

AVALIAÇÃO DA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS DA
PLATAFORMA LOGÍSTICA DE INICIATIVA EMPRESARIAL
DA GUARDA, S.A.

Marta Sofia Catarino Dias

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Lúcia Martins, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro 2011

Resumo

A estratégia e a logística assumem, cada vez mais, um papel primordial para os países e regiões. Em Portugal, o Plano Portugal Logístico foi, em parte, responsável pelo desenvolvimento não só estratégico, mas também logístico do país. Este projecto tinha em vista, a construção de várias plataformas logísticas, em pontos estratégicos do país. A sub-região da Beira Interior Norte viu assim ser construída a plataforma logística da Guarda.

A temática referida servirá de análise para o presente caso e terá como objectivo facultar potenciais ferramentas de análise estratégica, que avaliam o cumprimento dos objectivos definidos inicialmente pela plataforma da Guarda. As ferramentas permitem também elaborar um conjunto de possíveis soluções para melhorias futuras.

A presente investigação tem como objecto de análise a Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A.. A PLIE da Guarda, que assume, actualmente, para a sub-região da Beira Interior Norte uma relevância reduzida, já que a concretização dos objectivos definidos aquando da sua projecção, não têm sido alcançadas na globalidade. A aposta feita pela Câmara Municipal da Guarda não tem tido o impacto desejado.

As análises e modelos estratégicos e logísticos realizados no presente estudo procuram realçar a importância na elaboração de plano focado nos objectivos de curto-prazo.

As recomendações elaboradas têm em vista direccionar a plataforma logística da Guarda rumo ao seu desenvolvimento e crescimento futuro.

Palavras-chave: Estratégia, Logística, Plataforma Logística, Recomendações

Sistema de classificação JEL:

- M10 – *General Business Administration*
- M19 – *Other Business Administration*

Abstract

Strategy and logistics are, more and more so, assuming a primordial role for both countries and regions. In Portugal, the logistics plan - Plano Portugal Logístico - was partly responsible for the country's development, not only strategically but also logistically. The objective of this plan was the construction of several logistics platforms in strategic locations throughout the country. In the line with this plan, the sub-region of Beira Interior Norte became the birthplace of Guarda's logistics platform.

The theme will serve as analysis for the case study and it will aim to provide potential tools for strategic analysis, assessing the initially objectives set by the Guarda platform. The tools will enable to draw up a range of possible solutions for future improvements.

The object of this investigation is the analysis of Guarda's logistics platform - Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A.. Guarda's platform currently takes a limited importance for the sub-region of Beira Interior Norte. Since the projection of Guarda's logistics platform the achievement of objectives have not been achieved as a whole. The commitment made by the Câmara Municipal da Guarda didn't have the desired impact.

Strategic and logistic analysis and models performed in the present study seeks to highlight the importance in the development plan focused on short-term objectives.

The recommendations are aimed to direct Guarda's logistics platform towards its development and future growth.

Keywords: Strategy, Logistic, Logistic Platform, Recommendations

JEL Classification System:

- M10 – *General Business Administration*
- M19 – *Other Business Administration*

Agradecimentos

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, por todo o apoio dado para a concretização de mais uma etapa da minha vida. E à minha prima Rute, pela ajuda e pelo apoio incondicional.

Agradeço à Professora Doutora Ana Lúcia Martins, por todo o apoio, disponibilidade, colaboração, crítica e paciência. A sua ajuda foi mais que preciosa para a finalização desta tese. As reuniões consigo traziam a motivação necessária para continuar. O meu sincero agradecimento por tudo.

Agradeço a participação e disponibilidade do Dr. João Logrado, Director Geral do Grupo Olano, por todo apoio e ajuda na presente investigação. Agradeço a sua colaboração.

Agradeço ao Engenheiro José Alberto Gonçalves, responsável pela gestão da Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, pela disponibilidade, participação e pelos documentos facultados.

Agradeço ao sr. Nuno Henriques (empresa sr. Brinquedo), pela disponibilidade demonstrada na participação da presente investigação.

Aos meus amigos agradeço, pois também eles têm uma participação valiosa neste objectivo alcançado.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Formulação do problema a investigar	6
1.2 Objectivos da Investigação, Questão de Investigação e Metodologia	7
1.3 Estrutura	7
2. Enquadramento Conceptual: O racional estratégico e logístico	9
2.1 O racional estratégico.....	9
2.1.1 A importância da estratégia	9
2.1.2 Onde estamos? - Análise Externa.....	12
2.1.3 Onde Estamos? - Análise Interna	15
2.1.4 Onde Estamos? - Análise Externa/Interna.....	17
2.2 O Racional Logístico.....	19
2.2.1 Surgimento da logística	19
2.2.2 O papel da logística	23
2.2.3 Lógica de Fluxos	23
2.2.4 Lógica de Criação de Valor: Tempo, Custo e Qualidade do serviço	23
2.3 Conclusões	25
3. O Plano Portugal Logístico, a Beira Interior Norte, a Guarda e a Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A.	27
3.1 O que é o Plano Portugal Logístico?.....	27
3.2 Beira Interior Norte e a Guarda.....	28
3.2.1 Caracterização da Beira Interior Norte	29
3.2.2 Guarda	29
3.3 Plataforma Logística da Guarda.....	30
3.3.1 Caracterização da Plataforma Logística da Guarda.....	31
3.3.2 Localização e Acessos	34

4. Metodologia de investigação, proposições e ferramentas a utilizar 37

4.1 Definição da Metodologia de Investigação.....	37
4.1.1 Caracterização da natureza do caso de estudo.....	37
4.1.2 Design do caso de estudo.....	38
4.1.3 Recolha de Informação.....	38
4.2 Definição das proposições.....	38
4.3 Ferramentas de análise das proposições elaboradas.....	39

5. Análise do caso de estudo à Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A..... 41

5.1 Caracterização da PLIE.....	41
5.1.1 Onde Estamos?.....	41
5.1.2 O que está a ser feito para ir ao encontro dos eixos orientadores?.....	46
5.1.3 Para onde queremos ir?.....	47
5.2 Análise Externa, Análise Interna e Análise Externa/Interna.....	48
5.2.1 PESTEL.....	48
5.2.2 Modelo Brandenburger & Nalebuff.....	53
5.2.3 Vantagens Competitivas.....	55
5.2.4 Descrição sumária da Cadeia de Valor.....	56
5.2.5 Análises SWOT e SWOT Dinâmica.....	60

6. Conclusões e Recomendações..... 63

6.1 Conclusão sobre as proposições definidas.....	63
6.2 Conclusão sobre os objectivos propostos.....	65
6.3 Conclusão sobre a pergunta de Investigação.....	65
6.4 Recomendações.....	66
6.5 Limitações.....	67
6.6 Pistas para Investigação Futura.....	68

7. Bibliografia	69
7.1 Livros	69
7.2 Periódicos científicos	71
7.3 Artigos de publicações em série	71
7.3 E-books, bases de dados e programas em documentos electrónicos	71
7.4 Artigos em documentos electrónicos	72
7.5 Imprensa	73
7.6 Teses de Mestrado	73
7.7 Referências não publicadas retiradas da internet	74
8. Anexos	75
8.1 Anexo 1 – Guia da entrevista ao responsável pela gestão da PLIE	75
8.2 Anexo 2 – Guião com os tópicos das entrevistas realizadas às empresas instaladas na PLIE, nomeadamente o Grupo Olano e o sr. Brinquedo	77

Índice de Figuras

Figura I - NUTS III: Sub-região da Beira Interior Norte.....	2
Figura II - Modelo de Brandenburger & Nalebuff (Value Net).....	14
Figura III - Cadeia de Valor de Porter	16
Figura IV - SWOT Dinâmica.....	19
Figura V - Dimensões Logísticas.....	24
Figura VI - Atributos das dimensões logísticas	25
Figura VII - Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda (PLIE da Guarda) ...	31
Figura VIII - Estrutura Accionista da PLIE da Guarda	32
Figura IX – Rede Nacional de Plataformas Logísticas - PLIE da Guarda.....	35
Figura X.A - Análise PESTEL.....	52
Figura X.B - Análise PESTEL.....	53
Figura XI - Modelo Brandenburger & Nalebuff.....	54
Figura XII - Análise SWOT da PLIE da Guarda.....	60
Figura XIII - Análise SWOT Dinâmica da PLIE da Guarda	61

Índice de Tabelas

Tabela I.A - Dados da Sub-região da Beira Interior Norte e Guarda	3
Tabela I.B - Dados da Sub-região da Beira Interior Norte e Guarda.....	4
Tabela II.A - Escolas do Pensamento estratégico	10
Tabela II.B - Escolas do Pensamento estratégico	11
Tabela III - Definições dos 5 P's de Mintzberg e Escolas do Pensamento correspondentes...	12
Tabela IV - Modelo PESTEL	13
Tabela V - Análise SWOT.....	18
Tabela VI - Os conceitos de Logística, segundo as diversas lógicas.....	22
Tabela VII - Eixos Orientadores da PLIE da Guarda 2002	33
Tabela VIII - Empresas na PLIE da Guarda	43
Tabela IX - Vantagens competitivas da PLIE da Guarda	55

Lista de Abreviaturas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ACSDG – Associação de Comércio e Serviços do Distrito da Guarda

CGD – Caixa Geral de Depósitos

Gfk – Growth from Knowledge

IMF – International Monetary Fund

MOPTC – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

NERG – Núcleo Empresarial da Região da Guarda

NUTS – Nomenclaturas de Unidades Territoriais Sub-regiões

PIB – Produto Interno Bruto

PLIE da Guarda, S.A. – Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A.

PPL – Plano Portugal Logístico

OE – Orçamento de Estado

SaeR - Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco, Lda.

VICEG - Via de Cintura Externa da Guarda

1. Introdução

Num momento em que a crise financeira é a discussão central de todos os que desempenham um papel directamente ou indirectamente ligado com a sociedade; numa fase em que é necessário descobrir fórmulas estratégicas, matemáticas, financeiras, comportamentais, ou mesmo logísticas, para que uma resposta seja dada aos países mais e menos afectados, de forma a criar vantagens competitivas; numa situação em que projectos são elaborados com o objectivo de desenvolver países, regiões ou mesmo localidades, torna-se importante ponderar e reflectir sobre estes assuntos e tomar decisões que permitam contribuir para a tal mudança tão necessária na sociedade. É, assim, importante que projectos construídos e elaborados, que absorveram recursos humanos, capital e trabalho, sejam tomados em consideração, pois poderão ser o caminho para o desenvolvimento de países e regiões.

Várias poderiam ser as alternativas construídas à volta da situação actual das regiões, mas nesta fase importa encontrar forma de resolução para o que se vive diariamente.

Uma das perguntas que suscita interesse é qual será a estratégia dos países, das regiões ou mesmo dos governos? Esta é, sem dúvida, uma pergunta demasiado abrangente para uma resposta única, portanto não se torna essencial responder a esta pergunta mas sim encontrar possíveis soluções para criar valor para as regiões.

A Europa é constituída por vários países, que nos dias que correm encontram-se numa situação menos confortável do que, talvez, há 10 anos atrás. Num estudo realizado pelo Grupo Growth from Knowledge (Gfk) sobre “As escolhas dos Portugueses e o Projecto Farol” (António Gomes, 2011) é referido que aproximadamente metade dos portugueses (46% dos inquiridos) considera que as condições económicas e sociais actuais, são piores, ou bastante piores do que comparadas com aquelas vividas à 40 anos atrás.

Não queremos aqui encontrar soluções, mas sim perceber se determinada região está a desenvolver-se através de um projecto específico implementado.

Neste âmbito, é necessário considerar as sub-regiões estatísticas em que os territórios dos países da União Europeia (UE) são divididos, as quais são designadas por Nomenclaturas de Unidades Territoriais, ou seja, as NUTS. Isto inclui também o território português, o qual, de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003, relativo à instituição de uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS), está subdividida em 3 níveis, a saber, NUTS I, NUTS II e NUTS III.

Em Portugal existem três sub-regiões: Portugal Continental, a Região Autónoma dos Açores e a Região Autónoma da Madeira, segundo o NUTS I. Existem sete sub-regiões divididas segundo o NUTS II: Região Norte, Região Centro, Região Lisboa, Região Alentejo, Região do Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira. Por fim, o NUTS III é constituído por 30 NUTS, que advém do NUTS II. A divisão por NUTS III, para Portugal Continental, é apresentada na figura I, sendo identificada a sub-região que será considerada no presente estudo.

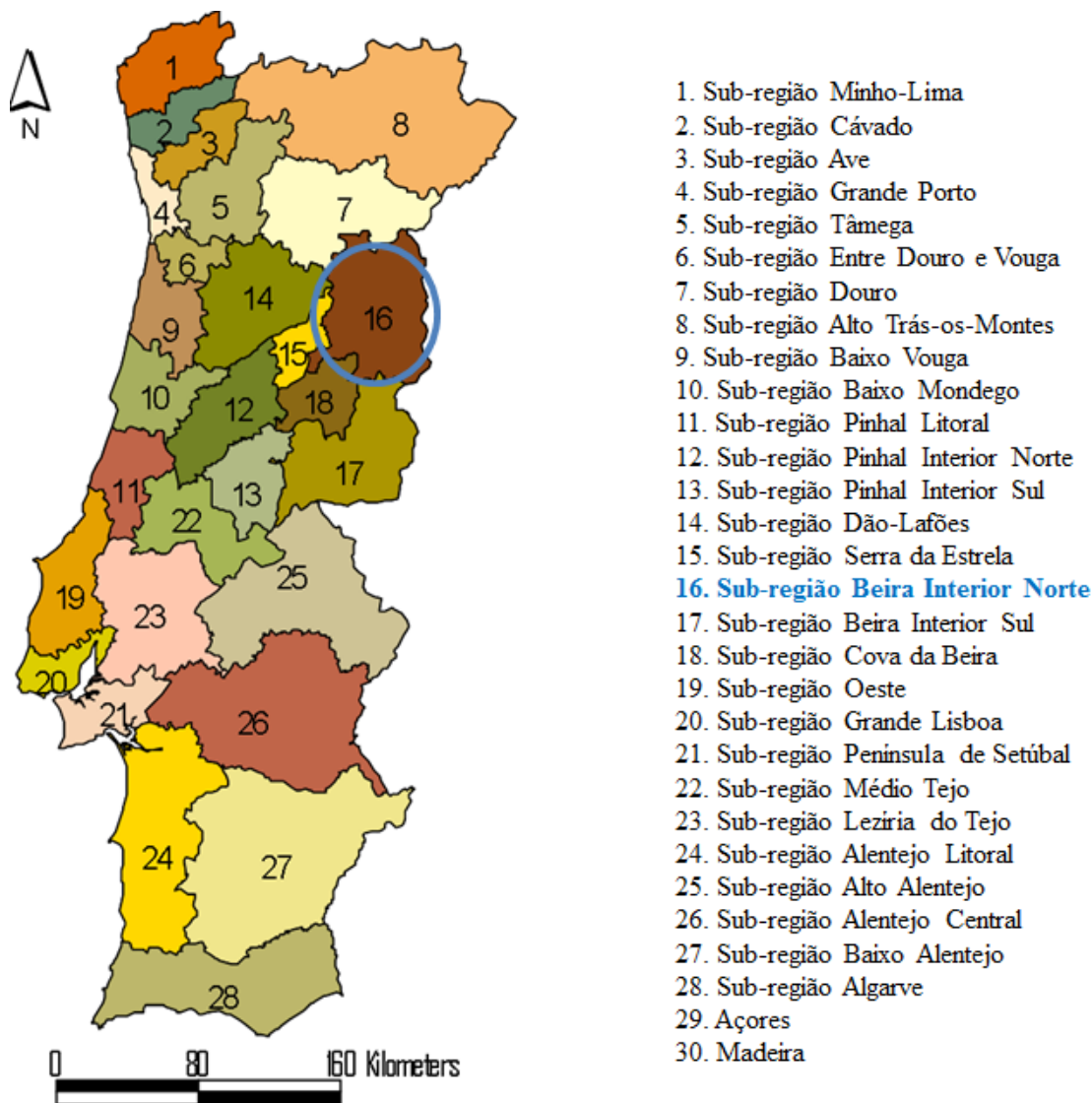


Figura I - NUTS III: Sub-região da Beira Interior Norte

Fonte: Adaptado do site www.memoriaportugal.pt

A envolvente regional é bastante preponderante na implementação quer seja de infra-estruturas, quer seja na construção de redes de transporte ou até de projectos como o do Plano Portugal Logístico (PPL). Para a elaboração do nosso caso de estudo, a análise da sub-região

Beira Interior Norte é sem dúvida necessária, quer seja para entendimento do mercado onde nos situamos, quer seja pelo entendimento de possíveis oportunidades existentes na sub-região em questão, quer seja, ainda, pela posição geo-estratégica que a caracteriza. Sendo assim, a apresentação de alguns dados da sub-região Beira Interior Norte, assim como da cidade da Guarda são identificados na tabela I.A e I.B.

Indicadores da Sub-região da Beira Interior Norte e da Guarda	Beira Interior Norte (Valores)	Guarda (Valores)
Área – Km ²	4.062, 6	712,1
1. Indicadores Demográficos		
População residente estimada (2009) – N°	108.006	44.030
Variação da população residente (2001/2009) – %	-5,4	1
Proporção de Jovens (0 a 14 anos) na população residente (2009) - %	11,6	13,7
Proporção de Idosos (65 e mais anos) na população residente (2009) - %	25,5	20,2
Índice de envelhecimento (2009) - %	219,5	147,3
Taxa bruta de natalidade (2009) – Permilagem	6,3	8,2
Taxa bruta de mortalidade (2009) – Permilagem	14,7	11,0
2. Indicadores Sociais		
Taxa bruta de pré-escolarização (2008/2009) - %	100,6	101,6
Taxa bruta de escolarização do ensino básico (2008/2009) - %	136,8	150,4
Taxa bruta de escolarização no ensino secundário (2008/2009) – %	161, 3	216,3
Taxa bruta de escolarização no ensino superior (2009/2010) - %	23,3	55,2
Taxa de retenção e desistência no ensino básico (2008/2009) – %	6,9	7,0
Número médio de alunos por computador (2008/2009) – N°	2	2,2
Total de pensionistas (2009) – N°	37.787	12.189
Valor médio anual das pensões da Segurança Social (2009) – Euros	3.364	3.636
Beneficiários de subsídio de desemprego (2009) – N°	3.859	1.921
Proporção de beneficiários do subsídio de desemprego com 55 ou + anos (2009) - %	19,7	18,3
Valor médio do subsídio de desemprego (2009) – Euros	3.176,1	3.195,8
Beneficiários do rendimento social de inserção (RSI) (2009) – N°	3.691	1.435
Proporção de beneficiários do rendimento social de inserção (RSI) com 25 anos ou menos (2009) - %	48,8	50,6
Taxa de criminalidade (2009) – Permilagem	23,6	23,2

Tabela I.A - Dados da Sub-região da Beira Interior Norte e Guarda

Fonte: Elaboração própria a partir da AICEP (sem data) e Comissão de coordenação e desenvolvimento regional do centro (2011)

3. Indicadores Ambientais		
Proporção da população servida por sistemas de drenagem de águas residuais (2008) - %	89,0	90,0
Proporção da população servida por estações de tratamento de águas residuais (2008) - %	82,0	81,0
Proporção da população servida por sistemas públicos de abastecimento de água (2008) - %	94,0	90,0
Consumo de água do sector doméstico por habitante (2008) – m3	55,2	67,6
Consumo doméstico de energia eléctrica por habitante (2008) – Kwh	1.086,9	1.1167,3
Consumo de gás natural por 1.000 habitantes (2007) – 1.000 Nm3	41,1	102,5
4. Indicadores Económicos		
Indicador do poder de compra per capita (2007) - %	70,9	91,7
Índice Sintético de desenvolvimento regional (ISDR) (2007) - %	97,4	Não disponível (N/D)
Comércio internacional de mercadorias com origem na região (saídas) (2009) – 1.000 euros	123.405	100.871,4
Comércio internacional de mercadorias com destino na região (entradas) (2009) – 1.000 euros	132.263,9	102.955
Taxa de cobertura das entradas pelas saídas (2009) - %	93,3	98
Proporção de saídas de bens de alta tecnologia no total de saídas (2009) - %	1,5	N/D
PIB a preços correntes (2007) – 1.000.000 euros	1.167	N/D
PIB per capita (2007) – 1.000 euros	10,6	N/D
Emprego total (2007) – 1.000 pessoas	59,9	N/D
Proporção de emprego na indústria (incluindo energia e construção) (2007) - %	18,3	N/D
Produtividade (Valor Acrescentado Bruto/Emprego) (2007) – 1.000 euros	16,8	N/D
Taxa de desemprego registado (a partir do IEFP) (2009) - %	5,2	6,2
Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem (TCO) (2008) – Euros	753,9	801,4
Empresas (2008) – Número	9.283	4.393
Proporção de empresas individuais (2008) - %	73,5	70,9
Proporção de empresas com < de 10 pessoas (2008) - %	96,8	96,5
Proporção de empresas com < de 250 pessoas (2008) - %	100	100
Proporção do Valor Acrescentado Bruto (VAB) das empresas em sectores de alta/média tecnologia (2008) - %	7,5	N/D
Taxa de natalidade das empresas (2008) - %	10,9	N/D
Taxa de sobrevivência das empresas (a 2 anos), 2008 - %	61,9	N/D
Taxa de mortalidade das empresas (2006) - %	12,6	N/D
5. Indicadores Tecnológicos		
Despesa total em I&D nas empresas (2008) – Milhares de euros	3.135	N/D
Despesa total em I&D nas empresas (2008) – %	1,9	N/D
Despesa em I&D no PIB (2008) - %	0,5	N/D
Despesa média em I&D por unidade de investigação (2008) – 1000 euros	519,7	N/D
Pessoal ao serviço nas empresas de TIC (2008) – N°	100	N/D

Tabela II.B - Dados da Sub-região da Beira Interior Norte e Guarda

Fonte: Comissão de coordenação e desenvolvimento regional do centro (2011)

As tabelas I.A e I.B permitem concluir que, a sub-região da Beira Interior Norte, em 2009, representava aproximadamente 1/100 da população portuguesa. Da população residente (2009) existiam, por volta de, 1/3 das pessoas com idade superior a 65 anos (ou seja, a população inactiva era, relativamente, elevada em 2009).

A sub-região apresentava, no ano lectivo de 2009/2010, uma taxa bruta de escolarização no ensino superior de 1/3, enquanto que a da Guarda é inferior a 1/3. Refira-se que no quadro global em que se vive, a qualificação das pessoas é cada vez mais importante para a competitividade, para o crescimento económico, para o emprego e para a melhoria dos salários (AICEP, Portugal Perfil País, 2011).

Através da análise da tabela I.B é, também, possível perceber que, em 2008, a dimensão do tecido empresarial da sub-região e da Guarda é sem dúvida reduzida, isto porque a proporção das empresas com menos de 10 pessoas é de, aproximadamente, 100%. A taxa de sobrevivência das empresas (a 2 anos), em 2008, mostra que mais de metade sobrevivia durante os dois primeiros anos.

