

POLÍTICA GOVERNAMENTAL DOS PORTOS PORTUGUESES NO PERÍODO 2005-2015

GOVERNMENT POLICY OF PORTUGUESE PORTS IN THE PERIOD 2005-2015

POLÍTICA DE GOBIERNO DE LOS PUERTOS PORTUGUESES EN EL PERÍODO 2005-2015

Vitor Manuel dos Ramos Caldeirinha

Doutorando em Gestão no Instituto Superior de Economia e Gestão, Portugal

Endereço: R. Miguel Lupi, n. 20, CEP: 1249-078. Lisboa, POR

Telefone: (+351) - 213 970264

E-mail: vitorcaldeirinha@gmail.com

José Augusto Felício

Doutor em Gestão Estratégica pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, Portugal

Professor no Instituto Superior de Economia e Gestão, Portugal

Endereço: R. Miguel Lupi, n. 20, CEP: 1249-078. Lisboa, POR

Telefone: (+351) - 213 970264

E-mail: jaufeli@netcabo.pt

Artigo recebido em 12/12/2016. Revisado por pares em 07/02/2017. Reformulado em 03/03/2017. Recomendado para publicação em 07/03/2017. Publicado em 30/04/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Este trabalho avalia a relação das políticas adotadas pelo governo português e a sua relação com a estratégia portuária no período 2005-2010 e no período 2011-2015. A conceptualização do modelo de investigação baseia-se na literatura e nas políticas seguidas em Portugal. A amostra de 172 observações válidas suporta o modelo de equações estruturais (SEM). Conclui-se que as opções políticas do governo para os portos portugueses implicam diferenças na estratégia portuária. Este trabalho contribui para a melhor compreensão dos fatores que caracterizam o sistema portuário nacional e lhe confere mais consistência e sustentabilidade. O maior conhecimento da relação das políticas governamentais com as opções de estratégia portuária são outra importante contribuição.

Palavras-chave: Política governamental; Estratégia portuária; Concessão de terminais; Cooperação portuária.

ABSTRACT

This work evaluates the relationship of policies adopted by the Portuguese government and their relationship with port strategy in the periods 2005-2010 and 2011-2015. The model conceptualization of research is based on the literature and policies followed in Portugal. The sample with 172 valid observations supports the model of structural equation model (SEM). We conclude that policy options of the government for Portuguese ports implies differences on port strategies. This work contributes for a best comprehension on factors that feature the national port system and give more consistence and sustainability to it. A better knowledge of government policies relationship with port strategy options is another important contribution.

Keywords: Government policy; Port strategy; Terminal concession; Port cooperation.

RESUMEN

Este trabajo evalúa la relación de las políticas adoptadas por el gobierno portugués y su relación con la estrategia portuaria en los períodos 2005-2010 y 2011-2015. La conceptualización del modelo de investigación es basada en la literatura y en las políticas seguidas en Portugal. La muestra de 172 observaciones válidas suporta el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Se concluye que las opciones políticas del gobierno para los puertos portugueses implican diferencias en la estrategia portuaria. Este trabajo contribuye para mejor comprensión de los factores que caracterizan el sistema portuario nacional y le confiere más consistencia y sostenibilidad. Mayor conocimiento de la relación de las políticas de gobierno con las opciones de estrategia portuaria es otra importante contribución.

Palabras-clave: Política de gobierno; Estrategia portuaria; Concesión de terminales; Cooperación portuaria.

1 INTRODUÇÃO

O governo português, no período 2005 a 2010, é de base socialista, e no período 2011 a 2015, de base socialdemocrata e democrata cristã, que correspondem alterações na política portuária. Portugal, em 2011, é intervencionado pela troika (FMI, BCE e CE), para o que contribui a crise financeira internacional. No contexto global, assiste-se à evolução do *shipping* e das condições de operação portuária.

