análise SWOT dos Portos de Serviços Privados

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Máxima flexibilização nos investimentos e operações portuárias. ○ O governo não interfere diretamente. ○ A localização estratégica do hinterland permite frequentemente que o operador privado amplie a sua área de atividade. 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estado obrigado de a criar um regulador do Porto independente para evitar qualquer comportamento monopolista. ○ O Estado perde a capacidade de executar uma política de desenvolvimento económico de longo prazo. ○ Participação em negócios que acarretam riscos.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Eficiência do transporte marítimo fluvial. ○ Existência de fluxos de carga de pequena dimensão e muito especializados. 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Crise económica internacional. ○ Exposição a concorrência forte.

Deste modo, cada modelo acima esquematizado possuirá uma Autoridade Portuária característica em termos de estrutura e funcionamento, tendo por base a sua participação nas atividades do Porto (industriais e comerciais).

No capítulo que se segue é apresentada a Organização de Acolhimento no que se refere à história, evolução, acessibilidades, informações sobre os trabalhadores, entre outros.

3. Sistema portuário nacional: Caso do Porto de Aveiro

A Organização de Acolhimento do estágio foi a Administração do Porto de Aveiro, S.A.. Nos subcapítulos que se seguem, esta organização será apresentada em detalhe para que se compreenda o seu funcionamento. Antes disso, e para que se perceba o contexto nacional, será feita uma pequena apresentação do sistema portuário português na atualidade.

3.1. Sistema portuário português atual

O Sistema Portuário Português inclui os Portos de Lisboa, Leixões, Setúbal, Aveiro, Sines, Viana do Castelo e Figueira da Foz (ver Figura 16). No que diz respeito à quantidade de mercadorias transacionadas, os principais são Lisboa, Leixões, Setúbal, Aveiro e Sines (Sousa, 1994).

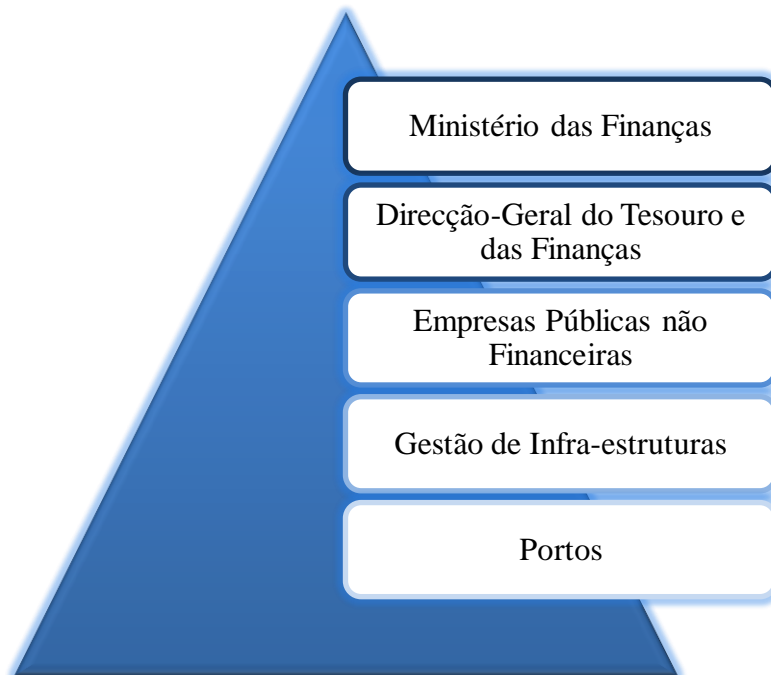
Figura 16 - Portos Portugueses mais relevantes



Fonte - - adaptado de Sousa (2012), p. 22

Em Portugal, os Portos são, atualmente, administrados com capitais de sociedades anónimas exclusivamente públicos, estando diretamente detidos pelo Estado através da Direção-Geral do Tesouro ou, de forma indireta, por outras Administrações Portuárias (ver Figura 17).

Figura 17 - Hierarquia esquemática dos Portos Nacionais



Fonte - <http://www.dgtf.pt/PresentationLayer/homepage.aspx?menuid=1261>

A política interna dos Portos passa pela concessão dos diversos terminais a empresas privadas, permitindo uma regulação estratégica e eficaz através da observação do enquadramento legal (Sousa, 2012).

Gradualmente, tem-se vindo a notar “uma forte aposta na investigação e desenvolvimento” no setor, com o auxílio de empresas privadas e centros de investigação. Um dos casos de sucesso foi o JUP¹¹ – Janela Única Portuária, podendo vir a surgir futuramente mais casos semelhantes.

Exposta a informação geral sobre os Portos a nível nacional, ir-se-á estreitar a informação de modo a expor somente o conteúdo relacionado com o Porto de Aveiro.

¹¹ Janela Única Portuária é uma plataforma eletrónica que comporta o conceito de balcão único virtual, ou seja, é um local no porto onde os agentes de estiva entregam a informação em formato eletrónico.

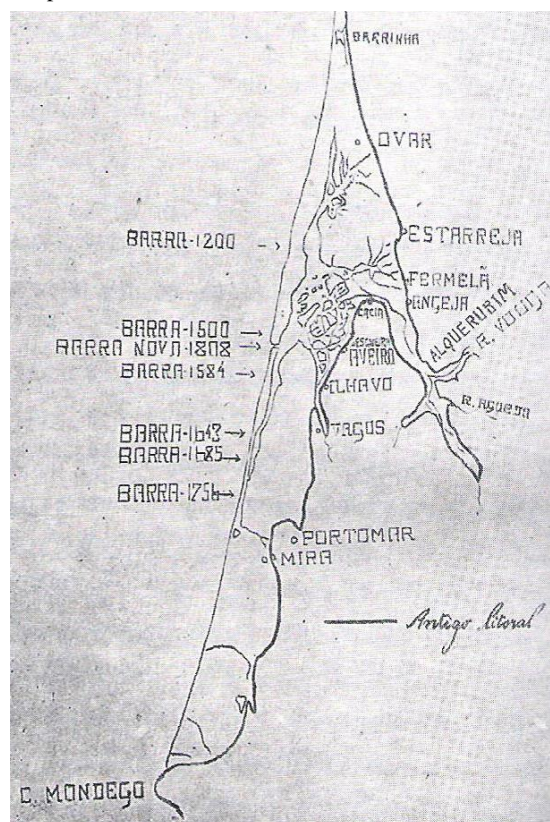
3.2. Evolução histórica do Porto de Aveiro

A atividade humana associada à Ria de Aveiro provém de há muitos séculos. Nos dias que correm, a apanha do molicho e a salicultura estão gradualmente a ser trocadas pela pesca, agricultura, turismo, indústria e atividades portuárias (Gabinete de Apoio à Estratégia, 2002).

A história do Porto de Aveiro começa pela formação da barra “por volta do século X” (Junta Distrital de Aveiro, 1966, p. 35). Nessa época havia uma baía desde Espinho até à serra da Boa Viagem que, como expõe a Junta Distrital de Aveiro (1966), era larga e pouco penetrante, como se observa na Figura 18.

Com o passar do tempo, foi havendo a deposição de sedimentos entre Espinho e Ovar, e entre Mira e a serra da Boa Viagem. Este processo de deposição deu origem a “vastas áreas planas” e foi desfazendo a “extensa baía” (Junta Distrital de Aveiro, 1966, p. 36), começando, a norte e a sul, a formar-se uma barreira no espaço das águas marítimas, chamado de “cordão dunar” (Gabinete de Apoio à Estratégia, 2002). No entanto, no centro não foi possível a “continuidade das terras, doando-se assim à natureza uma laguna que veio a ser batizada – Ria de Aveiro” (Junta Distrital de Aveiro, 1966, p. 36). Atualmente, é possível observar que a deposição deu origem a algumas ilhas hoje formadas, como informa o livro da Administração do Porto de Aveiro (2002). Este processo decorreu ao longo de vários séculos.

Figura 18 - Variação da entrada da barra ao longo do tempo



Fonte - adaptado de Porto de Aveiro (1998), p. 9

“Até essa data a barra era errante tendo, ao longo dos tempos, passado por localizações tão diferentes quanto a Torreira, Costa Nova, Vagueira e Mira” (Gabinete de Apoio à Estratégia, 2002, p. 80)

A posição que a barra ocupava, bem como as suas próprias características, influenciaram bastante as pessoas e as terras desta zona. Quando, por um lado, “a barra estava bem situada, Aveiro e as redondezas viviam intensamente e em desafogo económico”. Em contraponto, quando esta “se mostrava mal localizada, estreita e com pouca água, a região tinha tempos de miséria e até de morte” (Junta Distrital de Aveiro, 1966, p. 37).

O Porto da zona de Aveiro começou a ter problemas quando, no século XVII, a barra estava situada na Vagueira e com tendências de deslocação para sul como menciona o Gabinete de Apoio à Estratégia (2002). Esta situação agravou-se no início do século XVIII, tendo sido levados a cabo vários estudos “que se debruçaram sobre o problema” (Junta Distrital de Aveiro, 1966, p. 37).

Em 1808, os engenheiros Reinaldo Oudinot e Luís Gomes de Carvalho asseveraram uma “solução satisfatória”, sendo que “ao fim de sete anos o engenheiro Luís Gomes de Carvalho conseguiu abrir uma barra artificial no local onde hoje temos a nossa barra” (Junta Distrital de Aveiro, 1966, p. 38).

Como afirma o Gabinete de Apoio à Estratégia (2002), “foram necessários 150 anos para dotar a Ria de Aveiro com uma barra capaz”. Isto sucedeu porque só no ano de 1958 é que se deram por concluídas as obras dos atuais molhes, permitindo desta forma, a “utilização franca e quase permanente para o movimento de um Porto apto a servir as suas atividades económicas”. Isto permitiu que, a partir desse momento, o Porto de Aveiro tomasse “uma nova feição e o seu movimento não deixasse de crescer” (Junta Distrital de Aveiro, 1966, p. 38).

Com o assumir da vocação comercial do Porto de Aveiro na década de sessenta, deu-se a construção da primeira fase do Terminal Sul, como refere o Gabinete de Apoio à Estratégia (2002). Em meados dos anos oitenta, houve a necessidade de ampliar o Porto, isto é, de “definir um plano portuário para a já principal atividade do Porto, com uma nova localização e com condições adequadas à possível expansão” (Administração do Porto de Aveiro, 2002, p. 2). Foi então que se deu início à construção do Terminal Norte. “Este

estava mais próximo da barra e a sua área possibilitava uma expansão a longo prazo” (Administração do Porto de Aveiro, 2002, p. 2).

Em 2002, foi feito um conjunto de investimentos que comportava três empreitadas (Gabinete de Apoio à Estratégia, 2002):

- Prolongamento do cais do Terminal Norte e construção do cais de serviço;
- Construção do Terminal Ro-Ro;
- Construção de um Terminal Especializado de Granéis Líquidos.

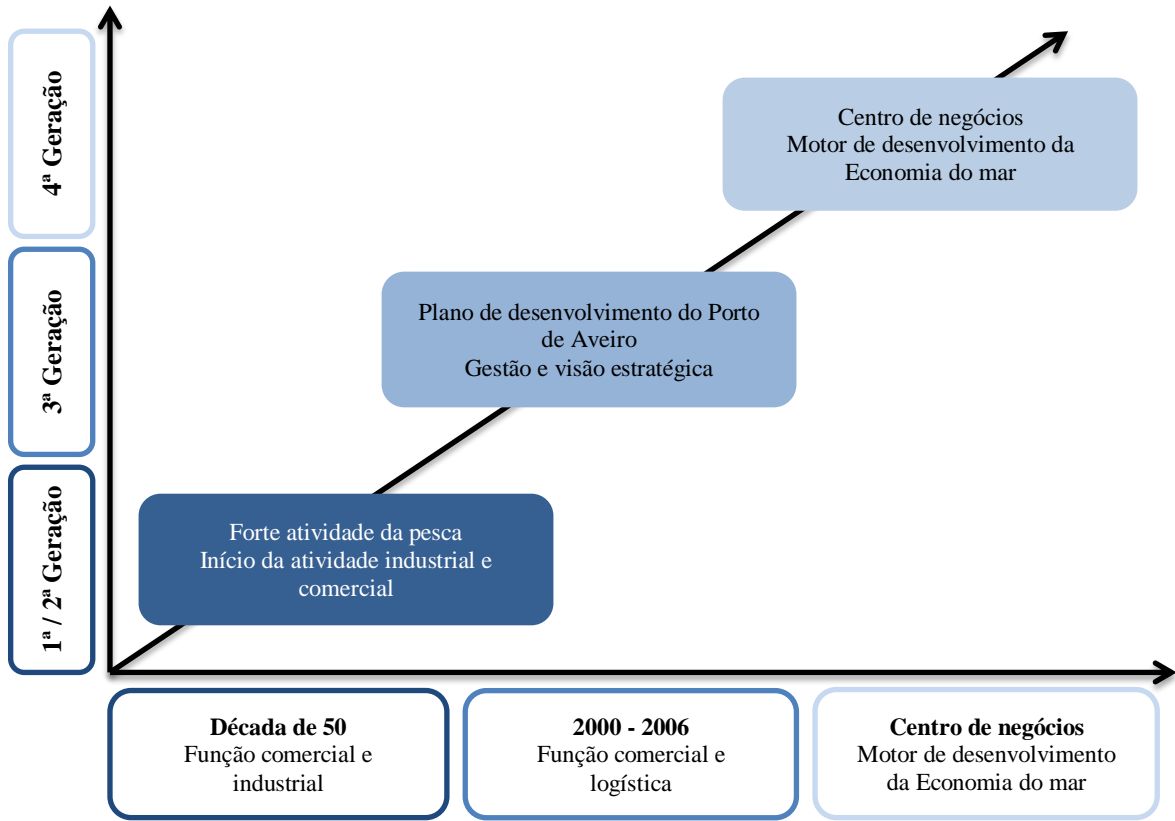
No mesmo ano, inclui-se a navegação noturna e o Porto de Aveiro passa a trabalhar 24 horas por dia. O facto de se terem “recuperado vários equipamentos de movimentação vertical, harmonizar-se o conflito entre a empresa de Estiva e o Sindicato dos Trabalhadores do Porto de Aveiro, permitiu um crescimento do movimento portuário” (Administração do Porto de Aveiro, 2002, p. 21).

Atualmente, e passados 205 anos, o Porto de Aveiro faz parte dos cinco principais Portos nacionais, estando favorecido por uma boa localização geográfica.

“A evolução da tecnologia, quer no campo informático quer no desenvolvimento da adaptação da maquinaria aos mais diversos tipos de obras, foi avassaladora no decorrer do século XX, com maior evidência no último quartel” (Aveiro, 1998, p. 40).

Com efeito, a evolução foi notória no Porto de Aveiro (ver Figura 19), passando de um lugar com meras funções comerciais e industriais, para o que conhecemos nos dias de hoje, como um centro de negócios e de desenvolvimento do país.

Figura 19 - Evolução funcional do Porto de Aveiro



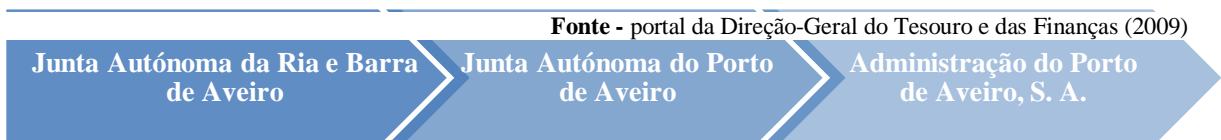
Fonte - Comunicação do Presidente da APA, José Luís Cacho, intitulada "O Papel do Porto de Aveiro na Economia do Mar, Edição de 2012 do Dia Mundial dos Oceanos (visível no portal da instituição)

Tal como o próprio Porto teve o seu progresso durante o decorrer do tempo, o seu nome foi-se alterando de acordo com o seu estatuto, tal como vai ser analisado de seguida.

3.2.1. As designações do Porto de Aveiro

A Figura 20 mostra as diferentes designações pelas quais passou o Porto de Aveiro.

Figura 20 - Progresso dos nomes do atual Porto de Aveiro



Fonte - portal da Direção-Geral do Tesouro e das Finanças (2009)

A Junta Autónoma da Ria e Barra de Aveiro – JARBA – foi criada em meados do século XX. Sob a orientação do engenheiro Coutinho Lima é realizado o “Esquema Geral

do Porto Interior de Aveiro”, bem como os planos de arranjo e exploração dos Portos de pesca do largo, do Porto de pesca costeira e do Porto comercial, como está mencionado *no Portal da Direção-Geral do Tesouro e das Finanças*.

A passagem de JARBA para a Junta Autónoma do Porto de Aveiro – JAPA – deu-se a 18 de fevereiro de 1950, sendo que “em 1974, o «Plano Diretor de Desenvolvimento e Valorização do Porto e Ria de Aveiro» pretende a deslocação dos terminais portuários para uma zona mais próxima da entrada da Barra, onde já na altura se situava a estrutura fundamental do Porto” (Direção-Geral do Tesouro e das Finanças, 2009).

