

# Os Portos e a Competitividade Nacional,

## Algumas Notas\*

*João C. Rosmaninho de Menezes\*\**

A necessidade de Portugal atingir outro patamar competitivo, face aos desafios que se lhe deparam, vem trazer aos portos nacionais responsabilidades e desafios acrescidos. Assim, pretende-se explicitar que é imperioso um novo modelo de desempenho para o conjunto dos portos portugueses, integrado na política comum de transportes e onde o público e o privado se conjuguem no apoio à construção de um novo paradigma para a competitividade nacional

### **1. COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE**

A competitividade e a produtividade são hoje conceitos que estão no centro do debate e da decisão em todos os meios empresariais e na definição de políticas sectoriais, nacionais e internacionais.

A preocupação pela competitividade tornou-se ultimamente quase obsessiva. Se procurarmos uma definição para este conceito, consoante a nossa preocupação se enquadre mais numa visão nacional ou empresarial, podemos afirmar que é, no primeiro caso, a capacidade de empresas, indústrias, regiões, nações ou regiões supranacionais, gerarem de uma forma sustentada e enquanto expostas à concorrência internacional, rendimento de factores e níveis de emprego elevados [1] ou, segundo uma perspectiva empresarial, a capacidade de controlar e influenciar as forças competitivas (novas entradas, produtos substitutos, poder dos

fornecedores, poder dos clientes, rivalidades entre concorrentes) a seu favor, por forma a que os seus produtos sejam sustentadamente pretendidos nos mercados [2].

É hoje considerado que, para reflectir sobre a competitividade de uma economia, não basta um olhar sobre os indicadores macroeconómicos tradicionais, sendo importante atender a outro tipo de análises [2] nomeadamente:

- relações comércio - investimento estrangeiro;
- transferência de tecnologia;
- identificação de empresas líder;
- tendências na organização dos mercados;
- importância da inovação nas actividades económicas;
- especificidades susceptíveis de potenciarem vantagens competitivas.

\* Artigo entregue para publicação em Janeiro de 1996.

\*\* Director da DSAP/DGPNTM. Docente do I.S.C.T.E.



A noção de competitividade deve então ter em conta quatro referências fundamentais [3].

- a competitividade é uma noção relativa, comparativa e dinâmica;
- a competitividade só pode ser referida a um período mais ou menos longo (trata-se de um fenómeno muito mais estrutural do que conjuntural);
- a competitividade constitui variável pluridimensional resultante de processos económicos, sociais e políticos complexos.

Neste quadro crescente de globalização, onde a competitividade é vital para todas as organizações, uma empresa é competitiva desde que a adequação entre a sua estrutura interna e a sua envolvente lhe permitam construir vantagens competitivas (longo prazo) e não apenas vantagens comparativas (curto prazo).

A produtividade, sendo a relação entre os "inputs" necessários e os "outputs" obtidos, torna-se assim num conceito vital para a competitividade. Os ganhos de produtividade dependem, entre outros, da capacidade de interiorizar a melhoria da qualidade nos produtos e processos, das práticas de gestão, dos modelos organizacionais adoptados e da melhoria do nível tecnológico; estes ganhos, obtidos a nível da empresa, irão constituir o suporte do padrão de vida dos cidadãos [4].

Após ter ultrapassado os acontecimentos turbulentos da década de 70, Portugal apresentou um ritmo de crescimento elevado em relação aos seus parceiros Europeus; no entanto, este ritmo abrandou, tendo o crescimento real do PIB decrescido durante os últimos anos.

Este facto não se deve apenas a razões conjunturais, nomeadamente à recessão mundial, mas também a razões estruturais. É conhecida a relação histórica de sub-contratação na indústria tradicional (calçado, vestuário, cerâmicas, etc.), relação esta que se encontra cada vez mais ameaçada pelos países do Sul, da Europa de Leste e da Ásia.

Assim, grande parte do crescimento do país, nos últimos anos, deve-se fundamentalmente aos investimentos em infraestruturas físicas e ao forte crescimento do consumo, situação que não é sustentável a prazo.

Até ao início da década de 90, considerava-se que o País se encontrava em desvantagem relativamente aos seus parceiros, quer devido à sua história recente, quer por ser um país pequeno e de poucos recursos naturais. Considerava-se ainda, que se deveria apostar em grandes empresas com capacidades para competir em sectores estratégicos de alta tecnologia, uma vez que a nossa base industrial é estreita e os recursos humanos qualificados não abundavam.

Hoje, fundamentalmente após o estudo da "Monitoring Company", de Michael Porter [5] sobre a competitividade de Portugal e embora já alguns estudos anteriores viessem a apontar no mesmo sentido, tem-se vindo a formar uma corrente de opinião que considera ser esta aposta desadequada para o desenvolvimento da economia nacional, devido quer aos avanços tecnológicos desde então registados, quer à globalização dos mercados, quer ainda à crescente integração do factor tempo na estratégia empresarial. Por outras palavras, não é hoje viável reproduzir o que outros fizeram décadas atrás. Há assim que encontrar um novo paradigma para a competitividade nacional.

O que está hoje então em causa, não é o tipo de Sector/Indústria que se deve privilegiar, mas sim a existência de grupos de empresas interrelacionados que, em mercados especializados, possam competir numa crescente concorrência global [4].

Estes grupos terão de apresentar aptidões e tecnologias [6] que sustentem uma produtividade conducente ao aumento do padrão de vida dos cidadãos. Como dificilmente se consegue fazer bem algo que nunca se tenha feito antes, a base de partida terá sempre muito a ver com o que são actualmente os sectores tradicionais da nossa economia, estruturando-os para um desempenho num outro patamar competitivo.

São conhecidos actualmente os desafios para a construção deste novo paradigma [7].

- Aumento das competências em áreas que se encontrem a montante e a jusante da produção, nomeadamente o design/projecto, o desenvolvimento do produto, o controlo de qualidade, a promoção, as vendas e a distribuição;
- Desenvolvimento da interligação entre empresas, particularmente as de apoio e suporte;



- Aumento da qualificação dos recursos humanos;
- Colaboração eficaz entre privados e governo na definição de políticas.

Isto permitirá o aparecimento de empresas mais dinâmicas e inovadoras, que terão necessariamente de associar economias de escala e de gama e, para tal, de flexibilizar a produção, reestruturando as áreas de marketing e financeira por forma a permitir juntar o ainda baixo custo relativo com a variedade de oferta.

Esta realidade, a ser conseguida, permitirá caminhar no sentido das economias mais fortes, o que passará por se atingir um nível industrial onde formas de subcontratação mais evoluídas acompanhem uma cobertura de um maior número de segmentos de mercados, particularmente aqueles onde se requeira uma maior sofisticação tecnológica.