O sector dos serviços é o que emprega mais pessoas e caracteriza-se por ser o sector de actividade predominante da região (AICEP, Perfil País, 2011 e AICEP, sem data).

Após análise elaborada, é importante referir que a cidade da Guarda (pólo de possível expansão de toda a sub-região quer seja em know-how, quer seja em infra-estruturas, quer em oportunidades de emprego, entre outras) está directamente ligada ao Plano Portugal Logístico e, mais concretamente, à Plataforma Logística da Guarda.

Em 2002, o Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações verificou que o sistema logístico português era débil, pois apresentava falta de competitividade, inadequada utilização e rentabilização dos portos marítimos e caminhos-de-ferro, realçando a necessidade de adoptar medidas para ultrapassar esta situação (Ana Paula Vitorino, 2006).

Em Maio de 2006 é apresentado o plano “Portugal Logístico”. Este é um plano público-privado, em que o governo e algumas entidades privadas uniram esforços para a elaboração deste plano com o intuito de responder ao desafio de transformar Portugal numa plataforma atlântica que facilitasse o acesso ao mercado ibérico e europeu. Portugal vê, assim, a necessidade de desenvolver um sistema logístico e de aproveitar o factor “posicionamento geo-estratégico” (que tem como adquirido) para se transformar num dos países com um dos sistemas logísticos mais desenvolvidos da Europa.

O PPL foi elaborado tendo em conta uma estrutura focada no planeamento e na regulação, assim como na implementação de uma rede estratégica de plataformas logísticas. Esta rede de

plataformas logísticas foi construída tendo por base uma localização estratégica, ou seja, todas elas estão junto aos principais centros de consumo/produção e das fronteiras, e todas são articuladas com infra-estruturas de transporte.

1.1 Formulação do problema a investigar

O impacto da logística no desenvolvimento e no crescimento das sub-regiões é cada vez mais importante (Carvalho, 2002).

Muitos são os projectos desenvolvidos pelos governos para criar oportunidades de modernização e de investimento em infra-estruturas que, possivelmente, poderiam ajudar na criação de valor e de vantagens competitivas para as regiões. Vários são os exemplos, desde a construção de vias rápidas, ou mesmo autoestradas, de pontes, de caminhos ferroviários ou na melhoria dos mesmos. No entanto, este tipo de investimentos requer capital e recursos, o que poderá ser um entrave ao desenvolvimento de projectos no interior do país. Analisando um pouco a situação de Portugal, com base no Orçamento de Estado (OE) para 2012, a verdade é que as regiões do interior do país são um pouco esquecidas, ou porque a viabilidade dos projectos não é atractiva, ou porque existe atractividade dos projectos mas o investimento necessário é elevado dificultando a sua implementação e até mesmo o seu desenvolvimento, ou então porque projectos de grandes dimensões podem não trazer o impacto desejado. As medidas para o interior, com base no OE para 2012, possivelmente não vão de encontro às suas necessidades. Um dos responsáveis pela Câmara Municipal da Guarda (e responsável pela gestão da Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A. – PLIE da Guarda, S.A.) referiu que projectos como o Portugal Logístico têm sido esquecidos e, nada consta no OE para 2012, que estão a ser tomadas medidas para dar continuidade à sua prossecução, nomeadamente financiamento para o desenvolvimento e crescimento de um projecto que em parte tem apoio público.

É com base neste contexto, que a presente investigação tem como objectivo genérico avaliar se a PLIE da Guarda, S.A. está a cumprir com o papel definido aquando da sua projecção.

O caso de estudo assenta, assim, na análise de uma das plataformas logísticas que fazem parte do PPL, tendo em conta a sua contextualização regional. No presente estudo, a Plataforma Logística da Guarda é considerada, visto a sua envolvente regional ser uma das que necessitará de algum tipo de apoio para o crescimento da sua competitividade, assim como para o seu desenvolvimento, porque segundo o responsável pela gestão da plataforma da Guarda a falta de financiamento e investimento tem posto em causa o anteriormente referido. Por ser uma das plataformas que está localizada num dos principais eixos de fluxos com o

exterior (área transfronteiriça de fluxo), permite uma maior e melhor ligação ibérica e também europeia.

1.2 Objectivos da Investigação, Questão de Investigação e Metodologia

Tendo em conta o problema formulado, torna-se necessário detalhá-lo com vista a analisar e avaliar as soluções estratégicas e logísticas da Beira Interior Norte, nomeadamente o contributo que a Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda teve para a região.

Neste âmbito, são os seguintes os objectivos parcelares da presente dissertação:

- Analisar o posicionamento estratégico da região da Beira Interior Norte;
- Analisar a Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, no âmbito dos objectivos inicialmente definidos (aquando da sua projecção);
- Avaliar os benefícios e dificuldades da Plataforma Logística da Guarda – passado e presente;
- Analisar quais os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da Plataforma Logística da Guarda;
- Definir novos caminhos para o futuro.

Atendendo ao objectivo global definido e aos objectivos parcelares, formula-se a seguinte Questão de Investigação para a presente dissertação:

QI: Qual o contributo da Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda para a atractividade estratégico-logística da sub-região da Beira Interior Norte?

A metodologia de investigação será realizada através de um caso de estudo, seguindo as recomendações de Yin (2003). Tendo em conta o Plano Portugal Logístico, o caso a analisar será a região da Beira Interior Norte e o contributo da Plataforma Logística da Guarda para a sub-região, estando o âmbito de aplicação a estes limitado.

1.3 Estrutura

O presente trabalho será estruturado com vista a responder ao problema de investigação, pelo que será elaborado o seguinte caminho:

Capítulo 1: enquadramento do problema em estudo, com definição dos objectivos global e parcelares, bem como da questão de investigação e a metodologia genérica adoptada;

Capítulo 2: enquadramento conceptual necessário à contextualização do racional a abordar na prossecução da resposta à questão de investigação. Tendo em conta o problema definido, abordam-se, brevemente, o racional estratégico e o racional logístico;

Capítulo 3: contextualização da investigação do âmbito das NUTS III a abordar. Foca-se o Plano Portugal Logístico, a sub-região da Beira Interior Norte e Guarda e caracteriza-se a plataforma logística da Guarda.

Capítulo 4: definição da metodologia de investigação, das proposições e das ferramentas a utilizar para análise às proposições elaboradas;

Capítulo 5: desenvolvimento de um conjunto de recomendações sobre o que se pode melhorar e o que se deverá ter em consideração para melhorias futuras; aplicação das ferramentas de análise estratégica e abordagem logística ao caso de estudo;

Capítulo 6: conclusão sobre as proposições definidas, os objectivos propostos e sobre a pergunta de investigação. Elaboração de um conjunto de recomendações. Realçam-se as limitações aos resultados e propõem-se pistas de investigação futura.

2. Enquadramento Conceptual: O racional estratégico e logístico

O presente capítulo tem como finalidade abordar teoricamente o racional estratégico e logístico para a contextualização da investigação em estudo.

O que há uns anos era abordado mais claramente em “guerras” e em “campos de batalha”, hoje em dia é abordado em vários livros e em várias áreas da sociedade, desde a gestão até às engenharias. A estratégia e a logística são fenómenos que requerem um estudo activo e permanente, pois os problemas e soluções criados por estas duas áreas são, sem dúvida, recorrentes quer seja numa organização, numa região ou num país.

Hoje em dia, e com o avançar dos tempos, a estratégia e a logística são consideradas importantes áreas no desenvolvimento da sociedade (Carvalho, 2002). A inexistência de qualquer fórmula matemática para a resolução dos problemas estratégicos e logísticos de empresas, regiões ou países, leva a que a resolução de um problema seja, possivelmente, independente ou dependente da resolução de outro. Mais ainda, a estratégia e a logística requerem um profundo conhecimento/saber de um conjunto de conteúdos teóricos. Porém, muitas vezes de nada valem, já que a aplicação prática da estratégia e da logística requer não apenas a leitura de manuais, mas um estudo que advém de uma soma de conteúdos práticos (conhecimento adquirido no “terreno” - organização, região ou país) e teóricos.

Será então importante perceber o que é a estratégia e o que é a logística, qual a sua importância (e que raramente não estão interligadas ou que raramente são independentes), e que análises teóricas serão adequadas à prossecução dos objectivos da presente pesquisa e para a construção das conclusões e recomendações a apresentar no final da presente investigação.

2.1 O racional estratégico

2.1.1 A importância da estratégia

A palavra estratégia deriva do grego *strategos* (onde *strato*-exército e *agein*-liderar) e significa a ciência e a arte de dirigir forças militares, sendo que, na Grécia Antiga, era o nome atribuído à função do general do exército.

Segundo Carvalho e Filipe (2008), são várias as áreas e os autores que influenciaram ou contribuíram para o estudo da estratégia, desde a influência Militar, à Biologia, à Teoria dos Sistemas, à Teoria Económica, à Sociologia e Filosofia, à Matemática, à Linguística, à Cadeia de Abastecimento até à Criatividade, destacando-se nomes como Sun Tzu (1963), Clausewitz (1997), Darwin (1859), Hannan & Freeman (1977), Henderson (1979),

Bertalanffy (1968), Boulding (1956), Forrester (1958, 1961), Morin (1982-2004), Williamson (1985), Weber (1925), Peters & Waterman (1982), Nash (1950), Mainguenau (1991), Lambert (1982), Stacey (1991), entre muitos outros.

Para a evolução do conceito de estratégia, muitas foram as escolas do pensamento estratégico que contribuíram de forma directa ou indirecta. Carvalho e Filipe (2008) propõem a existência de oito escolas de pensamento estratégico, como referido na tabela II.A e II.B.

Escolas do Pensamento	Principais aspectos	Contributos
Design	Analisa os pontos fortes e fracos da empresa e tem em conta o contexto externo, nomeadamente as ameaças e oportunidades. Eleva o uso da análise e da intuição e refere a importância de um planeamento para a formulação e implementação de uma estratégia pelo topo hierárquico.	H.W. Newman (1951); P. Selznick (1957); A. Chandler (1962); E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth (1965);
Planeamento	Sublinha a necessidade de delinhar metas a atingir e uma missão. E refere a necessidade do uso de ferramentas que deverão ser planeadas e acompanhadas por parte do <i>staff</i> .	I. Ansoff (1965); G.A. Steiner (1979); P. Lorange (1980).
Posicionamento	Defende as posições genéricas planeadas, uma vez que através de análises de portfólio procura definir estratégias competitivas.	D.E. Schendel, K.J. Hatten (1977); Sun Tzu (1963); K.V. Clausewitz (1997); B. Henderson (1979); M. Porter (1980).
Empreendedora	Procura a utilização de ideias pessoais e particulares (perspectivas únicas) e a utilização de um conjunto de metáforas trabalhadas pela liderança. A empresa demonstra toda a visão e imagem do líder.	J.A. Schumpeter (1934); A.H. Cole (1946); P. Drucker (1974).
Conhecimento	A estratégia surge de um processo cognitivo e requer uma aprendizagem constante. A estratégia advém de um processo emergente e construtivo que se manifesta por toda a organização.	H.A. Simon (1947); C. Eden (1998); P. Senge (1990); J. Davenport (1997); D. Braybrooke (1963); R.M. Cyert (1963); K.E. Weick (1969); J.B. Quinn (1980); entre outros.

Tabela III.A - Escolas do Pensamento estratégico

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008: 23 a 57)

Escolas do Pensamento	Principais aspectos	Contributos
Poder	O poder e a política são influenciadores na formação da estratégia. A estratégia é assim utilizada como forma de poder a nível micro (persuasão, negociação) e macro (controlar e cooperar com empresas da mesma rede) empresarial.	G.T. Allison (1971); J. Pfeffer (1978); G.R. Selznick (1957) ; W.G. Astley (1984); M.Crozier (1963 e 1977); N. Maquiavel (1532); K. Marx (1867).
Recursos	Considera a estratégia como um processo social centrado na cultura da organização, que concilia os recursos e as competências de forma a gerar capacidades para a criação de vantagens competitivas.	A.Chandler (1962); D. Miller (1984); R. Normann (1977); G. Hamel (1994); H. Mintzberg (1989); R.E. Miles (1978); E. Penrose (1959); P. Drucker (1946 e 1974); entre outros.
Ambiental	Considera que para a criação de uma estratégia sustentável é necessário ter em conta a envolvente da empresa (responsável pela criação de oportunidades e ameaças).	M.T. Hannan (1977); D.S. Pugh (1968); C. Darwin (1859); entre outros.

Tabela IV.B - Escolas do Pensamento estratégico

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008: 23 a 57)

Todas estas escolas e influências contribuíram, e contribuem, à sua maneira, para aquilo a que chamamos hoje *estratégia*.

Porter (1990) refere ainda que as organizações devem competir globalmente. Mas ao competirem globalmente, não podem esquecer a importância do país, já que é a base nacional que delinea a capacidade de inovar em tecnologia, em métodos e na direção adequada.

O que é então a estratégia? Vários são aqueles que tentam defini-la, contudo Mintzberg (1987) sugere, possivelmente, a mais completa das definições (Carvalho e Filipe, 2008), onde refere que a estratégia pode ser definida como um *Plan*, uma *Pattern*, uma *Position*, uma *Perspective* ou como uma *Ploy*, (Carvalho e Filipe, 2008). A tabela III define os cinco P's de Mintzberg (1987) e identifica as escolas do pensamento que correspondem a cada um dos P's.

5 Ps Mintzberg	Definição dos 5 Ps	Escolas do Pensamento
Plan	A estratégia pode ser considerada um plano unificado, integrado e compreensivo, tendo sido desenhado para assegurar que os objectivos da empresa são alcançados.	Escola do Planeamento; Escola do Design.
Pattern	A estratégia vista como uma Position define o que uma organização deve e o que não deve fazer. A Position localiza a organização no ambiente (externo e interno) e é definida como a força intermediária entre a organização e o ambiente.	Escola dos Recursos e do Poder; entre outras.
Position	A estratégia vista como uma Position define o que uma organização deve e o que não deve fazer. A Position localiza a organização no ambiente (externo e interno) e é definida como a força intermediária entre a organização e o ambiente.	Escola do Posicionamento; Escola do Planeamento.
Perspective	A estratégia definida como uma Perspective está relacionada com a forma como a organização vê o mundo, sendo que age de acordo com um pensamento colectivo e segundo uma visão partilhada por todos os membros da organização.	Escola Empreendedora e Escola do Posicionamento
Ploy	A estratégia definida como uma Ploy refere-se aos graus de liberdade que uma organização pode utilizar, assim como as armas que detém para sobreviver e sustentar-se.	Escola Ambiental

Tabela V - Definições dos 5 P's de Mintzberg e Escolas do Pensamento correspondentes

Fonte: Elaboração própria a partir de Mintzberg (1987) e Carvalho e Filipe (2008)

2.1.2 Onde estamos? - Análise Externa

No seguimento do racional estratégico é, sem dúvida, necessário elaborar uma análise externa, pois, independentemente do objectivo, a análise à envolvente externa poderá ser útil para o levantamento de oportunidades e ameaças (por exemplo), para um melhor entendimento de onde nos situamos e para identificar qual será o caminho a seguir (Carvalho e Filipe, 2008).

2.1.2.1 Modelo PESTEL

Johnson e Scholes (2002), referido por Boddy (2005), referem que a PESTEL (acrónimo para Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal) é uma ferramenta de análise do meio envolvente que poderá influenciar em muito a decisão não só de gestores, mas também de governos e governantes. Refira-se ainda que as alterações de taxas, as novas leis, as barreiras comerciais, as mudanças demográficas ou até mesmo as mudanças nas políticas governamentais, entre outros (Carvalho e Filipe, 2008), são exemplos que influenciam as mudanças existentes em determinada organização, localidade, região ou mesmo país.

A análise PESTEL é caracterizada pelos factores descritos na tabela IV.

Políticos	Políticas dos governos, condições de desenvolvimento económico, medidas relativas à restrição de produtos e serviços, embalagens; papel dos sindicatos; estabilidade governamental, directrizes da UE, entre outros.
Económicos/Demográficos	Taxas de juro, taxa de crescimento, níveis de inflação, mudanças populacionais, entre outros. Como exemplo destes factores, salientam-se as taxas de juro. Estas se forem elevadas podem levar a uma diminuição do investimento, já que se paga mais por um empréstimo.
Sociais/Culturais	Mudanças nas tendências sociais, estilo de vida e suas modificações, níveis médios de educação formal, entre outros aspectos.
Tecnológicos	Novas tecnologias que proporcionam a criação de novos produtos e novos processos; o conjunto de várias empresas que poderá trazer valor para uma região; mudanças nas tecnologias de comunicação; taxa de transferência de tecnologia; entre outros.
Ecológicos	Mudanças climáticas têm impacto em várias indústrias, nomeadamente na farmacéutica, no turismo e seguradora; o crescimento na protecção do meio ambiente tem tido um elevado impacto nas indústrias de transportação, dado que são aplicadas taxas a veículos que poluem mais o ambiente e dá-se prioridade aos veículos amigos do ambiente.
Legais	São factores relacionados com o ambiente legal em que as empresas operam, como por exemplo, o aumento do salário mínimo e elevados requisitos para as empresas reciclarem, são exemplos de leis que afectam, de certa forma, a gestão de empresas, ou até mesmo a sua presença em determinadas regiões. As leis podem ser organizadas em categorias tais como: leis ao consumo, leis de competição, leis de emprego, legislação adjacente à saúde e segurança.

Tabela VI – Modelo PESTEL

Fonte: Elaboração própria a partir de Carvalho e Filipe (2008) e Boddy (2005)

Esta análise permite, assim, uma melhor compreensão do ambiente externo, permite também aos gestores, governos e governantes pensarem quais destes factores são mais propícios à mudança e quais poderão ter uma maior influência nos negócios. Existe então a necessidade destes intervenientes perceberem que existe uma determinada probabilidade de uma mudança ocorrer e qual o seu impacto, o que permitirá diferenciar o grau de importância de determinado factor no plano da empresa, indústria ou serviço.

Esta é uma análise que tem como objectivo principal identificar as ameaças e oportunidades, no que respeita à envolvente externa.

2.1.2.1 Modelo de Brandenburger & Nalebuff

Segundo Carvalho e Filipe (2008), o modelo de Brandenburger & Nalebuff (1997) considera o modelo de Porter (1980) conflituoso e, enquanto que o segundo dá relevo apenas à concorrência, o primeiro procura não apenas dar relevo à concorrência, mas sim atender a outra variável bastante importante, a cooperação.

Carvalho e Filipe (2008) referem que os concorrentes não têm um impacto apenas negativo, têm também um impacto positivo. Uma vez que, segundo os mesmos, os concorrentes têm como objectivo desenvolver o mercado onde actuam. Por sua vez, é relevante a dimensão do mercado, já que influencia o potencial de distribuição. O que remete para a seguinte conclusão: quanto mais mercado existir, maior será a distribuição pelos concorrentes; por outro lado, maior será a grau de cooperação entre eles (efeitos positivos da concorrência).

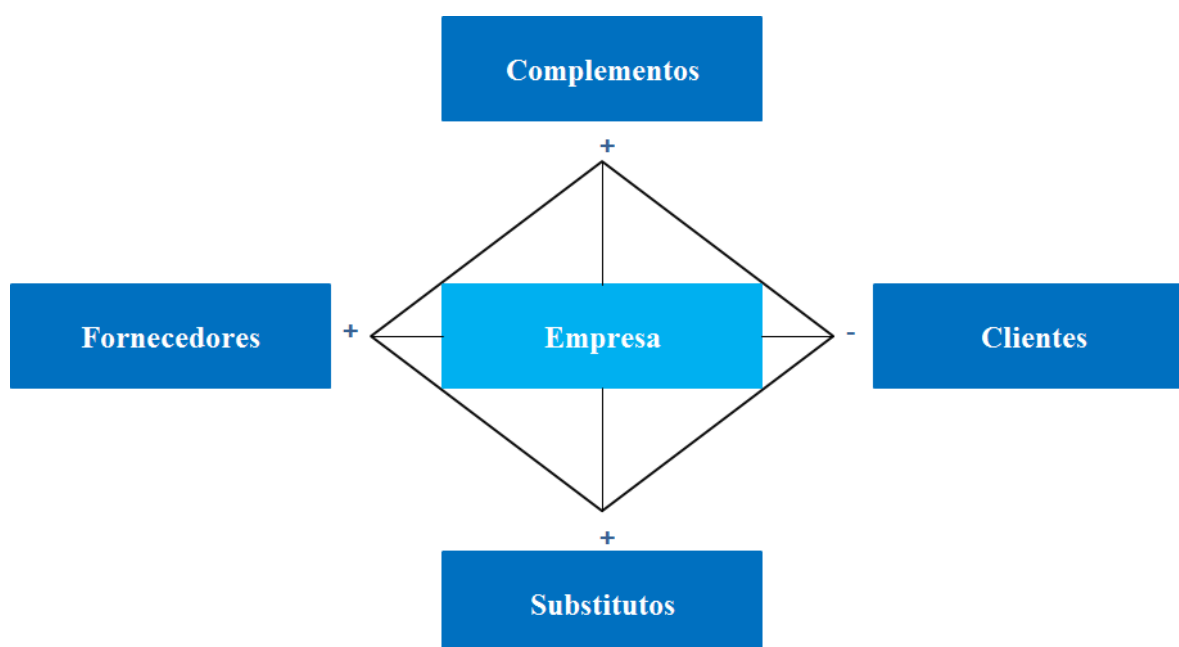


Figura II - Modelo de Brandenburger & Nalebuff (Value Net)

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2008)

Neste modelo, Brandenburger & Nalebuff (1997) utilizam um elemento chamado complementos, em vez da Rivalidade da Indústria, definida por Porter (1980). Este elemento, ou seja, os complementos, é caracterizado, segundo Carvalho e Filipe (2008: 100), como sendo “produtos e serviços de outros que podem potenciar as vendas dos produtos e serviços da empresa apresentando elasticidades cruzadas negativas (se o preço de um produto ou serviço aumenta, há diminuição do consumo de outro, e vice-versa)”.

Carvalho e Filipe (2008: 102) esclarecem o paradigma que está em volta dos concorrentes e dos complementares quando referem que “um qualquer actor é complementar da nossa

empresa se os nossos clientes valorizam mais o nosso produto ou serviço quando têm associada a oferta desse actor, do que quando apenas têm o nosso isolado”. Relativamente aos concorrentes, os mesmos autores referem que “um actor é concorrente da nossa empresa se os clientes valorizam menos o nosso produto ou serviço quando este se encontra na presença da oferta desse actor do que quando se encontra sozinho no mercado” (Carvalho e Filipe, 2008: 102).

Este modelo, referido por Carvalho e Filipe (2008), pode então ser visto como uma melhoria ao então modelo de Porter (1980), visto que introduz uma ideia de criação de valor conjunta e, uma vez que se trata de um modelo de Value Net, este cria valor e distribui-o entre a empresa, os clientes e os fornecedores, os concorrentes e os complementares.

2.1.3 Onde Estamos? - Análise Interna

Várias são as escolas do pensamento estratégico que assumem a análise à envolvente interna como uma das análises mais importantes (Carvalho e Filipe, 2008).