Desde 3 de novembro de 1998 dá pelo nome de Administração do Porto de Aveiro, S.A. – APA, S.A., o que “constituiu um marco histórico”, segundo a Direção-Geral do Tesouro e das Finanças (2009). A partir dessa data foi-lhe “reconhecido o estatuto de Porto de âmbito nacional, sendo-lhe atribuídas novas competências e mais autonomia” (Direção-Geral do Tesouro e das Finanças, 2009).

Depois de todas as mudanças ocorridas houve a estabilização do Porto de Aveiro, tal como está descrito no subcapítulo abaixo.

3.3. A Administração do Porto de Aveiro, S.A. na atualidade

A APA, S.A., tal como é mencionado no portal da *Direção-Geral do Tesouro e das Finanças*, é uma sociedade anónima de capitais totalmente subscritos pelo Estado. “A empresa foi criada através do Decreto-Lei 339 de novembro de 1998, tendo, deste modo, que assegurar o exercício das competências necessárias ao funcionamento do Porto de Aveiro, no que diz respeito aos aspetos económicos, financeiros, patrimonial, de gestão e de exploração portuária” (Decreto-Lei 339 de novembro de 1998).

O Porto de Aveiro, através do Decreto-Lei 210/2008 de 3 de novembro, passou a ser o tutor da Administração do Porto da Figueira da Foz, S.A. (APFF, S.A.), com um capital de social de 50.000€. Assim, a APFF, S.A. deixou de ser administrada através do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos e passou a ser gerido por uma sociedade anónima.

Organicamente a entidade é composta por cinco órgãos: apoio à gestão, relações externas, estratégia, jurídica e desenvolvimento de negócios. O Anexo I mostra o organograma resumido, tal como está representado no *Manual de Acolhimento* (2012).

É importante mencionar que o elevado contingente que está afeto à Direção de Coordenação Portuária justifica o porquê do Porto de Aveiro não ter assumido um modelo de gestão Landlord Port mais cedo (Sousa, 2012).

É essencial de seguida referir quais as estratégias que o Porto definiu para o futuro, tendo sempre em conta a sua visão.

3.3.1. Visão e linhas estratégicas

A Visão do Porto de Aveiro foi pensada no horizonte de 2015, tendo por base as suas características endógenas:

“O Porto de Aveiro será um dos mais dinâmicos e competitivos Portos da Faixa Atlântica da Península Ibérica no transporte de curta e média distância, e possuirá um amplo pólo de desenvolvimento logístico e industrial” (Direção-Geral do Tesouro e das Finanças, 2009).

De forma a garantir esta visão, foram definidos três objetivos estratégicos, referidos no Portal da *Direção-Geral do Tesouro e das Finanças*:

- Alargar e potenciar o *hinterland*;
- Realizar o potencial de capacidade em reserva;
- Melhorar a oferta de serviços portuários.

As linhas estratégicas apresentadas no Portal da *Direção-Geral do Tesouro e das Finanças* compreendem o seguinte:

- Melhoria dos Acessos;
- Ordenamento Territorial;
- Passagem para o Modelo de Landlord Port;
- Melhoria do enquadramento organizacional e regulamentar;
- Promoção da atuação comercial;
- Envolvimento da comunidade portuária.

Cada Porto tem que estabelecer uma área de ação, de modo a controlar toda a área que lhe pertence, usando-a para satisfazer as suas necessidades.

3.3.2. Área de jurisdição, instalações portuárias e acessibilidade

O Porto de Aveiro é gerido por uma sociedade anónima com capitais exclusivamente públicos, visando a exploração económica, conservação e desenvolvimento deste.

No dia 5 de dezembro de 2001 foi aprovada uma nova área de jurisdição, reduzindo cerca de 90% o total da área sobre o domínio da APA. Assim, ficaram sob a alçada da APA, S.A. os diversos terminais e canais de navegação adjacentes, tal como menciona o Gabinete de Apoio à Estratégia (2002).

A área de jurisdição está patente nos concelhos de Aveiro e Ílhavo, abrangendo:

- “A faixa da costa, compreendida entre o paralelo +108 000 (aproximadamente 80 metros a sul do Molho Sul) e 50 metros a norte do Molho Norte;
- Os terraplenos afetos à exploração e expansão do Porto de Aveiro: Terminal Sul, Terminal Norte, Terminal de Granéis Líquidos, Porto de Pesca Costeira e Porto de Pesca do Largo;
- Os canais de navegação adjacentes aos terraplenos:
 - Canal de Mira;
 - Canal de S. Jacinto;
 - Canal de Ílhavo;
 - Canal principal de navegação, no concelho de Aveiro: Cale do Espinheiro” (Administração do Porto de Aveiro, 2002, p. 18)

A Administração do Porto de Aveiro, S.A. (2002) consigna que o “canal principal de navegação tem cerca de 9 km, desde a entrada da barra até próximo da cidade de Aveiro, deixando a quem navega para o interior a povoação de S. Jacinto, a bombordo, e as povoações da Barra e a cidade da Gafanha da Nazaré, a estibordo”. Ainda no seguimento do mesmo Guia, fundamenta-se que o canal se foi desenvolvendo ao longo do tempo, contemplando as estruturas apresentadas no Anexo II (Planta do Porto de Aveiro).

Os setores estão interligados entre si por uma via rodoviária de cintura portuária que tem acesso direto à A25 (ver Figura 21).

“A sede da APA está situada em zona contígua ao Terminal Norte, integrando um conjunto de edifícios ocupados por diversos agentes de navegação” (Administração do Porto de Aveiro, 2002, p. 18).

Figura 21 – Modos de acessibilidade no Porto de Aveiro



No que diz respeito às acessibilidades, o Porto de Aveiro conta com três tipos de acesso: marítimo, ferroviário e rodoviário.

Relativamente ao acesso marítimo, o Porto de Aveiro dispõe de uma barra limitada ao comprimento dos navios, sendo o máximo 150 metros, estando previsto para 2014 que o máximo seja de 185 metros. No que diz respeito ao calado, este tem que ter entre 9 a 9,5 metros, no máximo. É importante referir que a entrada da barra está a 1,5 milhas dos terminais do Setor Norte e a 4,5 milhas do Setor Sul, tal como é referido no portal da instituição.

Os acessos terrestres multimodais possuem “uma posição privilegiada e altamente competitiva” (Sousa, 2012). Recentemente, o Porto de Aveiro adquiriu uma linha ferroviária que está ligada “ao corredor ferroviário europeu da Nova Rede Transeuropeia de Transportes”. A inauguração desta via ocorreu em dezembro de 2010 (Portal Porto de Aveiro, 2012).

No que diz respeito aos acessos rodoviários, pode-se afirmar que detêm “características de vias rápidas, são pouco congestionadas e ligam a região às principais cidades do País e a Espanha, através das autoestradas A1, A29 e A25” (Portal Porto de Aveiro, 2012).

De acordo com o Portal do Porto de Aveiro (2012), “a fluidez destes acessos tornam o Porto de Aveiro um importante nó de desenvolvimento do Transporte Marítimo de Curta Distância (TMCD) e impulsionador da concretização das Autoestradas Marítimas europeias (AEM)”.

No próximo subcapítulo será abordado um tema de grande importância para a administração portuária, a gestão ambiental.

3.3.5. Políticas de gestão ambiental

A APA assume o Ambiente como um dos pontos fulcrais que se deve ter em conta aquando da gestão de uma empresa. Devido à relação histórica entre o Porto de Aveiro e a Ria de Aveiro, este “pretende ser pioneiro na implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, comprometendo-se a tomar medidas e a desenvolver as ações necessárias para” (Cruz, Macedo & Ramos, 2004, p. 5):

- “Promover a gestão racional e eficiente de recursos, nomeadamente, água e energia;
- Prevenir a poluição e minimizar os impactos ambientais significativos associados às atividades desenvolvidas;
- Cumprir os requisitos legais aplicáveis à sua atividade e outros que a APA, S.A. subscreva;
- Estabelecer e rever periodicamente objetivos e metas, tendo em conta os aspetos ambientais significativos;
- Assegurar que os fornecedores, contratos e clientes cumprem os requisitos legais aplicáveis e outros estabelecidos em regulamento interno;
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores;
- Incentivar a comunidade portuária à melhoria constante do seu desempenho ambiental em todas as suas atividades, produtos e serviços;
- Cooperar e promover a comunicação com entidades externas;
- Divulgar a Política Ambiental adotada a todos os que trabalham na APA, S.A. ou em seu nome, mantendo-a permanentemente acessível ao público” (Administração do Porto de Aveiro, 2012, p. 21).

O processo de implementação do Sistema de Gestão Ambiental que visava a Certificação Ambiental teve o seu início em 2001 (Administração do Porto de Aveiro, S.A.. Gabinete de Apoio à Estratégia, Comunicação, Imagem, e Marketing – APA, 2002, p. 4).

Como é referido por Cruz, Macedo & Ramos (2004), a norma assumida pela organização, para o Sistema de Gestão Ambiental, foi a norma NP EN ISSO 14001:1999. Esta norma consiste no desenvolvimento de práticas e procedimentos relacionados com o ambiente. Esta Política Ambiental foi aprovada a 19 de novembro de 2001, sendo que pode

ser revista e alterada se o Conselho de Administração da APA, S.A. assim o entender (Cruz, Macedo & Ramos, 2004, p. 6).

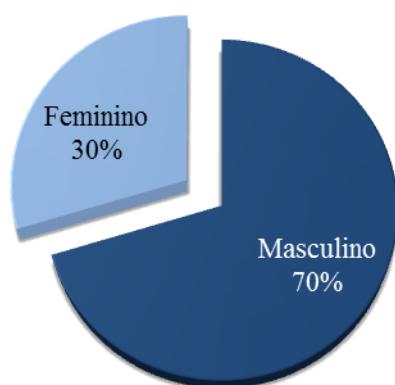
No próximo subcapítulo será caracterizada a APA, S.A.A em termos de recursos humanos.

3.3.6. Caracterização dos recursos humanos da APA, S.A.

Na atualidade, o Porto de Aveiro possui 108 trabalhadores englobando todas as áreas de funcionamento.

Como é possível observar no Gráfico 1, a APA, S.A. é uma organização essencialmente masculina. Com efeito, é notória a diferença entre funcionários do sexo masculino (70%) e do sexo feminino (30%).

Gráfico 1 - Dados estatísticos relativos ao sexo dos trabalhadores



Fonte - Administração do Porto de Aveiro, S.A.

Esta diferença notável deve-se ao facto de estarmos perante um Porto de Pesca Comercial, onde a maioria do trabalho ainda é realizado pelo sexo masculino, sendo as profissões mais comuns Operadores de Cais, Pilotos Marítimos e Serviço de Tráfego Marítimo¹² (VTS).

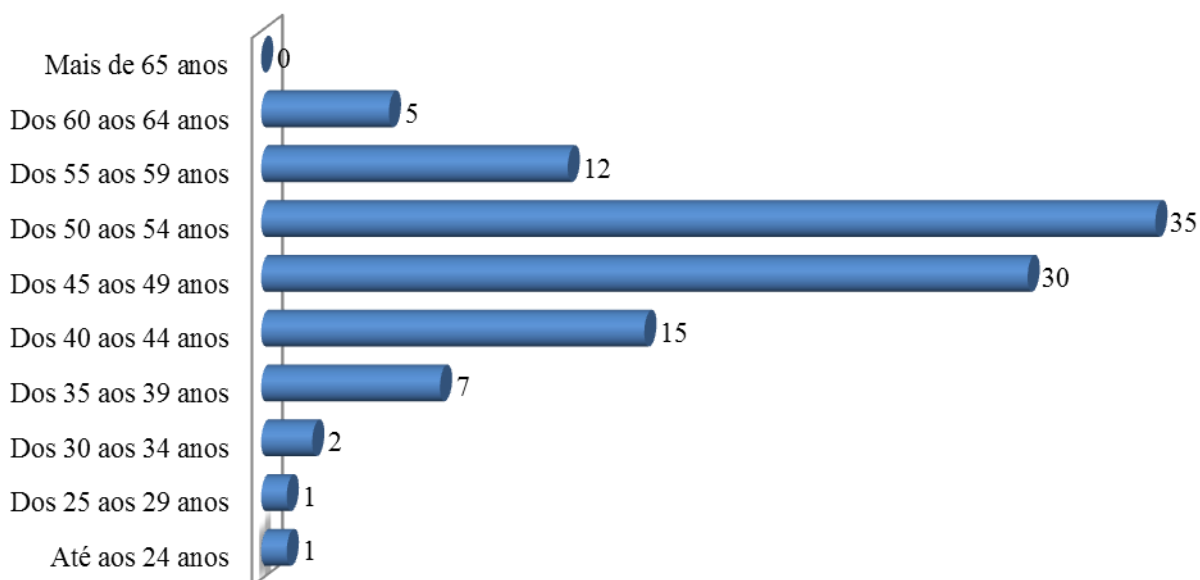
No entanto, as mulheres também ocupam cargos de topo na organização, como é o caso das responsáveis pelo Ambiente, Controlo de Gestão, Gabinete de Estratégia, Gabinete Jurídico e Área de Desenvolvimento de Negócio.

Relativamente à caracterização etária, verifica-se uma força de trabalho envelhecida (ver Gráfico 2). Com efeito, o escalão de idades entre 50 e 54 anos é o que tem maior

¹² É um sistema de monitorização do tráfego marítimo estabelecido pelas autoridades do porto.

representatividade, com uma percentagem de 32%, logo seguido do escalão “Dos 45 aos 49 anos” (28% dos funcionários da organização). O conjunto destes dois escalões perfaz mais de metade da organização, isto é, 65 funcionários estão presentes nestes dois escalões para um total de 108 funcionários da organização.

Gráfico 2 - Escalão de idades dos funcionários

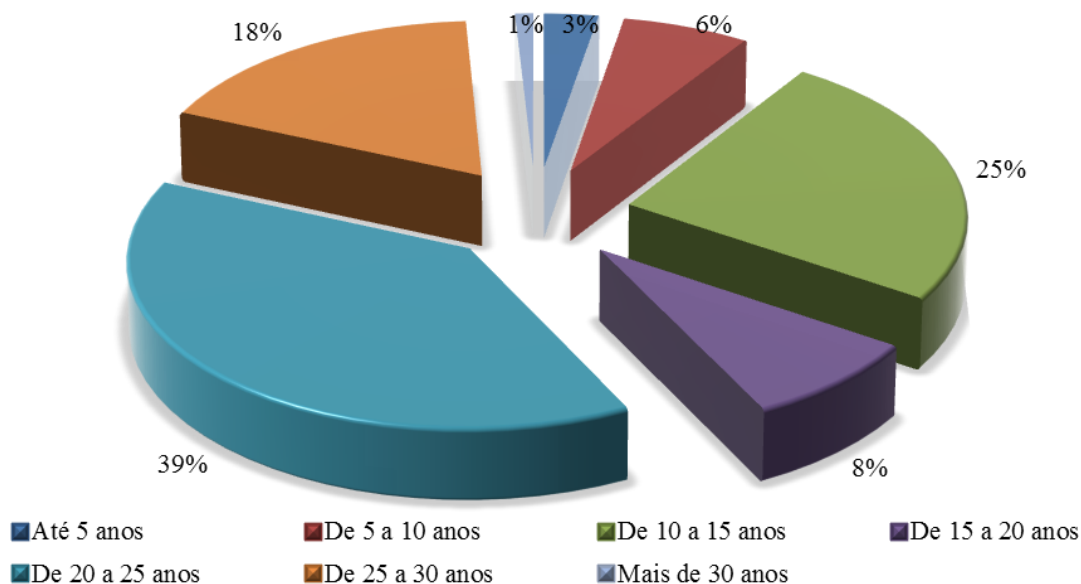


Fonte - Administração do Porto de Aveiro, S.A

Os escalões “Até aos 24 anos”, “Dos 25 aos 29 anos” e “Dos 30 aos 34 anos” somam um total de 4 funcionários, demonstrando uma organização pouco jovem.

No que diz respeito à antiguidade no cargo, verifica-se uma certa estabilidade (ver Gráfico 3). De facto, o funcionário mais recente está na entidade há cerca de um ano, enquanto, por sua vez, o mais antigo tem 39 anos ao serviço desta organização.