O aproveitamento deste tipo de negócios de pequenas séries e de elevadas gamas leva a considerar o tempo como variável estratégica. Esta é fundamental pelo facto de, actualmente, o horizonte temporal da decisão se ter reduzido, constituindo ainda elemento vital de resposta da empresa durante o seu desempenho. Gerindo o tempo, as empresas terão de gerir processos, custos, capacidades, qualidade, inventários, inovação e, consequentemente, a produtividade.

A modificação do ritmo de utilização do tempo vem alterar significativamente a resposta das empresas aos mercados. Estes, cada vez mais, exigem produtos diferenciados, feitos à medida de cada cliente individual e com ciclos de vida curtos. A esta "customização" [8] está associada uma inclusão crescente da "moda", do serviço cliente, da distribuição porta a porta, do "zero defeitos" (zero inventários, zero desperdício, zero falhas), da integração nos negócios dos sistemas de informação, da logística. Dito de outra forma, o que está em causa é uma nova forma de produzir e vender.

Portugal, a conseguir potenciar o efeito conjugado da sua posição geográfica com o binómio qualificação/baixo custo relativo dos recursos humanos, poderá assim ascender a outro nível de especialização produtiva.

## 2. A LOGÍSTICA OS TRANSPORTES E A UNIÃO EUROPEIA

### 2.1 A Logística

Os utilizadores de serviços de logística, quer a nível da indústria, quer a nível do retalho, têm desempenhado um papel fundamental no desenho e implantação destes serviços. Devido à concentração de empresas que se tem verificado na Europa, através de aquisições e fusões, os prestadores de serviços de logística têm-se deparado com uma nova estrutura deste mercado, obrigando-os a inovar, a criar novos serviços e a cobrir áreas geográficas cada vez maiores [9].

Se analisarmos as estatísticas europeias [10] deparamos-nos com o facto de cerca de 60% do total do valor da produção da União se concentrar em quatro sectores, a saber: o sector alimentar, o da química, o dos veículos motorizados e o dos produtos eléctricos e electrónicos, com particular destaque para o primeiro. Esta situação tem tido implicações profundas no actual perfil dos serviços de logística; a dimensão do sector de produção alimentar, combinada com a crescente internacionalização e concentração do retalho alimentar, explica a razão pela qual o desenvolvimento organizacional e de gestão dos grossistas deste sector teve um salto apreciável.

A remoção das barreiras técnicas, físicas e fiscais ao comércio, associada à desregulamentação do sector dos transportes, veio alterar a dimensão e organização de muitas empresas europeias. Algumas já hoje vêem a Europa unificada como um único espaço inserido noutros mais globais, dando ênfase à visão logística de integração horizontal e não funcional na organização da empresa, onde o fluxo de materiais e informação é a base do desenho de novas formas organizacionais [9].

Esta visão logística tem-se mostrado vital na globalização de muitas empresas e tornado chave para muitas técnicas recentes de produção e comercialização, permitindo o controlo do negócio, muitas vezes em espaços geográficos diversos, através da coordenação da cadeia de fornecimento. Esta coordenação, cada vez mais conseguida através da informação, permite libertar recursos financeiros e obter melhores desempenhos. A logística veio contribuir, assim, para que as empresas se



possam diversificar mantendo unidades produtivas focalizadas no seu "core business" sem perda dos ganhos de conjunto,

A possibilidade de substituição de produtos locais por outros de mercados mais distantes veio aumentar o papel dos operadores logísticos, em particular os de transportes, levando à concentração de existências em centros de distribuição junto aos locais de consumo, conseguindo-se deste modo menores custos de operação e administrativos. Esta circunstância, que permitiu reduzir as especificidades locais, teve algum impacto em Portugal, o que justifica em parte a deslocação do investimento estrangeiro para outros países.

O retalho não acompanhou de igual forma estas evoluções, só agora iniciando o seu processo de internacionalização, "puxado" em parte pela saturação dos mercados domésticos, pela restrição no desenvolvimento de novos locais de venda, pela possibilidade de aproveitar oportunidades em nichos de mercado e pela maior mobilidade dos recursos.

A oferta de serviços de logística tem vindo a concentrar-se em grandes empresas que controlam as redes de transporte, mas não ocupam necessariamente todas as oportunidades de negócio. Estas empresas, ao seleccionarem as actividades de maior valor acrescentado (ex: entregas em tempo, gestão de inventários, etc.) deixam os transportes de carga completa a grandes distâncias, ou de carga fragmentada mas de baixo valor acrescentado relativo, para os operadores locais, desenvolvendo nalguns casos associações com estes últimos.

Portugal encontra também, nesta situação, algumas oportunidades, desde que consiga conjugar alguns trunfos derivados da língua portuguesa, posição geográfica das comunidades portuguesas no mundo e integração no espaço europeu, com uma capacidade mais evoluída de resposta aos novos desafios da globalização.

## 2.2 Os Transportes

Os transportes são uma indústria em crescimento, e embora se verifiquem diferenças de evolução entre os vários modos de transporte, a procura tem vindo a crescer desde os anos 70. Entre outros, destacam-se como factores desse crescimento:

- A transferência de localização das indústrias, saindo das zonas urbanas;
- A alteração de métodos e processos de produção, exigindo existências mais reduzidas, mas com maior concentração destas, maior flexibilidade e rapidez nos transportes, bem como uma redução das cargas e aumento na frequência dos envios;
- Aumento da indústria de serviços e em particular da logística, o que possibilita um aumento da mobilidade.

Esta tendência de crescimento é acompanhada por outra de igual sentido, a do tráfego, uma vez que a dimensão média dos carregamentos continua a baixar e a frequência destes a aumentar.

No entanto, o desenvolvimento dos transportes no seio da União não se faz de forma idêntica para os vários modos. Destaca-se, para o caso do transporte de mercadorias [11]:

- Os transportes ferroviários diminuíram, na última década, 15% em termos absolutos;
- Os transportes rodoviários, em igual período de tempo, duplicaram em termos absolutos, sendo responsáveis por mais de 70% de toda a actividade de transporte na União. Actualmente, constituem o principal modo de transporte em termos de curtas distâncias;
- O transporte marítimo, sendo vital para o movimento de carga de elevado porte nas grandes rotas, é responsável por aproximadamente 30%, em volume, do comércio internacional da União;
- O transporte aéreo tem visto a sua importância crescer e quadriplicou, no período considerado, em termos absolutos, embora seja um modo fundamentalmente destinado a passageiros;

No entanto, o aumento do investimento em infraestruturas de transporte no interior da Europa, entre os anos 80 e 90, não acompanhou a procura, podendo afirmar-se que:

- O modo rodoviário representou aproximadamente 70% dos investimentos efectuados;
- Assistiu-se a um ligeiro aumento (3%) na ferrovia;



- Os portos sofreram uma redução de 2%, e os aeroportos beneficiaram de um aumento substancial.

