

# INTERAÇÃO ENTRE INFRAESTRUTURAS E REGIÕES: O CASO DO PORTO DE AVEIRO

## INTERACTION BETWEEN PUBLIC INFRASTRUCTURES AND REGIONS: THE CASE OF THE PORT OF AVEIRO

### **Ricardo Correia**

Professor Adjunto, Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo, Instituto Politécnico de Bragança,  
Apartado n.º 128, 5370-326 Mirandela, Telefone: 278 201 340, Fax: 278 265 733  
ricardocorreia@ipb.pt

### **Carlos Brito**

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

### **RESUMO/ABSTRACT**

Através do recurso a um caso de estudo analisa-se neste artigo a atuação da Administração do Porto de Aveiro (APA) com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão da articulação das infraestruturas públicas com a comunidade envolvente. Numa perspetiva relacional, a APA tem vindo a conferir uma importância crescente ao marketing e à integração da estrutura por si gerida em diversas redes organizacionais. Este diálogo e esta interação com o meio envolvente têm permitido ultrapassar uma gestão circunscrita a uma infraestrutura portuária, conferindo a este recurso uma dimensão mais alargada de onde resultam benefícios quer para a competitividade do porto de Aveiro quer para a região e comunidade envolvente.

Palavras-chave: Infraestruturas, portos, redes, relacionamentos, Administração do Porto de Aveiro.

*Códigos JEL: R11 e R53.*

On the basis of a case study, this article analyzes the performance of the Port Administration of Aveiro (APA) aiming at contributing to a better understanding of the articulation of public infrastructures with the surrounding community. Adopting a relational perspective, APA has given an increasing importance to marketing as well as to the integration of the port structure in a number of organizational networks. This dialogue and interaction with the environment have helped to overcome a style of management limited to a single port infrastructure, giving rise to larger schemes whose benefits can be found both in the competitiveness of the Port of Aveiro and in the region and the surrounding community.

Keywords: Infrastructures, ports, networks, relationships, Port Administration of Aveiro.

*JEL Codes: R11 e R53.*

### **1. INTRODUÇÃO**

O papel das infraestruturas públicas no desenvolvimento das regiões tem vindo a ser evidenciado por vários autores e investigadores (Eagle e Stephanedes: 1988; Hau-

gwout: 2002; Rephann e Isserman: 1994). De facto, trata-se de um tipo de investimento que geralmente apresenta externalidades assinaláveis e que, por isso, pode ter um impacto significativo na produtividade de variadíssimos sectores (Lynde e Richmond: 1992).

Contudo, a materialização destas infraestruturas exige, geralmente, grandes esforços orçamentais cujos efeitos nas finanças públicas se fazem sentir durante décadas. Em consequência, as infraestruturas públicas são um domínio da atuação governamental que exige uma grande compreensão e criação de conhecimento de forma a esclarecer as suas várias articulações com o meio envolvente e permitir maior eficiência na alocação de recursos públicos.

De facto, nem todo o investimento nas infraestruturas se traduz em benefícios generalizados para os governos que os realizam e para as regiões que as acolhem. São vários os estudos que mostram efeitos regionais díspares decorrentes deste investimento infraestrutural. Chandra e Thompson (2000), ao analisarem o investimento em autoestradas nos Estados Unidos, referem que as mesmas têm um efeito diferenciado nas indústrias fazendo com que algumas cresçam em função da redução dos custos de transporte e outras sofram reduções na sua produção em resultado de realocações de atividade de outras empresas. Também Delgado e Álvarez (2007), num estudo sobre os investimentos em autoestradas ocorridos em Espanha, mostram que as infraestruturas edificadas numa província podem conduzir a um efeito negativo noutras, recomendando prudência na atribuição de fundos para a sua construção já que as mesmas podem provocar a realocação de atividades. Do mesmo modo, Pereira e Andraz (2006) evidenciam que o investimento público nas infraestruturas de transporte em Portugal levou a uma concentração da atividade económica em Lisboa, contribuindo para a macrocefalia do país.

Apesar da pesquisa efetuada, verificam-se ainda algumas lacunas na compreensão da articulação das infraestruturas com o meio envolvente. Em geral, os estudos que têm vindo a ser realizados possuem um cariz unidimensional, muito focalizado no investimento e nos custos de transação. Todavia, as infraestruturas provocam efeitos a níveis muito mais amplos, uma vez que interagem com diversas microrrealidades e configurações industriais com especificidades próprias cuja articulação e posterior envolvimento depende a sua própria rentabilização. São as interações a um nível micro que geram fenómenos visíveis a diversos níveis geográficos mais amplos (Bathelt: 2006; Boggs e Rantisi: 2003). Nestas interações estão presentes atores heterogéneos de diferentes naturezas, o que faz surgir realidades territoriais específicas. Devido à especificidade das interações e ao seu contexto particular, cada região terá, na terminologia de Dicken e Malmberg (2001), uma diferente “firm ecology”. Por conseguinte, não existem receitas de desenvolvimento territorial que possam ser aplicadas de forma genérica.

Apesar disso, muitas das políticas de investimento em infraestruturas e desenvolvimento regional são feitas de uma maneira estandardizada sem atender às especificidades próprias das regiões a que se destinam. Atribuem-se pacotes de estímulos às regiões que geralmente se materializam em subsídios, infraestruturas e redução de impostos. Estas medidas têm efeitos positivos mas “são certamente

problemáticas quando acontecem no vazio” (Scott e Storper: 2003, p. 587), ou seja, quando não têm em atenção as bases organizacionais e institucionais do dinamismo regional. O caráter intangível e relacional da ligação entre as infraestruturas e o meio envolvente é essencial para a potenciação dos seus efeitos.

Neste contexto, o artigo consubstancia um projeto de investigação que tem por objetivo contribuir para uma melhor compreensão do papel dos portos no desenvolvimento regional. Para esse efeito, analisa-se o caso do porto de Aveiro, uma infraestrutura que através da sua entidade gestora tem desenvolvido um diálogo permanente com vários atores que constituem a sua envolvente territorial, conseguindo desta forma ajustar a sua configuração física e potenciar os efeitos da sua presença no território. Para além desta secção introdutória, o artigo estrutura-se em quatro secções principais. Na secção 2 analisa-se a evolução das infraestruturas portuárias ao longo do tempo, nomeadamente no que diz respeito às suas funções e modo de funcionamento. Na secção seguinte, fundamenta-se brevemente a metodologia de investigação utilizada. Feito este enquadramento metodológico, apresenta-se na quarta secção a análise do caso da Administração do Porto de Aveiro. O artigo termina com um conjunto de conclusões e recomendações.