Gráfico 3 - Antiguidade dos funcionários



Fonte - Administração do Porto de Aveiro, S.A

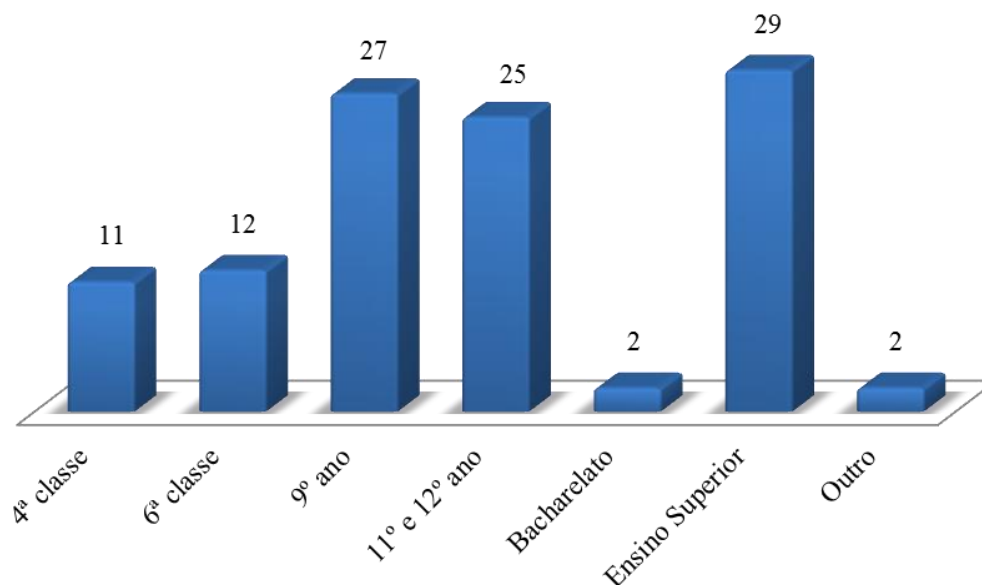
Em termos de antiguidade, a maioria dos funcionários trabalha na organização há mais de 20 anos, sendo que cerca de 39% (a maior fatia) está na casa dos 20.

Os grupos “Até 5 anos” e “Mais de 30 anos” são os que tem menor percentagem de funcionários (3 funcionários e 1 funcionário, respetivamente).

A organização tem vindo a dar apoio aos seus funcionários com o intuito de melhorar as suas capacidades e, deste modo, contribuir para uma gestão eficiente da organização.

Em termos de habilitações literárias, 29 funcionários são portadores de uma Licenciatura, sendo, contudo, o número de funcionários com o 9º ano muito idêntico. Vinte e cinco funcionários têm 11º ou 12º ano (ver Gráfico 4).

Gráfico 4 - Escolaridade dos funcionários



Fonte - Administração do Porto de Aveiro, S.A

Resumindo, pode-se concluir que o Porto de Aveiro é uma empresa pública maioritariamente com trabalhadores do sexo masculino. Outro ponto de relevância é o facto de grande parte dos funcionários ter cerca de 30 anos a trabalhar nesta instituição. A empresa possui trabalhadores qualificados, sendo que alguns ingressaram já com a licenciatura. Contudo, a entidade permite aos trabalhadores melhorarem as suas capacidades técnicas, dando a possibilidade de se instruírem.

Uma fragilidade do Porto de Aveiro aparenta ser a falta de funcionários mais novos, que tragam uma visão diferente para o Porto e novas propostas de organização/gestão.

Para a análise feita anteriormente, bem como para a análise estatística dos dados foi necessário recorrer a métodos de recolha de informação. O capítulo a seguir apresenta metodologia utilizada neste estudo.

4. Metodologia de investigação

O estudo qualitativo permite ao investigador entender os diferentes fenómenos, segundo a perspectiva de intervenientes, sendo que a partir daí, pode fazer a sua própria análise.

De acordo com Miles e Huberman (1994), a pesquisa qualitativa pode ser dividida em redução de dados, apresentação de dados, conclusão e resultados. Resumidamente, a redução de dados consiste no processo contínuo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais. Este processo começa antes da recolha de dados. A apresentação dos dados consiste na transformação e exposição dos mesmos, de modo a que o investigador os consiga analisar e tirar conclusões. A conclusão e resultados consistem em identificar padrões, explicações, possíveis configurações, sendo que um bom investigador mantém sempre aberta a possibilidade de novas ideias.

Os métodos de recolha de informação para este trabalho basearam-se na análise documental, num diário de atividades profissionais e em entrevistas.

4.1. Análise documental

“Document analysis is a social research method and is an important research tool in its own right and is an invaluable part of most schemes of triangulation. Documentary work involves reading lots of written material” (Heffernan, 2001, p. 336)

Este tipo de pesquisa qualitativa permite trazer para o estudo pensamentos de carácter inovador, sendo os documentos uma fonte essencial de conhecimento e de dados para o objeto de estudo (Godoy, 1995).

Como menciona Godoy (1995), a análise de documentos é proveitosa por ser possível consultar a opinião e estudos de outros autores quando não é possível obtê-los fisicamente.

Todavia, pode haver limitações quando só se aplica um único formato de pesquisa. Por vezes os documentos produzidos não têm o intuito de prover informação para este tipo de análise (Godoy, 1995).

Quando se iniciou este estudo foi necessário, numa primeira fase, recolher informação e registá-la (Cervo & Bervian, 1978). Neste sentido, foi imprescindível recorrer a um conjunto de bibliotecas (Bibliotecas da Universidade de Aveiro, Bibliotecas da Universidade de Coimbra e Biblioteca Municipal de Ílhavo) para obter toda a informação.

A pesquisa foi realizada em documentos publicados, tais como livros, revistas científicas, manuais do Porto de Aveiro, *newsletters*, entre outros. Recorreu-se a documentos oficiais: decretos-lei e normas. Fotografias, esquemas, vídeos, mapas foram também fundamentais para a construção do relatório (Kelete & Roegiers, 1993).

Depois da pesquisa efetivada passou-se à fase de análise do material recolhido e exposição dos respetivos resultados. A quantidade de informação foi diminuindo, restando apenas a que era mais interessante e que mais valorizará o trabalho.

A escolha deste método de trabalho foi importante, tendo sido utilizado ao longo da realização do mesmo. É a base inicial para o desenvolvimento de todo o processo, começando pela explicação do que são os Portos e a sua origem, até às considerações finais, onde será possível contrapor ou confirmar o que foi escrito anteriormente.

O diário das atividades realizadas no âmbito do estágio permitiu complementar a informação recolhida pela análise documental.

4.2. Diário de atividades profissionais

“On the face of it, diaries are an attractive way of gathering information about the way individuals spend their time. Such diaries are not records of engagements or personal journals of thoughts and activities, but records or logs of professional activities” (Bell, 1999, p. 147).

O melhor método de recolha de informação é providenciado pelo próprio investigador, uma vez que este tem uma observação participante em todo o processo.

Ao estar no local de estágio, o estagiário tem uma perceção mais exata do que acontece, sendo fundamental uma descrição detalhada das observações e da interligação entre elas (Silva & Pinto, 1986), daí que, no início do processo, se tenha decidido escrever um diário com as atividades profissionais realizadas. Como assevera Bell (1999), o diário

pode ser uma fonte preciosa de informação, uma vez que é escrito quase em tempo real, expondo a informação do que é feito, quem o pediu e que finalidade tem.

Antes da sua concretização foi fundamental definir aquilo que seria necessário saber, questionando a relevância da informação a recolher e escalonando períodos de tempo para analisar a informação até lá recolhida (Bell, 1999).

Sendo o trabalho realizado diariamente, optou-se por descrever as tarefas diariamente, apesar de Bell (1999) afirmar que se pode escrever semanalmente, mensalmente ou quando existem dados suficientes para tal no diário.

É importante mencionar que o diário escrito no estágio foi somente para as atividades decorridas no âmbito do mesmo, não sendo registadas atividades de outra natureza, uma vez que não acrescentariam valor ao relatório.

Para melhor conhecer a realidade dos Portos e o papel da estatística na gestão portuária, foram também realizadas entrevistas de elite.

4.3. Entrevistas

“It is a highly subjective technique and therefore there is always the danger of bias. Analysing responses can present problems and wording the questions is almost as demanding for interviews as it is for questionnaires” (Bell, 1999, p. 135).

A entrevista é normalmente realizada com o propósito de recolher dados para análise e serve para adquirir informação que não é possível obter em fontes documentais (Cervo & Bervian, 1978).

A entrevista permite obter conhecimento sobre os pensamentos do entrevistado, as suas crenças, saberes, motivações e sentimentos sobre os Portos, possibilitando entender melhor a perspetiva dos mesmos (Johnson & Christensen, 2008).

Optou-se por uma entrevista semiestruturada aberta, com um conjunto de questões definidas a priori, mas permitindo a colocação de outras questões consideradas pertinentes no decorrer da entrevista.

Este tipo de entrevista tem vantagens ao nível da comparação entre respostas, uma vez que a base das entrevistas é a mesma para os diferentes intervenientes, havendo,

consequentemente, facilidade em organizar e analisar a informação e diminuindo-se os mal-entendidos aquando da apresentação da entrevista a múltiplos entrevistados (Johnson & Christensen, 2008).

Porém, relativamente às entrevistas abertas há menos flexibilização, porque as questões padronizadas podem levar a respostas mais limitadas e de carácter pouco relevante (Johnson & Christensen, 2008).

É importante referir que foram realizadas as entrevistas de elites a administradores portuários, por se considerar serem os que dispõem de mais informação relativamente à importância da estatística para a gestão portuária, dado os cargos de gestão de topo que ocupam. O objetivo da realização destas era obter mais informação sobre a gestão dos Portos nacionais, baseando-se na sua experiência, e perceber o que seria importante mudar ou acrescentar à estatística que os Portos normalmente utilizam, numa visão mais orientada para a gestão. Isto é, o que é essencial para os administradores a nível estatístico.

As entrevistas foram delineadas num guião, conforme explicado no próximo subcapítulo.

4.3.1. Guiões

Para que fosse possível realizar as entrevistas criou-se um instrumento orientador de recolha de dados, como referido acima, que permitisse obter informação semelhante em todas as entrevistas efetuadas. Isto permitiu ter uma estrutura para a sua concretização e que orientasse o discurso, como foi o caso do Guião (Anexo III).

Previamente à elaboração do guião, fez-se uma análise de documentos e analisaram-se os pontos fracos da estatística utilizada nos diferentes Portos, a qual serviu de base para a construção do guião.

No subcapítulo que se segue serão apresentadas a lista de entrevistados e as razões para a escolha dos mesmos.

4.3.2. Entrevistados

Os entrevistados foram selecionados de acordo com a posição que ocupavam no Porto, uma vez que só se pretendia entrevistar aqueles que pertencessem ao Conselho de Administração.

O universo dos Portos é constituído por 14 Portos comerciais, tendo 7 Administrações Portuárias de maior relevo, como já foi referido anteriormente. Uma vez que a Administração do Porto da Figueira da Foz e do Porto de Aveiro são a mesma, foram entrevistados dois Administradores do Conselho de Administração. O mesmo sucedeu no Porto de Leixões e no Porto de Viana do Castelo.

Tendo em atenção a conjuntura que se atravessa a nível nacional com a gestão dos Portos e a alteração dos Conselhos de Administração, foi necessário optar por uma estratégia. Preferiu-se, no caso do Porto de Lisboa, e devido à sua experiência, entrevistar os Administradores que estiveram em funções até fevereiro do presente ano, bem como uma das vogais em funções. No caso do Porto de Setúbal, a escolha foi oposta, escolhendo o Administrador que iria entrar em funções, porque, para além de ser autor de dois livros da área portuária, possui conhecimentos a nível prático e académico. O atual administrador tinha acabado de tomar posse e não tinha as ferramentas para responder às questões, tendo por isso delegado para a Diretora do Planeamento e Ordenamento.

As entrevistas tiveram lugar, respetivamente, em cada um dos Portos, tendo a duração destas, variado entre 10 minutos a 1 hora e 15 minutos. Estas decorreram no período de 27 de fevereiro de 2013 a 30 de abril de 2013.

Os entrevistados foram os seguintes:

Entrevistado	Porto
Dr. Amadeu Ferreira da Rocha	Administração dos Portos do Douro e Leixões
Eng ^o João Pedro Tarujo de Almeida Braga da Cruz	Administração dos Portos do Douro e Leixões
Dr. Luís Manuel Dionísio Marques	Administração do Porto de Aveiro
Eng ^o José Luís Azevedo Cacho	Administração do Porto de Aveiro
Dra. Andreia Daniela Pereira Ventura de Brito Bogas	Administração do Porto de Lisboa
Dr. Eduardo da Silva Martins	Administração do Porto de Lisboa
Dr. Luís Carlos Antunes Barroso	Administração do Porto de Lisboa
Dra. Joana Margarida Moreirinhas Estima Coelho	Administração do Porto de Setúbal e Sesimbra
Eng ^a Maria Lúcia Ferreira Sequeira	Administração do Porto de Sines

De modo a manter a confidencialidade dos entrevistados, as entrevistas foram codificadas de E1 a E9 aleatoriamente.

Como refere Bardin (1991), os dados obtidos serão tratados de maneira a serem válidos. Assim, Siva & Pinto (1986, p. 104) acrescentam:

“A análise de conteúdo permite inferências sobre a fonte, a situação em que esta produziu o material objeto de análise, ou até, por vezes, o recetor ou destinatário das mensagens. A finalidade da análise de conteúdo será pois efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas”.

Assim, a análise de conteúdo engloba um conjunto de técnicas que permitem, com maior rigor, mesmo sendo um campo de uma vasta quantidade de aplicações, analisar entrevistas (Bardin, 1991).

O capítulo que se segue descreve as atividades concretizadas no decorrer do estágio, bem como analisa os dados recolhidos através das entrevistas.

5. Desenvolvimento do estágio

A integração na Organização de Acolhimento foi notável. A Dra. Liliana Martins começou por introduzir o conceito da empresa e explicar os procedimentos base. Nessa mesma circunstância foi cedido à estagiária o Manual de Acolhimento da APA, S.A.. Aquando do início do estágio foram apresentados os funcionários e explicada a função de cada um na organização.

O Dr. Luís Sousa (orientador da Organização de Acolhimento) procedeu primeiramente à integração na área de estágio, a estatística, tendo de seguida explicado as tarefas que iriam ser concretizadas ao longo do tempo de estágio. Foi também importante conhecer as diferentes zonas de atividade portuária, tais como o departamento de pilotagem, Terminal de Granéis Líquidos, Terminal Norte e Plataforma Intermodal de Cacia, o que proporcionou a uma melhor compreensão da forma como funciona o Porto de Aveiro.

Com o decorrer do estágio foi sendo atribuída à estagiária mais autonomia para realizar as tarefas mais simples e tomar iniciativa para a concretização de outras sem que fosse solicitada a sua execução.

Regra geral, a receção e integração na APA foi muito boa, o que levou a um contributo positivo por parte da estagiária para a empresa e à obtenção de informação para a elaboração deste trabalho.

5.1. Tarefas desenvolvidas durante o estágio

Durante os seis meses do estágio foram desenvolvidos vários tipos de atividades. Ao longo do dia era normalmente necessário articular tarefas de natureza diversa, pois eram solicitadas informações de diferentes áreas da Autoridade Portuária.

A estatística baseou-se, ao nível marítimo, nos navios, mercadorias, agentes, operações, entre outros; ao nível da ferrovia, na quantidade de mercadorias, número de vagões e número de comboios.

Tanto no Porto de Aveiro como no Porto da Figueira da Foz são utilizados os programas SIGAPA e SIGFOZ, respetivamente. Estes incluem os módulos de estatística, de faturação, de tarifário e de gestão dominial (licenciamento de infraestruturas na área de

domínio público marítimo). De acordo com a área de estágio, foi utilizado principalmente o módulo da estatística, pois era possível aceder aos dados essenciais para o trabalho no dia a dia de uma forma eficiente.

As tarefas desenvolvidas variaram entre informação estatística, o tratamento e introdução de informação no portal da OA, a *newsletter*, a criação do histórico de navios e mercadorias, o escalonamento de navios, a recolha de informação para notícias e a formação de novos *templates* para uma melhor apresentação da informação.

5.1.1. Introdução da estatística portuária no portal

Desde o início, a estagiária foi incumbida de, mensalmente, obter os dados da mercadoria movimentada e de os colocar na tabela que se encontra no Anexo IV.

A construção desta tabela consistiu em inserir os dados de cada mês numa coluna e noutra fazer o acumulado, para que no final do ano, seja obtido o total. Para obter uma comparação, coloca-se o acumulado dos dois anos anteriores e a respetiva variação. Este processo decorre desde janeiro a dezembro de cada ano.

Primeiramente, começou-se por realizar esta tarefa para o ano de 2012. Aquando do preenchimento, foi sugerida a construção de um gráfico que mostrasse a evolução no tempo para o referente mês e para um período de três anos. As variáveis nele apresentadas são os granéis sólidos, granéis líquidos e a carga geral. Esse gráfico (Anexo IV) está visível no portal, no menu estatística, e é apresentado para todos os meses de cada ano.

Posteriormente, foi solicitado que se traduzisse essa informação para a língua Inglesa e Castelhana.

De modo a que informação ficasse coerente, sucedeu-se a realização do mesmo processo para os anos de 2010, 2011 e, mais recentemente, para 2013.

Para o ano de 2007, 2008, 2009 foi somente colocada a informação do movimento total do ano, uma vez que não é relevante ter a informação pormenorizada no portal.

Esta tarefa foi operada tanto para o Porto de Aveiro como para o Porto da Figueira da Foz.