Esta situação levou ao aumento da pressão sobre as redes rodoviárias, tendo-se atingido, em alguns casos, a saturação. Este facto contribuiu para agudizar o conflito que já era patente na década de 80 entre esta indústria e o ambiente. O consumo de energia, a poluição aos vários níveis, o congestionamento das vias, a intrusão de terrenos com um impacto permanente e irreversível na paisagem e ordenamento do território e as falhas de segurança levam a que, mesmo que o crescimento económico da União seja mais lento que o previsto, o desenvolvimento da indústria de transportes se vá tornar insustentável para o acompanhar, a manter o seu actual padrão tecnológico.

É no entanto uma realidade que este sector possui, quer em si mesmo, quer pelas indústrias que lhe estão a montante e a jusante (ex: indústrias de equipamentos de transporte, de obras públicas), quer ainda por ser essencial a um correcto ordenamento do território e à mobilidade e integração dos cidadãos e regiões, uma importância estratégica na prosperidade económica da União.

Os objectivos fundamentais da Política Comum de Transportes estão de acordo com o tratado de Maastricht, dizendo basicamente respeito a um desenvolvimento harmonioso e equilibrado, bem como a um crescimento sustentável que respeite quer o ambiente, quer o elevado grau de convergência nos comportamentos das economias, emprego, protecção social e nível de vida dos cidadãos.

A eficácia dos transportes exige que, com base num funcionamento correcto do mercado interno, num desenvolvimento de redes transeuropeias de transportes e nas possibilidades oferecidas pelas melhores tecnologias disponíveis, as pessoas e as empresas tenham acesso a meios de deslocação que correspondam a elevados termos de qualidade e desempenho face às suas necessidades e expectativas.

A realização de todos estes objectivos só é possível se os utilizadores suportarem os custos inerentes, internos e externos, dos serviços de transporte que utilizam, mesmo que em alguns casos, tais custos sejam posteriormente imputados à sociedade.

A internalização dos custos externos, em especial os referentes à protecção do ambiente, constitui um dos principais elementos da política de transportes com vista à transparência dos mercados, bem como à compatibilidade entre investimentos em infraestruturas e regras da concorrência.

### 2.3 Bloqueamentos

A expansão da indústria dos transportes tem provocado alguns problemas. A inadequação de capacidades traduziu-se, em alguns modos, por congestionamentos e fraquezas ambientais, enquanto que noutros modos existem capacidades sub-utilizadas [11].

No sector rodoviário, estes desequilíbrios explicam-se pelo facto dos utilizadores não terem sido confrontados com a totalidade dos custos das suas actividades, distorcendo o equilíbrio entre a oferta e a procura e entre modos. Uma vez que o preço não reflecte a totalidade do custo social, a procura tem sido artificialmente elevada.

O sector ferroviário sofreu alterações profundas devido à pressão do tráfego urbano e de intercity, bem como à deslocação do tráfego das zonas industriais clássicas, tendo-se ainda registado a entrada em serviço de linhas de alta velocidade.

No sector aéreo, as elevadas taxas de crescimento do tráfego dentro e para a Europa provocam grandes pressões sobre as infraestruturas de transporte aéreo e sobre a divisão e controlo do espaço aéreo, gerando atrasos cada vez mais inaceitáveis. A existência de um mercado cada vez mais concorrencial tem levado os operadores a optarem por voos com aeronaves de menores dimensões, o que agrava o problema.

A utilização do modo marítimo é tradicional e frequentemente ditada pela necessidade de uma travessia marítima onde os modos terrestres não constituem alternativa. A combinação de modos e a cabotagem, particularmente a de curta distância, poderá proporcionar novas oportunidades a este modo face aos estrangulamentos existentes entre outros modos. No entanto, os custos e ineficiências existentes em alguns portos contribuem para a dificuldade de aproveitamento destas oportunidades, sendo necessário desenvolver acções em infraestruturas e na organização e funcionamento destes centros logísticos.



## 2.4 Restrições de Capacidade e Possíveis Respostas

Quer o crescimento da economia na União aumente, quer se mantenha, a procura de transportes de passageiros e mercadorias deve continuar a aumentar, esperando-se que a procura no final do século seja superior à actual em um terço. A verificar-se a continuidade das actuais tendências, este aumento será concentrado no modo rodoviário, o qual, como vimos, se encontra já hoje sobre pressão intensa. Não existe nenhuma solução que por si só resolva este problema, mas é possível equacionar um conjunto de medidas [11] que minimizem esta situação:

- Investimentos em redes transeuropeias;
- Atribuição do investimento público em articulação com o privado, por forma a aumentar os recursos disponíveis;
- Aumento de esforços que eliminem barreiras artificiais ao funcionamento de serviços de transportes não tradicionais;
- Diversificação do modo de transporte a utilizar, através da implementação de políticas e tecnologias avançadas, potenciando a intermodalidade;
- Implementação de políticas de transparência sobre os custos reais do transporte, por forma a que não se exija à sociedade custos, nomeadamente os ambientais, que devem ser pagos pelos utilizadores;
- Definição de políticas que permitam aos operadores ajustarem-se à procura, em especial ao modo de transporte que apresente menores custos económico-sociais globais, reduzindo ou/e encurtando viagens desnecessárias ou em vazio e implementando centros logísticos, sejam de distribuição, intermodais ou de carga.
- Definição de políticas de qualidade que incluam questões como a frequência, a qualidade e quantidade de informação, rapidez, modos de facilitação e intercâmbio entre serviços e a comunidade de utilizadores.

## 2.5 Efeitos da Globalização no Transporte de Mercadorias

Os transportes, ao acompanharem a óptica da globalização, onde a intermodalidade passa a ser

uma constante, particularmente entre os modos terrestre-marítimo e aéreo-marítimo, com destaque para a cabotagem de curta duração, necessitam de fornecer serviços globais, adequados aos novos desafios produtivos. De entre estes desafios [12], destacam-se:

- As novas filosofias de produção, que vieram permitir o aparecimento de um novo tipo de unidades produtivas mais focalizadas no produto ou/e no mercado. Estas unidades exigem uma frequência crescente na circulação de componentes, muitos deles com origem e destino distante;
- A produção flexível, a cada vez maior "customização" dos produtos, mesmo os de massa, a necessidade da redução do desperdício e do não necessário (ex: stocks, tempos, avarias, etc.);
- A tendência crescente para que as organizações se estruturam em redes, implicando a existência de cadeias logísticas optimizadas e cooperantes entre o fornecedor e cliente;
- A necessidade cada vez maior de com rapidez, eficiência e eficácia, os produtos serem entregues porta-a-porta.