Neste seguimento, a cadeia de valor de Porter (1985) surge como um instrumento de análise interna onde interessa perceber onde estão as fontes de construção de valor (Carvalho e Filipe, 2008). Carvalho e Filipe (2008) referem também que a cadeia de valor é relevante, uma vez que desagrega a organização por todas as suas actividades e identifica as fontes que contribuem para o valor ou margem.

2.1.3.1 Cadeia de Valor de Porter

A cadeia de valor de Porter (1985) permite, segundo o mesmo, dividir a organização em actividades que poderão ser estrategicamente relevantes, de forma a compreender o comportamento dos custos e a existência de potenciais fontes de diferenciação. Deste modo, qualquer organização consegue adquirir vantagens competitivas se gerir estrategicamente as actividades, ou seja, fazê-lo ao menor custo e melhor do que os concorrentes (Porter, 1985).

A cadeia de valor de Porter (1985) é assim constituída por actividades de valor e por margem. As actividades de valor são as actividades física e tecnologicamente distintas que uma organização executa. A margem é a diferença entre o valor criado pela organização e custo colectivo dessa organização para a criação desse valor.

As actividades para a criação de valor são divididas em dois grupos: as actividades primárias e as actividades de suporte. Porter (1985) refere que as actividades primárias consideram-se aquelas que estão envolvidas na criação física do produto ou na disponibilização do serviço, nomeadamente as componentes transaccionais e de serviço pós-venda. Já no que respeita às actividades de suporte, estas têm como objectivo sustentarem as actividades primárias e

apoiarem-se entre si, proporcionando a compra de tecnologia, materiais, recursos humanos e infra-estruturas.

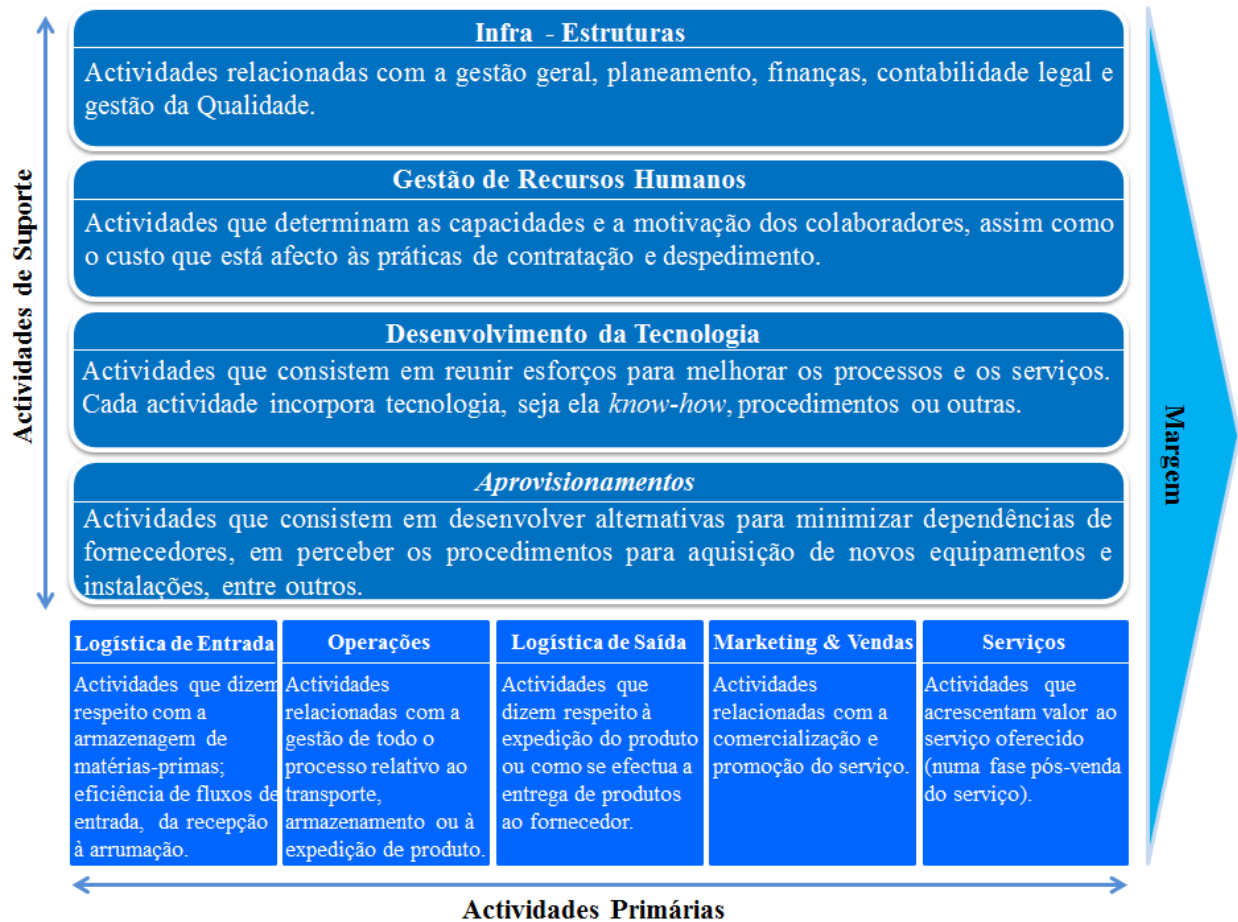


Figura III - Cadeia de Valor de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1985), Carvalho e Filipe (2008)

O objectivo da Cadeia de Valor de Porter (1985) passa, assim, por compreender a organização, nomeadamente as fontes de vantagem competitiva, as práticas de negócio (para perceber se vão ao encontro das tendências de mercado), e possibilitar uma visão completa do fluxo de informação da organização, bem como de todas as relações entre os processos, e promover a avaliação do desempenho dos processos na organização.

Os fluxos de informação são uma ferramenta importante para definir uma estratégia competitiva que possibilite alcançar os melhores resultados do mercado, visto analisarem em concreto o contexto interno e externo da organização (analisar internamente o que se passa na organização e externamente o que se passa no mercado).

2.1.3.2 Vantagens Competitivas

Carvalho e Filipe (2008) referem que com análise da cadeia de valor de Porter (1985) é possível determinar as actividades base (que asseguram as necessidades básicas dos clientes) e as únicas (que estão na base da vantagem competitiva – difíceis de obter e imitar). Contudo, a cadeia de valor de Porter (1985) não conjuga as actividades com os recursos, o que não permite encontrar uma adequação entre as duas (Carvalho e Filipe, 2008).

Segundo Carvalho e Filipe (2008), em estratégia a designação que se dá numa empresa à adequação entre recursos e competências é *strategic capability*.

Em estratégia geram-se vantagens competitivas através de competências e recursos únicos (Wheelen e Hunger, 2006).

O (ou os) argumento (conjuntos de argumentos) ou o recurso sobre o qual se constrói a capacidade de superar a concorrência, denomina-se de vantagem competitiva (Carvalho e Filipe, 2008).

Assim, Carvalho e Filipe (2008) referem que o resultado da combinação entre competências e recursos (tangíveis e intangíveis) são as vantagens competitivas.

É, também, necessário que uma empresa divida as actividades ou os processos, entre existentes e novos, que estão na base da vantagem competitiva, pois são determinantes para o sucesso da empresa (Carvalho e Filipe, 2008).

2.1.4 Onde Estamos? - Análise Externa/Interna

A análise externa/interna elabora a ligação entre duas envolventes, a externa e a interna, e possibilita concluir mais especificamente sobre questões do âmbito interno da empresa, nomeadamente pontos fortes e pontos fracos, e do âmbito externo da empresa, oportunidades e ameaças.

2.1.4.1 Análise SWOT e Análise SWOT dinâmica

A análise SWOT, que surge da pesquisa de Albert Humphrey na década de 60-70 (Friesner, 2000-2010), é uma ferramenta que permite estudar e avaliar a competitividade de uma empresa segundo quatro variáveis: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

O termo SWOT deriva da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A tabela V descreve cada uma das quatro variáveis da análise SWOT.

Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	Factores em que a organização mostra a sua excelência.	Factores que requerem melhorias por parte da organização.
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Atractividade e probabilidade de Sucesso num determinado mercado.	Seriedade e probabilidade de ocorrência de ameaças em determinado mercado.

Tabela VII - Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria a partir de Carvalho e Filipe (2008)

Vários são os que consideram a análise SWOT como uma importante ferramenta para a análise estratégica de uma empresa, uma vez que contempla duas envolventes: a externa e a interna. Ansoff e Mcdonnell (1990), referidos por Joyce e Woods (2001), consideram a análise SWOT como um dos métodos mais fáceis para identificar possíveis questões estratégicas, visto que cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça poderá ser tratada como uma questão estratégica. Segundo Joyce e Woods (2001), é considerada uma questão estratégica se existe uma ameaça ou uma oportunidade colocada pelo ambiente, ou se existem forças e fraquezas colocadas pela organização.

Nesta investigação, será utilizado não o termo de questão estratégica mas, em vez disso, será utilizado o termo caminho estratégico, que deriva de leitura à análise do ambiente externo e interno, levando a organização a definir um caminho para a tomada de decisões, que terão, em princípio, como objectivo uma melhoria à situação actual vivida.

Carvalho e Filipe (2008) elaboram um raciocínio onde retiram conclusões da conjugação da componente externa e interna, num racional mais completo do que a simples análise SWOT, como demonstra a figura IV.

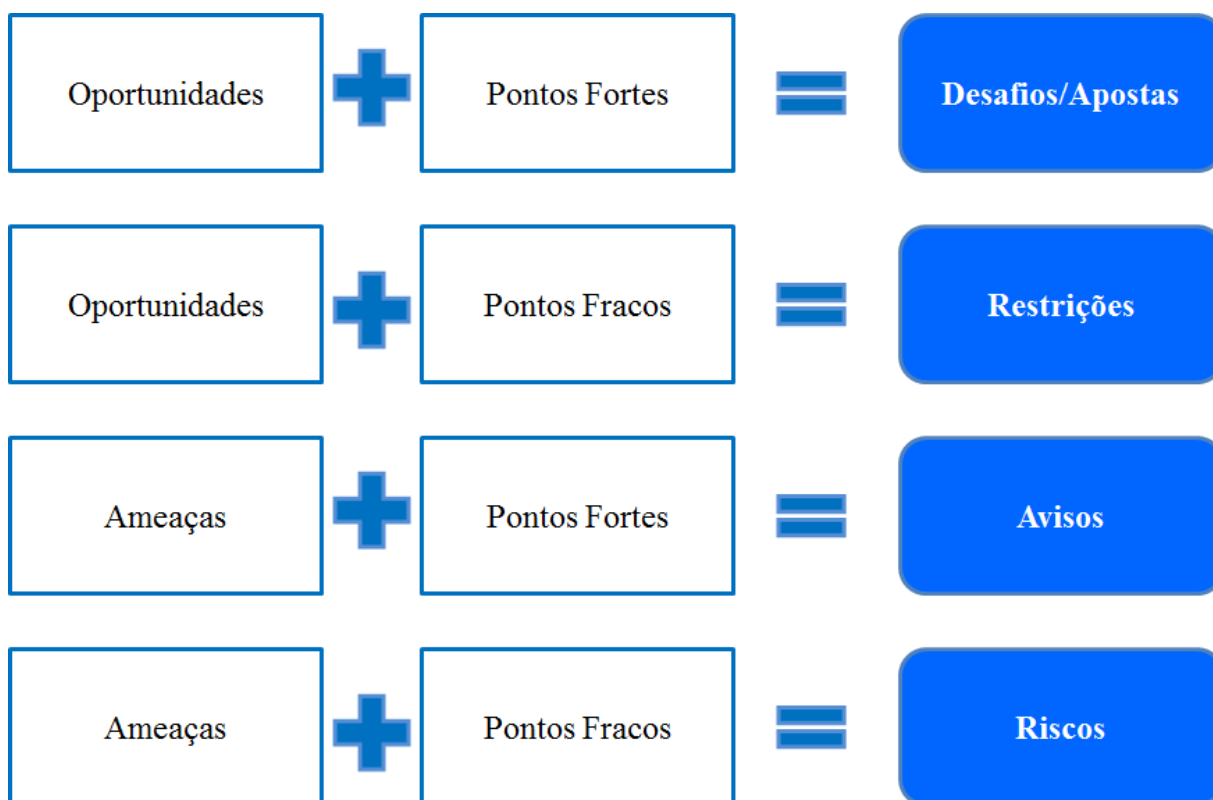


Figura IV - SWOT Dinâmica

Fonte: Elaboração própria a partir de Carvalho e Filipe (2008)

A SWOT Dinâmica, segundo Carvalho e Filipe (2008), retira possíveis decisões estratégicas que as organizações podem realizar, uma vez que, ao conjugar as oportunidades e pontos fracos, permite conclusões no âmbito de para onde se pode **mover**; ao conjugar oportunidades e pontos fortes conclui onde se encontra a **liderar**; pela conjugação de ameaças e pontos fracos conclui onde deve **defender-se**; e ao conjugar ameaças e pontos fortes conclui sobre a **limitação de riscos**. Pelo já referido, chega-se à conclusão de que esta análise permite seguir um dos conselhos de Tzu (2007), que refere a importância que existe em estar atento aos pontos fortes, de reconhecer as fraquezas de uma organização, região ou país. Tzu (2007) ainda refere que quando existem oportunidades estas devem ser agarradas, e devem ser desenvolvidas protecções contra as ameaças.

2.2 O Racional Logístico

2.2.1 Surgimento da logística

O termo logística deriva do grego *logistiké* e está associado à lógica. A denominação advém da Grécia Antiga, pois era o nome dado à parte da aritmética e da álgebra relativa às quatro operações fundamentais.

O estudo de artigos ou mesmo de livros possibilita a percepção de que a aprendizagem militar foi, sem dúvida, utilizada primeiramente como fonte do conhecimento logístico. Tixier *et al.* (1983) define logística como a aplicação prática da arte de mover exércitos, pelo entendimento dos meios existentes para aplicação de planos militares estratégicos e táticos. Carvalho (2004) refere a Guerra do Golfo, em 1991, como o campo onde se efectivou uma das maiores operações logísticas dos últimos tempos, levando à deslocação de grandes quantidades de materiais a largas distâncias e em tempo reduzido, tendo sido o tempo e a quantidade, factores utilizados de uma forma quase perfeita.

Hoje em dia, o fluxo físico e o fluxo de informação são insuficientes para analisar a operação logística completa. É necessário ter em conta quais são os objectivos, os custos e os benefícios desses fluxos.

Carvalho (2004) refere que a logística convencional militar já pouco ensina à logística empresarial e, ainda, refere que quem ousa (ou ousou) pensar as Nações sem logística, ou porque a julga uma arma de guerra (e a ela exclusivamente ligada) ou porque a subvalia, normalmente semeia e colhe problemas de grande profundidade. E desde há décadas, séculos ou mesmo milénios que a logística e a estratégia andam par a par. Importa referir que, nas Nações, a logística deve ser vista, não apenas como um sistema de transportes ou infra-estruturas, mas também como um sistema integrado, onde a gestão de processos toma um lugar importante no mundo logístico e empresarial.

Carvalho (2002) define a logística como um processo estratégico que acrescenta valor, permite diferenciação, cria vantagem competitiva, aumenta a produtividade e rentabiliza a organização.

Poderá ser então a logística uma das causas pelas quais as nações, as regiões e as empresas atravessam hoje em dia diversos problemas?

Carvalho (2002) dá ênfase ao facto de Portugal ter perdido tempo e oportunidades de modernização e de investimento maciço em infra-estruturas, que facilitariam a integração e seriam o suporte logístico de que a economia real necessitava. Isto porque, segundo o mesmo, criar infra-estruturas logísticas, tais como plataformas multimodais, redes ferroviárias, pontes, aeroportos, entre outros, permite reduzir tempos e distâncias entre as cidades, as regiões e os países. Pode também diminuir as assimetrias existentes entre o litoral e o interior do país, traduzindo-se numa redistribuição da população e do emprego, uma vez que as empresas serão atraídas para o interior, ou até mesmo para locais de menor acessibilidade,

onde a mão-de-obra é barata e os terrenos têm um preço bastante mais acessível quando comparado com os das cidades do litoral (Carvalho, 2002).

Moura (2006) dá ênfase ao facto da logística ter sido, durante muitos anos, um tema pouco abordado, o que explica a dificuldade conceptual sobre o tema.

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2011), considerado como o maior e o mais prestigiado organismo mundial entre os profissionais e estudiosos na matéria, define Gestão Logística como “a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo directo e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes”.

Actualmente, a Logística pode ser definida segundo diversas perspectivas e/ou áreas e instituições. Segundo Ballou (1985) e Langley *et al.* (2009), referido por Carvalho *et al.* (2010: 25 a 26), a Logística é definida segundo diversas lógicas como se apresenta na tabela VI.

Lógicas	Definições de Logística
Lógica de Inventários e de Gestão de Stocks	Assume a responsabilidade de gerir os fluxos físicos (matérias-primas, produtos semi-acabados e materiais) e os fluxos informacionais (estão associados aos fluxos físicos).
Lógica de Cliente	Procura a correcta conjugação entre os seguintes factores: custo, qualidade, quantidade, tempo, lugar, cliente e condição. Refere que só é possível esta conjugação se houver uma gestão correcta dos <i>trade-offs</i> entre o serviço e o custo.
Lógica Militar	Faz a gestão e o planeamento de pessoas, infra-estruturas, transporte e manutenção.
Lógica de Utilidade e de Valor	Deve disponibilizar produtos e serviços ao mercado providos de características que justifiquem o preço que o cliente paga por esses mesmos produtos e serviços.
Lógica do Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2010)	Parte da Cadeia de Abastecimento que tem a responsabilidade por gerir (planear, implementar e controlar) o fluxo directo e inverso e as operações relativas à armazenagem de bens, serviços e informação no ponto de entrada e saída, com o objectivo de satisfazer as necessidades dos clientes.
Lógica da Cadeia de Valor de Porter (Porter, 1985)	Vista como a gestão do abastecimento e da distribuição ao cliente (actividades primárias para na geração de valor).
Lógica Funcional ou de Gestão Funcional	Procura fazer a gestão de requisitos (produtos necessários), a gestão de abastecimento (alocação dos produtos), a gestão de distribuição, a gestão da logística inversa e a gestão de informação.
Lógica de Serviço	Faz a gestão de fluxos físicos (de pessoas) e de informação. É importante que a aquisição de determinado serviço pelo cliente seja feito na hora certa, remetendo ao cliente certo, na quantidade certa e ao custo definido inicialmente.
Lógica do Senso Comum	Respeita a toda a informação relativa a uma operação, processo ou actividade.

Tabela VIII - Os conceitos de Logística, segundo as diversas lógicas

Fonte: Elaboração própria a partir de Carvalho *et al.* (2010)

A Logística, definida segundo a Lógica de Serviço (a que aqui nos importa perceber, sendo, possivelmente, a mais completa das definições, pois resume e conclui sobre as outras lógicas), é apresentada como a gestão de fluxos físicos (de pessoas) e de informação, sendo que aqui importa que a aquisição de determinado serviço pelo cliente seja feito na hora certa, remetendo ao cliente certo, na quantidade certa e ao custo definido inicialmente (Carvalho *et al.*, 2010).

2.2.2 O papel da logística

A logística, numa visão empresarial, não é mais do que uma fonte de vantagem competitiva. Mintzberg (1994) define a estratégia empresarial na sua forma mais ampla (*plan, pattern, position, perspective e ploy*). Carvalho (2002) refere que a estratégia empresarial pode ainda ser completada, se a vertente logística for utilizada como suporte às vertentes definidas por Mintzberg (1994).

Carvalho (2002) salienta que a logística pode servir como suporte inicial no estudo da empresa-envolvente, onde vários são os contributos que ressaltam como fontes de vantagem competitiva. E refira-se ainda a importância da gestão de fluxos de materiais e de informação, assim como a sua integração e articulação em Logística.

Carvalho e Dias (2000) sublinham que, dada a ligação existente entre a logística e o mercado, existe uma maior facilidade para organização de reunir informação sobre possíveis alterações no mercado, dando manobra à organização para adequar-se às mudanças tecnológicas e socio-económicas.

2.2.3 Lógica de Fluxos

A lógica de fluxos que caracteriza a Logística pressupõe, como já referido, a gestão de fluxos físicos e informacionais, sendo estes, numa organização, gerados com o objectivo de servir o cliente, quer seja interno ou externo (Carvalho *et al.*, 2010).

A lógica de fluxos é, ainda, uma lógica de continuidade para disponibilização atempada e ao mais baixo custo possível.

Carvalho *et al.* (2010) referem, ainda, o quão importante é planear, implementar e controlar a gestão de fluxos físicos (sejam eles produtos, matérias-primas, entre outros) e informacionais ou de gestão de fluxos de serviços e soluções. A colaboração entre todos os intervenientes no processo de aquisição de um serviço ou de um produto (por exemplo) requer clareza e cumprimento, pois se todos jogarem o mesmo jogo ninguém perde, todos ganham.

2.2.4 Lógica de Criação de Valor: Tempo, Custo e Qualidade do serviço

A logística, a par com a estratégia empresarial, assume o papel que passa pelas empresas fidelizarem clientes/consumidores finais e promover a criação de valor (Carvalho e Dias, 2000). Sendo assim, em logística, as três dimensões, que promovem *trade-offs* entre elas, são o tempo, o custo e a qualidade do serviço logístico (Carvalho *et al.*, 2010).

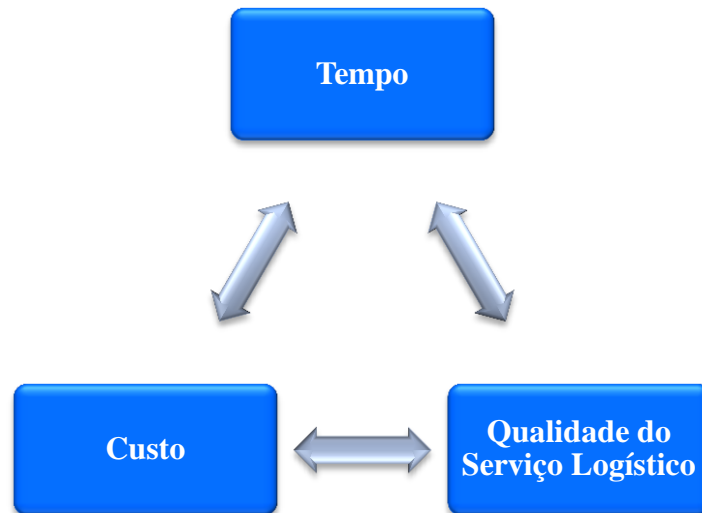


Figura V - Dimensões Logísticas

Fonte: Elaboração própria a partir de Carvalho *et al.* (2010)

Estas dimensões, quando incorporadas no serviço logístico nuclear, permitem acrescentar valor ao mesmo (Carvalho e Dias, 2000) e, apesar de o cliente pagar um valor adicional pelo serviço, este continua a preferir um serviço que esteja disponível no momento certo e nas condições inicialmente acordadas.