5.1.2. Tratamento e introdução de informação no portal

Os portais da APA, da APFF, da APP, da APLOP e da Comunidade Portuária são da responsabilidade do Professor Dinis Alves, que tem como incumbência o tratamento dos dados e a sua respetiva publicação. Uma vez que na altura da realização do estágio estavam a ser lançados os dois portais, foi necessário cooperar.

Numa primeira fase, começou-se por traduzir textos para Inglês da informação referente à história, às características, às parcerias, legendas de fotografias e vídeos, inaugurações, eventos desportivos e notícias históricas.

Analogamente à introdução de informação foram colocados vídeos institucionais no portal. Para a realização dessa tarefa foi necessário entrar no *backoffice* do portal em português e foi introduzido o título do vídeo no respetivo campo e o endereço eletrónico noutra. Essa informação foi cedida pelo Professor Dinis.

Uma forma distinta e característica de destacar a visita aos portais foi com a introdução de efemérides marítimas para cada dia do ano (Anexo V). As efemérides marítimas consistem em acontecimentos marcantes na história, tais como inaugurações, naufrágios, navios importantes, datas históricas, entre outras. Foi sugerido que continuasse o trabalho do responsável pelos portais, sendo, para tal, necessário recorrer à internet para encontrar notícias ou informações sobre os acontecimentos.

Estes aparecem em destaque no dia em que têm lugar, aparecendo também um resumo sobre o assunto a que se refere e uma hiperligação para o local de onde foi retirada a informação.

A Dra. Isabel Ramos (Departamento Comercial e Marketing) solicitou que se atualizassem os Regulamentos de Tarifas do Porto de Aveiro para o ano de 2013 nas versões em Português e em Inglês, para posterior publicação, uma vez que são a base da informação dos utilizadores do Porto.

No caso do Porto da Figueira da Foz atualizou-se a versão Portuguesa, tendo sido, contudo, necessário construir uma versão em Inglês, uma vez que não existia nenhuma para este Porto.

Foi incitado que se alterasse a informação dos contactos gerais e da segurança da APA. Analisada a informação, sugeriu-se que fosse renovada a imagem desses de acordo

com o *layout* do novo portal, tendo também sido sugerido o mesmo para a APFF. Desse modo, a informação passou a estar mais perceptível, como é possível analisar no Anexo VI.

5.1.3. Newsletter mensal

Mensalmente é elaborada uma *newsletter* interna que é enviada por correio eletrônico e em versão em papel – Info@PA. A informação contida na mesma varia, incluindo atividades lúdicas realizadas na APA, informações gerais e informações estatísticas.

Mensalmente, a Dra. Liliana Martins solicitava informações para o seu preenchimento, nomeadamente referentes ao movimento total de mercadorias relativo ao mês em análise e sua evolução.

5.1.4. Construção do histórico de navios e histórico de mercadorias

Construiu-se num ficheiro Excel uma tabela onde pudesse ser visto mais facilmente o histórico de navios por terminal desde 1995 até ao presente. Os terminais em análise foram: Terminal Norte, Terminal Sul, Terminal de Granéis Líquidos, Terminal de Granéis Sólidos, Terminal Ro-Ro e Estaleiros. Este último foi integrado devido ao facto de anteriormente entrarem navios no Porto que eram contabilizados, apesar de irem para reparações.

A informação da tabela está organizada por terminal, obtendo-se a informação pretendida por mês (Anexo VII). Esta informação contempla o número de navios atracados, a arqueação bruta total de cada mês, o comprimento total do mês, o calado máximo e o calado aquando da ida ao Porto.

Para além disso, produziu-se uma tabela semelhante, onde se pudessem incorporar os dados dos valores médios e dos valores máximos, dada a importância dessa informação para a gestão. Esta tabela permitiu saber, por exemplo, se o aumento do molho sul era vantajoso ou não.

Dentro dos mesmos moldes, construiu-se uma outra tabela que permitiu aferir o histórico de mercadorias (Anexo VIII). Para cada terminal aparece a informação por tipo de carga, sendo esta subdividida em carga, descarga e total.

Os terminais são os mesmos que são utilizados no histórico de navios. Os tipos de carga contemplados são a carga geral, granéis sólidos, granéis líquidos e carga contentorizada. Dentro de cada terminal obtém-se o total geral, o total da carga e o total da descarga. Como no anterior, existem colunas com o total por tipo de carga.

5.1.5. Listagem de navios e de mercadorias

A lista de navios fornece informação desde 1995 até 2012. Através dela consegue obter-se uma informação detalhada por mês, dia e navio. Para a construção da tabela foi usada a informação simplificada. Começou-se por construir uma coluna onde fossem contabilizados os navios desde o dia 1 de janeiro de 2012 até ao dia 31 de dezembro de 1995, de forma a saber o número de navios que atracaram no Porto desde essa altura. As informações seguintes prendem-se ao navio: IMO¹³, nome, calado, LOA¹⁴, GT¹⁵, DWT¹⁶, tipo de operação, hora e data de entrada e saída, terminal e posto de atracagem, bandeira do mesmo, Porto e país de onde provinham, 1º agente e, se necessário, 2º agente, com respetiva hora e data de mudança. Apesar de a mudança de agente acontecer esporadicamente, é importante registá-la.

Para a construção da listagem de mercadorias foi necessário, numa primeira fase, uniformizar o nome das mercadorias, agrupando-as por categorias. Uma vez que cada navio pode transportar diferentes tipos de mercadoria é importante registar, para cada tipo de mercadoria, a quantidade, o código da mesma, o terminal e o posto, bem como o tipo e subtipo de mercadoria. Outro ponto a salientar são os operadores e os importadores/exportadores.

Os tipos de carga utilizada foram iguais aos listados no histórico de mercadorias. Os subtipos utilizados constam na Tabela 1.

¹³ O International Maritime Organization foi introduzido em 1987. Estabelece números que compõem identificações únicas para os navios, para os proprietários dos navios e para as empresas.

¹⁴ Length overall - comprimento máximo do casco do navio.

¹⁵ Gross Tonnage significa arqueação bruta e consiste no volume total dos espaços fechados do navio.

¹⁶ Deadweight tonnage é a quantidade de peso que o navio transporta no momento ou que pode transportar.

Tabela 1 – Subtipos de carga utilizados no histórico de mercadorias

Subtipos de Carga
Carbono
Contentores >20' <40'
Contentores 20'
Contentores 40'
Gás Liquefeito
Granéis Líquidos Desconhecidos
Granéis Sólidos Desconhecidos
Minerais
Outra Carga Geral
Outros Granéis Líquidos
Outros Granéis Sólidos
Produtos Ferrosos e Aço
Produtos Agrícolas
Produtos Florestais
Produtos Petrolíferos
Reboque e Semirreboque

Fonte - Administração do Porto de Aveiro, S.A.

Estas listagens permitiram uniformizar a informação. Não foram, contudo, mais desenvolvidas, uma vez que foi aprovada a elaboração de um programa onde estará disponível esta informação de modo mais simplificado e de mais fácil acesso.

5.1.6. Escalonamento de navios

Trimestralmente é solicitada informação acerca da quantidade de navios escalados no Porto de Aveiro. No final do ano é também calculado o acumulado.

Durante o estágio realizou-se o escalonamento para os 3º e 4º trimestres, bem como o acumulado do ano de 2012. Esta informação consiste em saber qual é o comprimento mais comum nos diferentes terminais. A Tabela 2 representa o acumulado do ano.

Tabela 2 - Grelha com a quantidade de navios atracados no Porto de Aveiro em 2012

Dimensão dos Navios		4ºT 2012 (Acumulados)						
		TN	TS	TGL	RO-RO	TGS	Outros	Total
< 95 m	N.º navios escalados	126	248	52	2	25	5	458
95 m - 115 m	N.º navios escalados	84	28	155	0	11	0	278
115 m - 125 m	N.º navios escalados	24	0	12	2	4	1	43
125 m - 135 m	N.º navios escalados	27	0	1	0	2	0	30
> 135 m	N.º navios escalados	16	0	17	0	12	0	45

Fonte - Administração do Porto de Aveiro, S.A.

Esta informação é importante pois permite analisar se os terminais são adequados aos navios que recebem e possibilita ver quais os terminais que suportam navios maiores e o que é necessário fazer em cada terminal para poder receber navios de maior comprimento.

5.1.7. Tratamento de dados para notícias

Os dados tratados internamente no Porto são a base para a informação que é solicitada para as notícias.

Normalmente, nesta tarefa, começava-se por analisar os dados dos últimos dois anos para poder fazer uma comparação e detetar diferenças significativas. Depois de analisados os dados, escreviam-se frases curtas ou descreviam-se em pontos onde haviam oscilações.

Esses rascunhos basearam-se, no caso da APA, no mês de janeiro 2013, tendo estes dados sido comparados com o período homólogo de 2012 (ver notícia Anexo IX).

A divulgação de notícias sobre a APA demonstra a boa gestão e funcionamento da mesma, bem como o crescimento e amadurecimento que tem vindo a ocorrer ao longo dos anos.

5.1.8. Atualização de dados

Para além da atualização de dados para a estatística *on line*, modernizaram-se os dados referentes aos agentes que presentemente fornecem serviços no Porto.

De maneira a ter uma informação fidedigna, analisaram-se os últimos três anos (2012, 2011 e 2010), viu-se quais os serviços operacionais em 2011 e quais os que

deixaram de operar nesse ano. Depois de saber quais os agentes ainda no ativo, começou-se por confirmar os contactos telefónicos e o endereço eletrónico destes. Numa outra etapa, adicionaram-se aqueles para os quais não havia informação ou que eram novos no Porto. Cerca de 20 agentes operam no Porto nos dias de hoje.

É essencial que esta informação esteja atualizada pois a qualquer instante pode ser necessária para a Autoridade Portuária, para a polícia marítima e para os operadores de cais.

No final do ano de 2012, desenvolveram-se tabelas e gráficos que permitiram ver a evolução referente aos anos de 2010 e 2011. Para isso considerou-se que seriam pertinentes para a análise os seguintes elementos: percentagem de mercadorias importadas/exportadas por tipo de carga, principais países de importação/exportação, mercadorias movimentadas, cabotagem, principais importadores/exportadores, principais movimentos de mercadorias (2012, 2011 e 2010) e principais fluxos de mercadorias (2012, 2011 e 2010).

5.1.9. Formatação de novos *templates*

Como proposto nas atividades a realizar no estágio, a estagiária ficou responsável por alterar as folhas utilizadas no cais para escrever a informação sobre o navio e as folhas da ferrovia que transcrevem o que cada comboio transporta e as quantidades transportadas. Em ambos os casos fez-se uma transformação geral do *template* e acrescentaram-se os tópicos que vão dar a informação essencial que dantes não era possível obter.

Para as duas folhas foram criadas listas com as seguintes informações: para a folha de cais - mercadorias, agentes, empresas de estiva, terminal e guindaste; para a folha da ferrovia - mercadorias, importador/exportador, origem/destino, empresa de ferrovia e empresa de estiva.

Na folha do cais optou-se por separar a carga e a descarga, de modo a que a procura de informação seja mais intuitiva e acrescentaram-se o total de mercadorias por navio, o número de horas de trabalho efetivo, somatórios e fórmulas. Para este último ponto construiu-se uma folha (Anexo X) onde fosse possível que os trabalhadores indicassem os períodos de tempo que trabalharam num navio específico e os meios utilizados. Acrescentou-se também o acumulado, de maneira a ser mais fácil identificar os totais a

qualquer momento. Nos Anexos XI e XII pode ver-se o que era feito antes e o que irá ser feito de futuro, respetivamente.

Deste modo, é possível analisar muitas variáveis: total de horas que demoram a carregar/descarregar um navio, número de horas que uma máquina trabalha, totais acumulados, somatórios de arqueação bruta, comprimento e a contabilização automática do número de navios.

Por último, e de modo a colocar em prática estas novas alterações, criou-se uma pasta de arquivo dos ficheiros mensais, no volume de armazenamento de ficheiros no serviço de coordenação de operações portuárias. Isto permite que os trabalhadores tenham acesso rápido às folhas, porque estão organizadas e são intuitivas.

Na folha da ferrovia as modificações foram inferiores. Contudo, introduziu-se o número de processo por comboio que antes não era executado. Aqui estão também presentes os totais acumulados do ano, passou-se a contabilizar automaticamente o número de comboios que entram no Porto, o número de vagões e as quantidades, tanto de levante como de receção.

Antes da atualização cada operador tinha uma folha individual, obtendo-se no final de cada mês a informação a partir de cada uma das folhas dos operadores, que depois era necessário agrupar para saber a informação geral.

Seguidamente, será apresentada a análise das entrevistas realizadas aos administradores portuários. Esta opção deve-se ao facto de estes estarem nos cargos de topo e possuírem experiência na área da gestão.

5.2. Análise de dados

Como refere Bardin (1991), a categorização comporta um processo de agrupamento de elementos semelhantes, que posteriormente são reagrupados de acordo com os critérios anteriormente definidos. Assim, será possível obter uma ou várias dimensões de acordo com a informação recolhida.

Este processo começa pela análise dos dados recolhidos, isolando a informação que é comum em cada uma das entrevistas, como foi o caso desta investigação, podendo denominar-se de inventário. Após essa tarefa, é necessário agrupar os elementos comuns e

estabelecer uma ordem lógica para as ideias, intitulado-se este processo de classificação (Bardin, 1991). O mesmo autor, Bardin (1991, p. 119 e 120), afirma:

“A categorização tem como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Existem boas e más categorias. Um conjunto de categorias boas, deve possuir as seguintes qualidades: a exclusão mútua (...), a homogeneidade (...), a pertinência (...), a objetividade e a fidelidade (...), a produtividade”.

A categorização adotada para este relatório está subdividida em três dimensões (Anexo XIII). A primeira dimensão – Gestão e estatística portuária – compreende a atualidade e o que tem vindo a ser feito nesta área. A segunda dimensão – A Realidade dos Portos nacionais – integra os pontos fortes e pontos fracos que os Portos portugueses assumem na atualidade. A terceira dimensão – A Mudança necessária – apresenta as mudanças percecionadas como imprescindíveis pelos entrevistados, caso os Portos queiram evoluir e tornar-se mais eficientes.

Estas dimensões agrupam categorias, de modo a melhor caracterizar os temas pretendidos.

5.2.1. Primeira dimensão – Gestão e estatística portuária

Desde as alterações feitas em 1998 na gestão portuária, poucas alterações foram referidas pelos entrevistados no que concerne à evolução da gestão portuária. Isso não significa, contudo, que a evolução não continue a acontecer em todos os setores, tendo, obviamente, o setor marítimo/portuário a necessidade de acompanhar esse progresso.

À semelhança da gestão, a estatística foi sofrendo alterações, de modo a responder clara e eficazmente às necessidades dos administradores portuários. Todavia, e de acordo com os entrevistados, esta é ainda um pouco estática, devendo, segundo eles, tornar-se mais dinâmica.

A análise categorial das entrevistas permitiu a criação de três categorias que foram agrupadas numa dimensão intitulada “Gestão e estatística portuária”. São elas motivação para a evolução na gestão portuária, modelo de gestão descentralizado e estatística como

ferramenta de auxílio à gestão. Estas categorias serão analisadas mais aprofundadamente nos subcapítulos seguintes.

5.2.1.1. Motivação para a evolução na gestão portuária

Quando questionados acerca da motivação para a evolução na gestão portuária, foram várias as razões apontadas pelos entrevistados, sendo notória alguma homogeneidade nas respostas. Os fatores apontados foram empresas públicas, concessões, comunidade portuária, legislação e relação cidade-porto (ver Tabela 3).

Tabela 3 - Motivação para a evolução na gestão portuária

Primeira dimensão – Gestão e estatística portuária	
Categoria	Fatores indicados
Motivação para a evolução na gestão portuária	Empresas públicas
	Concessões
	Comunidade portuária
	Legislação
	Relação cidade-Porto

Segundo o E1, houve progressão “no próprio modelo de organização dos Portos”, transformando-os “em modelos empresariais”, como referiu o E4. De acordo com E6, nos anos noventa, as “entidades que são Administrações Portuárias foram transformadas em empresas públicas”. E8 confirma, dizendo que “são sociedades anónimas (...) e que o capital é 100 % público”.

E5 afirma que “o sistema portuário nacional é composto por Portos principais e Portos secundários (...). [Como] Portos principais temos o Porto de Leixões, o Porto de Aveiro, o Porto de Lisboa, o Porto de Setúbal e o Porto de Sines”. Nos Portos secundários temos duas variações: aqueles que partilham a administração portuária com os Portos principais, como é o caso de “Viana do Castelo por Leixões e (...) Figueira da Foz por Aveiro” (E5) e o “Porto de Portimão e o Porto de Faro (...), que estão sobre a gestão direta do organismo que sucedeu ao instituto portuário e dos transportes marítimos, que é o instituto da mobilidade e dos transportes”.

Para os entrevistados, a gestão ganhou uma orientação mais virada para “o negócio, para a otimização de processos e para o serviço do cliente” (E6).