## 2.6 Redes Transeuropeias

O sistema de transporte europeu, influenciado pelas características das actividades económicas e de organização urbana deste espaço, tem sido desenhado com uma preponderância do transporte rodoviário de mercadorias e pessoas, em associação com o transporte aéreo de passageiros. Esta situação levou a que o fraco investimento em infraestruturas fosse canalizado fundamentalmente para a rodovia, sem preocupações de articulação intermodal, o que coloca actualmente graves problemas de gestão destes tráfegos altamente congestionados, bem como problemas de ampliação e melhoramento das infraestruturas de transporte de outros modos.

Face a estas preocupações, a União Europeia definiu um conjunto de intervenções com vista a uma ampliação, melhoria e reformulação dos sistemas de transportes associados às telecomunicações, cujos objectivos foram a correcção destas insuficiências, potenciando também um novo ordenamento do território. Pretendeu-se assim redu-



zir a importância das grandes metrópoles a favor das médias cidades, ligadas entre si por forma a garantir uma lógica regional/europeia e permitindo soluções mais razoáveis para o ambiente. Esta óptica destina-se igualmente a criar um mercado europeu de alta tecnologia associado a este sector.

Os investimentos já previstos ao abrigo da criação/renovação destas redes orçam os 400 bilhões de Ecus [13], visando não só a definição de corredores de maior fluidez, mas também a alteração substancial da estrutura de investimentos por modos. Estas medidas garantirão uma redução no congestionamento quer do espaço aéreo, pela transferência de procura para o transporte de alta velocidade (particularmente o ferroviário), quer do rodoviário, pelo recurso ao transporte combinado, particularmente com a utilização do modo marítimo.

### 3. ESPECIALIZAÇÃO PRODUTIVA / CENÁRIOS

Embora a especialização da estrutura produtiva nacional se mantenha fundamentalmente a mesma, a última década tem registado algumas modificações importantes [14] e [15].

Sectores como a construção naval, a siderurgia, a metalurgia e a metalomecânica pesada, a química inorgânica, os têxteis e a electrónica (montagem de componentes), entre outros, ou seja, indústrias intensivas em capital, e/ou matérias primas, com recurso a mão-de-obra barata, tiveram uma diminuição do seu peso no total do universo da economia portuguesa. Igualmente outros sectores como as confecções, a montagem de automóveis, o calçado, os moldes, os derivados da celulose e da madeira e alguns segmentos das cerâmicas e cristalarias particularmente virados para a exportação, em conjugação com o sector alimentar, o das bebidas e o da electrónica de consumo, conseguiram aproveitar as oportunidades que o mercado externo, por um lado, e os novos hábitos de consumos internos, por outro, potenciaram.

Os Serviços, particularmente o turismo mas também a banca e os seguros, a educação, a saúde e os serviços de auditoria e consultadoria, tiveram crescimento assinalável.

Embora todos estes sectores tenham evidenciado algum "upgrading" tecnológico e explorado a

abertura de mercados que se registou, a base da competitividade nacional mantém-se assente em indústrias maduras, de crescimento nulo ou mesmo negativo, que se têm vindo a deslocar para Sul, para a Europa de Leste e Ásia.

Mantém-se igualmente baixa a capacidade para gerar valor acrescentado, com recurso a uma estrutura empresarial de pequena e média dimensão com falta de perspectivas estratégicas no negócio, não incorporando actividades chave do desenvolvimento e comercialização do produto, e muito dependente do mercado europeu.

O aumento do nível competitivo por via do investimento estrangeiro tem vindo igualmente a perder força, (com excepção da indústria automóvel), face à deslocação deste para o centro da União.

As infraestruturas de transporte, base fundamental para o acesso aos mercados internacionais, evoluíram significativamente nos últimos anos, com realce para a rodovia (pese embora a não concretização de alguns traçados de ligação com Espanha). O desenvolvimento do modo ferroviário não registou grande evolução, quer no que respeita ao transporte de passageiros, quer ao transporte de mercadorias a grandes distâncias (pese embora a continuação da renovação das vias e electrificação destas).

A evolução do transporte marítimo e dos portos teve algum significado, em particular no que respeita a estes últimos, com a modificação da estrutura do trabalho portuário. No entanto, os portos nacionais continuam a não ser competitivos relativamente aos europeus e em particular aos mais destacados de Espanha, o que dificulta a atracção de operadores internacionais de "shipping".

A dimensão e o tipo das cargas das nossas empresas exportadoras, associada à dificuldade destas em cumprirem prazos e à fraca organização de transitários e outros operadores logísticos, veio explorar a flexibilidade inerente ao modo rodoviário, acentuando a já favorável relação em termos de custos a favor deste.

#### 3.1 - Enquadramento de Cenários

Vários autores têm vindo a abordar prospectivamente a economia portuguesa [3], [5], [14], [15],



[16] em particular a evolução da sua especialização produtiva, sendo o recurso a cenários uma constante. Abstraindo-nos agora do número e tipo de cenários que cada um aborda, podemos referir que, basicamente, estes retratam três tipos de situações: a pessimista ou situacionista, a moderadamente optimista ou de diferenciação e a de internacionalização com pleno sucesso.

Como envolvente a este processo de transformação, deparam-se-nos ameaças e oportunidades. Existe algum consenso sobre a origem das ameaças, que poderá residir:

- Numa estrutura produtiva débil para aproveitar a abertura dos mercados, à medida que os sectores tradicionais forem apresentando dificuldades de reestruturação e de adequabilidade aos novos desafios. Esta situação poderá tornar-se mais complexa em virtude quer da crescente dificuldade em captar investimento estrangeiro estratégico [17], [18], quer da necessidade de controlar a inflação e a despesa pública, situação decorrente dos compromissos de Maastricht e que a curto prazo poderá ser inibidora do aumento generalizado da qualidade de vida;
- Na abertura dos mercados em associação com a construção ou/e a melhoria das redes de transportes transeuropeias, o que poderá levar a que os tráfegos internacionais tenham origem ou destino em espaços económicos onde a actividade empresarial é mais pujante em desfavor das regiões da periferia. Isto dificultará ainda mais a atracção de investimento não nacional, podendo reforçar a importância de Madrid como capital Ibérica.

De igual modo, podemos referir que as oportunidades poderiam surgir:

- Da conjugação da localização Europeia e Atlântica do país com um custo de mão-de-obra ainda relativamente baixo, o que poderá permitir a associação entre economias de escala e de gama particularmente em pequenas séries, onde o tempo de resposta ao mercado e a flexibilidade sejam factores preponderantes para conquistar posições de relevo em nichos de mercados de maior crescimento e de geração de maior valor acrescentado [19]. Esta mesma localização, podendo ser uma "porta de entrada" da

Europa, ou no mínimo a "porta das traseiras", pode ainda ser determinante na instalação de serviços logísticos de operadores internacionais que, em conjugação com grupos financeiros nacionais, possibilitem a participação nacional nas cadeias logísticas internacionais.