O Estado estabelece contratos de gestão com as autoridades portuárias (AP), atribuindo-lhes maior autonomia e responsabilização (“*devolution*”) mas, também, passa a exercer maior controle e fiscalização. Em consequência, as AP ajustam seus planos estratégicos ao interesse nacional, com maior envolvimento das comunidades portuárias e municípios, procurando assegurar mais condições de cooperação entre portos. A Associação de Portos de Portugal (APP) assegura diversos procedimentos para maior cooperação entre portos, nomeadamente, ao nível dos sistemas de informação portuária, janela única portuária (JUP), janela única logística (JUL), uniformização de procedimentos de gestão ou no fomento de soluções logísticas integradas. Choi *et al.* (2000) observam que os portos formam parte de sistemas adaptativos complexos, ágeis e integrados em cadeias logísticas, o que exige forte relação entre portos, armadores e carregadores.

A reforma dos portos portugueses no final do período é impulsionada pela liberalização do setor, nomeadamente, flexibilizando a legislação da mão de obra portuária, permitindo o acesso de novos concorrentes aos serviços portuários e promovendo a discussão pública das condições de concorrência portuária (AdC, 2015). Além disso, os portos passam a coordenar políticas entre si e com o Estado e outros parceiros, por exemplo, com transportadores ferroviários ibéricos, para obter investimentos e a expansão do *hinterland*. O Estado é apoiado pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) e pela Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT), órgão regulador independente do setor dos transportes. No entanto, ainda não há suficiente conhecimento sobre o papel e importância das políticas governamentais e forma como contribuem para a estratégia portuária. Também, não é suficientemente compreendido o papel das políticas portuárias adotadas pelo governo. Neste estudo, utiliza-se uma amostra de 172 observações constituída por gestores seniores da comunidade portuária, analisada com recurso ao modelo de equações estruturais (SEM).

Esta investigação foca-se nas políticas do governo português para os portos e na estratégia portuária adotada, no período de 2005 a 2010 e período de 2011 a 2015. O primeiro objetivo é analisar as políticas governamentais seguidas em ambos os períodos; o segundo é avaliar o efeito das políticas governamentais na estratégia portuária; o terceiro objetivo é verificar diferenças entre a estratégia portuária seguida pelos portos portugueses no período 2005-2010 e no período 2011-2016.

A estratégia portuária varia em função da política governamental, da qual se relevam as opções de controle centralizado e a maior autonomia concedida aos portos no primeiro período, alteradas no segundo período caracterizado pela aposta em novas concessões de terminais. A principal contribuição reside em compreender que a reforma do sistema portuário nacional conduz a menor dependência do governo. Isto, porque o mercado global, crescentemente competitivo, conduz a que o sistema portuário adote políticas de liberalização do setor, com maior autonomia e gestão centralizada de portos regionais.

A seguir à introdução, apresentam-se fundamentos teóricos e práticos, constituídos pelo contexto, política portuária nacional, reforma portuária no período 2005-2015 e período 2011-2015 e tendências comuns no período 2005-2015. O ponto três sobre métodos refere o modelo de investigação e hipóteses, os fatores e variáveis e os dados e amostra. Seguem-se o ponto quatro sobre análise e resultados, o ponto cinco que apresenta conceptualização e discussão e, por último, o ponto seis sobre conclusões e contribuições.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A crise financeira internacional domina o contexto em que evoluem os portos portugueses no período em análise. A diminuição das importações, devido ao decréscimo da procura interna, reflete-se no abaixamento do PIB, com efeitos no aumento das exportações, em especial, a partir de 2009 (Anexo 1). Até 2007, não se registam investimentos nos portos portugueses, mas adotam-se o rigor e controle de gestão, refletidos nas contas e na sua sustentabilidade econômica. A revisão da legislação e dos regulamentos de tarifas portuárias assegura receitas às administrações portuárias ou autoridades portuárias (AP) canalizadas para investimento nos portos. A política de

concessão de terminais portuários, além de transferir o risco do mercado para o concessionário, permite liquidez às AP. O programa de ajuda a Portugal (troika) impõe a contenção de custos e a flexibilização e liberalização do setor portuário, bem como o crescimento das exportações de produtos industriais tradicionais, especialmente dirigidas para países do Atlântico, pressionando a capacidade e eficiência dos portos. O contexto de crise econômica e as medidas da troika apontam para a gradual fusão entre AP próximas e para a redução das taxas e rendas portuárias. O aumento do comércio internacional com a China, a maior dimensão dos navios e o forte crescimento dos portos *hub* do Mediterrâneo ocidental, impulsionam o desenvolvimento do *hub* de *transshipment* de contentores de Sines. O forte aumento da carga movimentada e a oportunidade de servir o *hinterland* espanhol a partir de Sines, criam pressão no Estado para melhorar as ligações ferroviárias a Madrid pelo corredor atlântico, com recurso a fundos comunitários.