## 2. INFRAESTRUTURAS PORTUÁRIAS

O setor portuário assistiu no último século a uma mudança nas suas funções e modo de funcionamento. Se no século XIX os portos eram percecionados como uma forma de domínio colonial e de controlo de mercados, atualmente revelam uma grande concorrência entre si à escala global, o que estimula a obtenção de ganhos de competitividade que permitam assegurar sua sustentabilidade (World Bank: 2007).

Assim, os portos têm vindo a ultrapassar de forma progressiva a simples atividade de ligação das mercadorias e pessoas entre o mar e a terra, ganhando novas funções e competências. Esta evolução é passível de ser caracterizada em três grandes períodos ou gerações de portos (UNCTAD: 2002). Na primeira geração, que ocorreu até 1960, os portos limitavam-se a fazer a conexão entre os transportes marítimos e terrestres, sendo as suas principais atividades o armazenamento e a carga e descarga de mercadorias. Numa segunda geração, vigente entre 1960 e 1980, as atividades expandem-se para além do básico, surgindo novas funções como o acondicionamento e a distribuição de mercadorias. Algumas empresas privadas deslocaram-se para as imediações dos portos dando origem a relacionamentos estreitos entre os operadores portuários e as empresas detentoras da carga. A partir da década de 80 verifica-se um grande crescimento das cargas em contentores e do transporte intermodal. Criaram-se verdadeiras redes de transportes ligadas às atividades produtivas espalhadas por diversos continentes. Desta forma, as atividades logísticas desenvolvidas nos portos ganharam relevância. Os portos desenvolveram a

partir de então relacionamentos estreitos com os atores das regiões envolventes, passando a estar orientados para os ganhos de eficiência. As preocupações e necessidades dos clientes passaram a ser uma parte integrante da atuação dos portos, o que os obrigou a dar mais relevância ao marketing nas suas atividades funcionais.

A pretensão de aumento de eficiência dos portos exige grandes investimentos públicos em infraestruturas que surtem politicamente legitimados pelo papel que os portos desempenham no desenvolvimento regional e na criação de emprego (Pettit e Beresford: 2009). Contudo, e apesar da importância da componente infraestrutural, a eficácia e competitividade de um porto dependem de múltiplos fatores e intervenientes que ultrapassam em muito as suas infraestruturas físicas (Paixão e Marlow: 2003; Pando *et al.*: 2005). De facto, entre os custos que uma carga transportada incorre, só uma parte residual é da responsabilidade direta da autoridade que gere o porto. Existem outros serviços como a carga e descarga de mercadorias, a contratação de navios e o arranjo de soluções logísticas que, representando no seu conjunto a maior fatia de custo para o cliente, são prestados por diversos agentes que atuam quer no porto, quer noutras locais. Nesta perspetiva, o porto tende a ser apenas um dos diversos locais de passagem da mercadoria dentro daquilo que é a solução logística global oferecida ao cliente.

Grande parte da competitividade dos portos passa atualmente por acrescentar valor ao cliente na cadeia logística. Por exemplo, porque se consegue ganhar tempo ou porque se proporciona espaço para armazenamento no porto (Paixão e Marlow: 2003). Desta forma, são as funções que acontecem nas imediações dos portos que contribuem cada vez mais para a sua competitividade.

Dentro deste entendimento, Meersman e Van de Voorde (1996) referem que a concorrência entre portos não se faz individualmente, mas sim entre todos os serviços e soluções integradas oferecidas pelos mesmos. Nesta perspetiva é fundamental dotar a infraestrutura portuária de serviços adicionais disponibilizados por múltiplos atores para tornar atrativo e mais competitivo o seu serviço. Da mesma forma, Notteboom e Rodrigue (2005) referem que a gestão de um porto ultrapassa atualmente o seu perímetro tradicional, devendo envolver-se funcionalmente na região. Robinson (2002) utiliza o conceito de constelação de valor para se referir aos vários atores que deverão ser articulados pelo porto para favorecer a sua competitividade. Paixão e Marlow (2003) indicam que os portos deverão agilizar os serviços associados, o que em grande parte depende do estabelecimento de parcerias nos seus diversos níveis de atuação. As autoridades portuárias têm, desta forma, um papel decisivo na identificação e integração de recursos de maneira a permitir o desenvolvimento de relacionamentos que potenciem o valor que resulta da presença dessa infraestrutura na região.

Neste contexto, torna-se clara a importância da componente relacional baseada nas vantagens inerentes à interação, coordenação e integração de múltiplos atores (De

Martino e Morvillo: 2008; Paixão e Marlow: 2003). Estas vantagens traduzem-se não só na potenciação das características materiais dos portos através de sinergias e inovações processuais que decorrem da interação mas também no surgimento de verdadeiras soluções globais (Pando *et al.*: 2005). É a articulação relacional do porto que, em última instância, permite conferir valor aos seus recursos materiais, nomeadamente infraestruturas, articulando-os e conferindo-lhes valor pela sua integração em redes organizacionais com ampla cobertura geográfica. Por outras palavras, o desenvolvimento “é muito mais do que infra-estruturas e um espaço físico customizado (...) sendo cada vez mais o intangível e os intercâmbios simbólicos que conduzem a inovação e o sucesso económico” (Graham e Healey: 1999, p. 639).

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

Contudo, existe ainda uma falta de espírito de comunidade e uma carência de operacionalização e integração entre os diversos atores públicos e privados que constituem as comunidades portuárias no processo de criação de valor afeto ao porto (De Martino e Morvillo: 2008). A coordenação entre os vários atores envolvidos não surge de uma maneira espontânea apenas porque alguém manda ou porque é vantajoso fazê-lo. É necessário todo um processo de articulação para que essa coordenação surja e produza resultados vantajosos para as partes envolvidas, o que nem sempre é fácil de conseguir (Van Der Horst e De Langen: 2008). Esta articulação torna-se ainda mais necessária porque os clientes finais de um porto tendem a percecioná-lo como uma única organização e a avaliar os seus serviços pela sua globalidade e não individualmente por cada serviço prestado (Pando *et al.*: 2005). Particularmente no que diz respeito aos portos portugueses, Barros (2005), no âmbito de um estudo acerca da produtividade dos mesmos, refere que existe uma grande resistência à modernização e inovação o que, consequentemente, dificulta a sua eficiência.

### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O artigo consubstancia os resultados de uma investigação realizada com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão do papel dos portos no desenvolvi-

mento regional. Tratando-se de uma pesquisa de caráter eminentemente relacional, este objetivo genérico desagrega-se em três questões de investigação:

- Questão 1: Qual o papel de um porto enquanto articulador de relacionamentos?
- Questão 2: Qual o papel das redes organizacionais na competitividade de um porto?
- Questão 3: Quais os benefícios de uma gestão relacional de um porto no desenvolvimento da região na qual se insere?

Para dar resposta a estas questões, adotou-se uma metodologia qualitativa. De facto, a perspetiva relacional é especialmente propensa à utilização de metodologias de análise flexíveis que se ajustem à conectividade dos dados a recolher (Dubois e Araújo: 2004). Esta flexibilidade adequada às abordagens relacionais encontra-se bem presente nos métodos qualitativos que, simultaneamente, permitem também gerar um profundo conhecimento acerca do fenómeno em estudo (Carson *et al.*: 2001).

De entre as metodologias qualitativas disponíveis, optou-se por um estudo de caso dada a sua capacidade para captar a dinâmica do fenómeno alvo de estudo (Eisenhardt: 1989). Uma das vantagens dos casos é a utilização de múltiplas fontes de informação (Eisenhardt e Graebner: 2007). O processo de recolha de informação serviu-se, por isso, de várias fontes: entrevistas, documentos internos das empresas, catálogos, planos de desenvolvimento locais, estatísticas regionais, catálogos, imprensa escrita e sítios na Internet. Das múltiplas fontes de informação utilizadas, as entrevistas tiveram uma clara predominância, revelando-se o meio mais adequado para acompa-

nhar as interações e os processos dinâmicos que estão na base da atuação relacional do porto marítimo estudado. Como referem Ackroyd e Hughes (1992, p. 102), com a “utilização de relatórios verbais oferecidos pelos entrevistados o investigador tem acesso a uma quase infinita variedade de informação que seria impossível de gerar por outros meios”.

O caso estudado foi o do porto de Aveiro. A administração deste porto tem vindo a adotar uma abordagem eminentemente relacional na sua gestão que lhe tem permitido potenciar o valor desta infraestrutura através do seu envolvimento na comunidade regional e integração com diferentes redes organizacionais. Entre julho e setembro de 2009 foram realizadas 11 entrevistas pessoais semiestruturadas a várias personalidades que, após uma análise exploratória prévia, foram identificadas como relevantes para aferir o processo de envolvimento do porto de Aveiro com a comunidade envolvente. Assim, para além de responsáveis pela administração do porto, foram entrevistados clientes, prestadores de serviços, autarcas e associações industriais (Quadro 1).

Durante as entrevistas, que duraram entre uma e duas horas, totalizando cerca de 14 horas de gravação, foi seguido um guião orientado maioritariamente para apurar a atuação da Administração do Porto de Aveiro e o seu envolvimento com a comunidade. As entrevistas foram transcritas para análise posterior. Optou-se também por incluir no capítulo seguinte, onde se procede à análise do caso, excertos das entrevistas realizadas. Desta forma é possível captar as perspetivas e perceções dos entrevistados nas suas próprias palavras o que enriquece a análise.

**QUADRO 1. ENTREVISTAS REALIZADAS**

Entrevistado	Cargo	Entrevistas	Código do Entrevistado
Dr. Luís Marques	Administrador da APA	1 x 2h	AP-LM
Dr. Ricardo Paulo	Key Account Manager da APA	1 x 1h	AP-RP
Eng.º Jorge Rua	Direção de Gestão de Espaços e Ambiente da APA	1 x 1h	AP-JR
Dr.ª Marta Alves	Direção de Estratégia da APA	1 x 1h 45m	AP-MA
Dr. Gonçalo Vieira	Diretor Logística da Portucel	1 x 1h	AP-GV
Luís Vasconcelos	Diretor Geral da Acembex	1 x 2h	AP-LV
José Veloso	Diretor de Negócio Aéreo e Marítimo do Centro da Graveleau	1 x 1h	AP-JV
António José Azevedo	Diretor da Trana Agentes de Navegação	1 x 1h30m	AP-AA
Eng.º Ribau Esteves	Presidente da Câmara Municipal de Ílhavo	1 x 1h30m	AP-RE
Cte. Adolfo Paião	Aveiport	1 x 1h	AP-AP
Dr.ª Elizabete Rita	Diretora Geral da AIDA	respondeu às questões por escrito	AP-ER
Total de pessoas entrevistadas		11	
Total de entrevistas		11	
Total de horas de entrevista		13h45m	

#### 4. O CASO DA ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE AVEIRO

A análise realizada nesta secção tem por objetivo responder às questões de investigação enunciadas na secção anterior. Assim, a seguir à secção 4.1 que fornece uma panorâmica genérica do porto de Aveiro, as três secções seguintes decorrem diretamente das questões de investigação.

##### 4.1. ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE AVEIRO

O porto de Aveiro é o quinto maior porto português no que diz respeito à movimentação de mercadorias (depois dos portos de Sines, Leixões, Lisboa e Setúbal), tendo movimentado em 2010 perto de quatro milhões de toneladas de mercadorias (APA: 2011). O porto encontra-se num período de grande expansão, tendo apresentado na última década um crescimento médio anual de 4,1%, um valor que é cinco vezes superior à média dos restantes portos nacionais (APA: 2009). De facto, o ano de 2010, em plena crise internacional, foi o melhor ano de sempre do porto de Aveiro que registou um crescimento de 25% na carga movimentada. A melhoria contínua das suas infraestruturas, que se pretendem adaptadas às necessidades do tecido industrial da região, e as recentes ligações a várias vias de comunicação, fazem com que este porto alargue a sua área de influência terrestre, o que sustenta a continuidade do seu crescimento futuro.

A gestão, dinamização e exploração económica do porto de Aveiro é da responsabilidade da Administração do Porto de Aveiro (APA), uma sociedade de capitais exclusivamente públicos, gerida por um conselho de administração composto por um presidente e dois vogais, tendo ainda como órgãos sociais a assembleia geral e o fiscal único. A empresa conta com 113 colaboradores, gerando um volume de negócios anual que ronda os dezasseis milhões de euros (APA: 2011). Apesar do seu nome, a sede da APA bem como os principais terminais (à exceção do Terminal Sul localizado em Aveiro) estão localizados na Gafanha da Nazaré, concelho de Ílhavo.