- Das potencialidades climatéricas e da tranquilidade nacional, que poderão ser importantes em determinados tipos de serviços de "back-line" relacionados com o turismo, saúde, formação, etc.

Tendo em conta este ambiente, e como referido atrás, podem considerar-se os seguintes cenários:

- 1) O primeiro cenário é claramente de manutenção da actual situação, com uma estrutura produtiva baseada em sectores maduros, com destaque para algumas ilhas de internacionalização na indústria e serviços, associadas à exportação e ao turismo;
- 2) O segundo implicaria um novo patamar tecnológico ao nível dos processos de subcontratação, com incorporação de actividades que ultrapassem as directamente relacionadas com a produção;
- 3) O terceiro cenário implica uma profunda reestruturação do tecido produtivo, marcada por uma forte aposta na terciarização.

### ***3.2 Importância dos Portos neste Novo Paradigma***

É conhecida a importância do transporte marítimo na exportação e importação de bens de e para o país [20], particularmente daqueles que são transportados a granel. Se esta análise for realizada em volume, torna este impacto esmagador, revelando que as importações por via marítima, reportadas a valores de 1993, representam 84.1% do total e as exportações 61.3%, situação que se tem vindo a manter. No entanto, tendo em conta o tema que temos vindo a tratar, torna-se necessário uma abordagem em valor, onde temos que, no que respeita ao ano de 1993 as exportações por via marítima representam 26.2 % do total e as importações 33.1%.

Se analisarmos agora a evolução da importância, em valor, da via marítima nas exportações portuguesas, vemos que a utilização deste modo (ver quadro 1 em anexo) tem vindo a acompanhar



a situação atrás referida para a U E, ou seja, tem vindo a perder importância relativamente aos outros modos (31.7, 28.3, 27.7 e 26.2 de 1990 a 1993). Se tivermos agora em conta os grupos de mercadorias de maior valor acrescentado (G2, G20 a G23), chegamos à conclusão que o peso da exportação destes ítems por via marítima varia entre os 14 e os 29 %.

É pois de concluir, que o impacto da eficácia e eficiência dos portos se faz sentir no global das nossas trocas com o exterior, não sendo desprezável a sua importância nos grupos de produtos que poderão "puxar" a indústria (ver quadro 1 em anexo) para outro patamar competitivo.

Em reforço desta importância há a referir que, para a consumação do salto competitivo da nossa economia, é necessária uma diversificação de mercados para além dos da Europa. A escolha do transporte marítimo é imprescindível, podendo consumir-se através da utilização ou não dos portos nacionais. Existe actualmente uma saída/entrada de cargas por portos comunitários não nacionais, sendo a justificação a este facto unicamente possível se considerarmos as ineficiências dos nossos portos.

São, no entanto, razões de ordem estratégica que tornam os portos portugueses elementos vitais para a construção deste novo paradigma. Basta ter em conta, entre outros, as dificuldades que se irão deparar a outros modos de transporte e o desenvolvimento da cabotagem, associado à possibilidade de interligar serviços e indústrias geradoras de maior valor acrescentado com a nossa posição geográfica.

Assim, podemos concluir que, em qualquer dos cenários mencionados em 3.1, os portos apresentam um carácter estratégico e prioritário no desenvolvimento das políticas nacionais.

## 4. PORTOS, TENDÊNCIAS RECENTES

### 4.1 As Privatizações

As políticas de transportes têm, como já referido, vindo a perseguir eficiências crescentes levando a mudanças estruturais neste sector. A desregulamentação e a privatização têm sido fundamentais nessas mudanças, reduzindo em muito

o papel do Estado e dos Governos neste sector. Os portos não fugiram a esta tendência e, embora se observem casos como os do Reino Unido, e mais recentemente, os da Argentina e Nova Zelândia, onde as mudanças foram profundas, a generalidade dos países ribeirinhos tem evoluído de uma forma lenta mas consistente neste sentido [21].

A motivação que presidiu à privatização dos portos Britânicos, a partir de 1979 e após um longo período de reestruturação e reorganização deveu-se fundamentalmente à transposição, para este sector, de uma filosofia política sobre a organização da sociedade, que acreditava fortemente nos méritos da força e disciplina dos mercados como vector de modernização da sociedade.

Esta orientação política, que assentava na necessidade sentida de reduzir o protagonismo dos sindicatos de diminuir a dimensão do sector público e de aumentar a eficiência da economia pela menor sujeição às pressões políticas, veio também a ter, no caso dos portos, como objectivo menor, a preocupação com a rentabilidade, centrando-se nos seguintes objectivos:

- Aumento da capacidade de gestão e criação de uma cultura empresarial;
- Aumento da eficiência, fundamentalmente pela redução de custos e tempos devido à pressão dos investidores privados sobre a gestão;
- Permitir o acesso da população, em particular dos trabalhadores, ao capital social das empresas recém criadas.

Entre nós, a reflexão que tem vindo a ser efectuada recentemente permite afirmar que existe um largo consenso sobre o que se entende por privatização. Estamos a referir-nos à privatização de serviços portuários, com a conseqüente redução do papel do Estado no negócio portuário, pela concessão de "áreas" (incluindo ou não edifícios e/ou equipamentos) da zona do porto para o estabelecimento de serviços logísticos privados, associados ou não a terminais portuários.

As razões de ser desta política apenas coincidem com as referidas para os portos britânicos no que respeita ao aumento da eficiência do sector e seu impacto na economia. A dificuldade em alienar áreas do domínio público e de se considerar que



algumas responsabilidades do Estado devem permanecer numa autoridade marítima-portuária pública; caracterizam este processo e impedem, para já, que se vá mais longe. Pretende-se, assim, por esta via, assegurar ganhos de produtividade que se têm mostrado impossíveis com o actual modelo.

Os portos são igualmente afectados pelos novos desafios da competitividade global, resultante dos vectores de desenvolvimento da sociedade e dos sistemas de transporte. No entanto este novo quadro veio colocar questões sobre a competição/colaboração entre portos [22]. Se a actual evolução dos transportes vai no sentido de reforçar a concorrência entre terminais portuários, o desenvolvimento dos grupos logísticos Europeus numa lógica organizacional de rede, também acentuou a necessidade de cooperação entre portos, particularmente entre pequenos e grandes de uma mesma região, criando massa crítica para a atracção de carga e negócios, a ser partilhados conforme as especificidades de cada caso.