Para que estas dimensões sejam incorporadas no serviço, as actividades relacionadas com esse mesmo serviço necessitam de ser geridas de forma integrada, daí a necessidade de gerir os fluxos físicos e informacionais correctamente, como referido antes (Carvalho e Dias, 2000).

A figura VI salienta os aspectos fundamentais a reter sobre cada uma das dimensões (ou variáveis).

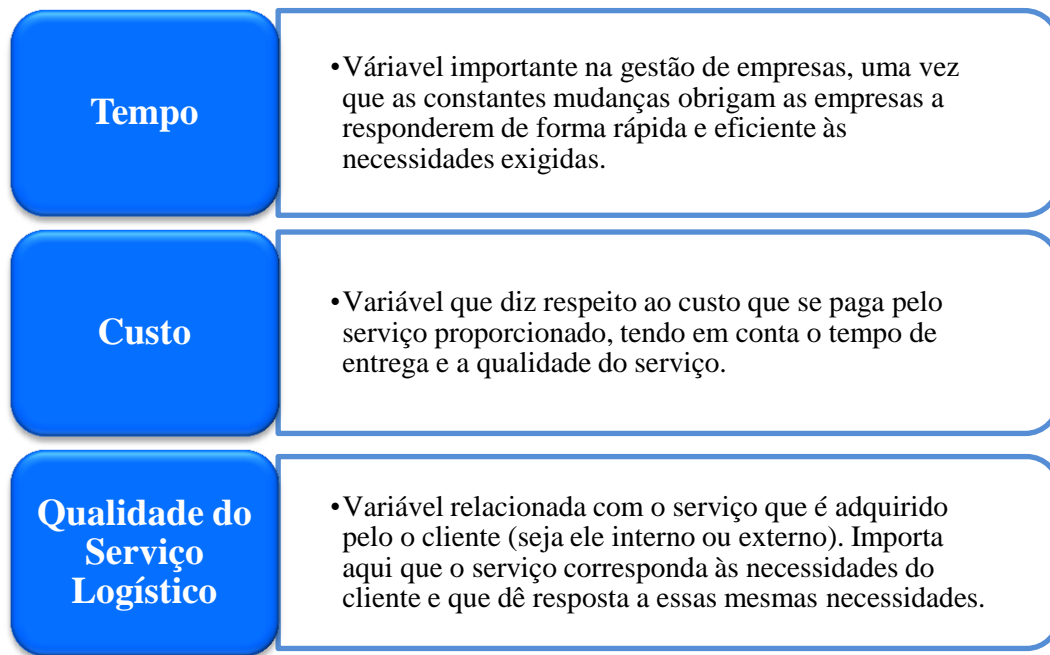


Figura VI - Atributos das dimensões logísticas

Fonte: Elaboração própria a partir de Carvalho e Dias (2000) e Carvalho *et al.* (2010)

2.3 Conclusões

Numa época em que se fala cada vez mais num mundo global, a estratégia e a logística assumem papéis fundamentais na sociedade em que vivemos. É, então, necessário compreender o que é a estratégia e o que é a logística.

Apesar de serem conceitos com milhares de anos de práticas, o seu estudo é relativamente recente, tanto em organizações, como em regiões, ou até mesmo países.

Neste capítulo propusemo-nos a abordar conceptualmente os conceitos de estratégia e logística, para que se entenda a importância e a responsabilidade de cada uma destas áreas quer para uma organização, quer para uma região, ou até mesmo um país. Em seguida, foi analisado o conceito de estratégia e um conjunto de ferramentas de análise estratégica, bem como brevemente descrito o racional logístico de base.

3. O Plano Portugal Logístico, a Beira Interior Norte, a Guarda e a Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A.

O presente capítulo procura um entendimento e caracterização do Plano Portugal Logístico, da Beira Interior Norte, da Guarda e da PLIE da Guarda. Tem como objectivo facilitar a análise estratégico-logística da PLIE da Guarda, assim como, sendo os temas em análise específicos da investigação, proporcionar o conhecimento e contextualização generalizada dos mesmos.

No presente capítulo será feita uma breve introdução ao PPL e de quais os patamares em que o mesmo se rege. Após ser feita esta breve introdução será feita uma breve análise da sub-região da Beira Interior Norte e da Guarda, pois interessa perceber a contextualização da PLIE da Guarda. Por último, e porque a presente investigação procura avaliar a concretização dos objectivos da PLIE da Guarda, dar-se-á a conhecer a PLIE da Guarda, quais os eixos orientadores do projecto e o que a caracteriza.

3.1 O que é o Plano Portugal Logístico?

O governo Português apresentou em Maio de 2006 o Plano Portugal Logístico e a Rede Nacional de Plataformas Logísticas. O plano tinha em vista transformar Portugal numa Plataforma Atlântica de entrada de fluxos internacionais no mercado ibérico e europeu e elevar o país no ranking dos centros de distribuição logística europeus. O plano foi elaborado focando-se no desenvolvimento do Sistema Logístico Nacional, nomeadamente a expansão de bens e serviços de valor acrescentado e a captação de investimentos para a internacionalização das actividades económicas. Cinco foram os patamares sobre os quais o plano seria construído (MOPTC – Portugal Logístico, 2006: 9):

- “Racionalizar a actividade logística e contribuir para o ordenamento do território, criando condições para a atracção de novos agentes de mercado;
- Fomentar da intermodalidade, valorizando as estruturas e redes existentes e criando condições para o desenvolvimento do transporte ferroviário e o aproveitamento da capacidade portuária instalada;
- Promover ganhos ambientais através da redução das emissões atmosféricas e da concentração territorial de actividades que se encontram dispersas e mal localizadas;
- Contribuir para o desenvolvimento da economia nacional e de alguns espaços territoriais específicos, gerando emprego e novas formas de criação de riqueza;

- Transformar a oportunidade que decorre da nossa posição geo-estratégica num efectivo factor de competitividade, através da promoção de estruturas que potenciem o desenvolvimento da actividade de transportes, nomeadamente o alargamento do *hinterland* dos portos nacionais.”

Resumidamente, o objectivo do PPL é criar mais riqueza e competitividade, através do aumento da carga movimentada, e organizando o transporte de forma mais sustentável e racional.

No Plano Portugal Logístico foram definidas doze plataformas logísticas, acompanhadas de dois centros de carga aérea, a saber, no Porto e em Lisboa. Por sua vez, a Plataforma Logística de Lisboa Norte, em Castanheira do Ribatejo, está integrada no grupo das plataformas portuárias.

O PPL não é mais do que uma orientação estratégica do Governo na área Logística, dado que assistimos cada vez mais à expansão do comércio livre (possibilitando empresas e sistemas de unidades produtivas de se estabelecerem em diferentes localizações), à globalização de mercados, à evolução contínua dos processos produtivos a nível internacional e à crescente necessidade de assegurar os elevados níveis de competitividade que estão cada vez mais presentes no mundo. Passou, ainda, por promover e adequar as infra-estruturas, em regulamentar o sector e estimular a concretização de soluções que procurem maximizar potencialidades e benefícios da multimodalidade.

O plano visa criar e interligar modernos sistemas logísticos (transporte, infra-estruturas e coordenação logística), de forma a que a gestão da cadeia de abastecimento e distribuição seja feita eficazmente. Este projecto tinha em vista o desenvolvimento económico e territorial do país através da capacidade de construir soluções logísticas que sejam competitivas no espaço Europeu.

A implementação do PPL tinha em vista potenciar a logística do país, já que iria servir os principais tráfegos de mercadorias com origem ou destino nacional (MOPTC – Portugal Logístico, 2006).

3.2 Beira Interior Norte e a Guarda

Neste ponto caracterizar-se-á a sub-região da Beira Interior Norte e da Guarda. Para isso descreve-se sumariamente a história de cada uma delas, no sentido de contextualizar a respectiva sub-região e a cidade da Guarda.

3.2.1 Caracterização da Beira Interior Norte

A Beira Interior Norte é considerada como uma sub-região estatística portuguesa. É uma sub-região que geograficamente limita a norte com o Douro, a leste com a Espanha, a sul com as sub-regiões da Beira Interior Sul e com a Cova da Beira e a oeste com a Serra da Estrela e com Dão-Lafões.

São nove os concelhos que integram esta sub-região, nomeadamente: Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal e Trancoso. Destes concelhos, apenas a Guarda (capital distrital), Pinhel, Trancoso, Mêda e Sabugal são cidades.

Segundo dados retirados da AICEP Portugal Global (sem data), a Beira Interior Norte abrange uma área (2009) de 4.062, 6 Km², residindo nesta área 108.066 pessoas. Da população residente em 2009, existem 12.533 jovens com idade inferior a 15 anos e 27.507 são idosos com idade superior aos 65 anos (AICEP, sem data). O número de alunos matriculados no ensino secundário (2008/2009) foi de 5.072 jovens, já no ensino profissional (2008/2009) foi de 1.095 jovens, e o número de alunos inscritos no ensino superior (2009/2010) foi de 2.541 jovens (AICEP, sem data).

A dimensão do tecido empresarial da sub-região é reduzida, como referido anteriormente.

Esta sub-região pode ainda ser caracterizada pelas suas ligações rodoviárias, aeroportuárias, ferroviárias e marítimas (AICEP, sem data):

- servida pela AE1, AE23, AE25;
- o aeroporto de Lisboa encontra-se a três horas e meia de distância;
- é servida pela linha ferroviária da Beira Alta;
- e, por fim, faz ligação marítima com o porto da Figueira da Foz.

Dos concelhos acima referidos, o estudo em desenvolvimento irá dar relevância e abordar o da Guarda, pelo que seguem alguns aspectos que a caracterizam.

3.2.2 Guarda

A cidade da Guarda foi fundada em 1199 através do foral de D. Sancho I, em 27 de Novembro, com o objectivo de servir de centro administrativo de comércio, organização e defesa da fronteira da Beira contra os Reinos de Meseta do centro da península ibérica.

Em Portugal é a cidade dos cinco F's, nomeadamente o Forte, a Farta, a Fria, a Fiel e a Formosa. O Forte é explicado pela torre do castelo, as muralhas e a posição geográfica, o que demonstra a sua força. A Farta deriva da riqueza do vale do Mondego. A Fria deriva da proximidade à Serra da Estrela. A Fiel devido a Álvaro Cabral que, segundo consta, foi

Alcaide-Mor do Castelo da Guarda e trisavô de Pedro Alvares Cabral, e se recusou a entregar as chaves da cidade ao Rei de Castela durante a crise de 1383-1385. Por fim, a Formosa, visto ter uma beleza natural.

Segundo o Plano de Sustentabilidade do Município da Guarda (2010), a Guarda é um concelho composto por 52 freguesias rurais e 3 urbanas, compreende também 3 bacias hidrográficas (Mondego, Côa e Zêzere). Está situada a 1.056 metros de altitude, correspondendo assim à cidade mais alta de Portugal, e é uma das cidades mais frias de Portugal. O concelho da Guarda tem 701,28 km² de área e 43.823 habitantes (Plano de Sustentabilidade do Município da Guarda, 2010).

Segundo o documento elaborado pela Câmara Municipal da Guarda “Guarda no eixo de ligação à Europa” (2007), o concelho da Guarda é caracterizado por possuir características únicas e uma localização geoestratégica que lhe permite criar oportunidades e atrair investimento. A localização da Guarda junto à principal entrada terrestre no país é factor facilitador das actividades ligadas à importação e exportação de bens para a Espanha e para o resto da Europa e é, por isso, designada de “Porta da Europa”.

É caracterizada por possuir acessos rodoviários importantes como a AE25 (sendo uma das vias mais importantes de Portugal) que liga Aveiro à fronteira, permitindo ligação directa a Madrid, ou seja, um importante acesso de entrada para a Europa. Outro importante acesso rodoviário é a AE23, que liga a Guarda a Torres Novas. Outros acessos são através das redes ferroviárias (linhas da Beira Alta e Beira Baixa) que permitem a circulação de comboios regionais, nacionais e internacionais, para o transporte de mercadorias e de passageiros (Câmara Municipal da Guarda, 2007).

Pela necessidade de dinamizar as actividades ligadas à logística que se processam na região, foi lançado o projecto de criação da Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda (PLIE). Este é um projecto de características inovadoras e modernas e com uma área de 100 hectares (Câmara Municipal da Guarda, 2010).

3.3 Plataforma Logística da Guarda

Em 2001, a Guarda desenvolveu a necessidade de explorar oportunidades logísticas para dar continuidade e fomentar o relacionamento económico ibérico. Era necessário ser competitiva economicamente para atrair e desenvolver o investimento empresarial. Para se tornar competitiva era importante investir em infra-estruturas, em redes de transporte de transporte, serviços, produção e distribuição para a criação de canais de mobilidade, quer seja de produtos, serviços, recursos e informação, abrindo portas à Europa.

Perante isto, é neste contexto e no contexto do PPL que, surge a ideia para a criação da PLIE da Guarda, S.A.. A figura VII permite-nos visualizar a dimensão projecto da PLIE da Guarda.



Figura VII - Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda (PLIE da Guarda)

Fonte: Câmara Municipal da Guarda (2007)

3.3.1 Caracterização da Plataforma Logística da Guarda

Em Outubro de 2002 é assinado o projecto da Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial (PLIE) da Guarda (plataforma esta que se insere na Rede Nacional de Plataformas Logísticas). Pelo facto de reunir serviços e indústria é considerada pioneira em Portugal.

É caracterizada como uma plataforma transfronteiriça que busca a dinamização da economia regional procurando a captação de fluxos e investimentos industriais, assim como a extensão dos actuais *hinterlands* portuários a Espanha (Ana Paula Vitorino, 2006).

A plataforma é um conceito inovador e moderno, já que pretende deter uma estrutura organizada e pretende oferecer um conjunto alargado e diferenciado de serviços, onde a qualidade dos serviços prestados é essencial para o desenvolvimento da mesma estrutura. O aproveitamento de um espaço totalmente diferente e geração de economias de aglomeração são características base desta plataforma.

Aposta feita pelo sector público e privado da Guarda, na área da logística, poderia ser o motor de arranque para a expansão económica e para o crescimento da região, visto que o objectivo da autarquia seria então ultrapassar as limitações que o modelo tradicional existente de “parque industrial” detinha (Joaquim Valente, 2006).

Os parceiros de negócio ao projecto da PLIE da Guarda, segundo o Presidente do Conselho de Administração (Joaquim Valente, 2006), foram:

- Núcleo Empresarial da Região da Guarda – NERG;
- Câmara Municipal da Guarda;
- Ayuntamiento de Santa Marta de Tormes
- Associação de Comércio e Serviços do Distrito da Guarda - ACSDG

Refira-se ainda que a PLIE Guarda, S.A. é uma sociedade anónima de participações mistas, sendo a estrutura accionista apresentada na figura VIII:

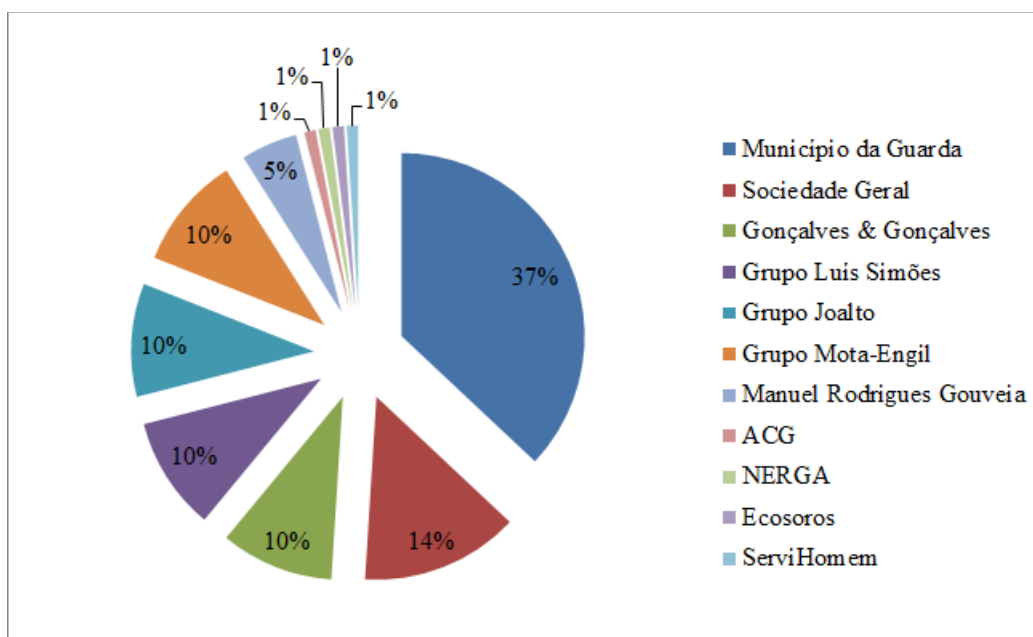


Figura VIII - Estrutura Accionista da PLIE da Guarda

Fonte: Câmara Municipal da Guarda (2007)

A PLIE Guarda, S.A. tem como objecto social a responsabilidade de (Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A., 2003):

1. Gerir e administrar os parques industriais e plataformas logísticas de apoio à actividade empresarial e económica, de uma forma geral;
2. Gerir e realizar a consultoria de projectos de infra-estruturas de apoio à actividade de transporte terrestre de mercadorias e de passageiros, equipamentos, logística e

ambientais, apoio às áreas funcionais das empresas, assim como ao funcionamento e manutenção das infra-estruturas, serviços e instalações comuns (serviços administrativos e de apoio interno – limpeza, manutenção informática e outros);

3. Gerir e organizar os *interfaces* entre os vários meios de transporte terrestre de mercadorias, num quadro de conformidade com as regras de licenciamento das actividades económicas em causa e de estímulo ao desenvolvimento de processos de certificação ambiental e de qualidade.

A PLIE da Guarda é constituída pelos seguintes órgãos sociais (PLIE da Guarda, S.A., 2003):

1. Assembleia Geral (representada pelo universo de accionistas);
2. Conselho de Administração:
 - a. Câmara Municipal da Guarda – Presidente do C.A.;
 - b. Gonçalves & Gonçalves, Lda.;
 - c. Joalto – Rodoviária das Beiras, S.A.;
 - d. Manuel Rodrigues Gouveia, S.A.;
 - e. Sociedade Geral de Projectos Imobiliários e Serviços, SGPS.;
3. Fiscal Único e respectivo suplente.

A tabela VII apresenta os quatro eixos orientadores em que a PLIE da Guarda está assente.

Eixos Orientadores	Descrição
Área Logística Regional	Espaço que agrega os vários operadores logísticos e de transporte abrindo portas à rede de armazenagem, à gestão de transportes, à distribuição, ao processamento de cargas e ao terminal multi-modal rodo-ferroviário;
Área de Localização Empresarial	Espaço ordenado e competitivo, com a capacidade para atrair actividades industriais, serviços de suporte, actividades de montagem e distribuição, e especial atenção nas questões relacionadas com o ordenamento, a gestão de infra-estruturas comuns e licenciamento;
Centro de Serviços de Suporte à Actividade Empresarial	Espaço onde estão disponíveis uma gama de serviços de suporte à actividade económica, exemplo disso é um posto de abastecimento de combustível, o apoio logístico e institucional, a manutenção e reparação, um espaço equipado para reuniões e conferências, a hotelaria e restauração, o parque de veículos, entre outros serviços (postais, bancários,...);
Espaço de Afirmação da “Sociedade de Informação”	Espaço que tem em vista a mobilização e difusão das T.I.C. através da atracção de empresas tecnológicas, do fornecimento de capacidades tecnológicas e de telecomunicações aplicadas à Logística e à Indústria às empresas e da criação de um Centro de Investigação, criando protocolos de colaboração com universidades ibéricas para impulsionar os estudos nas áreas da Logística e em outras áreas.

Tabela IX – Eixos Orientadores da PLIE da Guarda 2002

Fonte: Elaborado a partir do documento oficial da Câmara Municipal da Guarda (2007)

Tendo em conta os eixos orientadores apresentados na tabela VII, segundo o município da Guarda (Câmara Municipal da Guarda, 2007), a PLIE da Guarda teve em vista:

- a) transformar a cidade num centro de actividade logística;
- b) criar valor, gerar investimento e potenciar emprego;
- c) apostar no desenvolvimento empresarial;
- d) criar relações que possibilitem a interacção das duas economias ibéricas.

A PLIE da Guarda tem em vista (Ana Paula Vitorino, 2006):

- Dinamizar a economia regional;
- Captar fluxos e investimento industrial espanhol;
- Expandir o *hinterland* dos portos nacionais.

3.3.2 Localização e Acessos

A PLIE da Guarda, com uma área total de 100 hectares, localiza-se na Quinta dos Covais, próxima da aldeia da Gata, a sudeste da área envolvente da cidade da Guarda. A PLIE da Guarda está na E.M. 531 que liga a Guarda ao Sabugal, ficando a cerca de 5km do centro da cidade.

A plataforma fica 1,5 quilómetros do nó rodoviário da autoestrada AE23 (Guarda-Sul), a 3 quilómetros do nó rodoviário das auto-estradas AE23/AE25 e, relativamente próxima, do nó ferroviário Linha da Beira Alta/Linha da Beira Baixa. Por último, está servida pela Via de Cintura Externa da Guarda (VICEG), com ligação à AE25 e AE23.

A figura IX permite-nos visualizar a localização da PLIE da Guarda, num contexto ibérico.

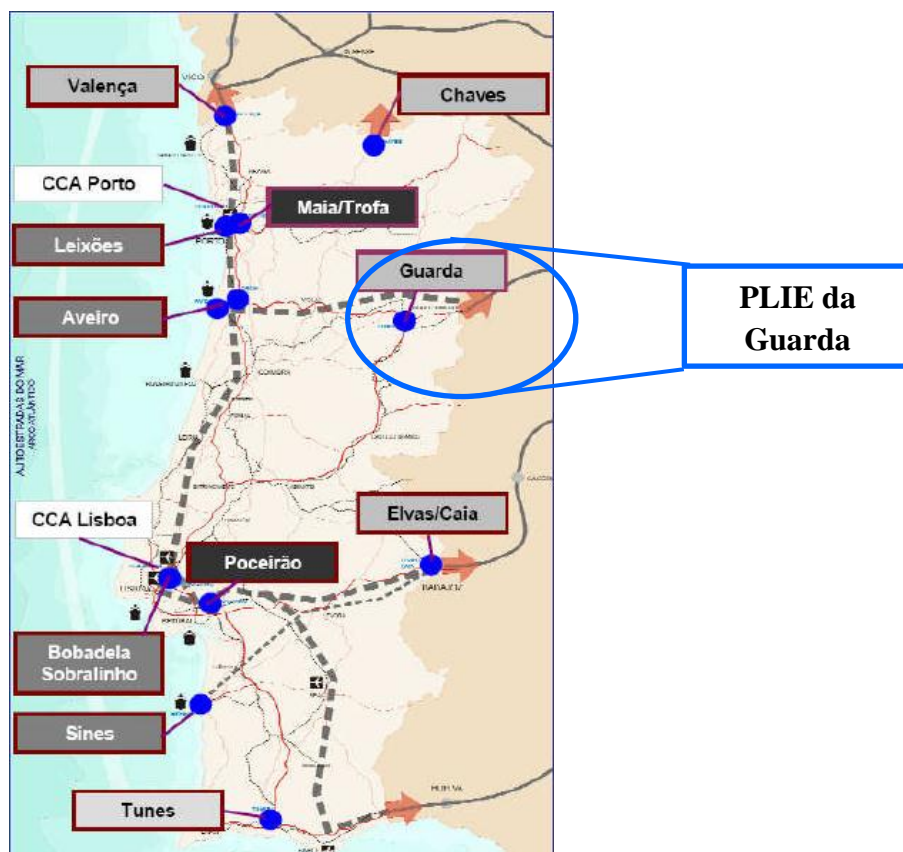


Figura IX – Rede Nacional de Plataformas Logísticas - PLIE da Guarda

Fonte: Câmara Municipal da Guarda, 2007

4. Metodologia de investigação, proposições e ferramentas a utilizar

Neste capítulo pretende-se descrever a metodologia de investigação, com a qual se procura ir ao encontro do problema formulado e dos objectivos propostos.