A atual configuração da gestão do porto de Aveiro foi instituída em 1998 com a reconversão da então Junta Autónoma do Porto de Aveiro (JAPA). Foi também nessa altura que o porto foi classificado como porto nacional. Com a alteração da forma de gestão foram atribuídas à APA novas competências e uma maior autonomia, o que permitiu a esta sociedade anónima definir a sua estratégia de desenvolvimento com um poder reforçado. A APA adotou para com as instituições representantes da comunidade envolvente ao porto um posicionamento diferenciado face ao que anteriormente acontecia com a JAPA. De facto, a abordagem mais comercial e próxima do cliente final seguida pela APA estendeu-se ao meio envolvente, em particular à Câmara Municipal de Ílhavo que, como refere o seu atual presidente Ribau Esteves, estava até então relacionalmente muito distante da JAPA:

“A APA, no tempo em que era JAPA, teve uma relação muito difícil com a comunidade porque foram com-

prados terrenos às pessoas a preços inadmissíveis. (...) Depois de várias discussões tomámos a decisão de que estas duas entidades [Câmara Municipal de Ílhavo e APA] têm uma importância muito grande para o desenvolvimento do município e da região, para a qualidade de vida de uma série de gente. (...) E portanto virou-se uma página que tinha muito mais de negativo do que de positivo.” (AP-RE)

A citação de Ribau Esteves ilustra a importância de uma articulação relacional das infraestruturas com a comunidade envolvente. Com a nova atitude e filosofia de gestão da entidade gestora do porto tornou-se possível a concretização de parcerias que nunca tinham ocorrido até então.

##### 4.2. A APA COMO ENTIDADE ARTICULADORA DE RELACIONAMENTOS

A missão proposta pelo porto de Aveiro de facultar o acesso competitivo de mercadorias aos diversos tipos de mercados, promovendo deste modo o desenvolvimento económico da região na qual se insere, exige uma proximidade relacional face às empresas que usufruem dos seus serviços. Assim, a partir de uma dotação física de infraestruturas adaptadas à realidade existente, a APA surge como articuladora de relacionamentos dos vários atores que direta ou indiretamente usufruem e tiram partido dessas infraestruturas. Estes relacionamentos ocorrem maioritariamente com três grupos de atores (clientes finais, clientes intermédios e organizações logísticas) tendo também objetivos diferenciados (Figura 1).

A APA tem bem presente a sua dependência face ao tecido económico envolvente. Deste modo, um dos princípios orientadores mais fortes da sua atuação passa por potenciar a competitividade desse tecido económico através da adaptação das infraestruturas e da melhoria da eficácia dos processos associados aos serviços prestados pelos vários intervenientes no porto, pretendendo-se transformar este espaço numa área de desenvolvimento económico da região. Assim, uma das prioridades da APA é desenvolver as competências e infraestruturas do porto de uma maneira coincidente com as necessidades decorrentes das empresas do seu *binterland*<sup>1</sup>. Este encontro de interesses só é possível porque a APA privilegia contactos intensos e regulares com os clientes finais. Como expõe Luís Marques, Administrador da APA:

“Nós temos contactos diários, vamos procurando informações. Normalmente das conversas resulta muita boa informação.” (AP-LM)

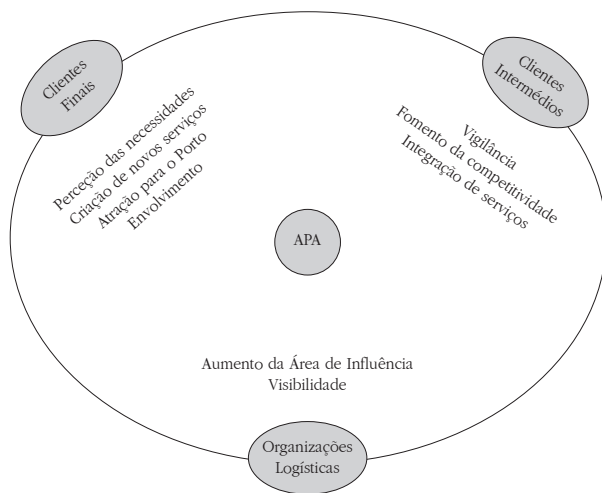
De forma a conseguir conquistar novos clientes finais, a APA possui um diagnóstico detalhado das empresas existentes na sua área de influência, acompanhando e vigiando permanentemente a sua evolução. Desta forma é possível

<sup>1</sup> O *binterland* é área de influência terrestre do porto, ou seja, o espaço territorial de localização das empresas para as quais a utilização do porto para o transporte das suas mercadorias pode ser competitivo.

antecipar no tempo a própria evolução das infraestruturas do porto de modo a serem cada vez mais compatíveis com as necessidades destas empresas. O conhecimento das necessidades e do perfil das empresas circundantes permite à APA elaborar propostas logísticas competitivas que incluam a movimentação de mercadorias no porto. Este conhecimento resulta do trabalho de prospeção e relacionamento da APA que está em permanente contacto e interação com diversas empresas e associações empresariais onde se destaca a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA). Elizabete Rita, diretora geral desta associação, dá conta do relacionamento mantido com a APA:

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

**FIGURA 1. A APA COMO ARTICULADOR DE RELACIONAMENTOS**



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

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

Luís Vasconcelos, CEO da Acembex um dos principais clientes do porto de Aveiro, atesta a proximidade que existe no relacionamento da empresa que dirige com a APA:

“Desenvolvemos institucionalmente uma certa intimidade. Os nossos problemas e os nossos desafios são compar-

tilhados com a APA e vice-versa. Temos estado envolvidos conjuntamente em vários projectos. O Porto de Aveiro sempre respondeu às nossas necessidades.” (AP-LV)

De facto, existe um relacionamento muito próximo e direto da APA com as empresas importadoras e exportadoras do *binterland* do porto e que são os seus clientes finais. Esta prática não é habitual em Portugal, já que a maioria dos portos portugueses ainda se focaliza no relacionamento com as empresas que prestam serviços no porto, como sejam os operadores portuários e os agentes de navegação, deixando a cargo destes o relacionamento com o cliente final. Luís Vasconcelos confirma esta abordagem do porto de Aveiro, que o diferencia dos restantes: “Nós com a APA temos um diálogo muito intenso (...) Eles têm uma abordagem nova em Portugal. Os clientes não são aqueles senhores que estão ali, as companhias de estiva, os agentes de navegação e os operadores portuários. Somos nós, a indústria, os exportadores. O porto de Aveiro tem uma visão muito mais abrangente. Você tem uma ideia nova e discute-a com o conselho de administração do Porto de Aveiro como discute com o conselho de administração da empresa a quem eu presto contas.” (AP-LV)

Também José Veloso diretor de negócio aéreo e marítimo da Gravelau Dachser, um dos principais operadores logísticos europeus, se refere à sensibilidade do porto de Aveiro face às necessidades dos seus clientes:

“É um porto que nos interessa muito porque os principais portos em Portugal têm a hegemonia de uma companhia que faz e desfaz, e que não está aberta a negociações ou raramente está aberta a negociações. Em Aveiro estão abertos às nossas necessidades. O porto de Aveiro nesse aspecto é muito proactivo.” (AP-JV)

Este encontro de interesses implica um grande comprometimento, confiança e transparência. Como relata Jorge Rua da Direção de Gestão de Espaços e Ambiente da APA pretende-se antecipar a evolução e alteração de dinâmicas territoriais e perfis industriais de forma a refletir essa mudança na actuação do porto:

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

Outro princípio associado à APA é o seu posicionamento como *landlord port*<sup>2</sup>. Assim, os vários terminais do porto estão em processo de concessão a empresas terceiras tendo a APA a grande preocupação em garantir que cada uma delas seja eficaz nos seus processos. Para além de desenvolver infraestruturas especializadas na atividade das empresas da região é necessário que o porto continue a criar valor na prestação dos serviços das empresas que nele operam. Existe por isso um trabalho contínuo, por parte da APA, para

<sup>2</sup> Tipicamente um *landlord port* limita a sua atividade de prestação direta de serviços, centrando-se antes nos aspetos estratégicos do porto adotando o papel de supervisor, gestor de processos e dinamizador das empresas que lhe estão associadas.

fomentar o encontro de procedimentos das várias empresas que prestam serviços ao cliente final, de forma que a solução oferecida seja cada vez mais integrada e competitiva. Marta Alves diretora de estratégia da APA relata esta orientação:

“É necessário que todos os agentes trabalhem de uma forma colaborativa de maneira a prestarem um serviço global competitivo ao cliente final. Há sempre a preocupação de integrar os interlocutores. Trabalhamos com os operadores logísticos, com os armadores e todos os demais intervenientes e procura-se uma forma global para construir soluções globais para o cliente.” (AP-MA)

A APA desenvolve também relacionamentos fora da sua zona de influência para tentar criar mais oportunidades de expansão aos seus clientes finais. Estes relacionamentos envolvem a proximidade relacional com outros portos e a integração de interesses com operadores logísticos globais. José Veloso, referindo-se ao desenvolvimento de um projeto de transporte para Marrocos, atesta uma vez mais o posicionamento relacional da APA :

“Nós temos tido bastante diálogo com o Porto de Aveiro, temos tido alguns projectos em conjunto, nomeadamente para Marrocos que é uma área geográfica onde somos fortes.” (AP-JV)

Em suma, constata-se que existe por parte da APA uma clara perceção da importância dos relacionamentos para a valorização da infraestrutura pela qual é responsável. Com efeito, tem vindo a ultrapassar a gestão portuária em sentido estrito, procurando envolver-se com a comunidade local de forma a facilitar o desenvolvimento de várias atividades que permitam um reforço da sua competitividade. Os relacionamentos da APA são maioritariamente desenvolvidos com

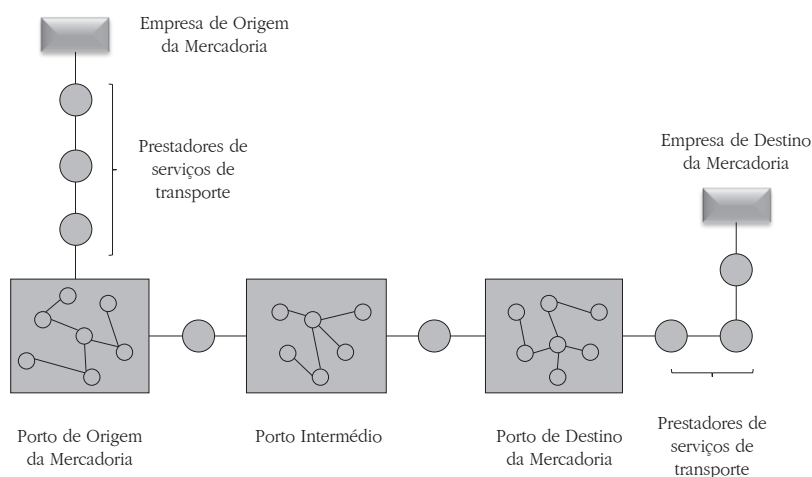
três grupos de atores. Em primeiro lugar, com os principais clientes finais do porto. A APA conhece as necessidades e estratégias das empresas da região sendo estas chamadas a pronunciar-se sobre o seu plano estratégico, o que permite adaptar o porto às suas características. Em segundo lugar, com uma multiplicidade de empresas prestadoras de serviços que operam no porto. Deste modo procura envolver-se nas atividades destes clientes intermédios estimulando o aumento da sua competitividade e integração de serviços. Finalmente, com organizações logísticas que permitam alargar a área de influência e a visibilidade do porto.

#### 4.3. O PAPEL DAS REDES ORGANIZACIONAIS NA COMPETITIVIDADE DO PORTO

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

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

**FIGURA 2. EXEMPLO DE CADEIA LOGÍSTICA ASSOCIADA A UM PORTO**



Existem diversos intervenientes, como transportadores ferroviários, rodoviários, marítimos, operadores logísticos, operadores marítimos e portuários, dos quais a atividade do porto depende. Nesta perspetiva, o porto é apenas um dos diversos locais de passagem da mercadoria dentro daquilo que é a solução logística global oferecida ao cliente (Figura 2). A APA pretende que muito do aumento da

competitividade do porto resulte da melhoria dos serviços destes atores. Através de um relacionamento claramente iterativo e dominante e dentro da autonomia que lhe é deixada pelos diplomas governamentais, a APA supervisiona e impulsiona a adaptação dos clientes intermédios aos standards internacionais mais competitivos. Tendo em vista este objetivo, a APA mantém uma relação de muita

proximidade e vigilância com estas empresas. A sua posição faz com que se envolva diretamente procurando tornar as empresas mais competitivas. Luís Marques dá conta desta atuação:

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

A importância conferida à rede não se limita aos atores que operam dentro do porto, mas a todos os intervenientes na cadeia logística do cliente final, tal como salienta Luís Marques:

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

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

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

No que diz respeito à captação de novos clientes finais a APA assume frequentemente o papel de coordenador e líder da rede. Para esta captação, necessita de juntar os diversos atores operantes, de forma a construir soluções globais. Luís Marques descreve este procedimento:

“Temos de ir com todas elas, porque a competitividade não se faz só pela administração portuária. Nós temos de levar a rede. (...) Quando vamos a um cliente industrial para ele vir para o porto temos de levar os nossos parceiros logísticos porque ele está interessado em ter a solução global.” (AP-LM)

A APA assume também como prioridade integrar o porto que administra em redes de plataformas logísticas que permitam expandir a sua área de influência, tornando o porto mais atrativo e a sua competitividade alargada a uma zona mais ampla. Foi com este objetivo que a APA, através do relacionamento com o município de Salamanca, passou a integrar a Rede Cylog, uma rede de plataformas logísticas de Castela e Leão. A localização, a 300 km de Salamanca e a 400 de Valladolid, coloca o porto de Aveiro em posição privilegiada para captar parte dos duzentos milhões de toneladas de mercadorias que circulam com origem ou destino à comunidade de Castela e Leão.