Os portos deixaram de ser instalações de utilização comum, financiadas em exclusivo por capitais públicos e geridas pelo Estado, para serem centros de actividades logísticas incorporando essencialmente áreas e terminais privados, projectados com determinados objectivos logísticos específicos de um ou vários utilizadores, particularmente as linhas de navegação.

A eficiência, a especialização e os investimentos requeridos pelos negócios logísticos aos mais variados níveis, desde a armazenagem ao transporte porta-a-porta, requerendo mais actividades de capital intensivo em vez de mão de obra intensiva e uma maior visão empresarial, vieram não só aumentar o investimento privado em terminais, mas também deslocar o centro das decisões para o operador privado de transporte ou do serviço logístico, alterando o papel da administração portuária. Se associarmos a estes factos a disponibilização, em termos competitivos, de outros modos de transporte e a diversificação de possibilidades portuárias existentes ou potenciais, chegamos à conclusão da necessidade de profundas mudanças nos portos.

A competição faz-se hoje sentir fundamentalmente entre terminais, mesmo dentro do mesmo porto, e não entre portos. É entre terminais e linhas de navegação ou operadores que se estabelecem

relações comerciais, e por conseguinte é neles que se deve concentrar a maioria dos esforços estratégicos.

Esta nova situação, onde o enfoque de desempenho se centra no terminal, veio colocar sérias questões sobre qual o papel e que desafios se colocam à administração portuária.

Se considerarmos ainda que o impacto das actividades portuárias no desenvolvimento regional tem vindo a decrescer [23], particularmente no respeitante ao emprego, mas também que os portos já não são grandes complexos industriais, ainda que os seus "hinterlands" sejam cada vez mais indefinidos geograficamente, verificamos que os benefícios directos são hoje muito mais isolados localmente que no passado.

Estas mudanças foram acompanhadas de forma débil em termos de reestruturação orgânica e institucional. A análise de experiências internacionais demonstra que, se tal é facilmente explicável nos casos onde a responsabilidade e/ou impacto são locais, visto o desempenho desses portos se poder considerar aceitável, já naqueles em que o papel do governo central é forte estas mudanças tornam-se num imperativo nacional.

O efeito conjugado da reestruturação do trabalho portuário com a subsequente privatização de terminais e funções portuárias ocorrida em países como a Nova Zelândia, Reino Unido, França, Argentina, Brasil, Itália e outros veio, de facto, trazer matéria para reflexão e acção, pese embora a ainda pouca informação consolidada sobre as experiências mais audazes levadas a efeito. Cita-se como exemplo a Nova Zelândia, onde os treze portos existentes foram totalmente privatizados, sendo o capital social de nove deles totalmente privado e o dos restantes maioritariamente detido pelos governos regionais.

Face a esta nova situação, alguns tem vindo a referir que o caminhar nesta direcção poderá trazer riscos de sobrecapacidade e de desvirtuação da concorrência pela criação de monopólios. No que respeita à sobrecapacidade, se bem que possível no curto prazo, pode ser corrigida a médio e longo prazo através da gestão racional dos recursos de uma forma empresarial. A experiência mostra, aliás, que são os portos sob responsabilidade central e pública, particularmente aqueles onde os custos não são cobertos pelas receitas, que apre-



sentam as situações mais evidentes de sobre-investimento. Situação idêntica se passa no relativo às leis da concorrência; aqui, as ineficiências existentes resultam mais das várias influências que convergem sobre as administrações e não de tornar mais competitivo, numa base empresarial, o negócio portuário.

É hoje difícil não aceitar que a competição entre terminais e sistemas logísticos se pode traduzir em ganhos de eficiência com aumento de produtividade. A introdução da lógica de mercado na actividade portuária veio trazer implicações ao nível das políticas e da gestão. A necessidade de harmonização das políticas portuárias toma deste modo outro magnitude face ao alargamento dos "hinterlands", tornando-se igualmente fundamental a existência de critérios baseados em análises custo-benefício para a decisão de investimentos.

Estas realidades impõem a alteração do papel das administrações portuárias, que deverão retirar-se do negócio e assumirem-se como autoridades portuárias, concentrando em si um conjunto de poderes públicos hoje dispersos por várias entidades.

Consequentemente nada impede, antes tudo aconselha, que a autoridade portuária, exactamente porque o é, investida de poderes públicos, exerça tarefas de responsabilidade do Estado, mesmo que por delegação de competências (ex: controlo do tráfego marítimo, segurança da navegação, responsabilidades aduaneiras e alfandegárias, etc.) e no seu exercício obtenha produtividades mais elevadas que cada uma das entidades tradicionais de "per si".

Estas novas actividades não põem obviamente em causa o papel fundamental da autoridade portuária de promoção do porto e de captação de novos interessados em desenvolver negócios complementares aos existentes e que gerem valor acrescentado (ex: EDI, armazenagens especializadas, etc.), bem como na gestão das concessões, e auscultação permanente sobre o serviço cliente relativamente às necessidades e prioridades detectadas pelos mercados respeitantes às diversas áreas de negócios do porto, servindo de amortecedor e estimulador da qualidade dos serviços prestados, e transformando as administrações em autoridades marítimo-portuárias.

Desta forma, as actividades de planeamento dinâmico, baseadas em observatórios sobre os clientes e mercados, desenvolvendo actividades de "benchmarking", permitirão definir políticas e programas com vista à melhoria da qualidade do serviço, dos investimentos e mesmo dos preços [24]. Estas actividades disponibilizarão igualmente informação suficiente sobre os actores de interesse para o porto, por forma a equacionar a estratégia mais adequada a cada momento.

A definição de uma política de preços, abandonando a base tarifária hoje cada vez mais desajustada face à evolução da sociedade e ao planeamento de "marketing", possibilita dotar a autoridade marítimo-portuária de um poderoso instrumento de gestão, essencial ao desempenho da sua missão [25], [26].

Aos órgãos de coordenação central competirá assegurar que se reduzam os choques entre serviços públicos que operam no sistema, quer pela concentração das suas funções na autoridade marítimo-portuária, quer pela diminuição de actos e procedimentos desnecessários. Competir-lhe-á também o controlo de gestão, incidindo essencialmente no combate à criação/abusos de posições dominantes, bem como a verificação da qualidade dos serviços prestados no porto.

Questão mais delicada, principalmente em países como Portugal, com larga tradição de investimento público com carácter dominante, é a de se conseguir delimitar o âmbito do investimento do Estado em portos com serviços privados.