As concessões vieram revolucionar a gestão dos Portos, como refere E3: “com a concessão da operação portuária dos Portos aos privados obviamente que houve uma alteração significativa no modelo de gestão”. Contudo, há exceções, como afirma E8: “[O Porto de Aveiro] é uma exceção na maior parte da sua operação (...). Tem um terminal concessionado, mas o resto não tem”. Similarmente, os Portos da Figueira da Foz e de Viana de Castelo também não são concessionados.

E3 explica como os papéis se separaram, sendo esta separação vantajosa: “tornou-se mais eficiente quando passou para a parte privada aquilo que a parte privada faz melhor que é operar, e deixou-se para a parte pública o que a parte pública deve fazer, que é o serviço público de interesse público e a gestão do espaço”.

Um Porto “é um conjunto de várias entidades que obviamente têm interdependência entre si nas atividades que realizam”, sustenta E6. O Porto, como mencionou E2, tem de ter em atenção as “necessidade de quem o utiliza” e, de certo modo, procurar “ajustar a oferta face às necessidades”. A quantidade de atividades levadas a cabo num Porto são tantas que, por vezes, como refere E6, a administração portuária sabe “que existem, mas são prestadas por terceiras partes”. Esta evolução denotou uma grande abertura dos Portos à comunidade portuária e também à comunidade em geral.

Segundo E5 também a legislação “tem evoluído, [tendo-se] modernizado”. Com efeito, as alterações têm sido constantes, apesar de, segundo os entrevistados, a legislação da reforma do trabalho portuário ser a mais problemática na atualidade. Têm-se vindo a “criar novas regras e um novo internamento jurídico para a mão de obra portuária, [sendo este] um fator determinante e essencial no processo e na competitividade” dos Portos nacionais (E5).

A evolução assistida ocorreu principalmente na área portuária, tendo deixado para trás, como aludiu E9, a “relação cidade-Porto”. Este elo de ligação é fundamental para a progressão de um Porto, precisando de ajuda ao nível de espaços, enquadramento com a comunidade da região e boas políticas ambientais. Deste modo, é essencial desenvolver este tipo de relações.

5.2.1.2. Modelo de gestão descentralizado

Relativamente ao modelo de gestão dos Portos, os entrevistados foram unânimes quanto à preferência por um modelo descentralizado. Os fatores apontados para tal opção foram, contudo, distintos (ver Tabela 4).

Tabela 4 - Modelo de gestão descentralizado

Primeira dimensão – Gestão e estatística portuária	
Categoria	Fatores indicados
Modelo de gestão descentralizado	Gestão local
	Aumento da concorrência
	Estratégia comum
	Autonomia
	Proximidade
	Serviços partilhados

O entrevistado E1 afirma: “eu sou firmemente contra o modelo de gestão distanciada”. Em contrapartida, o E5, mesmo optando por escolher o mesmo modelo de gestão, alude que “qualquer modelo de gestão é possível, desde que nós, quando o equacionamos, saibamos quais são as vantagens e desvantagens do modelo e tentemos maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens”.

O aumento da concorrência foi outro dos fatores apontados, considerando E4 que um modelo centralizado “irá contribuir mais (...) para reforçar esta ideia de monopólio, que é errada [uma vez que] a economia precisa de Portos mais competitivos”. E7 concorda, dizendo: “num modelo 100% público [é difícil] estabelecer condições de concorrência”, sendo esta essencial para uma atividade portuária nacional eficiente.

Para E3, para que todo o processo corra bem, é necessário “haver uma estratégia comum” para os Portos nacionais. Para este entrevistado, existe uma estratégia definida, sendo que, depois, “dentro dessa estratégia [faz a gestão] individualmente em cada administração (...), tendo esta capacidade para desenvolver” novas linhas orientadoras. O entrevistado E1, acrescenta que primeiro “é necessário definir orientações, metas (...) e

objetivos”. Assim, é possível haver uma gestão mais individualizada para cada Porto, mas tendo sempre em vista uma estratégia comum.

Um dos fatores mais referidos para a defesa de um modelo de gestão mais descentralizado foi a autonomia, sendo que E9 “gostava de manter a autonomia que às vezes não parece ser muita”. Para E2, “na gestão do dia a dia, (...) [é cada vez mais] precisa a autonomia”. E6 corrobora esta opinião, referindo, como exemplo, a Europa, que tem Portos muito eficientes. Segundo este entrevistado “não é à toa que os maiores Portos da Europa nascem em cidades e em regiões com uma forte autonomia” (E6).

Outro fator referido nas entrevistas é a flexibilidade. Segundo E2 “se as APs passassem a estar ligadas somente no Porto ou em Lisboa, [iria] prejudicar o desempenho dos Portos”, uma vez que é necessária uma resposta rápida, exigindo isso uma maior flexibilidade em termos de gestão.

Por fim, foi referido como fator de suporte a um modelo de gestão descentralizada, a possibilidade de partilha, “na medida em que permitiria as compras em grupo e a otimização em termos de determinados procedimentos e processos” (E6). De acordo com este entrevistado, é necessário “existirem poupanças de custos ao nível das sinergias e da criação de centros corporativos”.

5.2.1.3. Estatística como uma ferramenta de auxílio à gestão

A estatística foi considerada por todos os entrevistados como essencial para a gestão de um Porto e para a atividade portuária por proporcionar a informação necessária à tomada de decisões (ver Tabela 5).

Tabela 5 - Estatística como uma ferramenta de auxílio à gestão

Primeira dimensão – Gestão e estatística portuária	
Categoria	Fatores indicados
Estatística como uma ferramenta de auxílio à gestão	Obtenção de informação
	Melhor perceção de tendências
	Melhor perceção da crise económica
	Planeamento

Contudo, a maior preocupação referida pelos entrevistados foi a capacidade de obter informação, pois, como afirma E4 a informação é necessária “quase em tempo real (...) e esta é ainda uma fragilidade que temos”. Segundo E6, um dos problemas é também a “incapacidade de obtenção de outras medidas de performance”.

E2 refere que a estatística atualmente empregada “faz parte de uma estatística (...) [com] tradição [e] é o mínimo que deveremos ter”. Segundo E8, os Portos continuam a manter esforços unidos para produzir, pelo menos, essa estatística tradicional, isto é, “movimentação de navios, movimentação de carga, (...) número de navios, toneladas”.

E9 refere que tem “indicadores de desempenho mensais, que mostram um bocadinho o que é uma tendência”. Já E1, refere que “só [dá] dados ao trimestre porque pode surgir algum inconveniente (...), porque às vezes acontecem coisas negativas e outras vezes coisas positivas”. De qualquer forma, é consensual que, realizadas mensalmente ou trimestralmente, as estatísticas mostram tendências.

Um grave problema que se tem vindo a assistir é o facto de os concessionários não estarem preparados para fornecer a informação necessária. Isto remete para o facto de os contratos de concessão terem perto de “30 anos”, apesar de, segundo E3, “os contratos de concessão terem uma cláusula jurídica que dizia que deviam ceder a informação”. De acordo com este entrevistado, a questão é que “o concessionário não está preparado para (...) dar a informação” que as administrações precisam.

Mais recentemente, o fator crise tem vindo a prejudicar os Portos nacionais, o que se nota de imediato através da análise dos dados estatísticos. Segundo E9, se houver, por exemplo, uma quebra num determinado tipo de carga, a análise estatística vai mostrar isso.

Neste sentido, E5 referiu que “em termos gerais, [a estatística] permite conhecer mais a realidade que temos, permite conhecer mais o presente e conhecer mais o passado. Nessa medida, permite preparar melhor as decisões a tomar no futuro”.

No próximo subcapítulo será analisada a realidade dos Portos nacionais em termos de potencialidades e fraquezas.

5.2.2. Segunda dimensão – A Realidade dos Portos nacionais

Tendo os entrevistados sido questionados acerca dos pontos fortes e fracos dos vários Portos, decidiu-se agrupar as duas categorias – “pontos fortes” e “pontos fracos” numa

dimensão a que se deu o nome “Realidade do Portos nacionais”. De seguida, serão analisadas, mais pormenorizadamente, as duas categorias definidas.

5.2.2.1. Pontos fortes

Segundo todos os entrevistados, são enormes as potencialidades do setor portuário nacional, tendo sido referidos fatores como: a qualificação dos recursos humanos, a influência no tecido económico da região, a navegabilidade, a existência de Portos centenários e a orientação para o cliente (ver Tabela 6).

Tabela 6 - Pontos fortes

Segunda dimensão – A Realidade dos Portos nacionais	
Categoria	Fatores indicados
Pontos fortes	Qualificação dos recursos humanos
	Influência no tecido económico da região
	Navegabilidade
	Portos centenários
	Orientação para o cliente

Um dos pontos fortes dos Portos nacionais é, segundo os entrevistados, a preparação dos recursos humanos que nele trabalham, uma vez que, de acordo com eles, o Porto é o reflexo das pessoas que nele trabalham. Para E7, “os recursos humanos [de que os Portos dispõem] têm muita preparação para tratar de negócios”.

Outra mais-valia é, de acordo com os entrevistados, a localização dos Portos em “áreas urbanas e áreas de desenvolvimento económico” (E8). Isto permite-lhes realizar uma diversidade de atividades económicas, podendo mesmo afirmar-se que a capacidade dos Portos “influenciar o território e (...) a atividade económica” são dois fatores importantes. Para E7, “a vantagem [do Porto é que está] inserido no tecido económico que é muito aberto, (...) e que tem necessidade de recorrer ao Porto”.

Outro dos pontos fortes referidos foi o facto de os Portos nacionais terem “navegabilidade todo o ano” (E9). Este tema é primordial, uma vez que “permite (...) trabalhar 24 horas por dia e 7 dias por semana”. Deste modo, os Portos estão preparados

para responderem às necessidades a qualquer momento. Para além disso, foram referidas as “excelentes condições marítimas” (E8) existentes a nível nacional, devido à existência de Portos de estuário e de Portos de águas profundas.

A existência de Portos centenários foi outro dos pontos fortes identificados pelos entrevistados. Como menciona E1, os Portos nacionais são maioritariamente Portos históricos, que começaram com pequenas embarcações e que se têm vindo a desenvolver gradualmente.

Por último, os entrevistados referiram como ponto forte a crescente preocupação com o cliente, isto é, “a disponibilidade para servir o cliente, para encontrar soluções à medida do cliente” (E6). Existindo os Portos para servir a economia nacional, é, segundo os entrevistados, essencial valorizar cada vez mais este tipo de relações.

5.2.2.2. Pontos fracos

Apesar de os pontos fracos divergirem de Porto para Porto, é de salientar a referência a pontos fracos comuns a nível nacional (ver Tabela 7).

Tabela 7 - Pontos fracos

Segunda dimensão – A Realidade dos Portos nacionais	
Categoria	Fatores indicados
Pontos fracos	Acessibilidades ferroviárias
	Falta de espaço
	Operadores portuários

Os entrevistados consideram as acessibilidades ferroviárias uma fraqueza. Segundo E1, os Portos estão a crescer e “começa a ser mais sentida (...) a necessidade de termos uma melhor ligação ferroviária”. Esta ligação deveria ser melhorada a nível nacional, devendo, igualmente, de acordo com os entrevistados, ser criada uma melhor ligação a Espanha.

A expressão mais dramática utilizada para definir a falta de espaço em alguns Portos portugueses foi referida por E8: “Hoje a cidade estrangula o Porto”. Com efeito, de acordo com os entrevistados, os Portos têm crescido, sendo necessário espaço para novas

infraestruturas e para as mercadorias, entre outros. Para E7, o principal problema é o facto de os Portos “não terem capacidade de expansão imediata”.

O último ponto fraco apontado pelos entrevistados foi o facto de as operações portuárias serem realizadas por empresas especializadas e privadas, que têm “problemas complicados de produtividade e de investimento” (E4), uma vez que os investimentos iniciais são bastante significativos. Deste modo, as empresas de estiva que já operam “noutros Portos (...) não olham para [outros] como uma oportunidade” (E4). Para os entrevistados é necessário captar mais operadores, de maneira a aumentar a competitividade, não só entre eles, mas também entre Portos.

5.2.3. Terceira dimensão – Mudança necessária

Tendo em conta as dificuldades que o setor marítimo-portuário passa neste momento, são imprescindíveis mudanças ao nível da gestão, de forma a tornar os Portos mais eficientes. Neste sentido, os entrevistados foram questionados acerca das mudanças consideradas necessárias operar nos Portos.

As respostas dos entrevistados relativamente a este tópico levaram à criação de três categorias: mudança na gestão dos Portos, alterações e melhorias estatísticas e indicadores de *performance*. Estas categorias foram agrupadas numa dimensão intitulada “Mudança necessária”.

5.2.3.1. Mudança na gestão dos Portos

Relativamente à mudança necessária na gestão dos Portos, foram sugeridos alguns tópicos que, de acordo com os entrevistados, permitirão melhorar o sistema portuário nacional (ver Tabela 8).

Tabela 8 - Mudança na gestão dos Portos

Terceira dimensão – Mudança necessária	
Categoria	Fatores indicados
Mudança na gestão dos Portos	Aumento dos operadores portuários
	Criação de valor
	Flexibilização
	Articulação entre as várias entidades
	Uniformização

De forma a aumentar a produtividade dos Portos, os entrevistados sugeriram um aumento dos “operadores portuários, ou seja, mais concorrência” (E4). Como já referido anteriormente, os Portos têm falta de concorrência, por isso, esta é uma medida considerada pelos entrevistados como “fundamental para aumentar a competitividade e a eficiência” (E4).

Outra necessidade de mudança referida pelos entrevistados foi a criação de valor. Segundo E6, “ao nível das orientações estratégicas do acionista, criaria para os Portos uma estratégia de criação de valor”. Isso “colocaria entre o acionista e a gestão um verdadeiro contrato de gestão, em que, através do processo de criação de valor, as Administrações Portuárias acabassem por continuar a ter a possibilidade de contratar pessoas, de formar pessoas, de fazerem investimentos em ativos” (E6). Para estes entrevistados é essencial que haja um contrato de gestão estruturado com as empresas, de maneira a criar valor no futuro.

Outro fator necessário a uma gestão mais eficiente e eficaz seria, segundo os entrevistados, a flexibilização da gestão e dos instrumentos de gestão, sendo, para tal, necessário rever todas as regras enquadradoras: “no fundo era facilitar, flexibilizar a gestão com a legislação enquadradora adequada ao momento e ao estado atual” (E5).

Para os entrevistados seria também fundamental a “articulação das diversas entidades que desenvolvem a sua atividade e que se refletem na vida do Porto” (E7). De acordo com E2, a Autoridade Portuária é obrigada no dia a dia do Porto a lidar com várias entidades “que por vezes são conflituosas (...), o que diminui o grau da eficiência”. Neste sentido, a Autoridade Portuária passaria a ser “um integrador, um articulador, um decisor de algumas questões estratégicas” (E8).

Por fim, todos os entrevistados concordaram que a uniformização devia ser o caminho a seguir. Neste momento existe “a vivência de dois regimes: Landlord Port e (...) Tool Port” (E2). Como mencionou E2, “se o caminho é o do envolvimento dos privados na gestão das operações, já podíamos concluir o processo de concessão”. Isso iria, segundo este entrevistado, diminuir o conflito entre os Portos, uma vez que é necessário investir para atuar nuns e somente alugar para servir noutros, o que acarreta “uma desigualdade que (...) tem de acabar” (E2).

5.2.3.2. Alterações e melhorias estatísticas

A estatística realizada nos Portos tornou-se estática, sendo, por isso, de acordo com os entrevistados, necessário torná-la mais clara, perceptível e inovadora. Para tal acontecer, foram apontados vários caminhos (ver Tabela 9).

Tabela 9 - Alterações e melhorias estatísticas

Terceira dimensão – Mudança necessária	
Categoria	Fatores indicados
Alterações e melhorias estatísticas	Seleção de dados
	Concessionários cooperantes
	Visão global
	Maior dinamismo
	Análise histórica

Primeiramente, e como referiu E1, é essencial “uma política muito seletiva da informação”. O facto de ter muitos dados, não significa qualidade, o que significa que é necessário fazer uma triagem do que realmente é indispensável. Porém, cada Porto tem que analisar e ver o que é importante para si, tendo sempre em vista a informação que é necessária fornecer ao regulador.

Outro fator apontado como conducente à melhoria da estatística nos Portos foi a necessidade de maior cooperação por parte dos concessionários no preenchimento da informação solicitada. Segundo os entrevistados, as autoridades dependem em muitos aspetos da informação que os concessionários cedem, sendo, como tal, necessária “uma

articulação entre eles” (E2). Numa primeira fase, “os próprios contratos de concessão [devem dizer] (...) que o concessionário que ganhar é obrigado a prestar aquelas informações” (E3). Posteriormente, como referiu E2, “têm que chegar a um entendimento relativamente a que indicadores é que querem receber (...) da atividade concessionada”. Só assim será possível garantir o fornecimento de uma informação periódica e fidedigna.