Para além de procurar ter um forte relacionamento com as plataformas logísticas do seu *binterland*, a APA desenvolve também relacionamentos estreitos com os principais portos e atores associados de onde procedem, ou para os quais se dirigem, as mercadorias dos seus clientes

finais, ou seja o seu *foreland*<sup>3</sup>. Para a movimentação logística ser eficaz é necessária a existência de soluções integradas desde a partida da mercadoria do cliente até à chegada ao destino, o que obriga que nos países para os quais é expedida existam também parceiros a operar em conetividade com a APA de maneira a permitirem uma ligação eficaz. Deste modo, a APA procura estar inserida em redes internacionais de portos que, para além de permitirem integrar soluções, são indispensáveis para a realização de candidaturas a fundos comunitários. O projeto PROPOSSE, que está a ser dinamizado em Portugal em parceria com a AIDA, contando igualmente com a colaboração de portos e associações empresariais de Espanha, França, Inglaterra e Irlanda, é um exemplo desta integração. Este projeto, liderado pelo porto de Gijón, tem como principal objetivo promover o transporte marítimo de curta distância.

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

Em suma, é possível constatar-se que a competitividade do porto de Aveiro depende de uma multiplicidade de atores que operam em diversas escalas geográficas. Existe uma clara perceção por parte da APA de que não basta melhorar a qualidade das infraestruturas sem que aumente também a competitividade da rede de atores associados à movimentação e transporte portuário. Isto leva a que a APA procure envolver-se diretamente na dinamização desta rede para além do facto de ter integrado o porto de Aveiro em diversas redes logísticas externas. Isto significa que, e em síntese, a APA funciona como promotora e articuladora de uma rede interorganizacional com o objetivo de aumentar a competitividade do porto e da região envolvente.

#### 4.4. BENEFÍCIOS DE UMA GESTÃO RELACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO

A atuação diferenciada promovida pela APA, que se caracteriza por uma interação permanente com diversos atores com vista à melhoria do seu serviço, traduziu-se em benefícios não só para o próprio porto mas também para os clientes e a comunidade envolvente.

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

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



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

A APA seguiu uma estratégia de reforço da sua notoriedade em toda a sociedade civil da região de maneira a sensibilizar e aproximar a comunidade desta infraestrutura. Surgem frequentemente iniciativas como os “Mini-Repórteres do Porto de Aveiro” (em que jovens das escolas da região são convidados a realizar reportagens fotográficas sobre o porto) direcionadas para os mais jovens e que têm como propósito dar a conhecer o porto e as atividades que aí se desenvolvem. Desta forma, o porto passou a ser percebido como uma estrutura familiar, próxima e ao serviço dos interesses da comunidade envolvente, afastando-se da imagem de estrutura fria e ausente que o caracterizava há algumas décadas. Elizabeth Rita confirma esta atitude da APA:

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

A presença desta infraestrutura é também cada vez mais aproveitada pelas câmaras municipais que estão agora mais conscientes das vantagens de integrar as suas zonas industriais com os serviços oferecidos pelo porto, ganhando com isso maior atratividade na captação de empresas face a outras regiões.

A forte adaptação do porto de Aveiro à atividade do meio envolvente permitiu instalação e desenvolvimento de várias unidades industriais que dependem da importação ou exportação de quantidades significativas de matérias-primas ou produtos acabados. António José Azevedo, responsável da Trana, uma empresa de Agentes de Navegação, confirma a importância do Porto na captação de atividade industrial:

“Houve aqui a instalação de algumas empresas novas porque o porto lhes proporcionou condições para trazer para cá actividades. Na energia eólica já há muito tempo que existe importação para se fazer a montagem, e isso faz-se por aqui. Há várias coisas que se descarregavam em Leixões e que estão a ser descarregadas por aqui por causa dos silos. O granulado de madeira é transportado exclusivamente por aqui. O porto adaptou-se a isso.” (AP-AA)

A contínua prospeção das necessidades da envolvente empresarial motiva o surgimento e evolução das infraestruturas do porto, o que facilita posteriormente a captação de empresas com potencial de desenvolvimento para a região. Ricardo Paulo descreve um destes casos:

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

Para além do reforço da vantagem competitiva da região, desenvolveram-se nas imediações do porto várias empresas relacionadas com o serviço direto aos navios, como sejam abastecimentos de alimentos e combustíveis, reparações navais, agentes de navegação, tendo o crescimento do porto dado uma nova dinâmica ao estaleiro existente. A APA está também a criar condições para conseguir atrair a Aveiro mais navios de cruzeiros, o que permite desenvolver a atividade dos operadores e serviços turísticos. Por outro lado, a tentativa de aumento contínuo de competitividade do Porto de Aveiro passou também pela integração de recursos entre várias empresas prestadoras de serviços na cadeia logística, com vista à melhoria da oferta global. Graças a esta ação surgiram novas rotas com destino a novos portos, o que exigiu a interligação a vários atores no novo destino das mercadorias.

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

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

A recuperação do jardim Oudinot, que constitui o maior parque da ria de Aveiro, resultante de um acordo financeiro entre a APA e a Câmara Municipal de Ílhavo, é um exemplo deste esforço. Também a Regata dos Grandes Veleiros, promovida pela Sail Training International (STI), que aconteceu em 2008 em Ílhavo, só foi possível graças ao encontro de recursos e ação conjugada entre a APA e a câmara. Ribau Esteves explica a importância que este evento teve para o turismo da região:

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

O presidente da autarquia salienta o facto desta abordagem relacional de encontro de interesses não ser comum em Portugal:

“Nós estabelecemos esta cooperação, quando há problemas falámos uns com os outros, trocámos pontos

de vista com um objectivo: resolver os problemas. Se o problema é da APA a Câmara tenta ajudar, se o problema é da Câmara a APA tenta ajudar, numa lógica de cumprirmos a nossa obrigação de gestores daquilo que tem interesse público. Sabemos que isto não é típico em Portugal. Temos infelizmente uma tradição de excessiva conflitualidade institucional. Nós precisámos de ser diferentes e felizmente nos últimos anos temos conseguido.” (AP-RE)

A presença do porto e a ação da APA permitiu que o Centro Ibérico de Excelência Marítima, que tem como objectivo criar conhecimentos e divulgar as vantagens do transporte marítimo e da intermodalidade, ficasse sediado em Aveiro. Assim, prevê-se que venham a surgir cursos superiores relacionados com a gestão portuária e o direito marítimo, entre outros. A APA assinou também um protocolo de cooperação com a Universidade de Aveiro para promover o intercâmbio de ideias e conhecimentos em áreas relacionadas com os aspetos económicos do setor portuário.