Não parecendo que seja possível transferir para o sector privado, ou mesmo para a autoridade marítimo-portuária, os encargos com as acessibilidades principais, sem prejuízo de se conseguir este efeito por outras vias (ex: os portos holandeses são responsáveis por todas as dragagens realizadas na sua área de jurisdição, embora posteriormente vendam os dragados ao Estado recuperando o investimento efectuado, que os utiliza para aumentar e consolidar a linha de costa), face por um lado à complexidade fisiográfica de cada porto e por outro à sua importância em termos de Defesa Nacional, terá de ser a Administração Central a suportar os custos inerentes à existência destas acessibilidades

Situação diferente é aquela que diz respeito aos cais, bacias de manobra e acessos secundários.



Aqui, tal como nas instalações terrestres e equipamentos de movimentação de cargas, a responsabilidade será nitidamente ou da autoridade marítimo-portuária ou desta em conjunto com os privados, ou apenas destes, salvaguardando-se situações excepcionais decorrentes de catástrofes. Caberá ainda à Administração Central um papel determinante na garantia de adequação dos investimentos aos processo de ordenamento do território, particularmente quando estejam em causa questões de intermodalidade dos acessos, de impactos ambientais e de reserva de espaços.

Contudo, a transição para um novo modelo gera fragilidades e oposições que reagem à mudança na directa proporção dos poderes e responsabilidades que se adquirem ou perdem. É assim necessário definir tempos de adaptação, eventualmente através de contratos-programa, quer com os interesses privados, quer com as autoridades marítimo-portuárias, com vista à auto-sustentação do porto segundo um novo modelo.

#### *4.2 A Cabotagem de Curta Duração*

Os serviços de transporte multimodais porta-a-porta procuram sistemas de transporte integradamente eficientes, ou seja, onde as componentes navio, terminal, rodovia e ferrovia se encontrem em perfeita sintonia e articuladas por sistemas de informação. A cabotagem de curta duração é, tipicamente, um dos elos deste tipo de sistema, que conta essencialmente com os seguintes factores de sucesso [27]: tempo em trânsito, frequências de saídas, custo e qualidade do serviço. São, aliás, estes, os factores que se encontram em permanente observação pelo decisor do modo de transporte a utilizar.

Portugal apresenta, igualmente, vantagens geográficas no respeitante ao "Deepsea traffic", associado ou não à cabotagem de curta duração. Basta pensarmos, entre outros, no comércio interatlântico, em particular aquele com origem/destino nas Américas do Sul e Latina, com destaque para o Brasil e Argentina, exportadores para a Europa de elevadas cargas que inclusivé poderiam, no caso de produtos naturais, necessitar de dispor nos portos de terminais especializados onde se operasse a sua transformação ou o embalamento unitário do granel, acrescentando, desta forma, valor acrescentado ao produto.

A alteração a favor do transporte marítimo para algumas cargas, implica alterações em termos de tecnologia, de operações e, fundamentalmente, de organização nos terminais, para que o navio não esteja dependente do trabalho portuário e consiga elevadas velocidades de operação nas cargas/descargas.

Ao contrário de outros modos, o transporte marítimo, para cumprir os seus objectivos, não pode existir sem ser de uma forma combinada com outros modos, o que implica a adopção quer de procedimentos e equipamentos que sejam integráveis com outros modos, quer de acessos que favoreçam a intermodalidade. O projecto de navios e terminais tem assim de ser executado por forma a incorporar um alto nível de automação, visando níveis de organização que potenciem a flexibilidade, a resposta rápida e níveis elevados de qualidade a baixo custo, por forma a retirar vantagem dos problemas quer ambientais quer de congestionamento de tráfegos existentes nos outros modos de transporte. Os desafios aqui encontrados são idênticos, como vimos, aos encontrados para a nossa economia.

O transporte marítimo é ainda hoje associado a um transporte lento; no entanto, isto já não é totalmente verdade; basta ter em conta recentes notícias [28], referindo que o construtor Sueco Volvo irá utilizar, já em 1996, navios de 170m para o transporte atlântico entre a Suécia e os EUA, conseguindo efectuar esta travessia em 10 dias em vez dos 30 actuais.

Se tivermos ainda em conta que estarão no mercado, no próximo ano, embarcações do mesmo tipo com 60m, e que estão em projecto quatro unidades, de 263m de comprimento e dispoendo de meios próprios para efectuar a carga/descarga em 4 a 6 horas em vez dos 2 dias actuais, podendo atingir mais de 40 nós de velocidade, destinadas a garantir a ligação regular entre Filadélfia e Zeebrugge em apenas quatro dias, vemos que o "futuro não anda muito longe" e que enormes oportunidades mas também ameaças se apresentam, não só para os nossos portos mas igualmente para as nossas indústrias marítimas.



## 5. OPINIÃO DO CLIENTE PORTUÁRIO NACIONAL

Num recente inquérito efectuado, sobre a cadeia de transportes em Portugal, que envolvia a opção sobre o transporte marítimo, efectuado a 200 das mais dinâmicas empresas importadoras/exportadoras a operar no país, chegou-se às seguintes conclusões:

- 1) O nível de satisfação das empresas referidas com a cadeia de transporte é baixo, sendo considerado que os elos mais fracos da cadeia são o porto/terminal e as empresas que nele operam;
- 2) O nível de satisfação com a gestão portuária é muito baixo, destacando-se por ordem decrescente a burocracia, a corrupção, a disponibilidade de informação, a competência do pessoal, a organização e a eficiência, entre outros, como os principais problemas;
- 3) No relativo a infraestruturas/superestruturas, a situação é considerada razoável, sendo no entanto referida a necessidade de melhoria das acessibilidades e a flexibilização de equipamentos;
- 4) Os baixos níveis de satisfação com os agentes responsáveis pelo "core" do porto são considerados determinantes para a competitividade das empresas que o utilizam, condicionando fortemente o seu negócio;
- 5) Actualmente, apenas 30% dos respondentes consideram a via marítima como alternativa válida face aos restantes modos de transporte;
- 6) É o transitário que tem vindo a ganhar preponderância na tomada de decisão sobre a escolha do modo de transporte e do porto relativamente aos outros actores, particularmente o carregador.

Pelo aludido, vemos que os actuais bloqueamentos nos portos nacionais são fundamentalmente de natureza "soft", relacionados com o modelo de gestão e organização adoptado. É ainda de considerar a necessidade de disponibilizar e compatibilizar intermodalmente as acessibilidades marítimas e viárias.

Torna-se, assim, vital, para que os portos desempenhem o seu papel na actual estrutura

económica, mas fundamentalmente para que sejam elementos dinâmicos e actuantes de uma nova estratégia competitiva nacional, não só que estes estrangulamentos sejam eliminados, mas que também sejam aproveitados os recursos do actual QCA para harmonizar integradamente o investimento necessário ao desenvolvimento quer da componente "hard", quer da "soft", do conjunto portuário nacional.