Outro fator referido foi a necessidade de ter uma visão global do Porto. Segundo E6, para se fazer uma avaliação estatística do Porto “tem que se fazer uma avaliação multidimensional (...). Não pode ficar restrito à dimensão das toneladas, tal como não pode ficar restringido à dimensão financeira”. Ou seja, é importante ter uma visão alargada do contexto de uma entidade, não fixando a atenção apenas num só tema.

Uma das grandes vantagens da estatística é, de acordo com os entrevistados, “poder antecipar problemas, tornando a estatística mais dinâmica” (E2). No entanto, segundo os entrevistados, as alterações devem ser graduais, uma vez que, para além de ser um processo dispendioso, é necessário que seja exequível.

Por fim, os entrevistados consideraram que a evolução histórica de um Porto tem que estar sempre presente, significando que “tem que haver um conjunto de indicadores que permaneçam num período longo de tempo” (E7). Sem esta perspetiva histórica não se consegue saber se um Porto se tem vindo a desenvolver ou se, pelo contrário, tem vindo a regredir.

5.2.3.3. Indicadores de *performance*

Ao longo de todas as entrevistas realizadas, o tema que se destacou dentro da área da estatística foi a possibilidade de existir um conjunto de indicadores numéricos – indicadores de *performance* – que facilitassem o dia a dia dos gestores (ver Tabela 10).

Tabela 10 - Indicadores de *performance*

Terceira dimensão – Mudança necessária	
Categoria	Fatores indicados
Indicadores de <i>performance</i>	Dinâmicos e periódicos
	Perspetiva futura
	Conjunto de indicadores
	Medição da realidade

Como referiu E3, “estes indicadores estatísticos deverão ser dinâmicos e deverão ser verificáveis periodicamente”. Uma vez que os Portos estão em constante mudança, um indicador pode ser eficiente num ano, mas no ano que se segue ser dispensável ou, de certa forma, ajustável.

Outro fator apontado por E2 é que estes indicadores “permitissem, de certa forma, ter uma perspetiva futura”.

Segundo os entrevistados seria também fundamental criar um conjunto de indicadores que “correspondam ao que se pretende” (E7). E6 concorda, dizendo que é necessário criar “rapidamente um conjunto de indicadores de *performance*”.

Para E7, estes indicadores devem, porém, ser concebidos “para uma realidade de nível superior que é a realidade do sistema portuário, devendo ser vistos como instrumentos que nos permitem medir a realidade ou aspetos da realidade” (E7) que sejam relevantes para cada Porto individualmente, mas que também sejam importantes para o sistema portuário nacional.

Após esta análise exaustiva, serão apresentadas as conclusões da investigação, as limitações ocorridas e sugestões para trabalho futuro.

6. Conclusão

6.1. Considerações finais

Em todos os organismos da Administração Pública surgem novas variáveis que desafiam diariamente o modelo de gestão utilizado. Este desafio constante das entidades públicas tem consequências, deixando muitas vezes para trás o que realmente importa – a prestação de um serviço eficiente e eficaz ao cidadão.

Sendo empresas públicas, os Portos sofrem dos mesmos desafios que todas as entidades públicas, tendo, contudo, também problemas muito próprios. Como tal, torna-se necessário criar condições de excelência para que estes possam realizar a sua tarefa principal, que é essencialmente a de servir a economia portuguesa.

O estágio realizado no Porto de Aveiro, mais propriamente no Departamento de Informática, permitiu uma melhor compreensão da realidade portuária, potenciada pela produção de estatísticas portuárias e pelo contacto com os mais diversos indicadores utilizados nestas instituições. Por forma a enriquecer o conhecimento acerca dos Portos nacionais foram, ainda, realizadas entrevistas de elite, aos administradores portuários dos cinco principais Portos nacionais, nomeadamente, Porto de Aveiro, Porto de Lisboa, Porto de Sines, Porto de Setúbal e Porto de Leixões.

Especificamente no que concerne a prática laboral efetuada no Porto de Aveiro, salientam-se atividades no âmbito da informação e tratamento estatístico, preenchimento de uma *newsletter*, criação de ficheiros diversificados relativamente a navios e mercadorias, recolha de informação para elaboração de notícias, a publicar posteriormente no Diário de Aveiro, no Diário de Notícias, no Público, no site da APA, e formação de novos *templates* com o intuito de melhorar o acesso e a *performance* dos seus utilizadores.

A análise categorial das entrevistas permitiu a definição de três dimensões que resultaram da agregação de várias categorias: gestão e estatística portuária; realidade dos Portos nacionais; e mudança necessária.

A primeira dimensão – Gestão e estatística portuária – resultou da agregação de três categorias: motivação para a evolução na gestão portuária, modelo de gestão descentralizado e estatística como ferramenta de auxílio à gestão. No que concerne a abrangência deste domínio, pretendia-se identificar a evolução verificada na gestão dos Portos nos últimos anos e o modo como essa teve impacto na atuação dos administradores.

Confrontados com a possibilidade de escolha entre um modelo centralizado ou descentralizado, os entrevistados foram unânimes em concordar como segundo tipo, dada a capacidade de autonomia e de resposta a ele inerentes, pois, enquadrando-se numa realidade geográfica mais restrita, permite um conhecimento mais aprofundado das fraquezas e pontos fortes da empresa. Por outro lado, relativamente à Estatística, havia intenção de averiguar quais os procedimentos adotados por cada Porto e de que forma os mesmos fundamentavam as tomadas de decisão do Conselho de Administração. Face aos resultados obtidos através dos dados estatísticos, considera-se inevitável proceder à utilização de mecanismos que permitam encontrar soluções mais adequadas e eficazes perante cada situação.

A segunda dimensão – Realidade dos Portos nacionais – agregou as perceções dos entrevistados no que se refere aos pontos fortes e aos pontos fracos dos Portos a nível nacional. Efetivamente, conseguiu-se obter uma perspetiva global, não só das dinâmicas que permitem o desenvolvimento dos Portos, e conseqüente progresso do país, como também da identificação dos problemas que estão a estagnar a atuação diária dos mesmos.

A terceira dimensão – Mudança necessária – permitiu aferir a opinião dos entrevistados relativamente ao que é necessário fazer para tornar os Portos mais eficientes e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Para a Autoridade Portuária trabalhar melhor é necessário, uniformizar a prestação de serviços, ou seja, dar-lhes jurisdição para gerirem todas as entidades necessárias para o dia a dia de um Porto. Por outro lado, é preciso aumentar a competitividade a nível nacional, quer através da atração de novos operadores portuários especializados, quer através da uniformização da gestão. Por fim, segundo os entrevistados, é importante haver um processo de transformação de Portos Tool Port para Landlord, de maneira a possuímos um sistema portuário com Portos concorrentes.

Sendo o objetivo primordial deste estudo perceber a importância da estatística para a gestão portuária, podemos afirmar que, apesar de ser apenas uma parte do processo, é imprescindível para a gestão dos Portos, sendo, contudo, primordial que seja desenvolvida para melhorar o processo de tomada de decisão.

Ao nível estatístico foram apontadas algumas mudanças importantes a fazer, sem que seja necessário um investimento muito dispendioso. Uma vez que se está a caminhar para que os Portos sejam maioritariamente concessionados, seria importante, segundo os

entrevistados, obrigar os concessionários, através de legislação e punições, a ceder dados à Autoridade Portuária, com o intuito de esta os analisar, por forma a melhorar a gestão portuária. Para além disso, foi considerada necessária a definição de indicadores a nível nacional que permitam analisar a evolução de cada Porto e comparar Portos (fazer Benchmarking). Estes indicadores devem, contudo, ser globais, dinâmicos e revistos periodicamente, não olhando apenas para as toneladas e para o número de navios, conforme acontece atualmente. Acresce que cada Porto deverá selecionar um conjunto de indicadores internos de *performance*, para que os administradores possam ter uma visão do passado, do presente e estarem preparados para o que o futuro acarreta.

Acredita-se que a análise efetuada no âmbito deste estudo poderá contribuir para que se efetuem pequenas mudanças, no sentido de contribuir para uma melhor utilização da estatística na gestão portuária.

6.2. Limitações do estudo

Houve algumas limitações que dificultaram a realização deste trabalho.

A primeira limitação prendeu-se com o facto de o estágio ter sido realizado numa administração portuária, tendo este tipo de instituição características e linguagem muito próprias. Tal facto dificultou, numa primeira fase, a compreensão de alguns conceitos. Contudo, esta dificuldade foi ultrapassada ao longo do estágio, tendo, para tal, sido fundamental o apoio incondicional dos colegas de trabalho e do orientador da Organização de Acolhimento.

Outra limitação do estudo teve a ver com as mudanças ocorridas nos Conselhos de Administração dos Porto de Lisboa e de Setúbal, aquando da realização das entrevistas, facto que dificultou a escolha de quem entrevistar.

6.3. Trabalho futuro

Os indicadores estatísticos utilizados nos Portos poderão ser alvo de estudos mais aprofundados num futuro próximo. Para tal, seria necessário analisar o contexto em que se insere cada Porto e ter em atenção as mudanças ocorridas para, a partir daí, criar um conjunto de indicadores que auxiliem a gestão portuária.

A nível de gestão, poder-se-ia ajustar o modelo de gestão da Autoridade Portuária, permitindo aos Portos serem mais competitivos na sua forma de atuação, sempre tendo em vista a prestação de um melhor serviço à economia nacional.

Referências Bibliográficas

Bibliografia

- Administração do Porto de Aveiro, S. A. (2002). *Guia do Porto de Aveiro*. Aveiro: Administração do Porto.
- Administração do Porto de Aveiro, S. A. (2006/2007). *INFO@pa - Porto de Aveiro Newsletter 2006/2007*.
- Administração do Porto de Aveiro, S. A. (2012). *Manual de Acolhimento*.
- Bardin, L. (1991). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bell, Judith. (1999). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in educational and social science* (3ª Edition ed.). Buckingham and Philadelphia: Open University Press.
- Caldeirinha, Vítor. (2007). *Textos sobre gestão portuária 1999-2006*. Santa Iria de Azóia: Edições Cargo.
- Carneiro, Francisco Sá. (1987). *Portos: a Evolução Necessária*. Lisboa: Instituto Progresso Social e Democracia.
- Cervo, Amado Luiz, & Bervian, Pedro Alcino. (1978). *Metodologia científica para uso dos estudantes universitários* (2ª Edição ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Cindusta - Consultores Industriais. (1973). *O Transporte e o Comércio Marítimo*. Lisboa: Cindusta - Consultores Industriais.
- Conferência Internacional Cidades e Portos. (2004). *Discursos e comunicações modernidade e identidade das cidades portuárias comunicações apresentadas na 9ª Conferência Internacional Cidades e Portos*. Lisboa: Área Metropolitana de Lisboa.
- Correia, Armando José Dias. (2010). *O Mar no Século XXI*. Contributos para uma análise estratégica aos desafios marítimos nacionais.
- Costa, Fernando Vasco. (1973). *O Futuro dos Portos*. Lisboa: Centro de Estudos da Marinha.
- Decreto-Lei n.º 210/2008 de 3 de novembro de 2008, 213 SÉRIE I C.F.R. (2008).
- Decreto-Lei n.º 236/2012 de 31 de outubro 2012 (2012).
- Decreto-Lei n.º 339/98 de 3 de novembro de 1998, 254/98 SÉRIE I-A C.F.R. (1998).

- Delfim Marques de Sousa, Luís. (2012). *Relatório de estágio: Sistema de monitorização da qualidade das manobras de Pilotagem no Departamento de Pilotagem do Porto de Aveiro*. Licenciatura Gestão de Atividades Marítimas e Portuárias, Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração.
- Direção-Geral dos Portos. (1982). Decreto-Lei n.º 229/82 de 16 de junho. Lisboa: Ministério da Habitação, Obras Públicas e Transporte.
- European sea port policy working papers. (1993). *Luxembourg: European Parliament*.
- Ferreira, David da Costa. (2003). *Trabalho fim de curso: Concessões portuárias registo dos bens na concedente*. Aveiro. Licenciatura em Contabilidade e Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Gabinete de Apoio à Estratégia, Comunicação, Imagem e Marketing da APA. (2002). *Revista do Porto de Aveiro* (Vol. janeiro 2002). Aveiro: JAPA.
- Godoy, Arilda Schmidt. (1995, maio/junho). *Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, 20-29.
- Heffernan, C. (2001). *The Irish Media and the Lack of Public Debate on New Reproductive Technologies (NRTs) in Ireland*. London: SAGE Publications.
- Guimarães, F. João. (2006). *Cidade Portuária: o Porto e as suas constantes mutações no contexto europeu e norte-americano*. Lisboa: Parque Expo 98, D. L.
- Johnson, Burke, & Christensen, Larry. (2008). *Educational research: quantitative, qualitative, and mixed approaches* (3ª Edition ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Junta Distrital de Aveiro. (1966). *Aveiro e o seu Distrito* (Vol. Número 23/25). Aveiro: Propriedade do Distrito de Aveiro.
- Kelete, Jean-Marie, & Roegiers, Xavier. (1993). *Metodologia da recolha de dados: Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos* (C. A. d. Brito, Trans.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Manuel Cruz, Maria, Carla Macedo, Ana, & Ramos, Isabel. (2004). *Manual de gestão ambiental versão I* [Gafanha da Nazaré]: APA - Administração do Porto de Aveiro S.A.
- Martins, Eduardo. (2012). *Gestão Portuária e Modelos de Governação nos Portos - Parte II*. Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração.

- Moreira, Artur Alves. (1966). *Arquivo do Distrito de Aveiro - O Porto de Aveiro* (Vol. Vol. 31, n. 121).
- Porto de Aveiro. (1998). *Exposição Histórico-Documental do Porto de Aveiro: um Imperativo Histórico*. Aveiro: Junta Autónoma do Porto de Aveiro.
- Rocha, Amadeu Ferreira da. (2005). *O papel da Administração Pública e o envolvimento do setor privado na gestão dos Portos portugueses* (1.ª Edição ed.). Leça da Palmeira.
- Silva, Augusto Santos, & Pinto, José Madureira. (1986). *Metodologia de Ciências Sociais* (9ª Edição ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Sousa, João Figueira de. (2003). *Portos, transportes marítimos e território*. Lisboa: Instituto de Dinâmica do Espaço.
- Sousa, João Figueira de. (2004). *Tese Doutoramento: O Porto do Funchal no contexto do sistema portuário insular regional: as Infraestruturas, os Tráfegos e as Funções portuárias*. Doutoramento, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Straw, Will, & Glennie, Alex (2012). *The Third Wave of Globalization* (pp. 108). London: Institute for Public Policy Research.
- The World Bank. (2007). *Module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models*. In The International Bank for Reconstruction and Development (Ed.). Washington: The World Bank.
- UNCTAD. (1992). *Port Marketing and the Challenge of Third Generation Port* (pp. 55). Geneva: Conference on Trade and Development / Secretariat.
- UNCTAD. (1992a). *The principles of modern port management and organization Development and improvement of ports* (pp. 80): Conference on Trade and Development / Secretariat.
- Villalaz, Carlos Crespo. (1996). *Vías de comunicación: caminos, ferrocarriles, aeropuertos, puentes y puertos* (3ª ed.). Balderas.