A concentração de grandes armadores internacionais de contentores influencia fortemente a ação da *Mediterranean Shipping Company* (MSC) no porto de Sines, base *hub* de *transshipment*, localizado no cruzamento entre a rota da Ásia e rotas do Atlântico. A aliança da MSC com a *Maersk* determina a operação de tráfego de *transshipment*, em Sines.

Até 2006, Portugal não dispõe de um pensamento sobre a boa governança das empresas públicas, fazendo com que o Estado exerça maior controle de gestão das AP. Verhoeven (2015) observa que as AP devem ser sustentáveis para evitar penalizar os contribuintes. A reforma dos portos portugueses possibilita a obtenção de resultados financeiros, viabilizando a realização de investimentos. Em 2006, publica-se legislação sobre o governo das sociedades com o reforço da fiscalização e novas exigências para as empresas de grande dimensão (Roque, 2015). Em 2007, reformula-se o estatuto do gestor público (DL 71, de 27 de Março) adotando-se medidas de desempenho quantificadas, boas práticas e orientações estratégicas. Na sequência da intervenção da troika, com o Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) 2010/2013 e através do Programa de Assistência Econômica e Financeira (PAEF), incrementam-se medidas de controle e redução de despesas, o aumento das receitas e imposição de limites ao endividamento, a inflexibilidade das despesas orçamentadas e o controle de concessões e de investimentos.

2.2 POLÍTICA PORTUÁRIA NACIONAL

O desempenho dos portos baseia-se: (a) no desenvolvimento econômico dos portos e impacto na economia e no emprego (Tongzon, 2002; Cheon, 2007), (b) na satisfação dos clientes e desenvolvimento das cadeias de abastecimento (Brooks *et al.*, 2011) e (c) na atividade portuária, envolvendo o movimento de cargas, passageiros e navios, e atividade logística (Trujillo & Tovar, 2007; Cheon *et al.*, 2010). O porto deve assegurar a eficiência, promover a produtividade dos recursos empregados e ser competitivo (Onut *et al.*, 2011; Felício *et al.* 2015), além disso, ser eficaz, centrando sua ação na satisfação dos clientes, com soluções adaptadas às necessidades (Brooks *et al.*, 2011).

Nos anos 80, os portos portugueses registam grande crescimento sustentado, em uma visão assente na engenharia e na obrigação do Estado operar as poucas infraestruturas portuárias de uso comum para servir a economia. São concedidas às empresas privadas licenças precárias para operar terminais geridos pela AP, no modelo *toolport*. Desenvolvem-se terminais dedicados para uso industrial, por vezes localizados em áreas desanexadas, por longos períodos, da jurisdição das AP.

Nos anos 90, de transição entre o modelo *toolport* e o modelo *landlord port*, os portos acompanham as tendências mundiais, nas quais se define o quadro legal (1993), que ainda hoje perdura referente às concessões portuárias e ao licenciamento das empresas prestadoras de serviços no porto. Estas empresas de estiva ou empresas de trabalho portuário lidam com as *pools* de trabalhadores que utilizam no pico de atividades. Agregam os trabalhadores eventuais e outros que não pertencem aos quadros permanentes das empresas de estiva licenciadas ou operadores de terminais (Torre, 2001). Uma importante reforma reside na alteração das AP, transformadas em institutos públicos com limitada autonomia financeira e patrimonial. Em 1998, evoluem para sociedades anônimas, correspondendo aos portos de Leixões, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Sines, dotados de autonomia financeira, patrimonial e de recursos humanos. No entanto, os terrenos das áreas de jurisdição mantêm-se no patrimônio do Estado, geridos pelas AP, detendo a função de autoridade e de empresa de desenvolvimento portuário. A partir de 2005, este modelo reforça-se com a definição de objetivos de gestão.