Procura-se, ainda, definir as proposições bem como as ferramentas utilizadas para a sua análise.

4.1 Definição da Metodologia de Investigação

A presente investigação segue uma metodologia de investigação baseada num caso de estudo, pois, tendo em conta a questão de investigação definida no primeiro capítulo, a proposta feita é estudar um conjunto de eventos contemporâneos, num contexto real, sem que tenhamos qualquer tipo de controlo (Yin, 2003 e Benbasat *et al.*, 1987). Apesar da plataforma logística da Guarda ser única na região, existe a possibilidade de ser comparada com outras plataformas. Contudo, as realidades são diferentes, o que impossibilita a generalização científica dos resultados, uma característica deste tipo de metodologia de investigação.

Quando existe necessidade de fazer uma investigação holística e aprofundada sobre um determinado tema, o caso de estudo é a metodologia ideal (Feagin *et al.*, 1991). Note-se ainda que, segundo Stake (1995), os casos de estudo têm a particularidade de serem criados para trazerem a vertente (ponto de vista) do participante.

Benbasat *et al.*, (1987) sublinham a não existência de uma versão *standard* para os casos de estudo. Benbasat *et al.* (1987), justificam esta opção por três razões: “obter informação no ambiente natural, aprender sobre o estado da arte e gerar teorias a partir da prática; compreender a natureza e a complexidade do processo em questão; e, pesquisar sobre uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados”.

4.1.1 Caracterização da natureza do caso de estudo

De acordo com Yin (2003), o caso de estudo em causa tem natureza descritiva, uma vez que tem em vista dar resposta à questão de investigação.

O objectivo do presente caso de estudo é analisar se a plataforma logística da Guarda está a cumprir o papel definido no Plano Portugal Logístico.

Segundo Yin (2003), o caso de estudo tem, assim, uma vertente explanatória, já que não procura apenas descrever a plataforma logística da Guarda e a sua contextualização mas, também, recomendar novas formas de melhorar/explorar a plataforma logística da Guarda (tendo em conta a sua contextualização), seguindo uma perspectiva estratégica e logística.

4.1.2 Design do caso de estudo

Considera-se como um caso de estudo individual (Yin, 2003), avaliação do racional estratégico e logístico da Beira Interior Norte, composto por uma unidade de análise (holístico), a Plataforma Logística da Guarda.

4.1.3 Recolha de Informação

As técnicas utilizadas para recolha de dados são as entrevistas formais, nomeadamente com:

- o responsável da Câmara Municipal da Guarda, pelos assuntos ligados à PLIE da Guarda, o sr. Eng.º José Alberto Gonçalves – Anexo I;
- o director-geral do Grupo Olano em Portugal (o terceiro maior operador francês de logística e transportes a frio e a primeira empresa a instalar-se na PLIE da Guarda), o Dr. João Logrado – Anexo II;
- o responsável pela gestão da BigSolar, Energias Renováveis, Lda. (porém, não foi capaz de responder às questões, já que referiu que apenas os donos poderiam responder à opção de irem instalar-se na PLIE da Guarda).

As respostas, via e-mail, ao guião que consta no Anexo II, por parte:

- Dr. Nuno Henriques (um dos sócios da empresa sr. Brinquedo) – Anexo II;

As entrevistas telefónicas, com as seguintes empresas:

- Casa Agrícola António Relvas & Filhos – Infraestrutura na PLIE da Guarda apenas para armazenar mercadoria;
- NorinstelNor, Instalações Especiais, S.A. – Indisponibilidade para responder às questões.

Por último, a utilização de dados históricos e de documentos de fontes secundárias.

4.2 Definição das proposições

A Beira Interior Norte é uma sub-região do interior de Portugal e, assim como muitas outras (nomeadamente, as do interior do país), necessita de reunir esforços para se promover e desenvolver.

A PLIE da Guarda foi um investimento público-privado que, segundo a MOPTC – Portugal Logístico (2006), teve como objectivo o aproveitamento da posição geo-estratégica e das infra-estruturas, assim como de um possível desenvolvimento da sub-região da Beira Interior Norte.

No panorama global, nomeadamente na Europa e mais concretamente em Portugal, assiste-se a uma crise financeira que parece se ter instalado sem perspectivas de se ir embora.

Portugal não foge a esta crise e está numa das piores situações financeiras, atrás da Grécia e da Irlanda. O impacto que isto tem nas sub-regiões menos desenvolvidas de Portugal, ou até mesmo naquelas que tentam encontrar meios de desenvolvimento, pode ser bastante elevado. No caso da Beira Interior Norte, a PLIE da Guarda iniciou a actividade em 2009, com a presença da primeira empresa (Grupo Olano). Resta saber se esta mesma PLIE está a cumprir com os objectivos que inicialmente se comprometeu cumprir, se tem correspondido às expectativas das empresas já instaladas, se tem ido de encontro às necessidades dessas mesmas empresas e o que falta fazer para que mais se instalem. A resposta a estas questões foram elaboradas através dos guiões em anexo.

Neste contexto, surgem algumas proposições pertinentes para análise deste caso de estudo.

- **P1.** A PLIE da Guarda cumpriu os objectivos definidos inicialmente.
- **P2.** A PLIE da Guarda contribuiu para a fixação de indústria na sub-região.
- **P3.** O leque de serviços oferecidos, pela PLIE da Guarda, foi relevante na selecção da plataforma pelas empresas.

4.3 Ferramentas de análise das proposições elaboradas

Para a avaliação das proposições elaboradas e tendo em conta o racional estratégico e logístico desenvolvido no capítulo 2, são as seguintes as ferramentas a utilizar:

1. A análise externa (PESTEL e Modelo Brandenburger & Nalebuff) irá permitir concluir sobre a primeira proposição (P1), pelas características que as definem.
 - **PESTEL** – análise do meio envolvente à organização, nomeadamente nas áreas da política, da economia, do social, da tecnologia, da ecologia e da legalidade.
 - **Modelo Brandenburger & Nalebuff** – permite conhecer o negócio onde se está introduzida a organização, país ou região, e quais as fronteiras da indústria em que se refere, dando relevo à concorrência e à cooperação.
2. A análise interna e análise externa/interna permitirá concluir sobre a primeira e a segunda proposições (P1 e P2).
 - **Cadeia de Valor (Porter)** – análise das fontes que geram valor e que proporcionam vantagens competitivas. A cadeia de valor (Porter) divide a empresa no conjunto de actividades que permite entender os custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais.

- **Vantagens Competitivas** – análise dos recursos e as competências únicas (da organização, região ou país), que geram capacidades criadoras de vantagens competitivas.
 - **SWOT** – análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças incidentes na organização, país ou região;
 - **SWOT Dinâmica** – Conjuga os factores da análise SWOT com o objectivo de criar orientações futuras, nomeadamente: desafios, restrições, riscos e avisos.
3. A análise logística permite concluir sobre a terceira proposição (P3), visto analisar todo o processo logístico, correspondente à lógica de fluxos e à lógica de criação de valor.
- **Lógica de Fluxos** – análise da gestão de fluxos físicos e informacionais ou de gestão de fluxos de serviços e soluções.
 - **Lógica de Criação de Valor** – análise das três dimensões que promovem *trade-offs* entre elas, o tempo, o custo e a qualidade do serviço logístico.
4. Os dados históricos permitem caracterizar a evolução histórica da sub-região da Beira Interior Norte e da Guarda;
5. As fontes secundárias permitem analisar a presente investigação, no que respeita às questões: “o que tinha sido planeado fazer?” e “o que foi feito?”;
6. As entrevistas pessoais, telefónicas e/ou via e-mail permitem as visões sobre as questões: “o que não foi feito?” e “o que falta fazer?”.

5. Análise do caso de estudo à Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A.

No decurso da presente investigação existiu a necessidade de contactar várias pessoas, desde responsáveis pela PLIE da Guarda (como é o caso do Eng.º José Alberto Gonçalves – Adjunto do Presidente da Câmara da Guarda e responsável pelos assuntos ligados à PLIE da Guarda), passando por empresas que estão instaladas na PLIE da Guarda (como é o caso do Grupo Olano, sr. Brinquedo, entre outras empresas) que conhecem uma realidade diferente daqueles que a gerem. O contacto com estas empresas permitirá ao presente estudo uma maior consistência em termos factuais.

O presente capítulo visa avaliar as proposições apresentadas no capítulo quatro, através de uma aplicação prática dos modelos estratégicos e logísticos apresentados no segundo capítulo. Neste sentido, procura-se aplicar os referidos modelos à sub-região da Beira Interior Norte, mais concretamente à PLIE da Guarda.

Numa fase posterior, já no capítulo 6, estas análises permitirão elaborar as conclusões e as respectivas recomendações ao caso de estudo, com o objectivo de chamar atenção para alguns aspectos que poderão não ter sido levados em conta no passado, ou até mesmo levantar algumas questões que merecem uma atenção redobrada no futuro.

5.1 Caracterização da PLIE

Após se ter elaborado os respectivos modelos e análises estratégico-logísticas, o próximo passo será perceber qual a situação da PLIE da Guarda, o que está a ser feito e para onde se quer ir, tendo por base os seus eixos orientadores.

5.1.1 Onde Estamos?

A PLIE da Guarda é uma plataforma transfronteiriça. Foi a primeira plataforma a ser construída e a entrar em funcionamento entre as que constam no PPL (segundo o Eng.º José Gonçalves).

A PLIE da Guarda criou até ao momento 100 postos de trabalho e, prêve-se a curto prazo, de acordo com os projectos que estão em fase de desenvolvimento, que este número venha a triplicar (segundo o Eng.º José Gonçalves).

O projecto da PLIE da Guarda, aquando da sua implementação, e importa aqui voltar a referir, tinha por base quatro eixos orientadores (Câmara Municipal da Guarda, 2007), nomeadamente:

1. uma Área Logística Regional;
2. uma Área de Localização Empresarial;
3. um Centro de Serviços de Suporte à Actividade Empresarial;
4. um Espaço de Afirmação da “Sociedade de Informação”.

Os objectivos definidos eram então os seguintes (Câmara Municipal da Guarda, 2007):

- a) transformar a cidade num centro de actividade logística;
- b) criar valor, gerar investimento e potenciar emprego;
- c) apostar no desenvolvimento empresarial;
- d) criar relações que possibilitem a interacção das duas economias ibéricas.

Passado três anos, desde do início da sua actividade, importa perceber qual o ponto de situação da PLIE e se os eixos orientadores e os objectivos estão a ser alcançados e cumpridos.

Após a entrevista com o Eng.º José Alberto Gonçalves (adjunto do Presidente da Câmara Municipal da Guarda e responsável pelos assuntos ligados à PLIE) foi-nos adiantado que, a PLIE da Guarda é gerida por uma sociedade anónima, no que respeita à gestão da mesma, esta é gerida pelo Eng.º José Gonçalves a tempo parcial. Sendo assim, é de referir que a gestão da plataforma é feita a tempo parcial e que, possivelmente, segundo o responsável pela gestão da PLIE, existe a necessidade de ter um responsável a tempo inteiro na gestão da mesma. Este referiu, ainda, que também existe uma opinião generalizada por parte das empresas de que deveria existir um gestor a tempo inteiro na PLIE. Apesar da disponibilidade da sociedade gestora da plataforma é necessário melhorar os serviços de apoio, o que, em parte, poderá passar pela existência de um gestor a tempo inteiro.

Na PLIE da Guarda encontram-se 12 empresas de momento, tendo a primeira instalação ocorrido em Outubro de 2009, pelo Grupo Olano, segundo João Logrado.

Na tabela VIII são referenciadas as empresas instaladas na PLIE da Guarda.

Empresa	Ramo de Actividade	Morada
BigSolar, Energias Renováveis, Lda.	Energias Renováveis/Sistemas de Climatização	Plataforma Logística da Guarda, Lotes 32, 33, 34 e 35
Casa Agrícola António Relvas & Filhos	Armazenagem e comércio de produtos agrícolas	Plataforma Logística da Guarda, Lote 71
Edibeiras, Edifícios e Obras Públicas, Lda.	Construção Civil e Obras Públicas	Plataforma Logística da Guarda, Lote 58
Egivinicer	Armazenagem, distribuição e comércio de bebidas	Plataforma Logística da Guarda, Lote 66
Higuarda, Comércio de Produtos de Higiene e Limpeza, Lda.	Armazenagem e Logística de Produtos químicos de limpeza	Plataforma Logística da Guarda, Lote 72 e 78
Materdomos, Lda.	Impermeabilizações	Plataforma Logística da Guarda, Lote 64
Nobre & Marques, Transportes de Mercadorias, Lda.	Transportes Urgentes	Plataforma Logística da Guarda, Lote 44
Olano, Logística de Frio, Lda.	Armazenagem e Logística de Produtos Congelados	Plataforma Logística da Guarda, Lote 118 ao 141
Sr. Brinquedo – Comércio e Distribuição de Brinquedos	Armazenagem e Comércio de Brinquedos	Plataforma Logística da Guarda, Lote 74, 75, 76 e 77
NorinstelNor, Instalações Especiais, S.A.	Fabrico e instalação de equipamentos de climatização	Plataforma Logística da Guarda, Lote 20
Plasmobot, Lda.	Fabrico de embalagens para restauração	Plataforma Logística da Guarda, Lote 15

Tabela X - Empresas na PLIE da Guarda

Fonte: Elaboração própria a partir de informação fornecida pelo Eng.º José Gonçalves

Das empresas referidas, algumas ainda estão em fase de construção das respectivas instalações e, na prática, ainda não se encontram a laborar na plataforma. Estas são:

- BigSolar, Energias Renováveis, Lda.;
- Sr. Brinquedo – Comércio e Distribuição de Brinquedos.

A Casa Agrícola António Relvas & Filhos utiliza a sua instalação na PLIE apenas como armazém de mercadorias (entrevista telefónica com o dono da empresa).

Já a NorinstelNor, Instalações Especiais, S.A. referiu, via entrevista telefónica, que apenas está instalada na PLIE porque a Zona Industrial da Guarda está lotada.

A PLIE da Guarda não tem disponível uma estrutura de gestão personalizada, sendo que é de ressaltar a falta de serviços bancários, correios, seguros, entre outros. A presença de alguns destes serviços é, segundo o director geral do Grupo Olano e o Eng.º José Gonçalves, um factor importante, pois diminuem os custos que advém da deslocação ao centro da cidade, tais como gasolina, tempo, desgaste do automóvel, entre outros.

As empresas entrevistadas e o Eng.º José Gonçalves referem que, a PLIE da Guarda é caracterizada pela sua posição geo-estratégica, já que se encontra a poucas horas de vários centros urbanos, sejam eles Lisboa, Madrid, Vigo, Porto, entre outros, e pelo facto de estar servida pelos eixos rodoviários (AE25 e AE23 que fazem a ligação ao litoral de Portugal e a ligação a Espanha e ao resto da Europa, respectivamente) e pelos eixos-ferroviários da Beira Alta, Beira Baixa e, futuramente, pela ligação Aveiro-Guarda-Salamanca (note-se que está em decisão a aprovação do projecto que irá levar o eixo ferroviário à plataforma, uma vez que não acontece no presente). Por fim, dispõem ainda de infra-estruturas básicas de qualidade e prontas para a construção de instalações de novas empresas.

Segundo as empresas entrevistadas, a introdução de portagens na AE23 e AE25 traduzem-se em elevados custos para as empresas que ali estão instaladas, já que não existe mais nenhum eixo alternativo, por exemplo, para Lisboa (refere o director geral do Grupo Olano). Como tal é possível que a introdução de portagens venha a criar entraves a um possível desenvolvimento e crescimento da PLIE da Guarda. O director geral do Grupo Olano referiu que, a introdução de portagens, poderá corresponder a custos de 8% da facturação anual da empresa, o que significa custos elevadíssimos, uma vez que, segundo o mesmo, se analisarmos as empresas de transportes e logística, praticamente nenhuma detém uma margem de 8% que possa cobrir estes custos.

Segundo o director geral do Grupo Olano, é de referir que, em termos de acesso à plataforma logística, a inexistência na AE23 de uma placa que indique o caminho para a plataforma, dificulta o acesso à mesma.

Através da análise realizada à PLIE da Guarda e à informação proveniente do Eng.º José Gonçalves, ainda são muitos os lotes que estão para venda. Analisando a planta da PLIE da Guarda percebe-se quais são os lotes ocupados, de momento, pelas empresas. Percebe-se também, quais os lotes que faltam ocupar. Assim podemos concluir que, muitos são os lotes que ainda estão para venda e, possivelmente, passado três anos o desenvolvimento da plataforma poderia estar um pouco mais avançado.

Em entrevista, o Eng. ° José Gonçalves referiu que a PLIE da Guarda apresenta prejuízos. É, também, notícia no Jornal “o interior”, que a plataforma apresenta prejuízos que vão na ordem dos 60 mil euros (Ricardo Cordeiro, 2011).

Após realizado o ponto de situação da PLIE, revisitando os eixos orientadores do projecto, pode-se afirmar que:

- uma Área Logística Regional – A plataforma conseguiu ver instaladas empresas de logística, apesar de momento estar apenas uma;
- uma Área de Localização Empresarial – Está previsto contudo ainda não foi implementado;
- um Centro de Serviços de Suporte à Actividade Empresarial – Está previsto e existe o projecto, contudo, devido a falta de incentivos, apoios e parcerias não foi possível a sua implementação;
- um Espaço de Afirmação da “Sociedade de Informação” – Está previsto, contudo, não existe.

Se avaliarmos os objectivos definidos em 2007, nota-se que:

- a ideia de “transformar a cidade num centro de actividade logística” não está a ser totalmente cumprida, já que, no que respeita, a empresas de transporte e logística apenas uma (Grupo Olano) se encontra a operar na PLIE, pelo que uma empresa não é suficiente para transformar a cidade num centro de actividade logística;
- no que respeita a “criar valor, gerar investimento e potenciar emprego”, a verdade é que tem conseguido criar valor, gerar investimento e potenciar emprego, visto que continuam a instalar-se empresas, o último caso foi a empresa Sr. Brinquedo, e está previsto a Broliveira para o ano 2012;
- já a “aposta no desenvolvimento empresarial” tem sido feita, contudo, é necessário mais dinamismo, criatividade, promoção e divulgação para que seja alcançado este objectivo com grande sucesso;
- a ideia de “criar relações que possibilitem a interacção das duas economias ibéricas” não tem sido concretizada, já que parcerias ibéricas não se têm realizado e o contacto com Espanha é reduzido, limitado a conferências e a feiras.

A estratégia inicialmente definida não tem ido ao encontro dos objectivos definidos uma vez que, segundo o responsável pela gestão da PLIE, existe o desinteresse por parte dos associados e a falta de apoio por parte do governo.

5.1.2 O que está a ser feito para ir ao encontro dos eixos orientadores?

A falta de participação por parte dos accionistas, a falta de investimento, a introdução de portagens na AE23 e AE25, a falta de incentivos fiscais à interioridade (empresas no interior), a falta de serviços de suporte, são alguns dos entraves que dificultam a PLIE da Guarda cumprir com os eixos orientadores com que inicialmente se tinha comprometido.

Apesar das dificuldades e da falta de uma estratégia mais pragmática, virada para as necessidades mais básicas, como a promoção e atracção de investimento, o responsável da PLIE afirma que tem existido esforço para a divulgação da PLIE, para atracção de investimento e para o seu desenvolvimento no futuro. Pelo que tem existido uma preocupação em ir ao encontro dos seguintes aspectos:

- Participação em conferências e em feiras;
- Construção de um Truckcenter (Câmara Municipal da Guarda, 2011) – o Truckcenter é um Centro de Apoio Logístico e oficina de viaturas pesadas e respectivos motoristas, será composto pelas seguintes estruturas:
 - ✓ Posto de Abastecimento de Combustíveis Líquidos;
 - ✓ Edifício de Apoio, com Cafetaria;
 - ✓ Zona de Restauração; Zona de lazer;
 - ✓ Área de serviços rápidos de manutenção de pneus e verificação de níveis;
 - ✓ Parqueamento Nocturno de viaturas pesadas;
 - ✓ Parqueamento Nocturno de Viaturas de Transporte de Valores;
 - ✓ Áreas de Pernoita de Motoristas.
- Construção de um edifício no lote 2 – Centro Tecnológico e Logístico da Guarda (Câmara Municipal da Guarda, 2010) – com o objectivo de ser a sede dos serviços centrais do Pólo Industrial, de forma a poder acolher iniciativas diversas na área de apoio empresarial, promoção, exposição e divulgação de actividades e produtos, destacando-se:
 - ✓ Área de Serviços Administrativos;
 - ✓ Área de Serviços de Apoio Empresarial;
 - ✓ Área de Serviços de Comunicação (Data Center/Internet/Intranet/Rede de Fibra Óptica);
 - ✓ Centro de Incubação de Base Tecnológica (Tecnopólo).
- Construção de um site e de um balcão único (segundo o Eng. ° José Gonçalves) – para promover e divulgar a PLIE; para ir ao encontro das necessidades dos seus

clientes (resposta rápida e atempada nas questões relacionadas com a gestão da PLIE);

- Implementação de um sistema de segurança (segundo o Eng. José Gonçalves) – que dará à PLIE uma maior segurança e fiabilidade aquando da necessidade de pre-noitar no complexo e, até mesmo, para as empresas que estão instaladas e necessitam de fazer carregamentos de mercadorias para entrega aos seus clientes (note-se que na semana de 13 a 18 de Dezembro houve um furto na empresa NorinstelNor, Instalações Especiais, S.A., pelo que se evidencia a necessidade urgente de um sistema de segurança);
- Concessão de isenções às empresas mediante pedido expresso (a câmara passa uma certidão para que essas empresas se dirijam às finanças para accionarem o pedido de isenção, segundo o Eng.º José Gonçalves) – irá promover a PLIE e atrair investimento;
- Contratação/Alocação de um gestor a tempo inteiro – irá consciencializar todos os intervenientes para as situações mais críticas e a procura de soluções para a resolução de problemas, assim como a possibilidade irá promover a divulgação e a atracção de possíveis investimentos para a PLIE.

A PLIE tenta colocar em prática todos estes pilares de forma a ir ao encontro dos eixos orientadores definidos no projecto da PLIE e dos objectivos pré-definidos.