É igualmente frequente a realização de cursos técnicos promovidos entre a APA e instituições de ensino superior como a Universidade de Aveiro e o Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração de Aveiro. O curso técnico de dragagens e o curso de formação avançada de pós-graduação em logística e gestão portuária são algumas das iniciativas levadas a cabo resultantes destas parcerias. No âmbito da promoção e criação de conhecimento, a APA instituiu um prémio anual de cinco mil euros para a melhor tese de doutoramento da Universidade de Aveiro na área dos portos.

Em suma, o caso evidencia vários benefícios decorrentes da articulação das infraestruturas portuárias como o meio envolvente. A abertura da APA à sociedade, o diálogo com os clientes e a permanente auscultação do mercado estão na base de uma boa perceção das necessidades do meio envolvente, o que permitiu a adaptação do porto às necessidades do meio empresarial. Deste modo, o porto de Aveiro potenciou a competitividade das empresas instaladas, bem como a capacidade da região para atrair novas empresas o que, em última instância, acaba por contribuir para a competitividade da própria região.

## 5. CONCLUSÃO

A generalidade das infraestruturas públicas exige um esforço financeiro significativo para a sua concretização. Apesar disso, nem todas revelam resultados compatíveis com o esforço orçamental necessário para o seu surgimento. Devido à importância da componente infraestrutural no investimento público, foram elaborados ao longo do tempo vários estudos que analisam os impactos da sua construção. Contudo, tais análises têm, em geral, uma forte incidência em critérios financeiros, contemplando apenas residualmente outras dimensões sociais e económicas, o que não permite obter uma perspetiva holística desse investimento. Há, por isso, espaço para uma análise mais ampla que per-

mita detetar microrrealidades e dinâmicas específicas que podem ser articuladas com o desenvolvimento e adaptação das infraestruturas existentes ou a edificar. Nesse sentido, a investigação desenvolvida teve por objetivo contribuir para uma melhor compreensão do papel dos portos no desenvolvimento regional. Para esse efeito, analisou-se o caso da Administração Porto de Aveiro procurando responder-se a três questões de investigação.

A primeira questão pretendia apurar o papel dos portos enquanto articuladores de relacionamentos. Verificou-se a este nível que existe por parte da APA uma clara perceção da importância dos relacionamentos para a valorização da sua infraestrutura. Esta entidade tem vindo por isso a ultrapassar a gestão circunscrita de uma infraestrutura portuária, procurando envolver-se com a comunidade envolvente de forma a facilitar o desenvolvimento de várias atividades que permitam um reforço da sua competitividade. Os relacionamentos da APA são maioritariamente desenvolvidos com três grupos de atores com objetivos distintos. Por um lado, verifica-se um relacionamento muito próximo entre a APA e os principais clientes finais do porto. A APA conhece as necessidades e estratégias das empresas da região sendo estas chamadas a pronunciar-se sobre o seu plano estratégico, o que permite adaptar o porto às suas características. Por outro lado, para além de promover uma intensa interação com o tecido empresarial e com a comunidade envolvente, a APA entende a competitividade da infraestrutura por si gerida como dependente da atividade de uma multiplicidade de empresas prestadoras de serviços que nela operam. Deste modo procura envolver-se nas atividades destes clientes intermédios estimulando o aumento da sua competitividade e integração de serviços. Adicionalmente a APA desenvolve relacionamentos com organizações logísticas que permitam obter um aumento da área de influência e da visibilidade do porto. Todos estes os relacionamentos são percecionados por esta entidade como uma fonte de vantagens competitivas para a infraestrutura portuária por si gerida.

A segunda questão pretendia apurar o papel das redes organizacionais na competitividade de um porto. Verificou-se a este nível que a competitividade do porto de Aveiro é dependente de uma multiplicidade de atores que operam em diversas escalas geográficas sendo muitas das atividades nele realizadas dependentes da integração de serviços prestados por vários agentes. Existe uma clara perceção por parte da APA de que é insuficiente aumentar a qualidade das suas infraestruturas sem que aumente também a competitividade da rede de atores associados à movimentação e transporte portuário pelo que procura envolver-se diretamente na dinamização desta rede. Simultaneamente, de forma a garantir o acesso eficiente a diversos canais de distribuição e permitir soluções logísticas diversificadas, a APA integrou o porto de Aveiro com diversos atores e redes logísticas externas. Enquanto elo comum a todos estes atores, a APA funciona como promotora e articuladora de uma rede interorganizacional com o objetivo de aumentar a competitividade do porto e da região.

A última questão de investigação remetia para os benefícios de uma gestão relacional de um porto no desenvolvimento da região na qual se insere. Nesta dimensão, o caso da APA revelou vários benefícios decorrentes da articulação relacional das infraestruturas portuárias como o meio envolvente. A abertura e a aproximação da APA à sociedade, o diálogo contínuo com os clientes finais do porto, bem como a permanente auscultação do mercado refletiram-se numa clara perceção das necessidades do meio envolvente, o que permitiu a adaptação desta infraestrutura às características e necessidades do tecido empresarial e a interação de recursos entre várias organizações. Por este meio o porto possibilitou um aumento da competitividade das empresas instaladas e o reforço da capacidade da região em atrair novas empresas, contribuindo para a competitividade regional.

De facto, durante algum tempo existiu uma infraestrutura portuária em Aveiro, mas não se verificou um alinhamento de interesses com a comunidade envolvente, o que ditou um afastamento da comunidade face ao porto e uma diminuição da suas potencialidades e impacto regional. Ao invés a APA criou uma grande afinidade com a população local que não se verificava antes de ser administrado por esta sociedade anónima. Dentro desta orientação foi também promovida uma interligação com as instituições locais de ensino superior, o que estimulou a criação de conhecimentos nas áreas logística e ambiental. Os recursos da APA foram também interligados com os de outros organismos públicos, dando origem a novos projetos urbanos e turísticos.