As reformas de 2005 a 2015 continuam as tendências dos anos 80 e anos 90. Intensifica-se o modelo *landlord port*, garantindo crescente autonomia e responsabilidade financeira às AP. Para a expansão dos portos, recorre-se ao capital privado, com a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, Edição Especial 1, Abril 2017.

participação de operadores internacionais. A nova legislação aposta na maior liberalização do acesso aos serviços portuários e à mão de obra portuária, na integração dos portos nas cadeias logísticas e nas necessidades dos clientes. Verifica-se a integração dos operadores de terminais privados (concessionários) nas cadeias de abastecimento e produção, e o alargamento da ação do próprio porto, em linha com Notteboom e Rodrigue (2005) e Rodrigue e Notteboom (2010). Com o planeamento regional intensifica-se a relação portocidade. O *hinterland* ganha maior relevância para a expansão da atividade portuária, obtenção de economias de escala e estabelecimento de redes logísticas baseadas em acessibilidades ferroviárias para Espanha.

A governança dos portos e o papel das AP é tema complexo. Existem essencialmente dois planos da governança dos portos (Verhoeven, 2015). Um deles envolve a gestão da AP, essencialmente administrativo, com poderes de autoridade e coordenação econômica do porto. Outro, a gestão do porto, essencialmente operacional, sobre a concessão dos terminais portuários e dos serviços portuários, referente ao modelo de gestão. Este segundo plano contempla os modelos de gestão *landlord port*, *tool port* e *service port* (World Bank, 2007).

O modelo de governança dos portos portugueses adequa-se aos padrões internacionais. As AP, de acordo com (Van der Lugt *et al.*, 2013; 2015), funcionam como autoridade e empresas de desenvolvimento portuário. A frequente mudança de gestores portuários, em geral pouco conhecedores da dinâmica portuária e do contexto, tem fortes implicações na estratégia e nas reformas portuárias em longo prazo.

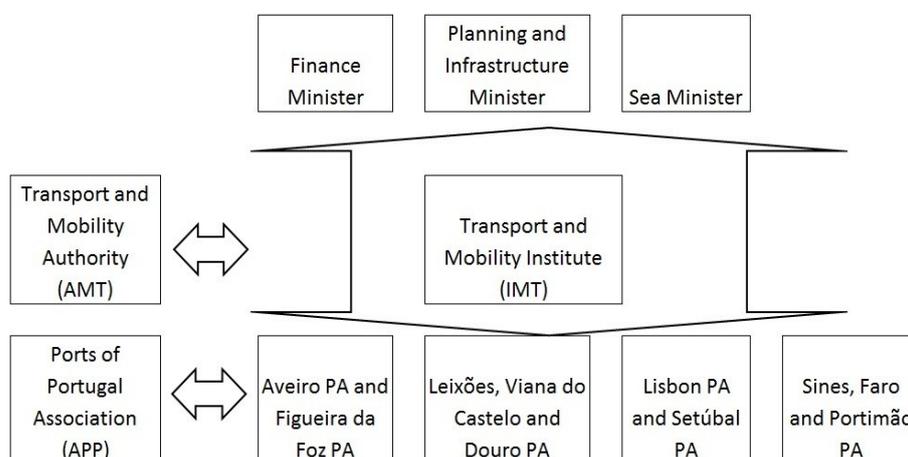
O modelo de concessão *landlord port* não apresenta desenvolvimento pleno por falta de massa crítica para rendibilizar os terminais em concorrência intraporto. Por exemplo, a legislação não prevê a concessão de terminais dedicados a linhas de navegação e terminais sem obrigação de serviço público, os mecanismos de partilha de riscos e controle da rendibilidade dos terminais de serviço público e a avaliação eficaz da qualidade de serviço. O modelo de governança dos portos portugueses deve fomentar condições de concorrência aos operadores, assegurando economias de escala em cada segmento, com escalas de eficiência mínima (*minimum efficient scale* - MES) e, ao mesmo tempo, atrair novos *players* para investir em novos terminais (Langen & Pallis, 2006).