5.1.3 Para onde queremos ir?

A PLIE da Guarda foi a primeira plataforma a ser construída e a entrar em funcionamento, entre as que constam no Plano Portugal Logístico (ou seja, na Rede Nacional de Plataformas Logísticas), contudo muito está por fazer e para cumprir, tais como os eixos orientadores e objectivos inicialmente definidos (como anteriormente referido).

Segundo o responsável da PLIE da Guarda, os objectivos futuros são:

- Ligar a plataforma aos produtos agro-industriais;
- Intermodalidade rodo-ferroviária – continuam a ter esperança no governo para a concretização do projecto ferroviário (ligar a plataforma às linhas ferroviárias da Beira Alta e Beira Baixa, assim como à nova linha Aveiro-Guarda-Salamanca);
- Continuar a ser uma plataforma diversificada em termos de empresas – empresas industriais, de serviços de apoio e de logística, e outras mais;
- Continuar a atrair investimento – objectivo que nunca será atingido na totalidade;

- Continuar a criar emprego na região;
- Cumprir com os eixos orientadores definidos inicialmente;
- Criar relações que possibilitem a interacção das duas economias ibéricas, assim como possíveis parcerias empresariais e de investigação (entre o Instituto Politécnico da Guarda e as Universidades Espanholas);
- Desenvolver a região não só em termos empresariais, mas também em termos logísticos (o que neste momento é difícil, visto não terem qualquer forma de gestão da plataforma, assim como dos fluxos informacionais e dos fluxos de serviços que esta proporciona).

A importância de uma estratégia direccionada que tenha em vista um gestor a tempo inteiro, que contacte com os clientes e com possíveis investidores, no fundo, que faça a divulgação e promoção da PLIE. Que a tempo real verifique e analise constantemente estratégias que impulsionem a PLIE no mercado ibérico e no mercado europeu, assim como estratégias que vão de encontro com as necessidades dos seus clientes.

5.2 Análise Externa, Análise Interna e Análise Externa/Interna

5.2.1 PESTEL

Antes de proceder à análise da envolvente externa, penso ser importante referir alguns aspectos de Portugal, segundo à análise feita pelo International Monetary Fund - IMF (2011).

Observando e analisando o panorama português, o IMF (2011) conclui o seguinte:

- Portugal está, neste momento, a sofrer de problemas estruturais profundos, que incluem a baixa produtividade, fraca competitividade e de uma dívida elevada, que influenciam um crescimento potencial.

1. Análise Política

Num período em que a crise financeira se instalou na Europa, e da possível influência que outros países em pior situação que a nossa ou em bem melhor situação que a nossa (mas com alguma aversão ao risco), são várias as medidas políticas que directa ou indirectamente poderão ter bastante impacto num Portugal cada vez mais descontente (medidas constantes no OE para 2012). Algumas delas poderão representar, para algumas regiões, grandes entraves ao desenvolvimento e ao crescimento (introdução de portagens na AE23 e AE25, a partir de 8 Dezembro).

A introdução de portagens nos principais eixos rodoviários traduz-se no aumento das despesas de transporte para muitas empresas instaladas na PLIE da Guarda e na região da

Guarda, o que significa que muitas poderão não vir a ter margens para sustentar estes custos, significando uma perda de competitividade (exemplifica o director geral do Grupo Olano e um dos sócios da empresa sr. Brinquedo) (Governo de Portugal, 2011).

Segundo o director geral do Grupo Olano, a ligação ferroviária Aveiro-Guarda-Salamanca permitirá diminuir distâncias entre o interior, o litoral e Espanha, e facilitará o transporte de mercadorias entre as regiões referidas. Isto significa que a PLIE terá ligação com a plataforma de Aveiro, com o litoral e com Espanha.

2. Análise Económica

Segundo o IMF (2011), o crescimento do PIB tem diminuído consideravelmente. Em 2010, com o renascimento da economia da crise global e com um suporte da liquidez por parte do Banco Central Europeu, o PIB real aumentou 1,3%. Contudo, o crescimento enfraqueceu acentuadamente no final de 2010 com a contracção do consumo privado. A previsão preliminar para o primeiro trimestre de 2011 (-0,7 por cento), sugere uma continuada desaceleração, fraca procura doméstica e inferior às exportações (IMF, 2011). Prevê-se um PIB real para 2011 de -2,2 % (IMF, 2011) e um PIB real para 2012 de -1,8% (IMF, 2011).

Segundo AICEP (2011), o centro do país contribuiu para o PIB nacional (2009) em 18,7% (ocupa o 3º lugar a nível nacional), contudo registou uma taxa de crescimento do PIB negativa (-1,3%).

Note-se que, em 2010, o sector dos serviços contribuía 74,1% para PIB nacional (AICEP, Perfil País, 2011).

A inflação média esperada para 2012 para Portugal é de 1,4% (AICEP, Perfil País, 2011).

AICEP (2011) refere um decréscimo de 2011 para 2012 na exportação de bens e serviços (4,9% e 2,0%, respectivamente), o que significa que o sector dos serviços poderá ser afectado e, que por sua vez, a sub-região da Beira Interior Norte também poderá ser afectada. Isto porque o sector de actividade referido emprega na sub-região o maior número de pessoas (AICEP, sem data). A taxa de emprego no centro é de 61% da população activa, com 15 e mais anos, que se distribui maioritariamente pelos sectores secundário e dos serviços (AICEP, Perfil País, 2011).

O investimento, será outra componente a considerar, já que apresenta um comportamento negativo estimando-se uma contracção de 5,6% em 2011 e de 1,3% para 2012, a que se deve a quebra pela evolução da procura interna. Acresce, também, as dificuldades de acesso ao crédito por parte das empresas, já que as condições de financiamento são mais restritivas.

Uma elevada taxa de desemprego para 2012 poderá impedir o crescimento da procura interna (AICEP, Perfil País, 2011) em todo o país.

A dimensão do tecido empresarial, da sub-região da Beira Interior Norte, é reduzida (tabela I - capítulo 1). Em 2008, a sub-região da Beira Interior Norte registava 9.283 empresas e a Guarda 4.393, ou seja, aproximadamente metade das empresas localizavam-se na Guarda. A proporção de empresas individuais (2008) é de aproximadamente 2/3 das empresas existentes na sub-região da Beira Interior Norte e na cidade da Guarda. A proporção de empresas com menos de 10 pessoas é aproximadamente 100%. O que justifica o tecido empresarial existente na sub-região e na Guarda.

3. Análise Social

Em termos sociais, de 2009 para 2010, assistiu-se a um decréscimo marginal da população média residente em Portugal (AICEP, Perfil País).

A região do centro, em 2010, é a terceira região do país com maior número de população com idade superior a 65 anos, mas é a que apresenta a taxa de actividade (15 anos e mais) mais alta do país (65,6%) e superior à média nacional (61,9%) (AICEP, Perfil País, 2011). A população activa em 2010 correspondeu a 5.580,7 milhares de indivíduos, significando um decréscimo de 0,04% em relação ao ano anterior (AICEP, Perfil País, 2011).

Segundo os dados da Comissão da coordenação e desenvolvimento regional do centro (2011), o nível de escolarização bruta na Beira Interior Norte (2008/2009) é superior a 100%.

O aumento da utilização da internet e do telemóvel em Portugal, poderá levar-nos a assumir, que um maior número de pessoas tem acesso a estes dois meios de comunicação. Uma vez que, se assumem cada vez mais importantes no acesso à informação, na partilha de informação e no contacto com as pessoas.

4. Análise Tecnológica

A rede de transportes tem ocupado uma posição de relevo para o desenvolvimento de Portugal e das suas sub-regiões, uma vez que, permite encurtar distâncias e proporciona uma ligação com as diferentes regiões do país, com Espanha, com Europa e com o resto do mundo.

A internet tem-se assumido como o meio de comunicação mais importante, assim como o telemóvel (AICEP, Perfil País, 2011). Através da internet podemos comunicar com todo o mundo, em qualquer hora e em qualquer lugar. O acesso à internet possibilita realizar compras on-line, estabelecer contacto com clientes e fornecedores e com diferentes sucursais,

em diferentes partes do mundo. A internet poderá ser uma ajuda na divulgação da PLIE da Guarda, pois será criado um site.

5. Análise Ecológica

A PLIE da Guarda é caracterizada pelos seus 100 hectares, como anteriormente referido. Embora em desenvolvimento, existe a possibilidade de ser, futuramente, um grande centro de actividade logística, industrial, suporte, entre outros aspectos. No mundo cada vez mais globalizada, a preocupação com as questões do meio ambiente (Orçamento de Estado, 2012) são sem dúvida crescentes.

São vários os planos e os programas, constantes do OE (2012), referentes ao uso eficiente de água e às emissões de carbono. A importância crescente destes assuntos, leva a que também as empresas instaladas na PLIE, assim como a gestão da própria PLIE tenham em atenção estes planos e programas. No plano de sustentabilidade do Município da Guarda (2010), entende-se que o município está consciente para a prevenção das alterações climáticas, alertando estas questões a todos (organizações públicas, privadas, população em geral, entre outros).

6. Análise Legal

Legalmente, apenas o regulamento da UE respeita à indústria em questão.

Têm-se, também, em consideração o Imposto Municipal sobre Terrenos e o Imposto Municipal sobre Imóveis é atribuído a cada empresa instalada. Apenas mediante pedido expresso ficam isentas do pagamento do Imposto Municipal sobre Terrenos, segundo o Eng.º José Gonçalves.

As figuras X.A e X.B apresentam o resumo da caracterização de cada uma das componentes da análise PESTEL.

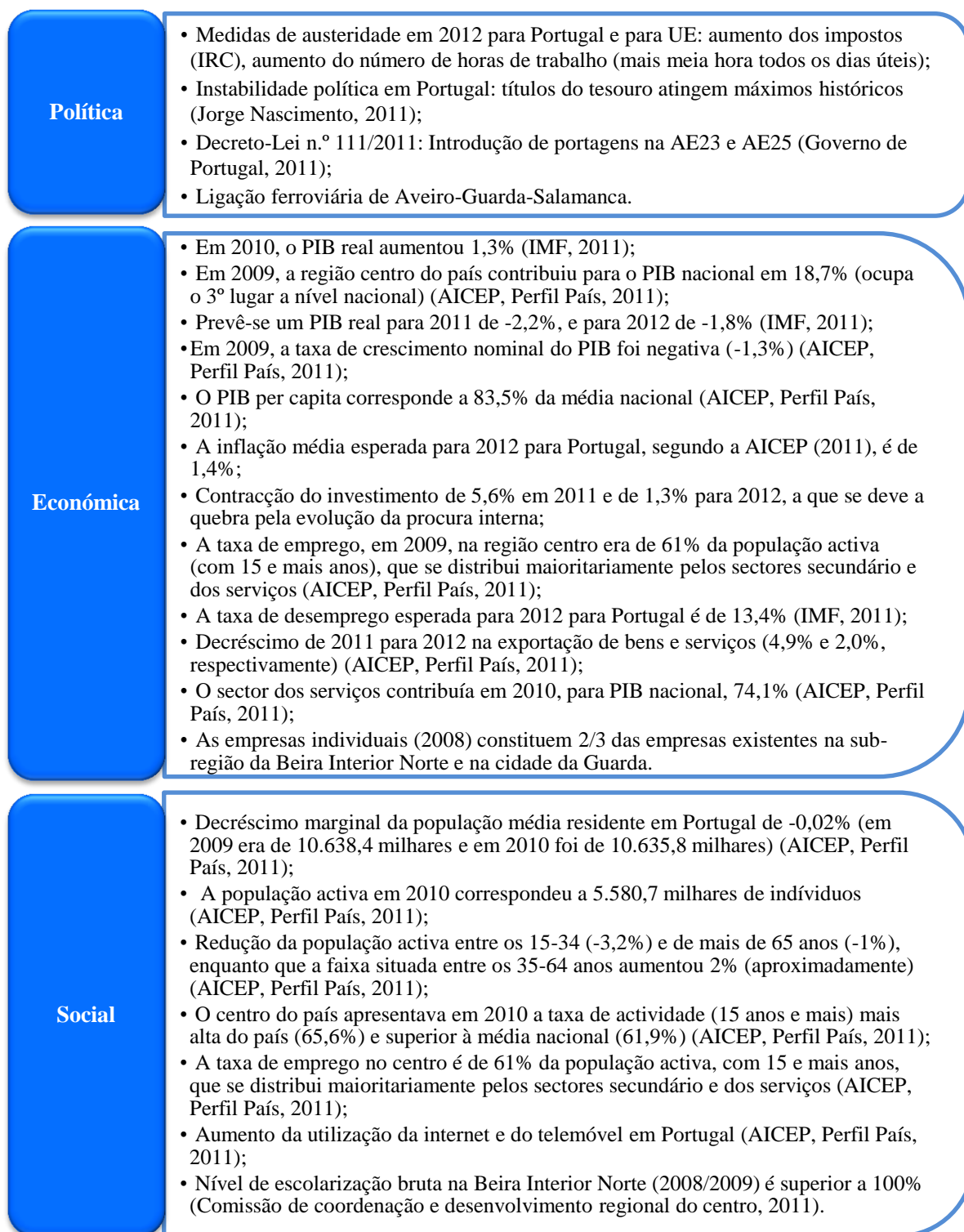


Figura X.A - Análise PESTEL

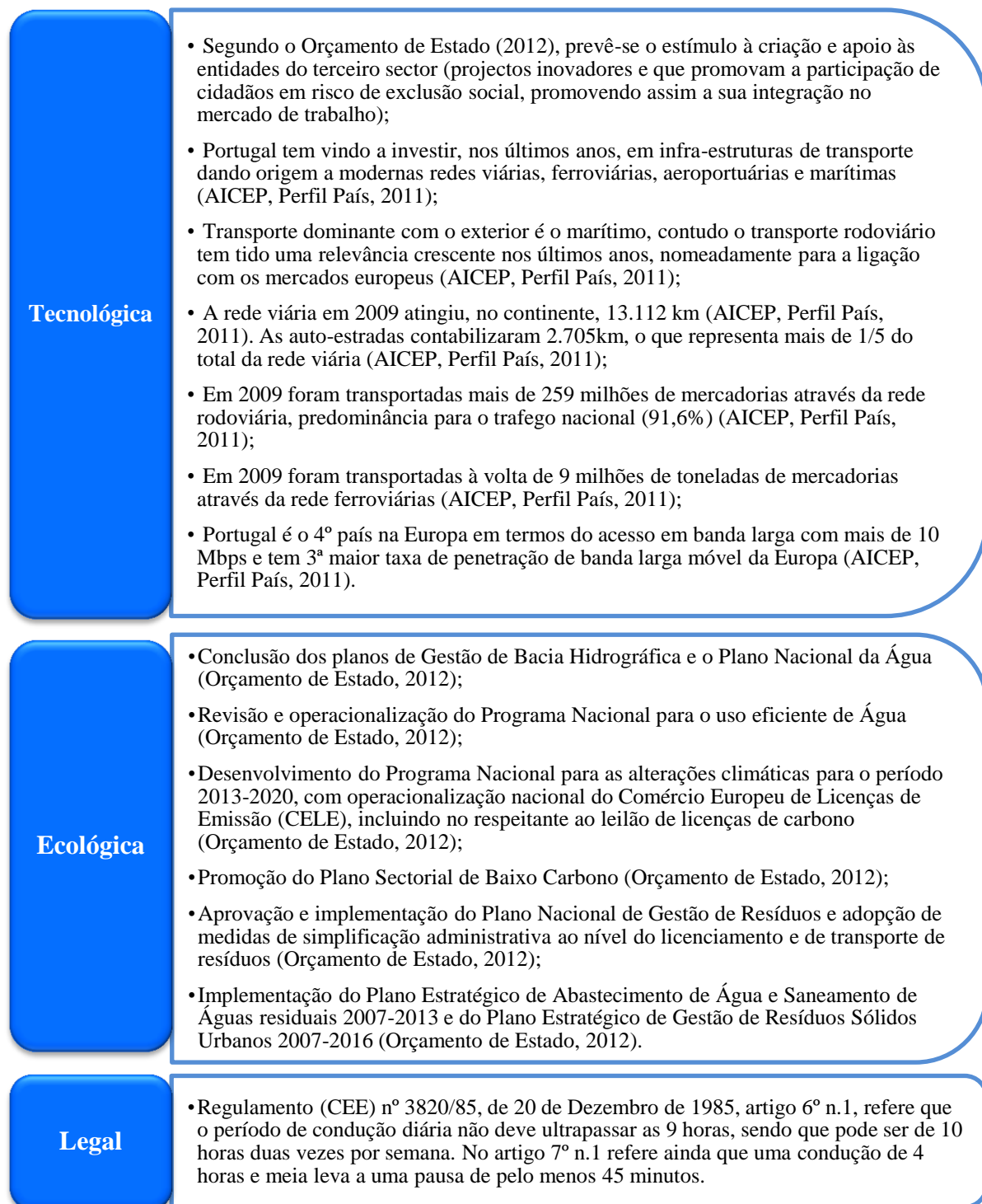


Figura X.B - Análise PESTEL

5.2.2 Modelo Brandenburger & Nalebuff

De forma a analisar o Modelo Brandenburger & Nalebuff, foi estabelecido uma escala quantitativa, com o objectivo de classificar o poder de cada um destes *players* na PLIE da Guarda. A escala varia de entre o Elevado, Médio e Baixo, sendo que Baixo representa a

existência de uma oportunidade para gerar lucro e Elevado representa uma forte ameaça em reduzir os seus ganhos.

No que respeita à metodologia aplicada ao modelo, esta baseia-se numa interpretação independente a cada um dos *players*, seguida de uma avaliação global da indústria (através da média obtida dos respectivos *players*), com o objectivo de perceber qual a atractividade da PLIE da Guarda.

Substitutos	Médio
<ul style="list-style-type: none"> • Zona Industrial do Tortosendo (os acessos são possivelmente o factor diferenciador); • Oferece, de momento, os mesmos serviços que a PLIE da Guarda; • Complexo industrial mais pequeno propício ao tecido empresarial existente na região; • Custos do m² são equiparados aos da PLI da Guarda (25 € o m², segundo o Dr. Júlio Costa responsável pelos assuntos ligados à Zona Industrial do Tortosendo); • Existem 2.000 m² de espaço disponível. 	
Fornecedores	Elevado
<ul style="list-style-type: none"> • EDP - Electricidade; • Câmara Municipal da Guarda - Recolha de resíduos; • Câmara Municipal da Guarda (Barragem do Caldeirão) - Fornecimento de Água; • Beira Gás; • Câmara Municipal da Guarda - Gestão e manutenção da PLIE; • Pouca variedade para selecção dos fornecedores. 	
Complementos	Baixa
<ul style="list-style-type: none"> • Zona Industrial da Guarda: • Lotada para a instalação de empresas; • Oferece os mesmos serviços de suporte que a PLIE da Guarda; • O cliente que procura a Zona Industrial da Guarda é um cliente menos exigente, segundo o Eng.º José Gonçalves; • Localizada numa área de fácil acesso e de ligação com os principais eixos viários. 	
Clientes	Médio
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte e logística que procuram situar-se num eixo rodoviário estratégico para uma possível ligação ibérica e europeia; • Empresas de comércio e Empresas de tecnologia; • Empresas locais ou regionais; • Empresas que se deslocam para uma estrutura que permite no futuro uma expansão das suas infra-estruturas. 	

Figura XI - Modelo Brandenburger & Nalebuff

A avaliação global ao sector é Média, o que indica que existe uma ameaça relativamente elevada do sector onde a PLIE da Guarda se situa.

Os complementares alavancam a actividade da PLIE da Guarda e os clientes são em grande maioria empresas locais ou regionais (só uma empresa multinacional está presente na plataforma). Os clientes da PLIE são, na maioria dos casos, empresas que estavam instaladas

na Guarda (mais de 90% estavam instaladas na Guarda). Algumas destas preferiam estar instaladas na Zona Industrial da Guarda (caso da BigSolar), só que por falta de espaço disponível não tem outra opção senão a de se instalarem na plataforma. Os restantes *players* aumentam a incerteza de sucesso do negócio da PLIE da Guarda.

A Zona Industrial do Tortosendo não pode ser considerada como uma ameaça para o sucesso da PLIE, uma vez que oferece os mesmos serviços que a plataforma e o custo do m² praticado é igual ao da PLIE. Os eixos viários são o grande factor diferenciador da plataforma e da zona industrial.

Não existe selecção de fornecedores, a PLIE depende dos que existem, para o fornecimento de serviços. Os serviços fornecidos pelos fornecedores actuais são indispensáveis para o funcionamento e, uma vez que, não existem outros fornecedores para o fornecimento do mesmo serviço, a PLIE depende dos existentes.

O sector em análise não é um sector muito maduro, contudo é necessário avaliar os nossos concorrentes e os nossos substitutos. Depois de analisados estes dois *players* é necessário entender o que é que os nossos clientes procuram. No fim, é necessário avaliar o que temos e o que podemos melhorar para superar os nossos concorrentes e substitutos, e ir ao encontro das necessidades dos clientes da PLIE.

5.2.3 Vantagens Competitivas

A tabela IX, através da informação recolhida sobre a PLIE da Guarda, permite identificar as vantagens competitivas da plataforma.

	Capacidade Básicas	Capacidades para vantagem competitiva
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Infra-estruturas básicas; • Linhas ferroviárias e eixos rodoviários disponíveis para a circulação de pessoas e mercadorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eixos rodoviários de ligação ao litoral, ao sul e ao norte do país, a Espanha e à Europa;
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em conferências nacionais e internacionais; • Primeira plataforma a ser construída e a entrar em funcionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um site.

Tabela XI – Vantagens competitivas da PLIE da Guarda

A análise pretende conjugar os recursos e competências apresentadas anteriormente, de forma a determinar as principais capacidades estratégicas da PLIE da Guarda. É assim importante

destacar dois pilares criadores e geradores de vantagem competitiva para a PLIE da Guarda, nomeadamente:

- Infra-estruturas básicas disponíveis para a instalação de empresas;
- Eixos rodoviários de ligação ao país, a Espanha e à Europa.

5.2.4 Descrição sumária da Cadeia de Valor

A cadeia de valor da PLIE da Guarda foi elaborada, tendo em conta as actividades de suporte e as actividades primárias. Inicialmente será feita uma abordagem às actividades de suporte e, de seguida, às actividades primárias. A análise não será quantificada, em vez disso será feita uma descrição sumária das actividades da cadeia de valor.