Inerente à composição material das infraestruturas existe uma componente relacional que interessa descobrir e potenciar. Esta componente não se esgota na edificação estrutural. Como se evidencia da análise empreendida, a competitividade de uma infraestrutura portuária pode resultar da identificação e conexão com redes organizacionais de diversos atores que operam em escalas regionais muito diversificadas. Uma componente relacional intensa e dinâmica permite uma mais fácil interação e integração do porto com essas redes. As infraestruturas públicas deverão, por isso, considerar a presença de uma estrutura organizacional que tenha como missão a sua articulação relacional com o meio de maneira a conseguir potenciar o seu valor.

Uma das limitações da análise empreendida prende-se com o número de entrevistas realizadas. Existiu um claro *trade-off* entre o número de entrevistas a conduzir e a profundidade de cada entrevista. Julgou-se mais útil para os propósitos da investigação poder dispor de mais profundidade em cada entrevista, em detrimento de um maior número de entrevistados. Apesar disso, o número de entrevistas obedeceu aos princípios da amostra teórica, acontecendo até se verificar um mínimo acréscimo de informação, comparativamente à entrevista anterior. Contudo, este projeto de investigação abre a possibilidade de uma análise quantitativa posterior de outros casos focalizados em componentes específicas do processo interação entre infraestruturas portuárias e regiões, permitindo desta

forma enriquecer o conhecimento proveniente deste estudo e generalizar algumas das suas conclusões.

Uma linha de investigação futura resultante deste artigo passa pela identificação dos métodos mais eficazes para potenciar a articulação relacional das infraestruturas públicas com o meio envolvente. É necessária a construção de teoria adicional adequada às várias dimensões do investimento público, que não apenas a financeira, surgindo como especialmente pertinente o estudo da importância do envolvimento das comunidades locais (empresariais ou não) para a competitividade das infraestruturas. Adicionalmente, revela-se especialmente pertinente desenvolver investigações no sentido de relacionar teorias de marketing com as especificidades das infraestruturas públicas.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackroyd, S. e Hughes, J. (1992), *Data Collection in Context*. London: Longman.
- APA (2011), "Relatório de Gestão da Administração do Porto de Aveiro 2010", Administração do Porto de Aveiro.
- Barros, C. (2005), "Decomposing Growth in Portuguese Seaports: A Frontier Cost Approach", *Maritime Economics & Logistics*, 7, pp. 297-315.
- Bathelt, H. (2006), "Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 – toward a relational view of economic action and policy", *Progress in Human Geography*, 30(2), pp. 223-236.
- Boggs, J. e Rantisi, N. (2003), "The 'relational turn' in economic geography. [Introduction]", *Journal of Economic Geography*, 3, pp. 109-116.
- Camagni, R. (2002), "On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?", *Urban Studies*, 39, pp. 2395-2411.
- Carson, D.; Gilmore, A.; Perry, C. e Gronhaug, K. (2001), *Qualitative Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Chandra, A. e Thompson, E. (2000), "Does public infrastructure affect economic activity? Evidence from the rural interstate highway system", *Regional Science and Urban Economics*, 30(4), pp. 457-490.
- De Martino, M.; e Morvillo, A. (2008), "Activities, resources and inter-organizational relationships: key factors in port competitiveness", *Maritime Policy & Management*, 35(6), pp. 571-589.
- Delgado, M.; e Álvarez, I. (2007), "Network infrastructure spillover in private productive sectors: evidence from Spanish high capacity roads", *Applied Economics*, 39(12), pp. 1583-1597.
- Dicken, P. e Malmberg, A. (2001), "Firms in Territories: A Relational Perspective", *Economic Geography*, 77(4), pp. 345-363.
- Dubois, A. e Araújo, L. (2004), "Research Methods in Industrial Marketing Studies", in H. Häkansson, D. Harrison e A. Waluszewski (Eds.), *Rethinking Marketing – Developing a New Understanding of Markets* (pp. 207-227), London: Wiley.

- Eagle, D. e Stephanedes, Y. (1988), "Dynamic Highway impacts on economic development", *Transportation Research Record*, 1116, pp. 56-62.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(5), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. e Graebner, M. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Graham, S. e Healey, P. (1999), "Relational Concepts of Space and Place: Issues for Planning Theory and Practice", *European Planning Studies*, 7(5), pp. 623-646.
- Haugwout, F. (2002), "Public infrastructure investments, productivity and welfare in fixed geographical areas", *Journal of Public Economics*, 83, pp. 402-428.
- Lynde, C. e Richmond, J. (1992), "The role of public capital in production", *The Review of Economics and Statistics*, 73, pp. 37-44.
- Meersman, H. e Van de Voorde, E. (1996), Cooperation and strategic alliances in the maritime sector and port industry, Paper presented at the NAV & HSMV Conference, Sorrento, Italy.
- Notteboom, T. e Rodrigue, J. (2005), "Port regionalization: towards a new phase in port development", *Maritime Policy & Management*, 32(3).
- Paixão, A. e Marlow, P. (2003), "Fourth generation ports – a question of agility?", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(4), pp. 355-376.
- Pando, J.; Araujo, A. e Maqueda, F. (2005), "Marketing management at the world's major ports", *Maritime Policy & Management*, 32(2), pp. 67-87.
- Pereira, A. e Andraz, J. (2006), "Public investment in transportation infrastructures and regional asymmetries in Portugal", *The Annals of Regional Science*, 40, pp. 803-817.
- Pettit, S. e Beresford, A. (2009), "Port development: from gateways to logistics hubs", *Maritime Policy & Management*, 36(3), pp. 253-267.
- Rephann, T. e Isserman, A. (1994), "New highways as economic development tools: an evaluating using quasi-experimental matching methods", *Regional Science and Urban Economics*, 24, pp. 723-751.
- Robinson, R. (2002), "Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm", *Maritime Policy & Management*, 29(3), pp. 241-255.
- Scott, A. e Storper, M. (2003), "Regions, Globalization, Development", *Regional Studies*, 37, pp. 579-593.
- Storper, M. (1997), "Regional Economies as Relational Assets", in R. Lee e J. Wills (Eds.), *Geographies of Economics* (pp. 248-258), London, New York, Sydney: Arnold.
- UNCTAD. (2002), *Commercial Development of Regional Ports as Logistics Centres*, New York: United Nations.
- Van Der Horst, M. e De Langen, P. (2008), "Coordination in Hinterland Transport Chains: A Major Challenge for the Seaport Community", *Maritime Economics & Logistics*, 10, pp. 108-129.
- World Bank (2007), *Port Reform Tool Kit Second Edition*, Washington DC: World Bank.