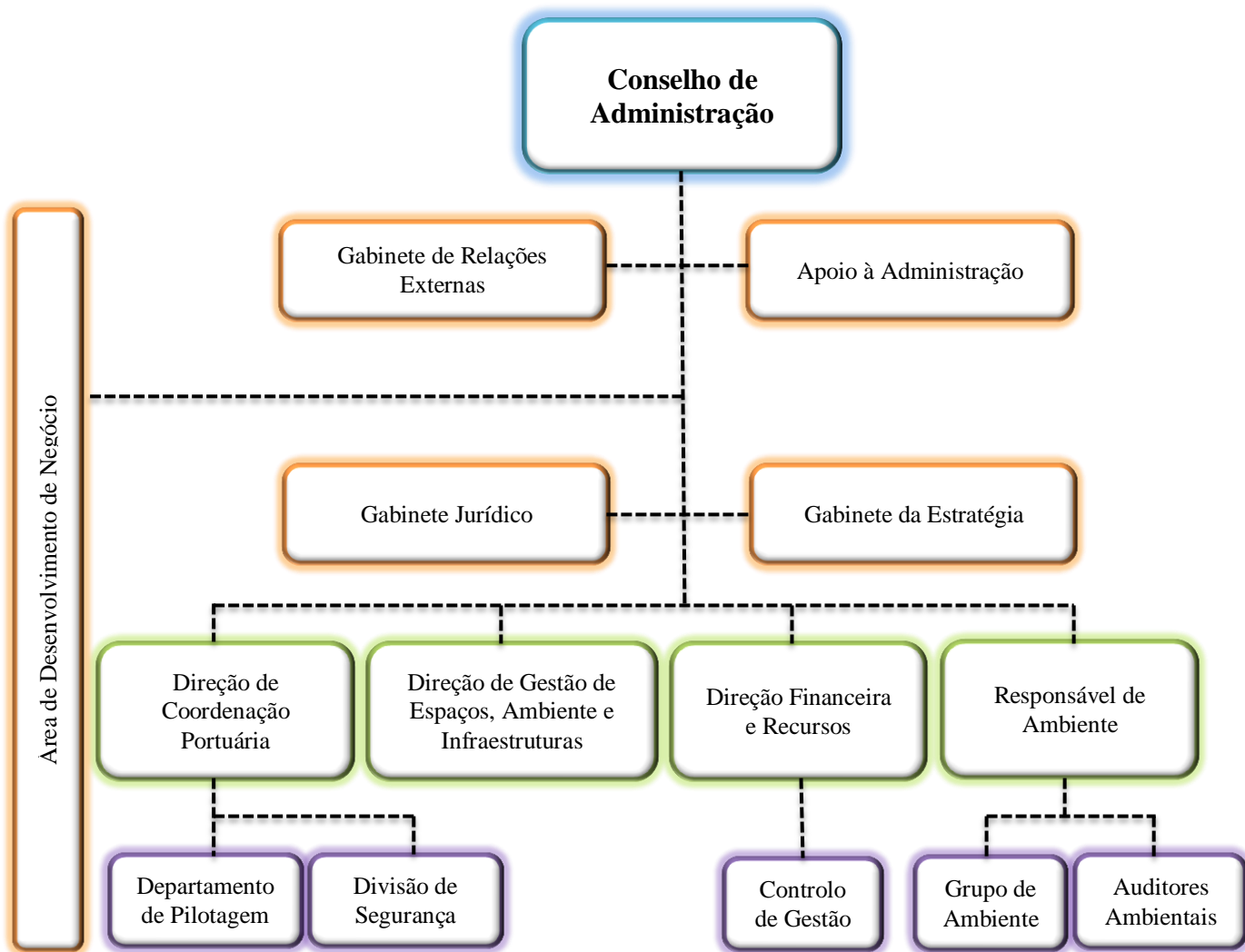
Webgrafia

- Administração do Porto de Aveiro, S. A. (2012). Portal do Porto de Aveiro. Retrieved 30 outubro, 2012, from <http://ww2.Portodeaveiro.pt/>

- APLOP. (2011). Associação dos Portos de Língua Portuguesa. Retrieved 20 janeiro 2013, from <http://www.aplop.org/>
- Idea Factory. (2010). Associação dos Portos de Portugal. Retrieved 27 abril 2013, from <http://Portosdeportugal.pt/>
- Ministério das Finanças. (2009). Direção-Geral do Tesouro e Finanças. Retrieved 4 novembro, 2012, from <http://www.dgtf.pt/PresentationLayer/homepage.aspx?menuid=1261>
- Garland. (2011). Agência de Navegação. Retrieved 27 outubro, 2012, from <http://www.garland.pt/?option=3>
- Idea Factory. (2012). Portal do Porto da Figueira da Foz. Retrieved 25 outubro 2012, from <http://Portofigueiradafoz.com.pt/>
- IMO. International Maritime Organization. Retrieved 13 março 2013, from <http://www.imo.org/About/Pages/Default.aspx>
- IPTM. (2009). Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P. Retrieved 25 janeiro 2013, from <http://www.imarpor.pt/>
- Pinto, Miguel. (2010). Linha Férrea Porto de Aveiro I. Retrieved 27 outubro, 2012, from http://photographymipi.blogspot.pt/2010_05_01_archive.html
- Rebocho, Susana. (2013). Cargo Edições. Portos nacionais movimentaram 67,9 milhões de toneladas em 2012. Retrieved 5 de abril de 2013, from <http://www.cargoedicoes.pt/site/Default.aspx?tabid=380&id=8725&area=Cargo>
- UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. Retrieved 5 dezembro 2012, from <http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>

Anexos

Anexo I - Organograma da Entidade de Acolhimento



Anexo II - Planta do Porto de Aveiro



LEGENDA:

- ① **TERMINAL NORTE - MULTIUSOS**
- ② **TERMINAL CONTENTORES/RO-RO**
- ③ **TERMINAL DE GRANÉIS SÓLIDOS**
- ④ **TERMINAL DE GRANÉIS LÍQUIDOS**
- ⑤ **PARQUE LOGÍSTICO DO TGL**
- ⑥ **PLATAFORMA LOGÍSTICA DO PORTO DE AVEIRO**
- ⑦ **TERMINAL ESPECIALIZADO DE DESCARGA DE PESCADO**
- ⑧ **PORTO DE PESCA COSTEIRA**
- ⑨ **PORTO DE ABRIGO PARA A PEQUENA PESCA**
- ⑩ **PORTO DE PESCA DO LARGO**
- ⑪ **VIA DE CINTURA PORTUÁRIA**
- ⑫ **FERROVIA - LIGAÇÕES PORTUÁRIAS**
- ⑬ **TERMINAL SUL - MULTIUSOS**

Anexo III - Guião das Entrevistas

Guião da entrevista

1. Considera ter havido evolução na gestão dos Portos? Se sim, como ocorreu essa evolução?
2. Na sua opinião, quais os pontos fortes e fracos do Porto que dirige (ou dirigiu)? Acha que os pontos fortes e fracos que referiu diferem de Porto para Porto? Se sim, porquê?
3. Com base na sua experiência, o que mudava na gestão dos Portos portugueses?
4. Há autores que defendem a utilização de um modelo único de gestão pública para os Portos portugueses? Concorda com estes autores?
 - 4.1. Se sim, que características deveria ter o modelo único de gestão?
 - 4.2. Se não, porquê?
5. Do seu ponto de vista, e face à sua experiência, em que medida considera que a estatística utilizada na gestão do Porto que gere (ou geriu) auxilia no processo de tomada de decisão?
6. O que julga que poderia ser feito, a nível estatístico, para melhorar a gestão portuária?

Anexo IV - Tabela e gráfico da estatística portuária presente no portal

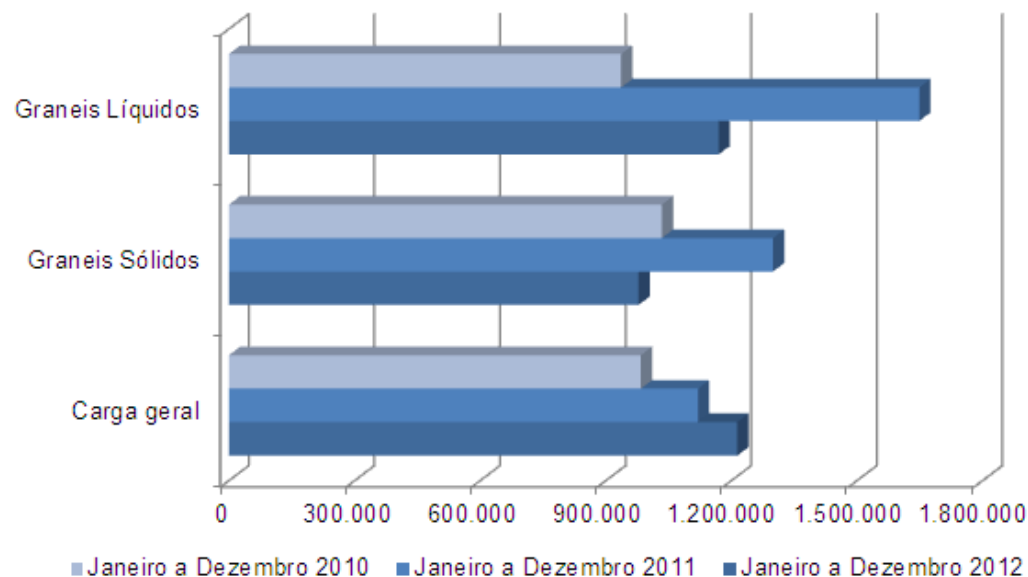


Porto de Aveiro

Estadística Portuária - Dezembro 2012

Mercadorias	Dezembro 2012 (ton)	Acumulado						
		Janeiro a Dezembro 2012 (ton)	Janeiro a Dezembro 2011 (ton)	Variação (2012 - 2011)		Janeiro a Dezembro 2010 (ton)	Variação (2012 - 2010)	
				Quantidade (ton)	%		Quantidade (ton)	%
Total	263.683,90	3.318.985,90	3.311.534,50	↑ 7.451,40	0,23%	3.755.551,50	↓ -436.565,60	-11,62%
Carga geral	115.247,30	1.214.541,90	978.238,90	↑ 236.303,00	24,16%	1.169.764,50	↑ 44.777,40	3,83%
Graneis Sólidos	65.497,50	1.120.415,10	1.299.429,90	↓ -179.014,80	-13,78%	1.648.876,40	↓ -528.461,30	-32,05%
Graneis Líquidos	82.939,10	984.028,90	1.033.865,70	↓ -49.836,80	-4,82%	936.910,60	↑ 47.118,30	5,03%
Nº. Navios	63	873	874	↓ -1,00	-0,11%	961	↓ -88,00	-9,16%
Arqueação Bruta	236.867,00	3.409.552,00	3.243.003,00	↑ 166.549,00	5,14%	3.520.026,00	↓ -110.474,00	-3,14%

Fonte: APA - Administração do Porto de Aveiro, S.A.



Anexo V - Exemplo de uma efemérida

17 DE ABRIL DE 1952

Travessia do Tejo era uma aventura!

A 17 de Abril de 1952, na Assembleia Nacional, nome pelo qual era designada a Assembleia da República na época do Estado Novo, o deputado Miguel Bastos chamava a atenção para a forma «deficiente, incómoda e até perigosa, como se faz o transporte de passageiros entre Lisboa e o Barreiro: [...]

O número de barcos em serviço, em 1930, era de 4, os mesmos de hoje; e a sua lotação, que era de 3 060 passageiros, em 1930, foi apenas aumentada para 3 338. Resultado: é normal fazer-se a viagem a pé, e, nos dias de mau tempo, mais de metade dos passageiros vê-se obrigado a fazê-la fustigado pelo vento e pela chuva, porque é reduzido o espaço coberto [...]

NOTÍCIA DO DIÁRIO DE LISBOA PARA LER AQUI:

[Página 1](#)

[Página 6](#)

!(Continuação da 1.ª página):

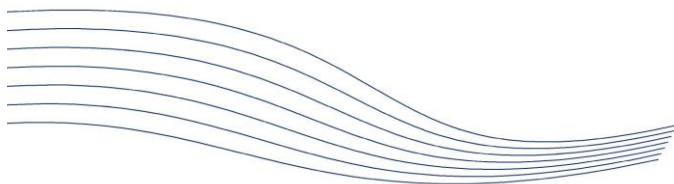
até perigosa, como se faz o transporte de passageiros entre Lisboa e o Barreiro:

—O número de carreiras entre o Barreiro e Lisboa e vice-versa—disse—era, em 1930, e por dia, de 27, tendo passado a ser actualmente, de 29—apenas mais duas—enquanto que o número de passageiros, que foi, em 1930, de 1.196.000, passou a ser, agora, de 2.317.000. O número de barcos em serviço, em 1930, era de 4, os mesmos que actualmente; e a sua lotação, que era de 3.060 passageiros, em 1930, foi apenas aumentada para 3.228. Resultado: é normal fazer-se a viagem em pé, e, nos dias de mau tempo, mais de metade dos passageiros vê-se obrigada a fazê-lo fustigada pelo vento e pela chuva, porque é reduzidíssimo o espaço coberto e convenientemente defendido do tempo.

!(Continuação da 1.ª página):

até perigosa, como se faz o transporte de passageiros entre Lisboa e o Barreiro:
—O número de carreiras entre o Barreiro e Lisboa e vice-versa—disse—era, em 1930, e por dia, de 27, tendo passado a ser actualmente, de 29—apenas mais duas—enquanto que o número de passageiros, que foi, em 1930, de 1.196.000, passou a ser, agora, de 2.317.000. O número de barcos em serviço, em 1930, era de 4, os mesmos que actualmente; e a sua lotação, que era de 3.060 passageiros, em 1930, foi apenas aumentada para 3.228. Resultado: é normal fazer-se a viagem em pé, e, nos dias de mau tempo, mais de metade dos passageiros vê-se obrigada a fazê-lo fustigado pelo vento e pela chuva, porque é reduzidíssimo o espaço coberto e convenientemente defendido do tempo.

Anexo VI - Contactos da Segurança com a nova formatação



Oficial de Proteção do Porto de Aveiro				
Nome	Telefone	Telefax	Telemóvel	E-mail
Armando Ferreira dos Santos	+351 234 393 300	+351 234 393 179	+351 967 495 474	armando.santos@portodeaveiro.pt
	+351 234 393 170	+351 234 393 499		

Oficiais de Proteção das Instalações Portuárias				
Terminal Norte/Ro-Ro - Terminal Granéis Sólidos - Terminal Especializado de Descarga de Pescado - Ponte Cais n.º26 do Terminal de Granéis Líquidos				
Nome	Telefone	Telefax	Telemóvel	E-mail
Isa Maria Cardoso	+351 234 393 351	+351 234 393 499	+351 962 074 910	isa.cardoso@portodeaveiro.pt
José B. Matos	+351 234 393 385	+351 234 393 499	+351 966 555 278	jose.matos@portodeaveiro.pt

Oficiais de Proteção das Instalações Portuárias				
Terminal Sul				
Nome	Telefone	Telefax	Telemóvel	E-mail
Mário Ribeiro	+351 234 483 870	+351 234 429 702	+351 966 940 882	mribeiro@socarpor-aveiro.pt
Pedro Tavares	+351 234 483 870	+351 234 429 702	+351 925 417 812	lpedro@socarpor-aveiro.pt

Oficiais de Proteção das Instalações Portuárias				
Terminal Granéis Líquidos - Ponte Cais m.º23 - CIRES				
Nome	Telefone	Telefax	Telemóvel	E-mail
António Sousa Vigário	+351 234 811 247	+351 234 811 204	+351 964 732 588	antonio.vigario@cires.pt
Joaquim Rocha	+351 234 811 203	+351 234 811 204	+351 962 003 981	joaquim.rocha@cires.pt

Oficiais de Proteção das Instalações Portuárias				
Terminal Granéis Líquidos - Ponte Cais n.º20 - DOW				
Nome	Telefone	Telefax	Telemóvel	E-mail
Arede Pinto	+351 234 811 042	+351 234 811 204	+351 968 171 801	mpinto@dow.com

Anexo VII - Exemplo da tabela do histórico de navios



Ano	Total					Terminal Norte					Terminal Sul				
	Número	Arq.Bruta (GT)	Comp. (m)	Calado Máximo (m)	Calado Escala (m)	Número	Arq.Bruta (GT)	Comp. (m)	Calado Máximo (m)	Calado Escala (m)	Número	Arq.Bruta (GT)	Comp. (m)	Calado Máximo (m)	Calado Escala (m)
1995	1.080	1.927.617	88.532	0	0	649	1.189.929	53.849	0	0	260	322.016	19.363	0	0
Média	90,00	160.634,75	7.377,67	0,00	0,00	54,08	99.160,75	4.487,42	0,00	0,00	21,67	26.834,67	1.613,58	0,00	0,00
Janeiro	84	161.775	6.970	0	0	55	100.820	4.544			13	19.839	971		
Fevereiro	82	161.331	6.940	0	0	57	109.917	4.732			11	17.683	949		
Março	96	167.617	7.823	0	0	56	104.481	4.702			25	29.395	1.798		
Abril	92	154.752	7.400	0	0	53	88.765	4.358			24	29.870	1.709		
Maiο	102	170.531	8.157	0	0	55	98.096	4.490			30	32.098	2.152		
Junho	107	195.704	8.902	0	0	62	115.527	5.232			29	38.016	2.196		
Julho	96	164.454	7.768	0	0	58	102.691	4.810			24	29.338	1.724		
Agosto	86	143.294	6.944	0	0	45	78.147	3.694			29	35.904	2.163		
Setembro	80	139.364	6.502	0	0	49	86.998	4.026			17	19.053	1.246		
Outubro	88	155.820	7.170	0	0	62	114.764	5.049			15	17.270	1.143		
Novembro	85	159.479	7.119	0	0	52	99.626	4.380			19	24.148	1.482		
Dezembro	82	153.496	6.837	0	0	45	90.097	3.832			24	29.402	1.830		

Terminal de Granéis Líquidos					Terminal de Granéis Sólidos					Terminal RO-RO					Estaleiros				
Número	Arq.Bruta (GT)	Comp. (m)	Calado Máximo (m)	Calado Escala (m)	Número	Arq.Bruta (GT)	Comp. (m)	Calado Máximo (m)	Calado Escala (m)	Número	Arq.Bruta (GT)	Comp. (m)	Calado Máximo (m)	Calado Escala (m)	Número	Arq.Bruta (GT)	Comp. (m)	Calado Máximo (m)	Calado Escala (m)
171,00	415.672,00	15.320,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14,25	34.639,33	1.276,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16	41.116	1.455	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	33.731	1.259	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	33.741	1.323	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	36.117	1.333	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	40.337	1.515	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	42.161	1.474	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	32.425	1.234	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	29.243	1.087	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	33.313	1.230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	23.786	978	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	35.705	1.257	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	33.997	1.175	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Anexo VIII - Exemplo da tabela do histórico de mercadorias