1. Actividades de Suporte

No que respeita às actividades de suporte, a análise tem por base a entrevista com o responsável pela gestão da PLIE (cujo guião se encontra no anexo I). Desta entrevista foi possível concluir o seguinte:

- **Infra-Estruturas**

A gestão da PLIE é feita, a tempo parcial, pelo Eng^o José Alberto Gonçalves (adjunto do presidente da Câmara Municipal da Guarda). Segundo este, a possibilidade de ter um responsável a tempo inteiro seria uma mais valia, porque existe a necessidade de ter um responsável que se concentre em questões ligadas com:

- A captação de clientes;
- A identificação de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da PLIE e que procure estratégias para resolver as ameaças e os pontos fracos e que tome medidas para aproveitar os pontos fortes e fracos;
- O cumprimento dos objectivos definidos inicialmente, uma vez que apenas está implementado o primeiro eixo orientador (Área Logística Regional), os outros estão bastante atrasados, apesar de o projecto estar elaborado, por falta de investimento e de incentivos;
- A dificuldade de atrair investimento de forma a diminuir os prejuízos que suportam no momento;
- A elaboração de estudos actuais sobre a envolvente externa;
- A promoção e a divulgação corrente de forma a não levar ao esquecimento a PLIE. O NERG poderá vir a ter um papel mais activo na promoção (já que é o organismo responsável pela promoção da plataforma).

Na verdade, está criada a infra-estrutura básica para a instalação das empresas, contudo falta a infra-estrutura de suporte que irá concentrar a gestão geral, o planeamento, as finanças, a contabilidade legal e a Gestão da Qualidade (assuntos ligados directamente com a PLIE, mas que de momento estão a ser realizados na infra-estrutura da Câmara Municipal da Guarda).

- **Gestão de Recursos Humanos**

A única estrutura existente é accionista. Ou seja, a gestão da PLIE não é feita por uma pessoa independente, é feita pelo Eng. ° José Alberto Gonçalves, a tempo parcial. O contacto feito pelas empresas, para alguma questão ligada com a PLIE, é através de telemóvel, sendo demonstrada logo disponibilidade para a resolução de qualquer questão que esteja ao alcance dos responsáveis pela gestão da PLIE da Guarda.

Não existe processo de recrutamento, formação e promoção dos colaboradores, uma vez que a gestão é feita pelos diversos gabinetes do Município da Guarda.

- **Desenvolvimento de Tecnologia**

Não existe um departamento de I&D, contudo um dos eixos orientadores da PLIE é criar um espaço de afirmação da “Sociedade de Informação”. Este espaço, tem em vista, atrair empresas tecnológicas, fornecer capacidades tecnológicas e de telecomunicações ligadas à logística e à indústria, e criar um centro de investigação (realizar protocolos de colaboração com universidades ibéricas, de forma a impulsionar o estudo da logística e de outras áreas).

O desenvolvimento de um site para promover e divulgar a PLIE está em curso pelos responsáveis pela gestão da PLIE da Guarda. O site poderá servir também para o contacto com clientes e dos clientes com a PLIE, com possíveis investidores, entre outras questões.

Está previsto a criação de um centro tecnológico, onde se localizará um centro de comunicações, um centro tecnológico e de investigação, e laboratórios de certificação e de I&D. Ainda se tem em vista criar um centro de incubação de base tecnológica, onde será realizado o desenvolvimento de projectos de incubação de empresas de base tecnológica e o acolhimento de *start-up's* e de pequenas e médias empresas na área das novas tecnologias aplicadas à logística (Câmara Municipal da Guarda, 2010).

- **Aprovisionamentos**

Os fornecedores da PLIE da Guarda são a Câmara Municipal, a EDP e a Beira Gás. Não existe possibilidade de minimizar a dependência destes, já que não existem alternativas para o

fazer. Os fornecedores em causa são predominantes para o funcionamento da PLIE. A plataforma depende destes para prestar serviços básicos aos clientes.

2. Actividades Primárias

No que respeita às actividades primárias, a análise feita teve por base a entrevista com o responsável pela gestão da PLIE e as entrevistas com os gestores das empresas que estão localizadas na PLIE da Guarda (Grupo Olano, sr. Brinquedo e BigSolar).

- **Logística de Entrada**

A PLIE da Guarda não dispõe de sistemas adequados para gerir o fluxo de serviços prestados e assim como a eficiência dos mesmos.

Refira-se, ainda, que não tem forma de medir a eficiência dos serviços prestados, contudo foi referido pelo Eng. José Alberto Gonçalves, e por algumas empresas (Grupo Olano, sr. Brinquedo), que existe sempre disponibilidade telefónica para receber informação de alguma necessidade por parte dos clientes da PLIE e, na medida do possível, existe sempre uma solução o mais pronta possível.

- **Operações**

A PLIE, de momento, oferece os mesmos serviços que oferece a Zona Industrial da Guarda ou a Zona Industrial do Tortosendo. A única diferença é que várias empresas optam pela PLIE porque a Zona Industrial da Guarda está lotada. A BigSolar, Energias Renováveis, Lda. foi a empresa a referir que optou pela PLIE, uma vez que não existia espaço disponível na Zona Industrial da Guarda.

Segundo opinião das empresas instaladas, a PLIE tem ainda muito que melhorar no serviço ao cliente, visto que a utilização apenas ao telefone não vai ao encontro de todas as necessidades existentes. Na existência de um furto (como foi o caso da NorinstelNor, Instalações Especiais, S.A.) não existe um sistema de segurança que evite estas situações ou até mesmo que previna.

Não existem sistemas de informação e serviços de suporte que proporcionem aos clientes da PLIE melhorar a qualidade dos seus produtos/serviços e de reduzir custos. A única mais valia é o facto de se localizarem próximo de dois eixos rodoviários AE23 e AE25, e de serem servidos por eixos ferroviários. O que, por exemplo, no caso da empresa sr. Brinquedo existe

a esperança de melhorarem os níveis de serviço e os custos associados, pelo facto de se localizarem na PLIE da Guarda.

- **Logística de Saída**

A PLIE da Guarda é caracterizada pelo espaço e infra-estruturas básicas que disponibiliza às empresas. O facto de ser dotada de redes rodoviárias é uma mais valia no serviço aos clientes.

- **Marketing e Vendas**

Existe uma preocupação por estarem presentes em conferências, feiras (como oradores), congressos e em fazerem o contacto directo com empresários (da Guarda e de Espanha). Contudo, é referida a necessidade de ir aos mercados internacionais e que talvez a AICEP devesse fazer esse papel, ou seja, o de promover a PLIE.

Segundo o Eng.º José Gonçalves, em Espanha existe uma associação que capta investimentos para as plataformas (sylog), enquanto que o PPL não trouxe incentivos.

A promoção da PLIE da Guarda junto de potenciais clientes é também feita pela NERG.

Não existe um responsável pela venda dos lotes de terreno da PLIE.

A fidelização do cliente não existe, apesar do bom relacionamento entre os responsáveis pela gestão da PLIE e os seus clientes. Não existe uma estratégia para fidelizar clientes. Os clientes optam pela PLIE da Guarda, ou pelo seu posicionamento ou porque não existe espaço disponível na Zona Industrial da Guarda.

- **Serviço**

A PLIE da Guarda não tem quaisquer meios para obter os *inputs* por parte dos clientes para a melhoria de serviços, contudo está em desenvolvimento um site para perceber quais as melhorias necessárias. Hoje em dia utilizam as reuniões de assembleia e de conselho, assim como o contacto telefónico ou pessoal, para obter os *inputs* dos clientes.

A capacidade de resposta às reclamações dos clientes é feita, segundo o responsável pela gestão da PLIE da Guarda, atempada e rapidamente, dentro do possível e dos meios que dispõem.

A PLIE não dá qualquer tipo de formação aos seus clientes, excepto transmissão de informação sobre as regras e os regulamentos. É referido, pelo responsável pela gestão da PLIE, a necessidade de desenvolvimento de um modelo de funcionamento da PLIE.

5.2.5 Análises SWOT e SWOT Dinâmica

As entrevistas realizadas com o Eng.º José Gonçalves, com o Dr. João Logrado, com o Sr. Nuno Henriques, os documentos e artigos do jornal analisados, permitem realizar a análise SWOT. Os tópicos a ressaltar nesta análise são os que podemos verificar na figura XII e na figura XIII.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• 1.A Localização da plataforma;• 1.B Eixos rodoviários e ferroviários que fazem a ligação da mesma com o país, a Espanha e o resto do mundo;• 1.C Espaço disponível;• 1.D Infraestruturas básicas existentes.	<ul style="list-style-type: none">• 2.A Falta de promoção;• 2.B Não existência de serviços de suporte: correio, bancos, entre outros;• 2.C Ausência de uma estrutura de gestão personalizada;• 2.D Ausência de um gestor a tempo inteiro;• 2.E Falta de investimento, por parte dos accionistas, na PLIE.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• 3.A Primeira plataforma a ser concluída (segundo Eng.º José Gonçalves);• 3.B Posição geo-estratégica privilegiada;• 3.C Criação de emprego;• 3.D Criação de parcerias Ibéricas.	<ul style="list-style-type: none">• 4.A Distante dos grandes centros de decisão;• 4.B Não implementação do sistema "Janela Única Logística";• 4.C Introdução de portagens na A23 e na A25;• 4.E Zonas industriais próximas que oferecem os mesmos serviços;• 4.F Elevados prejuízos acumulados.

Figura XII - Análise SWOT da PLIE da Guarda

A análise SWOT dinâmica foi elaborada a partir da conjugação das componentes da análise SWOT. A análise SWOT dinâmica permite reconhecer alguns dos problemas da PLIE da Guarda e promover iniciativas de solução, tendo em conta os desafios, restrições, riscos e avisos construídos na figura XIII.

Desafios

- **1.A ↔ 3.D** Aproveitar os eixos de ligação para criar parcerias ibéricas;
- **1.C ↔ 3.C** Fazer promoção do espaço disponível para impulsionar a implementação de empresas que criem postos de trabalho.

Riscos

- **2.A e 2.E ↔ 4.F** A falta de promoção e a falta de investimento, podem levar a elevados prejuízos;
- **2.C ↔ 4.E** A ausência de uma estrutura personalizada podem levar as micro-empresas a optarem por zonas industriais que oferecem os mesmos serviços básicos da PLIE da Guarda.

Restrições

- **2.D ↔ 3.D** A ausência de um gestor a tempo inteiro que faça a gestão da PLIE dificulta o contacto com parceiros ibéricos;
- **2.E ↔ 3.B** Apesar da posição geo-estratégica, a falta de investimento, por parte dos accionistas da PLIE, não permite o crescimento e desenvolvimento da PLIE.

Avisos

- **1.B ↔ 4.C** A plataforma é servida por eixos rodoviários e ferroviários que fazem a ligação com todo o país, com a Espanha e com o resto da Europa, contudo a introdução de portagens nos principais eixos rodoviários pode dificultar o crescimento da PLIE;
- **1.A ↔ 4.A** Apesar de estar bem localizada (ou seja, praticamente na fronteira com Portugal e Espanha), encontra-se um pouco distante dos centros de decisão (Porto e Lisboa), pelo que pode limitar o seu contributo para o crescimento da região.

Figura XIII - Análise SWOT Dinâmica da PLIE da Guarda

Pela análise elaborada, anteriormente, é possível reconhecer alguns problemas da PLIE da Guarda, nomeadamente:

1. Os elevados prejuízos podem derivar da falta de promoção e divulgação da PLIE, já que a venda de lotes não se concretiza, ou então, a concretização é reduzida;
2. A não existência de uma estrutura personalizada, pode levar as empresas da região (que são maioritariamente micro-empresas, como se verifica na tabela I, do capítulo 1), a deslocarem-se para Zonas Industriais que oferecem o mesmo serviço que a PLIE da Guarda. O que significa que, poderá perder potenciais clientes;
3. A introdução das portagens pode ser um entrave à implementação de empresas na plataforma, dificultando o seu desenvolvimento.

As possíveis soluções encontradas para ir ao encontro dos problemas identificados são:

1. Aproveitamento dos eixos de ligação para criar parcerias ibéricas, promovendo o investimento Espanhol na PLIE da Guarda, o que possivelmente permite a diminuição dos prejuízos acumulados;
2. Promoção do espaço disponível para impulsionar a implementação de empresas, que permitam criar postos de trabalho, levando a um possível desenvolvimento da sub-região;
3. Um gestor a tempo inteiro poderá desenvolver o contacto com os parceiros ibéricos e ter uma participação mais activa na promoção e divulgação da plataforma.

6. Conclusões e Recomendações

O presente trabalho teve como objectivo central avaliar as potencialidades estratégicas e logísticas da PLIE da Guarda, tendo em conta a sub-região da Beira Interior Norte, pois é onde aquela se localiza.

Como forma de avaliar essas potencialidades procedeu-se à aplicação prática de algumas ferramentas de avaliação da envolvente e da indústria em que a PLIE da Guarda se insere.

Neste capítulo pretende-se concluir sobre as proposições definidas, os objectivos propostos e a pergunta de investigação, e será elaborado um conjunto de recomendações, ou propostas de melhoria, ao caso da PLIE da Guarda.

No final deste capítulo serão abordados aspectos relativos às limitações aos resultados alcançados, assim como serão identificadas oportunidades de investigação futura.

6.1 Conclusão sobre as proposições definidas

No capítulo 4 foram enunciadas as seguintes proposições:

- **P1.** A PLIE da Guarda cumpriu com os objectivos definidos inicialmente;
- **P2.** A PLIE da Guarda contribuiu para a fixação de indústria na sub-região;
- **P3.** O leque de serviços oferecidos, pela PLIE da Guarda, é relevante nas escolhas das empresas.

Após a aplicação das ferramentas de análise, os resultados obtidos levam-nos às seguintes conclusões:

A PLIE da Guarda não cumpriu com parte dos objectivos definidos inicialmente, uma vez que apenas a Área Logística Regional foi conseguida parcialmente, encontrando-se apenas uma empresa de logística a operar na plataforma.

A Área de Localização Empresarial está prevista no projecto mas ainda não foi implementada pois é necessário uma maior promoção e divulgação da PLIE, assim como de investimentos privados.

O Centro de Serviços de Suporte à Actividade Empresarial está previsto, no entanto, devido à falta de incentivos, apoios e parcerias ainda não foi possível avançar com o projecto.

O Espaço de Afirmação da “Sociedade de Informação” também está previsto, contudo ainda não existe.

Refira-se, ainda, que a ideia inicial de “transformar a cidade num centro de actividade logística” não está a ser totalmente cumprida. No que se refere, a “criar valor, gerar investimento e potenciar emprego”, este objectivo tem sido cumprido parcialmente e, para

2012, com a empresa sr. Brinquedo e com a empresa Broliveira espera-se conseguir criar mais valor, gerar mais investimento e potenciar mais emprego. No que respeita à “aposta no desenvolvimento empresarial”, esta tem sido feita, mas é necessário mais dinamismo, criatividade, estratégia, promoção e divulgação da PLIE. Por último, a ideia de “criar relações que possibilitem a interacção das duas economias ibéricas” não tem sido concretizada. Apesar de existir um contacto reduzido com empresas ibéricas, as parcerias não se têm realizado.

Neste sentido, a proposição P1 não se confirma, ou seja, a PLIE da Guarda não cumpriu na totalidade com os objectivos definidos inicialmente.

Após o contacto com algumas empresas, foi verificado que grande parte já operava na cidade da Guarda ou na região da Beira Interior Norte antes da criação da PLIE da Guarda. O Grupo Olano foi uma das empresas a fixar-se na sub-região, tendo criado 100 postos de trabalho e aumentado o fluxo logístico na região (segundo o Eng.º José Gonçalves). O posicionamento geo-estratégico para o mercado europeu foi um dos factores importantes para o Grupo se instalar na plataforma.

A opção da PLIE, por parte de algumas empresas, foi somente porque a Zona Industrial da Guarda se encontra lotada de empresas, daí a fixação de muitas na PLIE da Guarda.

Neste sentido, a proposição P2 não se confirma na íntegra, ou seja, apenas o Grupo Olano se fixou na região. Pelo que não se considera que a PLIE da Guarda tenha tido um forte contributo para a fixação de indústria na sub-região.

Algumas das empresas referiram que o leque de serviços que a PLIE da Guarda oferece, não foi relevante na escolha da instalação das suas empresas, até porque, de momento, a PLIE oferece apenas as infra-estruturas que possibilitam o crescimento dessas mesmas empresas no futuro, assim como a sua posição geográfica, visto que está a três minutos dos eixos rodoviários que a servem.

As razões pela escolha da PLIE são de índole pessoal e opcional (em alguns casos não tiveram outra opção, porque, como já foi referido, a Zona Industrial da Guarda se encontra lotada). Em termos futuros, é referido que a PLIE da Guarda, caso concretize o projecto na totalidade, venha a dispôr de um leque de serviços que irão fazer toda a diferença. A pensar nesse futuro, algumas empresas referem que poderá ter sido uma boa escolha, a instalação da sua empresa na PLIE da Guarda.

Sendo assim, a proposição P3 não se confirma, ou seja, o leque de serviços oferecidos, pela PLIE da Guarda, não tem sido relevante nas escolhas das empresas.

Concluí-se então que, das três proposições enunciadas no capítulo 4, nenhuma é validada na totalidade.

6.2 Conclusão sobre os objectivos propostos

No que respeita aos objectivos propostos no capítulo 1, julga-se que o objectivo genérico de avaliar o potencial estratégico-logístico da região da Beira Interior Norte para o seu desenvolvimento, foi atingido.

Relativamente aos objectivos parcelares, é possível afirmar que:

- a análise ao posicionamento estratégico da região da Beira Interior Norte foi atingida;
- a análise da Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, no âmbito dos objectivos inicialmente definidos (aquando da sua projecção), foi atingida;
- a avaliação dos benefícios e dificuldades da Plataforma Logística da Guarda – passado e presente, foi elaborada apenas parcialmente uma vez que não foi possível obter informação suficiente para uma análise mais profunda, devido à indisponibilidade das empresas para responder a um questionário;
- a análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da Plataforma Logística da Guarda foi elaborada, no entanto, foi limitado à informação que foi possível recolher;
- A definição de caminhos possíveis para o futuro será apresentado apenas no subcapítulo 6.4.

6.3 Conclusão sobre a pergunta de Investigação

A questão de investigação levantada no capítulo 1, e a qual se pretende responder com a presente investigação, foi:

QI: Qual o contributo da PLIE da Guarda para a atractividade estratégico-logística da sub-região da Beira Interior Norte?

Através das análises elaboradas no capítulo 5 e de um pequeno roteiro que nos remete para “Onde Estamos?”, “O que está a ser feito para ir de encontro aos eixos orientadores?” e “Para onde queremos ir?”, é possível perceber que talvez seja necessário definir uma estratégia integrada e virada para as prioridades da PLIE da Guarda e da cidade da Guarda. A verdade é que o projecto da PLIE da Guarda não tem ido ao encontro do projecto inicial, visto não terem cumprido com os objectivos inicialmente definidos, ou seja, não têm atraído um elevado número de empresas para a região. É importante a definição de prioridades e, talvez,

a promoção da PLIE seja a solução para atrair investimento, potenciar emprego e criar valor para a região e para a cidade. A dependência de financiamentos públicos não pode ser uma entrave no desenvolvimento da PLIE. É possível que com um gestor a tempo inteiro se possam definir estratégias concretizáveis e se resolvam algumas destas questões.

Caso as análises aqui elaboradas sejam levadas em consideração pela PLIE da Guarda, é possível que muitos dos problemas, actualmente existentes, venham a ser solucionados.

6.4 Recomendações

Num estudo elaborado pela Caixa Geral de Depósitos (CGD, 2011) e pela Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco, Lda. (SaeR, 2011), é referido que as cidades são consideradas como unidades centrais de mudança e evolução das sociedades, e referem que as cidades competitivas vão estabelecer condições de acção e sobrevivência. Os fluxos de capitais e de competências são atraídos pelas cidades com poder de iniciativa (SaeR, 2011).

No mesmo estudo sublinha-se que muitas das cidades portuguesas não são cidades atractivas e competitivas, uma vez que não estão dotadas de recursos necessários para serem caracterizadas como pontos de atracção de novas actividades, competências e investimentos para os mercados globais (SaeR, 2011). As cidades devem deixar a idealização de espaço físico, fechado e determindado, podem sim começar a ser caracterizadas como espaços virtuais ou unidades espaciais de projecto (SaeR, 2011). Os sistemas urbanos podem definir-se em função das actividades adoptadas e serão sistemas que têm vista a reunião, organização e regulação dos factores que sejam necessários e convenientes (SaeR, 2011). É recomendado à cidade da Guarda uma atitude mais independente, pelo que deverá:

- Identificar factores de competitividade;
- Ser impulsionador na actividade dos agentes envolvidos;
- Investir selectivamente e focalizar esse mesmo investimento, no caso de escassez de financiamento;
- Optimizar a despesa;
- Aumentar a rentabilização do seu activo;
- Aumentar a previsibilidade e estabilidade das suas receitas e autonomia fiscal;
- Adoptar novas normas de financiamento (de forma a não aumentarem o endividamento público) que permitam atrair novas classes de investidores;
- Reforçar a credibilidade da autarquia junto de todos os seus *stakeholders* – mais e melhor informação, mais discussão e participação dos intervenientes;

- Promover alianças e parcerias estratégicas entre os municípios, entre eles e agentes privados, que tenham em vista a criação de valor.

No que respeita à PLIE da Guarda, e tendo por base as análises feitas anteriormente, é recomendado que:

- Aloque um gestor a tempo inteiro para tratar dos assuntos relacionados com a PLIE;
- Aposte na promoção e divulgação da PLIE (o organismo NERG deverá ter uma participação activa neste processo);
- Promova a PLIE, pois estará a conseguir financiamentos privados (pois é nestes que tem de apostar) e investimentos privados;
- Defina uma estratégia baseada em prioridades, que vá ao encontro das suas necessidades principais, como por exemplo, a construção de um centro de serviços de suporte;
- Contacte mais correntemente com parceiros espanhóis, no sentido de incentivar o investimento de empresas na PLIE da Guarda;
- Aproveite o posicionamento geo-estratégico para crescer enquanto plataforma;
- Elabore um plano estratégico que: Avalie e compare o que foi pensado no passado com a realidade do presente, e desenvolva um plano para ir ao encontro dos seus objectivos.

6.5 Limitações

Os dados limitam-se à entrevista com o director geral do Grupo Olano, à resposta ao guião (anexo II) enviado via e-mail à empresa sr. Brinquedo (que apesar de ainda não estar instalada na PLIE, já estava localizada na Guarda), à entrevista com o responsável pela gestão da PLIE da Guarda e, a alguma informação recolhida via telefónica, a empresas como a BigSolar (apesar da disponibilidade do sr. Hélder, este não tinha conhecimento das questões colocadas, referindo que apenas os donos da empresa saberiam responder) e a Casa Agrícola (a instalação que dispõem na plataforma é apenas para armazenamento de mercadorias). As restantes empresas mostraram-se disponíveis inicialmente, porém não obtivemos resposta por parte das mesmas ao guião (anexo II) enviado.

O facto da PLIE da Guarda se encontrar em fase de “arranque” (embora esteja a funcionar desde 2009) e não estar muito avançada em termos de desenvolvimento, leva a que os resultados obtidos sejam reduzidos para elaborar modelos mais complexos.

A generalização de resultados não é possível. O facto de nos focarmos apenas na sub-região da Beira Interior Norte, mais concretamente na Guarda, limita os resultados a esta realidade.