## 6. CONCLUSÕES

- Os portos desenvolvem um papel fundamental nas trocas do país com o exterior, particularmente nas cargas a granel;
- Os portos são igualmente responsáveis por uma parte importante das mercadorias de maior valor acrescentado que saem do país, e que serão o suporte para a construção de uma nova estrutura competitiva nacional;
- A diversificação, internacionalização e terciarização da nossa economia depende em muito, também, da capacidade de conseguir elevados níveis de desempenho nos portos nacionais;
- Face aos estrangulamentos detectados, torna-se vital a sua remoção de uma forma conjunta entre o privado e o público e conjugando os investimentos de uma forma articulada entre infraestruturas, acessibilidades, organização e qualificação dos recursos humanos;
- A inadequabilidade do actual modelo para os portos nacionais, bem como as ineficiências por este demonstradas e também a necessidade de efectuar elevados investimentos, tornam imperativa a sua privatização, ou seja a concessão de terminais portuários, sem grandes preocupações quanto à rendibilidade imediata destas operações;
- As acções referidas, tornam imperiosa a reestruturação do papel quer da autoridade portuária, quer da coordenação central como base para a definição de políticas marítimo-portuárias, suportadas por contratos-programa. A qualificação dos recursos humanos desempenha, neste processo, factor decisivo;
- A definição de políticas de investimentos e preços deve ter como base quer a observação permanente dos mercados e dos actores sig-



nificativos para os portos, quer a articulação real de interesses com os investidores privados empenhados no negócio portuário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] OCDE (1993) - The World Economy in the 21st Century. *The Futurist*, Vol.27, March/April 1993.
- [2] Porter, M.E. (1980) - *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The MacMillan Press Ltd, 1980, 396 p.
- [3] Mateus, A. (1995) - Portugal XXI - Cenários de Desenvolvimento. Coleção: "Biblioteca de Economia de Ciências Empresariais". Bertrand Editora, 1995, 387 p.
- [4] Porter, M.E. (1990) - *The Competitive Advantage of Nations*. The MacMillan Press Ltd, 1990, 855 p.
- [5] Porter, M.E. (1994) - *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. Monitor Company, Edição do Fórum para a Competitividade, 1994, 269 p.
- [6] Nystrom, H. (1991) - *Technological and Market Innovation - Strategies for Product and Company Development*. John Wiley & Sons, 1991, 306 p.
- [7] Fórum para a Competitividade (1995) - *A Competitividade da Economia Portuguesa 95*, 1995, 152 p.
- [8] Pine II, B.J. (1993) - *Mass Customization - The New Frontier in Business Competition*. Harvard Business School Press, 1993, 332 p.
- [9] Cooper, J.; Browne, M.; Peters, M. (1991) - *European Logistics - Markets, Management and Strategy*. Blackwell Publishers, 1991, 331 p.
- [10] Eurostat (1991) - *Basic Statistics*. Commission of the European Communities, 1991.
- [11] Comissão das Comunidades Europeias (1993) - *Futura Evolução da Política Comum dos Transportes - Abordagem global relativa à criação de um quadro comunitário para uma mobilidade sustentável*. Boletim das Comunidades Europeias, Suplemento 3/93, 1993, 79 p.
- [12] Lambert, D.M.; Stock, J.R. (1993) - *Strategic Logistics Management*. Richard D. Irwin (Ed.), 1993, 358 p.
- [13] Comissão das Comunidades Europeias (1995) - *Relatório da Comissão para apoio às decisões do Conselho sobre redes transeuropeias (não publicado)*.
- [14] Serviço de Estudos de Economia Industrial (1995) - *A Indústria Portuguesa. Horizonte 2015 - Evolução e Prospectiva*. Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Indústria e Energia (GEPIE), 1995, 297 p.
- [15] Ribeiro, J.F. et al. (1995) - *Portugal 2010 - Posição no Espaço Europeu - Uma Reflexão Prospectiva*. Ministério do Planeamento e Administração do Território, Departamento de Prospectiva e Planeamento, 1995, 246 p.
- [16] Fernandes, N. (1992) - *A Especialização da Economia Portuguesa - Tendências e Perspectivas - Estrutura e Dinâmica Espaciais das Exportações e da Indústria*. Ministério do Planeamento e Administração do Território, Departamento de Prospectiva e Planeamento, 1992. (74 p.)
- [17] Fernandes, L. (1992) - *A Especialização da Economia Portuguesa - Tendências e Perspectivas - Alterações nas Tendências de Localização na Indústria a nível mundial*. Ministério do Planeamento e Administração do Território, Departamento de Prospectiva e Planeamento, 1992. (12 p.)
- [18] Fernandes, L. (1992) - *A Especialização da Economia Portuguesa - Tendências e Perspectivas - O papel do investimento estrangeiro na evolução do padrão de especialização*. Ministério do Planeamento e Administração do Território, Departamento de Prospectiva e Planeamento, 1992. (18 p.)
- [19] Fernandes, L. (1993) - *A Especialização da Economia Portuguesa - Tendências e Perspectivas - Tendências de Evolução da Procura Mundial*. Ministério do Planeamento e Administração do Território, Departamento de Prospectiva e Planeamento, 1993. (68 p.)
- [20] INE (1993) - *Estatísticas do Comércio Externo de Portugal*.
- [21] Thomas, B.J. (1994) - *The Privatization of United Kingdom Seaports. Maritime Policy & Management*, Vol.21, nº 2, April/June 1994, pp. 135-148.
- [22] Heaver, T.D. (1995) - *The Implications of increased competition among ports for port policy and management. Maritime Policy & Management*, Vol.22, nº 2, April/June 1995, pp. 125-134.



- [23] Gripaios, P.; Gripaios, R. (1995) - The Impact of a Port on its local Economy: the case of Plymouth. *Maritime Policy & Management*, Vol. 22, n° 1, January/March 1995, pp. 13-24.
- [24] Tongzon, J.L. (1995) - Systematizing International Benchmarking for Ports. *Maritime Policy & Management*, Vol.22, n° 2, April/June 1995, pp. 171-178.
- [25] Dowd, T.J. ; Fleming, D.K. (1994) - Port Pricing. *Maritime Policy & Management*, Vol. 21, n°1, January/March 1994, pp. 29-36.
- [26] Talley, W.K. (1994) - Port Pricing - A Cost Axiomatic Approach. *Maritime Policy & Management*, Vol. 21, n° 1, January/March 1994, pp. 61-76.
- [27] Wijnolst, N. et al. (1994) - Multimodal Shortsea Transport - Coastal Superhighway. Delft University Press, 1994, 194 p.
- [28] La "Transat" en cargo en quatre jours. *Industries et Techniques*, n° 765, Nov. 1995.