Nº	ANO	N.º PROC.	KG	MERCADORIA	NC	OPER.	TERMINAL	POST. ACOSTAG.
1	2012	0001/2012	4.212.900	Cloreto de vinilo	29032100	DESCARGA	Terminal Graneis Liquidos	Ponte 23
2	2012	0002/2012	4.410	Produtos Metalúrgicos	72160000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
3	2012	0002/2012	38.360	Produtos Metalúrgicos	72160000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
4	2012	0002/2012	201.018	Produtos Metalúrgicos	72160000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
5	2012	0002/2012	191.432	Produtos Metalúrgicos	72160000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
6	2012	0002/2012	25.550	Produtos Metalúrgicos	72160000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
7	2012	0002/2012	93.070	Produtos Metalúrgicos	72160000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
8	2012	0002/2012	75.620	Produtos Metalúrgicos	72080000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
9	2012	0002/2012	69.000	Produtos Metalúrgicos	72080000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
10	2012	0002/2012	157.220	Produtos Metalúrgicos	72080000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
11	2012	0002/2012	7.040	Produtos Metalúrgicos	72141000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
12	2012	0002/2012	21.380	Produtos Metalúrgicos	72141000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
13	2012	0002/2012	30.260	Produtos Metalúrgicos	72141000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
14	2012	0002/2012	29.520	Produtos Metalúrgicos	72141000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul
15	2012	0002/2012	19.960	Produtos Metalúrgicos	72080000	DESCARGA	Terminal Sul	Terminal Sul

TIPO CARGA	SUBT. CARGA	PAÍS	PORTO	OPERADOR	IMPORTADOR / EXPORTADOR
Granel líquido	GÁS LIQUEFEITO	HOLANDA	ROTTERDAM	SEM INTERVENÇÃO	CIRES - COMP INDUSTRIAL DE RESINAS SINTETICAS, SA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	J SOARES CORREIA - ARMAZENS DE FERRO, SA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	J SOARES CORREIA - ARMAZENS DE FERRO, SA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	J JUSTINO DAS NEVES SA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	ANTERO & COMPANHIA LDA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	ANTERO & COMPANHIA LDA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	FLORENCIO AUGUSTO CHAGAS, SA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	THYSSENKRUPP PORTUGAL - AÇOS E SERVIÇOS, LDA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	SERMETAL BARCELONA (SUCURSAL EM PORTUGAL)
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	F RAMADA - AÇOS INDUSTRIAIS, LDA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	ANTERO & COMPANHIA LDA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	ANTERO & COMPANHIA LDA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	FLORENCIO AUGUSTO CHAGAS, SA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	FLORENCIO AUGUSTO CHAGAS, SA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	A SILVA MATOS METALOMECANICA, SA
Carga geral fraccionada	PROD.FERROSOS E AÇO	ITALIA	PORTO NOGARO	SOCARPOR	A SILVA MATOS METALOMECANICA, SA

Anexo IX - Exemplo de uma notícia para a qual foram fornecidos os dados (1 de Março de 2013)

ESTRUTURA

Porto de Aveiro cresce 22% nas mercadorias movimentadas

por Lusa, publicado por Graciosa Silva 01 março 2013 1 comentário

O porto de Aveiro movimentou em janeiro mais 22,31% de mercadorias do que em igual período de 2012, disse hoje à agência Lusa fonte oficial daquela estrutura portuária.

"O total de mercadorias movimentadas foi de 292.873,10 toneladas, mais 53.418,40 toneladas do que no mês homólogo de 2012, que apresentou 239.456,70 toneladas", sintetizou a mesma fonte.

O crescimento mais significativo deu-se na carga geral, com um total de 125.849,60 toneladas, o que corresponde a uma variação positiva em 63.145,10 toneladas face a janeiro de 2012.

"Os granéis sólidos tiveram um crescimento de 13,67% face ao ano anterior, com um total de 85.390,70 toneladas", acrescentou.

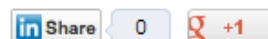
Em janeiro, descreve ainda a fonte do porto de Aveiro, escalaram naquela infraestrutura portuária 79 navios, o que corresponde a uma variação de 41,07% relativamente a período homólogo de 2012, isto é, mais 23 navios.

As exportações, também em janeiro, ultrapassaram as importações em 8.355,09 toneladas. O total de exportações foi de 150.614,09 toneladas, ou seja 51,43% do total de mercadorias movimentadas neste mês, contra 48,57% de importações, com um total de 142.259,01 toneladas.

FERRAMENTAS



PARTILHAR NOTÍCIA



TAGS

[Portos](#), [crescimento](#), [Centro](#), [Aveiro](#), [Portugal](#)

PATROCÍNIO

FERRAMENTAS

Enviar por Email Partilhar

Anexo X - Folha que permite calcular os períodos de trabalho



Perto de AVEIRO

Folha Cais	Período 1					Período 2					Período 3					Período 4					Período 5					Período 6					Período 7					Período 8					
	Início 1		Fim 1		Máquina	Início 2		Fim 2		Máquina	Início 3		Fim 3		Máquina	Início 4		Fim 4		Máquina	Início 5		Fim 5		Máquina	Início 6		Fim 6		Máquina	Início 7		Fim 7		Máquina	Início 8		Fim 8		Máquina	
N.º Proc.	Data	Hora	Data	Hora		Data	Hora	Data	Hora		Data	Hora	Data	Hora		Data	Hora	Data	Hora		Data	Hora	Data	Hora		Data	Hora	Data	Hora		Data	Hora	Data	Hora		Data	Hora	Data	Hora		
23	10-03-2013	10:30	11-03-2013	11:30		10-03-2013	10:30	11-03-2013	11:30		10-03-2013	10:30	11-03-2013	11:30		10-03-2013	10:30	11-03-2013	11:30		10-03-2013	10:30	11-03-2013	11:30		10-03-2013	10:30	11-03-2013	11:30		10-03-2013	10:30	11-03-2013	11:30		10-03-2013	10:30	11-03-2013	11:30		

Anexo XI - A folha que era utilizada para a informação no cais

N.º Proc.º /2007	NAVIO	Acost.			Mercadoria	Term.	Peso (kg)		N.º de Navios	Agente	Empresa de Estiva	DATAS				Total Horas Efectivas
		Tab.	Desac.	Hora			Carga	Descarga				Carga	Descarga	Início	Fim	
					Descarga				Início	Fim						
		Comp.	Dia	Comp.	Dia	Comp.	Dia	Comp.			Dia	Comp.	Dia	Comp.	Dia	Comp.
0731	COBALTWATER	3.561	01/12	12:00	ISOCIANATOS	TQ			1	Atlantic Lusofrete	Sem intervenção	01/12	02/12			
		100	02/12	12:40			4.504.808					14:35	10:10			
0732	BOMAR ERIS	5.713	02/12	13:10					2	Atlantic Lusofrete	Sem intervenção			02/12	03/12	
		102	03/12	14:05	SODA CAUSTICA	TQ		1.341.808				14:30	20:45			
0733	MARTEN	2.589	02/12	13:45					3	Sealine	Socarpor			03/12	03/12	
		90	03/12	14:00	METAIS	TS		857.960				08:00	09:00			
0734	ATLANTIC MOON	3.164	02/12	14:05					4	Sana	Socarpor			03/12	04/12	
		96	04/12	10:00	MADEIRA	TS		3.421.380				08:00	09:10			
0735	EPSOM	4.490	03/12	15:55					5	Aveifoz	Sem intervenção			03/12	04/12	
		100	04/12	14:10	CLORETO DE VINILO	TQ		4.206.400				17:24	07:30			
0736	SORMOVSKIY-3052	3.041	04/12	07:45	WOOD PELLETS	TN			6	Trailer Portugal	Aveiport	04/12	05/12			7
		120	05/12	16:40			2.891.442					08:00	14:00			
0737	STEINAU	2.461	05/12	08:40	PASTA	TS			7	Sana	Socarpor	06/12	07/12			
		88	07/12	10:00			3.363.346					08:00	08:55			
0738	BELTDIEP	4.102	05/12	11:35	TOROS DE EUCALIPTO	TN			8	Aveifoz	Socarpor	05/12	07/12			26
		107	08/12	08:00			4.403.113					13:00	16:00			
0739	ARKLOW ROCK	2.999	06/12	07:30	WOOD PELLETS	TN			9	Trailer Portugal	Aveiport	06/12	07/12			6
		90	08/12	08:30			3.679.085					08:00	19:00			
0740	FEHN ANTARES	2.984	06/12	07:40	AGLOMERADO	TN			10	Trana	Aveiport	06/12	10/12			
		90	11/12	14:05			2.364.395					10:00	17:00			22
0741	ALLEGRETTO	3.128	06/12	08:30	WOOD PELLETS	TS			11	Sealine	Socarpor	06/12	07/12			
		90	07/12	17:10			4.063.682					11:30	15:45			
0742	JETSTREAM	2.999	06/12	08:20	WOOD PELLETS	TN			12	Euroline	Aveiport	11/12	12/12	06/12	11/12	
		90	12/12	16:25	SEMEA DE TRIGO	TN	3.831.049	3.702.568				10:00	14:00	14:00	09:00	6
0743	STOLT DIPPER	3.206	07/12	09:30					13	Atlantic Lusofrete	Sem intervenção			07/12	08/12	
		97	08/12	10:00	BENZENO	TQ		4.189.111				15:00	06:00			
0744	HARBOUR KRISTAL	7.687	08/12	09:00	BIODIESEL	TQ			14	Sealine	Sem intervenção	09/12	10/12	08/12	09/12	
		117	10/12	14:10	GASÓLEO	TQ	4.288.408	7.975.279				20:10	10:10	11:30	17:35	
0745	PEARL VITA	2.999	08/12	09:05	PACOTÃO DE CIMENTO	TN			15	Sealine	Aveiport	11/12	13/12			25
		96	14/12	16:55			4.649.710					08:00	18:00			
0746	RENE A	3.556	08/12	09:55	EQUIPAMENTO EÓLICO	RORO			16	Barwill Kundsden	Aveiport	10/12	11/12			
		90	11/12	15:30			202.650					08:00	11:25			
0747	VERVE	2.137	08/12	10:35	VINHO	TQ			17	A.J. Gonçalves de Moraes	Sem intervenção	08/12	09/12			
		92	10/12	10:10			3.159.453					13:00	22:00			
0748	ARKLOW ROGUE	2.999	09/12	12:45	WOOD PELLETS	TN			18	Sealine	Aveiport	12/12	13/12	10/12	11/12	
		90	14/12	16:40	UREIA	TS	3.859.098	4.060.000				08:00	18:00	08:00	15:00	8
0749	CAROLIN G.	2.545	09/12	16:45	MALHA SOL	TN			19	Sana	Aveiport	11/12	14/12	10/12	10/12	
		89	16/12	17:10	METAIS	TS	2.522.784	2.302.135				08:00	19:00	08:00	10:15	33
0750	EXE OTTER	1.999	09/12	16:55	AGLOMERADO	TN			20	Trana	Aveiport	12/12	17/12	10/12	10/12	
		83	17/12	17:06	ARGILA	TS	2.579.210	3.006.640				08:00	17:00	10:30	15:50	23
0751	GAS ARCTIC	2.985	10/12	08:00					21	Barwill Kundsden	Sem intervenção			10/12	11/12	
		89	11/12	08:45	CLORETO DE VINILO	TQ		3.043.333				09:48	19:12			
0752	AMURDIEP	2.984	11/12	08:10	TOROS DE EUCALIPTO	TS			22	Aveifoz	Socarpor	11/12	12/12			
		90	12/12	15:00			3.760.962					13:00	14:00			
0753	STOLT KITE	3.206	11/12	08:45	ISOCIANATOS	TQ			23	Atlantic Lusofrete	Sem intervenção	12/12	13/12			
		97	13/12	09:30			1.553.518					10:20	17:50			
0754	MARIANNE	3.556	11/12	10:00	EQUIPAMENTO EÓLICO	TN			24	Barwill Kundsden	Aveiport					
		90	12/12	15:05			202.650									
0755	NORDERAU	2.461	12/12	08:00	PASTA	TS			25	Sana	Socarpor	12/12	13/12			
		88	13/12	15:00			3.436.715					14:30	13:45			
0756	EPSOM	4.490	12/12	14:40					26	Aveifoz	Sem intervenção			12/12	13/12	
		100	13/12	10:35	CLORETO DE VINILO	TQ		4.219.900						16:06	05:00	
0757	VEDETTE	2.545	13/12	08:40	PASTA	TS			27	Sana	Socarpor	14/12	18/12			
		89	18/12	15:00			3.478.961					08:00	13:45			
0758	LADY OLGA	2.561	13/12	09:45					28	Sealine	Socarpor			13/12	13/12	
		88	13/12	16:40	MADEIRA	TS		504.394						14:00	15:10	
0759	BROVIG BARAT	3.327	13/12	11:20					29	Atlantic Lusofrete	Sem intervenção			13/12	14/12	
		91	14/12	17:10	SODA CAUSTICA	TQ		3.569.808						13:00	01:30	
0760	JANET	2.748	15/12	16:30					29	TMW - Shipping	Socarpor			17/12	18/12	
		90	18/12	13:50	METAIS	TS		2.496.060						14:15	11:30	
0761	MARTEN	2.589	15/12	16:30	PACOTÃO DE CIMENTO	TN			31	Sana	Aveiport	17/12	19/12			17
		90	19/12	14:05			3.606.205					08:00	11:00			
0762	EMSDOLLART	3.500	15/12	17:00					32	Sealine	Socarpor			17/12	17/12	
		100	17/12	15:30	METAIS	TS		1.517.239						08:00	14:00	
0763	GERTRUD G	4.255	15/12	17:05	WOOD PELLETS	TN			33	Euroline	Aveiport	17/12	18/12			11
		115	18/12	19:30			5.438.793					08:00	17:00			
0764	STOLT SANDERLING	3.327	15/12	17:50					34	Atlantic Lusofrete	Sem intervenção			15/12	16/12	
		91	16/12	17:00	BENZENO	TQ		3.820.024						20:20	11:40	
0765	FLINTERHUNZE	2.548	17/12	16:30					35	Sealine	Socarpor			18/12	18/12	
		92	18/12	16:30	METAIS	TS		690.400						13:00	14:50	
0766	JOHN-PAUL K.	3.037	17/12	17:25					36	Sealine	Socarpor			18/12	19/12	
		91	19/12	16:30	SAL	TS		3.497.000						13:45	15:15	
0767	TOMAR	1.864	18/12	15:00					37	Guinave	Socarpor			19/12	19/12	
		83	19/12	16:00	METAIS	TS		734.005						08:00	08:40	
0768	EMSWATER	3.500	18/12	17:25	WOOD PELLETS	TN			38	Sealine	Aveiport			19/12	19/12	
		100	22/12	08:00	METAIS	TS	4.200.000	4.009.285						08:50	13:45	
0769	GAS ICE	2.985	19/12	08:20					39	Barwill Kundsden	Sem intervenção					
		89	20/12	08:30	CLORETO DE VINILO	TQ		3.118.346								
0770	CECILIA	4.723	20/12	08:00	PASTA	TN			40	Sana	Socarpor					
		116	27/12	08:30			5.500.000									
0771	INGUNN	2.998	20/12	10:10					41	Sana	Socarpor					
		96	21/12	16:35	MADEIRA	TS		3.380.179								
							150.883.291									
							150.883.291									
0772	WILSON SKY	3.037	22/12	08:55	PASTA DE PAPEL	TS			42	Trana	Socarpor					
		90	27/12													

Anexo XII - A folha que irá ser utilizada com base na anterior

Anexo XIII - Dimensões para a análise de dados

Categorias	Subcategorias	
Primeira Dimensão - Gestão e Estatística Portuária		
Motivação para a evolução na gestão portuária	Empresas públicas	
	Concessões	
	Comunidade portuária	
	Legislação	
	Relação cidade-Porto	
Modelo de gestão descentralizado	Gestão local	
	Aumento da concorrência	
	Estratégia comum	
	Autonomia	
	Flexibilidade	
Estatística como uma ferramenta de auxílio à gestão	Serviços partilhados	
	Obtenção de informação	
	Melhor perceção de tendências	
	Melhor perceção da crise económica	
Segunda Dimensão – A Realidade dos Portos Nacionais	Planeamento	
	Pontos fortes	Qualificação dos recursos humanos
		Influência no tecido económico da região
		Navegabilidade
		Portos centenários
Orientação para o cliente		
Pontos fracos	Acessibilidades ferroviárias	
	Falta de espaço	
	Operadores portuários	
Terceira Dimensão – Mudança necessária		
Mudanças na gestão dos Portos	Aumento dos operadores portuários	
	Criação de valor	
	Flexibilização	
	Articulação entre as várias entidades	
	Uniformização	
Alterações e melhorias estatísticas	Seleção de dados	
	Concessionários cooperantes	
	Visão global	
	Maior dinamismo	
Indicadores de <i>performance</i>	Análise histórica	
	Dinâmicos e periódicos	
	Perspetiva futura	
	Conjunto de indicadores	
	Medição da realidade	