6.6 Pistas para Investigação Futura

Em sequência desta investigação e de outros tópicos que foram surgindo ao longo do trabalho elaborado, serão identificadas algumas pistas para possíveis abordagens ou mesmo para o possível desenvolvimento de estudos no âmbito desta temática. Atendendo às recomendações de Yin (2003), a realização de investigações semelhantes em outras plataformas logísticas, permitirá, no futuro, comparações entre as mesmas, possibilitando assim generalizações de resultados.

Outras possíveis investigações e, também relevantes, seria a elaboração de um estudo à volta do desenvolvimento estratégico-logístico da Cova da Beira, pois podíamos perceber qual o impacto desta sub-região na PLIE da Guarda, uma vez que a Covilhã (cidade principal da sub-região) tem vindo a desenvolver-se académicamente (Universidade da Beira Interior tem sido reconhecida pois vários são os alunos que têm levado o seu nome ao exterior), como pude assistir na conferência concretizada pelo TEDx na Covilhã (2011).

Seria, possivelmente interessante, analisar a estratégia da cidade da Guarda para o futuro e qual o papel da PLIE da Guarda nessa estratégia futura.

Já numa visão mais direccionada para a PLIE da Guarda seria interessante vir a ser elaborado um projecto que tivesse em vista o desenvolvimento de um plano estratégico para a PLIE da Guarda, o qual pudesse ser considerado como *benchmark* para outras plataformas do país.

7. Bibliografia

7.1 Livros

- Allison, G. T. (1971), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Little Brown & Co
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy*. N.Y.: McGraw-Hill
- Ballou, R. H. (1985), *Business logistics management: planning and control*. Prentice Hall, St. Louis
- Benbasat, I.; D. K. Goldstein e M. Mead (1987), *The case research strategy in studies of information systems*, 3th Edition. Minneapolis: MIS Quarterly Vol. 11
- Bertalanffy, L. V. (1968), *General systems theory*. Penguin Books, Trad francesa, Paris, Dunod
- Boddy, D. (2005), *Management: An introduction*, 3rd Edition. Financial Times/Prentice Hall, Harlow
- Braybrooke D. e C. E. Lindblom (1963), *A Strategy of decision*. N.Y.: Free Press
- Carvalho, J. C. e E. B. Dias (2000), *e-logistics & e-business*, 1^a Edição. Lisboa: Sílabo
- Carvalho, J. C. (2002), *Logística*, 3^a Edição. Lisboa: Sílabo
- Carvalho, J. C. (2004), *A Lógica da Logística*, 1^a Edição. Lisboa: Sílabo
- Carvalho, J. C. e J. C. Filipe (2008), *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*, 2^a Edição. Lisboa: Sílabo
- Carvalho, J. C. (2010), *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, 1^a Edição. Lisboa: Sílabo
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press
- Clausewitz, C. V. e I. Busse (trad), (1997) – *Da guerra*, 2^a Edição. Mem-Martins: Publicações Europa-América
- Crozier, M. (1963), *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris: Editions du Seuil
- Crozier, M. e E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*. Paris: Edition du Seuil
- Cyert, R. M. e J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Darwin, C. (1859), *On the origin of species by means of natural selection, or The preservation of favoured races in the struggle for life*. London: John Murray
- Davenport, T. H. e L. Prusak (1997), *Working Knowledge: How organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, Mass
- Drucker, P. (1946), *Concept of the Corporation*. N.Y.: John Day
- Drucker, P. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. N.Y.: Harper & Row
- Eden, C. e A. Fran (1998), *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. CA: Sage, Thousand Oaks
- Forrester, J. W. (1961), *Industrial dynamics*. Cambridge, MA: The M.I.T. Press
- Hamel, G. e C. K. Prahalad (1994), *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Cambridge, Mass
- Henderson, B. (1979), *Henderson on Corporate strategy*. Cambridge, Massachusetts: Harpercollins College
- Joyce, P. e A. Woods (2001), *Strategic management: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity*, Kogan Page
- Lambert, D. e J. Stock ((1982), *Strategic Logistics Management*. Irwin

- Langley, C. J.; J. C. Anglely; J. J. Coyle; B. J. Gibson; R. A. Novack e E. Bardi (2009), *Managing Supply Chains: A Logistics Approach*. 8th Edition. Paperbound
- Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Kenneth e W. D. Guth (1965), *Business Policy: Text and Cases*. Irwin. Homewood, III
- Lorange, P. (1980), *Corporate Planning: An executive Viewpoint*. N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Maingueneau (1991), *L'analyse du discours*. Ed. Hachette
- Marx, K. (1867), *Das Kapital*. Verlag von Otto Meissner, Hamburg
- Milles, R. E. e C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*. N.Y.: McGraw-Hill
- Miller, D. e P. H. Friesen (1984), *Organizations: A Quantum View*. N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*. N.Y.: Free Press
- Mintzberg, H. (1994), *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*, New York: Free Press
- Moura, B. C. (2006), *Logística: Conceitos e Tendências*, 1^a Edição. V. N. Famalicão: Centro Atlântico
- Morin, E. (1982-2004), *La Méthode*. 6 Vol. Seuil
- Nash, J. (1950), *Equilibrium points in N-Person Games*. Proceedings of NAS
- Newman, W.H. (1951), *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Normann, R. (1977), *Management for Growth*. N.Y.: John Wiley
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the firm*. Oxford University Press
- Peters, T. J.; R.H. Waterman Jr. (1982), *In search of excellence*. Warner Books
- Pfeffer, J. e G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. N.Y.: Harper & Row
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1st Edition. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, 1st Edition. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*, 1st Edition. New York: Free Press
- Quinn, J. B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin III
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, Evanston, III
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline – The Art and Practice of Learning Organization*. N.Y.: DoubleDay Currency
- Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior*. N.Y.: MacMillan
- Stacey, R. (1991), *Chaos frontier: Creative strategic control for business*. Betterworth-Heinemann
- Steiner, G. A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. N.Y.: Free Press
- Tixier, D.; H. Mathe e J. Colin (1983), *Logistique au Service de L'Entreprise*. Paris: Dunod
- Tzu, S. (1963), *The art of war*, Trad. Samuel B. Griffith; pred. B.H. Liddell Hart. London: Oxford University

- Tzu, S. (2007), *A Arte da Guerra*, 1ª Edição. Introd. Lionel Giles, Lisboa: Sílabo
- Weber, M. (1925), *Wirtschaft und Gesellschaft (Economia e Sociedade)*. Tubingen
- Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*. Addison Wesley, Reading, Mass
- Wheelen, T. e J. Hunger (2006), *Strategic management and business policy: concept and cases*, 10th Edition. Upper Saddle River: Pearson
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institution of capitalism*. The Free Press
- Woods, A. e P. Joyce (2001), *Strategic Management: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity*, Kogan Page
- Yin, R. K. (2003), *Case study research: design and methods*, Rev. Ed. London: Sage Publications

7.2 Periódicos científicos

- Astley, W. G. (1984), *Toward an Appreciation of Collective Strategy*. Academy of Management Review, July 1984, Vol. 9: 526-533
- Boulding, K. E. (1956), *General systems theory - the skeleton of a science*. Management Science, Vol 2: 197-208
- Cole, A. H. (1946), *An Approach to the Study of Entrepreneurship*. Journal of Economic History, Vol. 6 (Supplement)
- Forrester, J. W. (1958), Industrial dynamics: A major breakthrough for decision makers. Harvard Business Review. Vol. 36, pp. 37-66
- Hannan, M. e J. Freeman (1977), The population ecology of organizations. American Journal of Sociology. Vol. 82: 929-964
- Hatten, K. J. e D. E. Schendel (1977), Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-1971. Journal of Industrial Economics, Dec. 26, Vol. 26: 97-113
- Pugh, D.S., D. J. Hickson, C. R. Hinings e C. Turner (1968), Dimensions of Organizational Structure. June 1962, Vol. 13: 65-105

7.3 Artigos de publicações em série

- Brandenburger, A. M. e B. J. Nalebuff (1997), *Co-Opetition: A Revolution mindset that combines competition and cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday, New York: Currency.

7.3 E-books, bases de dados e programas em documentos electrónicos

- Câmara Municipal da Guarda. [Consultado a 20 de Maio de 2011]. Disponível em WWW: <http://www.mun-guarda.pt/>
- Comunidade Económica Europeia (1985), Regulamento (CEE) nº 3820/85 do Conselho, relativo à harmonização de determinadas disposições em matéria social no domínio dos transportes rodoviários. http://tachospeed.pl/pliki/Regulamento_%28CEE%29_No_3820_85.pdf [Consultado a 26 de Outubro de 2011]
- CSCMP (2011), URL: *Council of Supply Chain Management Professionals*, <http://cscmp.org/> [Consultado a 30 de Julho de 2011]
- Feagin, J., A. Orum e G. Sjoberb (1991), *A case for the case study*. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press, <http://books.google.com/books?id=7A39B6ZLYJQC&printsec=frontcover&dq=Feagin+1991&hl=en&ei=nWWxTpLFLIvc8QP62->

mkAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>. ISBN 0807843210 [Consultado a 10 de Setembro de 2011].

- Governo de Portugal (2011), Ministério da Economia e do Emprego, Decreto-Lei n.º 111/2011 de 28 de Novembro, Introdução de portagens nas SCUT do Algarve, da Beira Interior, do Interior Norte e da Beira Litoral/Beira Alta <http://dre.pt/pdf1sdip/2011/11/22800/0509405100.pdf> [Consultado a 28 de Novembro de 2011]
- Memória de Portugal, *Enciclopédia online*, www.memoriaportugal.pt [Consultado a 10 de Maio de 2011].
- Parlamento Europeu, Conselho de Ministros (2003), *Regulamento (CE) N.º 1059/2003* de 26 de Maio de 2003 relativo à instituição de uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS). 41 p., Jornal Oficial da União Europeia. [Consultado em 20 de Outubro de 2011].
- Stake, R. (1995), *The art of case research*. Newbury Park, CA: Sage Publications, http://books.google.com/books?id=ApGdBx76b9kC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consultado a 17 Setembro de 2010].

7.4 Artigos em documentos electrónicos

- AICEP Portugal Global (sem data), Ficha NUTIII_Beira Interior Norte, http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Portugal/Portugal/Centro/Documents/FichaNUTIII_Beira_Interior_Norte.pdf [Consultado a 10 de Maio de 2011].
- AICEP Portugal Global (2011), Portugal – Perfil País, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalPerfilPais.pdf> [Consultado a 25 de Outubro de 2011].
- Câmara Municipal da Guarda (2007), Município da Guarda, Apresentação da PLIE da Guarda “Guarda no eixo de ligação à Europa”, <https://www.apdl.pt/fotos/gca/1184080105titan33.pdf> [Consultado a 2 de Junho de 2011]
- Câmara Municipal da Guarda (2008), Município da Guarda, Grupo Olano apresenta projecto de Investimento na Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda em 17 de Dezembro, <http://www.mun-guarda.pt/> [Consultado a 20 de Outubro de 2011];
- Câmara Municipal da Guarda (2010), Município da Guarda, Memorando acerca da Plataforma Logística da Guarda “Guarda no eixo de ligação à Europa” [Consultado a 27 de Outubro de 2011]
- Câmara Municipal da Guarda (2010), Município da Guarda, Memorando acerca do Centro Tecnológico e Logístico da Guarda [Consultado a 30 de Outubro de 2011]
- Câmara Municipal da Guarda (2010), Município da Guarda, Plano de Sustentabilidade do Município – Pacto de Autarcas 2010, http://www.anmp.pt/files/dpeas/2010/pactoautarcas/p02/PE_Guarda.pdf [Consultado a 20 de Outubro de 2011]
- Câmara Municipal da Guarda (2011), Município da Guarda, Memorando acerca do Truckcenter da Guarda [Consultado a 31 de Outubro de 2011]
- Friesner, T. (2000-2010), History of SWOT analysis. *Marketing Teacher*, <http://www.marketingteacher.com/swot/history-of-swot.html> [Consultado a 5 de Agosto de 2011].
- Gomes, A. (2011), “As escolhas dos Portugueses e o Projecto Farol”, *Gfk*, de 18 de Janeiro.

http://www.projectofarol.com/documentos/20110118_apresenta_est_escolhas_portugueses_projecto-farol_gfk_deloitte.pdf [Consultado a 20 de Outubro de 2011]

- Governo de Portugal (Outubro de 2011), Ministério das Finanças, Relatório do Orçamento de Estado para 2012, http://www.portugal.gov.pt/pt/GC19/Documentos/MF/Rel_OE2012.pdf [Consultado a 31 de Outubro de 2011].
- International Monetary Fund (IMF) (2011), Portugal: Request for a Three-Year Arrangement Under the Extended Fund Facility, Country Report No. 11/127, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2011/cr11127.pdf> [Consultado a 25 de Outubro de 2011].
- Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC) (2006), Gabinete da Secretária de Estado dos Transportes: Portugal Logístico, <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/PlataformasLogisticas/Documents/Rede%20Plataformas%20logisticas.pdf> [Consultado a 27 de Abril de 2011]
- Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A. (2003), Estatutos da PLIE da Guarda, S.A., Diário da República, , III série - n.º 94, de 22 de Abril de 2003 [Consultado a 29 de Outubro de 2011]
- Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A. (2007), Dados acerca da sociedade PLIE Guarda, S.A. [Consultado a 26 de Outubro de 2011]
- Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, S.A. (2007), Layout da PLIE da Guarda, Resolução do Conselho de Ministros n.º97/2007, Diário da República, I série - n.º 94, de 24 de Julho de 2007 [Consultado a 26 de Outubro de 2011]
- Sociedade de Avaliação Estratégia e Risco, Lda. (SaeR) e Gabinete de Estudos da Caixa Geral de Depósitos (CGD), Cidades e Desenvolvimento: Um domínio de potencial estratégico para a economia Portuguesa – Síntese das principais conclusões do estudo de Julho de 2011, http://www.cgd-publishing.com/estudos/cidades_desenvolvimento/pdf/Estudo_Cidades_Desenvolvimento.pdf [Consultado a 20 de Setembro de 2011]
- Valente, J. (2006), , Seminário: “ O Impacto Económico e Territorial das Plataformas Logísticas” de 5 de Abril, Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, https://www.apdl.pt/fotos/gca/1150973379joaquim_valente_site.pdf
- Vitorino, A. P. (2006), Intervenção de sua Excelência a Secretária de Estado dos Transportes por ocasião da apresentação do Plano Portugal Logístico, Edifício da Alfândega do Porto, 9 de Maio de 2006. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, <http://www.povt.qren.pt/tempfiles/20060510165303moptc.pdf> [Consultado a 27 de Abril de 2011].

7.5 Imprensa

- Rodrigues, J. N. (2011), Dívida portuguesa: Prémio de risco atinge novo máximo, *Expresso*, 28 de Novembro [Consultado a 28 de Novembro de 2011]

7.6 Teses de Mestrado

- BENEDITO, S. S. (2009), *Aplicação do Lean Management ao processo de aquisição de produtos farmacêuticos – Um caso de estudo*. Tese de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde, ISCTE.
- CRUZ, M. V. (2011), *O desenvolvimento estratégico do H3 – Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional*. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

7.7 Referências não publicadas retiradas da internet

- Arranca instalação da primeira empresa na plataforma logística da Guarda, *eca-it*, 22 de Junho de 2009, <http://www.ecait.org/gl/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Brito, J. M. (2008), Plataforma Logística da Guarda recebe as primeiras empresas em 2009, *Porta da Estrela*, 11 de Novembro, <http://www.portadaestrela.com/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Brito, F. (2010), Câmara da Guarda facilita aquisição de terrenos na PLIE, *Notícias da Covilhã*, 30 de Junho, <http://www.noticiasdacovilha.pt/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Cordeiro, R. (2011), Empresa de transportes internacionais instala-se na PLIE, *Jornal A Guarda*, 17 de Fevereiro, <http://www.jornalaguarda.com/> [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Cordeiro, R. (2011), PLIE “debaixo de fogo” da oposição na Assembleia Municipal da Guarda, *O Interior*, 6 de Outubro, <http://www.ointerior.pt/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Gonçalves, E. (2008), Plataforma Logística ainda sem equipa gestora, *Terras da Beira*, 3 de Outubro, <http://www.terrasdabeira.com/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Isidro, R. (2011), Câmara quer aumentar o capital social da PLIE em montante inferior ao previsto, *altitudefm*, 13 de Setembro, <http://altitude.altitude.fm/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Martins, L. (2011), Empresa compra 18 lotes da PLIE, *O Interior*, 17 de Fevereiro, <http://www.ointerior.pt/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Martins, L. (2007), Plataforma logística na Guarda pronta só em 2009, *O Interior*, 28 de Junho, <http://www.ointerior.pt/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Neves, F. P. (2009), Aumento do capital social da Plataforma Logística nas mãos dos accionistas locais, *Jornal do Fundão*, 15 de Janeiro, <http://www.jornaldofundao.pt/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Sem autor (2007) Lotes da Plataforma Logística custam metade dos outros, *Expresso*, 30 de Novembro, <http://aeiou.expresso.pt/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Sério, C. (2008), Grupo Olano instala-se na Plataforma Logística e investe 4 milhões de euros, *Jornal A Guarda*, 25 de Dezembro, <http://www.jornalaguarda.com/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Sério, C.(2011), Delphi e Plataforma Logística na agenda da reunião, *Jornal A Guarda*, 6 de Janeiro, <http://www.jornalaguarda.com/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Tavares, M. (2011), Fim das SCUT é “grande machadada” na Plataforma Logística da Guarda, *Jornal de Notícias*, 1 de Março, <http://www.jn.pt/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Valente, J. (2006), Câmara Municipal da Guarda, Plataforma Logística Iniciativa Empresarial da Guarda, Seminário “ O impacte económico e territorial das plataformas logísticas”, 5 de Abril, <https://www.apdl.pt/>. [Consultado a 20 de Outubro de 2011].
- Valente, J. (2011), Plataforma Logística da Guarda, *Diário as beiras*, 9 de Outubro, <http://www.asbeiras.pt/> [Consultado a 20 de Outubro de 2011].

8. Anexos

8.1 Anexo 1 – Guia da entrevista ao responsável pela gestão da PLIE

1. Em 2002, foi formalmente assinado o projecto da PLIE da Guarda. Correcto?
2. Quem gere a PLIE da Guarda (a câmara ou a sociedade)? Existe uma equipa a tempo inteiro?
3. Qual a missão da PLIE da Guarda?
4. Qual a sua estratégia?
5. Quais os objectivos da PLIE da Guarda, aquando da sua implementação (objectivos de curto prazo e de médio e longo prazo?) Esses objectivos propostos têm sido concretizados?
 - a. Se sim, o que tornou possível o cumprimento desses objectivos?
 - b. Se não, o que impediu o cumprimento desses objectivos?
6. A estratégia adoptada tem ido de encontro com os objectivos pré-definidos?
7. Muitos são os factores que afectam uma boa utilização PLIE da Guarda. Quais são os factores externos (políticos, económicos, legais, entre outros) que afectam a PLIE?
8. No que respeita, à cidade da Guarda e à PLIE da Guarda, quais considera:
 - a. Como principais clientes da PLIE da Guarda?
 - b. Como principais fornecedores da PLIE da Guarda?
 - c. Existe um parque industrial da Guarda, correcto? Considera-o como substituto à PLIE da Guarda? Como principais concorrentes?
9. Como analisa a Cadeia de Valor na Plataforma? Em termos de:
 - a. Actividades Primárias
 - i. Logística de Entrada;
 - ii. Operações;
 - iii. Logística de Saída;
 - iv. Marketing e Vendas;
 - v. Serviço ao cliente.
 - b. Actividades de Suporte
 - i. Infra-estruturas;
 - ii. Gestão de Recursos Humanos;
 - iii. Desenvolvimento de Tecnologia;
 - iv. Aprovisionamentos.

10. Quais as oportunidades e ameaças da PLIE da Guarda e da sub-região da Beira Interior Norte?
11. Quais os principais pontos fortes e fracos da PLIE da Guarda e da Beira Interior Norte?
12. Em que é que a PLIE da Guarda se diferencia das outras plataformas transfronteiriças?
13. No que respeita à de gestão de fluxos informacionais ou de serviços e soluções, como caracteriza a PLIE da Guarda?
14. Qual é o papel da NERG?
15. Quais são as metas para o futuro?
16. Quais dos objectivos definidos ao início que pensa serem difíceis de alcançar a curto e médio prazo?

8.2 Anexo 2 – Guião com os tópicos das entrevistas realizadas às empresas instaladas na PLIE, nomeadamente o Grupo Olano e o sr. Brinquedo

1. Qual o motivo que levou a empresa a instalar-se na PLIE Guarda?
2. No caso de serem empresas instaladas na Guarda, porquê a mudança para a PLIE? O que é que esta oferece que o local onde estavam instaladas não oferecia?
3. Qual o motivo da escolha da PLIE da Guarda e não de outra plataforma transfronteiriça?
4. Globalmente, quais foram os maiores impactos sentidos na plataforma, no que respeita a políticas implementadas pelo governo? Encontraram algum tipo de dificuldades legais? Tem que cumprir algum tipo de medidas ecológicas?
5. Ao optarem pela PLIE da Guarda, identificaram oportunidades e ameaças que a diferenciaram das outras plataformas transfronteiriças ou das sub-regiões. Quais foram essas oportunidades e ameaças que pôde identificar na PLIE da Guarda e na Guarda?
6. Quais considera serem os pontos fortes e fracos da PLIE da Guarda e da Guarda?
7. Se tiver de analisar a PLIE Guarda em termos de serviços proporcionados, em termos de funcionamento e em termos de tecnologia, como o faria? – Ou seja, quais os serviços oferecidos pela PLIE? Como funciona a PLIE? Que tecnologias caracterizam a PLIE?
8. Considera que a PLIE da Guarda tem cumprido com os seus objectivos? Ou seja, pensa que os objectivos inicialmente definidos têm sido cumpridos?
 - a. Se não, na sua opinião o que faltou e o que é que continua a faltar?
9. No que respeita à de gestão de fluxos informacionais e de serviços e soluções, como caracteriza a PLIE da Guarda?
10. Considera que o facto de a sua empresa estar localizada numa plataforma logística permite-lhe fazer uma melhor gestão do tempo (tempo de entrega), do custo (relação qualidade e tempo de entrega) e da qualidade do seu serviço? Ou seja, torna-se mais fácil responder atempadamente às necessidades logísticas exigidas pelos clientes?
11. O serviço proporcionado pela PLIE da Guarda tem ido ao encontro das suas expectativas? (Existe necessidade de ter alguém responsável a tempo inteiro pela PLIE? Quando tem algum problema na PLIE, a quem recorre? A questão é resolvida de imediato?)
 - a. Se não, o que pensa que deveria ser feito?

12. Conhece o projecto relativo ao serviço “Janela Única Logística”?
13. O que significa para a sua empresa a introdução de portagens na AE23 e na AE25?
14. Um dos principais objectivos da PLIE da Guarda seria o aproveitamento geo-estratégico para o contacto ibérico e europeu. Pensa que isso tem sido cumprido? Tem sido vantajoso no seu caso?
15. O que espera que seja feito no futuro pela PLIE? Ou o que espera que seja cumprido que ainda não foi pela PLIE?
16. Na sua opinião o que é necessário mudar?