A Associação de Portos de Portugal (APP) e outras associações do setor e as comunidades portuárias influenciam a adoção das melhores práticas, de acordo com os Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, Edição Especial 1, Abril 2017.

procedimentos internacionais e o *trade-off* entre concorrência e escala, preços e qualidade. O modelo em vigor estabelece que os terrenos do Estado da área de jurisdição do porto são geridos pelas AP, proprietárias dos edifícios e terraplenos que constroem. A Lei da Água (2005), de proteção ambiental das costas, regula os usos privativos (*lease*) portuários e os não portuários. Estes referem-se à exploração de terminais cuja carga é proveniente ou com destino a estabelecimentos industriais dos concessionários. Os terminais de serviço público podem movimentar carga para terceiros, regulados por legislação própria que obriga à realização de concurso público e a contratos de concessão.

Os pequenos portos portugueses integram as administrações portuárias com poderes de AP regional. Os principais portos, entre os quais dois desenvolvem ações de interação, partilham poderes com a polícia marítima ou capitania em matéria de segurança e articulam-se, nomeadamente, com as alfândegas e serviço de estrangeiros e fronteiras. A organização do setor portuário no Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) é organismo autónomo da administração direta do Estado com funções de apoio ao Estado na vertente da regulamentação técnica, licenciamento, coordenação, fiscalização e planeamento do setor dos transportes e na vertente econômica do sector marítimo-portuário (Figura 1). A Autoridade da Mobilidade e dos Transporte (AMT), recentemente criada, tem atribuições de regulação, promoção e defesa da concorrência nos transportes e no sector marítimo-portuário, com algumas das funções anteriormente atribuídas ao IMT. O Ministério das Finanças, o Ministério das Infraestruturas e Transportes e o Ministério do Mar exercem a tutela dos portos como acionistas, e acompanham a função financeira das empresas através da DGTF – Direção Geral do Tesouro e Finanças.

Figura 1 – Organização do setor portuário português



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Os portos estão quase todos concessionados para uso privativo industrial e para serviço público a terceiros, com preços máximos controlados. A concessão de terminais de serviço público baseia-se em concursos públicos obrigatórios, de acordo com a legislação portuguesa de 1994, com prazo máximo de 30 anos. A concessão de terminais de uso privativo (*lease*) industrial rege-se pela Lei da Água (2005), com prazo de concessão de até 75 anos. A negociação direta de terminais de uso industrial é exceção quando existe interesse público ou não há interessados ou, ainda, no caso em que os terminais não asseguram escala de eficiência mínima.

As AP são constituídas pela assembleia geral liderada pelo Estado como acionista único, pelo conselho de administração e pelo conselho fiscal. Não existe o conselho consultivo alargado, como na Espanha. Em alternativa, existem comunidades portuárias, organizadas em associações, constituídas por operadores de terminais e de serviços portuários, agentes de navegação, carregadores e transportadores marítimos, rodoviários e ferroviários. Em alguns casos incluem entidades locais, nomeadamente municípios, entidades de turismo e do ambiente.

Os portos portugueses cooperam no alargamento do *hinterland* apoiados pelas diferentes regiões espanholas. O processo de regionalização, agrupando os portos de Aveiro e Leixões, ao norte, e os portos de Lisboa, Setúbal e Sines, ao sul, aproxima-se do conceito de Notteboom e Rodrigues (2005), que consideram central a ligação ferroviária dos portos a centros de distribuição ou plataformas logísticas. Os portos secos com localização estratégica na Espanha ligam-se aos portos portugueses pelo corredor Atlântico (Roso *et al.*, 2008). As regiões portuárias de *gateway* multiporto ao norte e ao sul, com *hinterlands* diferenciados em Portugal e Espanha ligam-se diretamente ao corredor Atlântico, propiciando um processo conjunto de regionalização, consonante com o quadro teórico de Rodrigue e Notteboom, (2010).

Os portos portugueses são reconhecidos com boas práticas europeias em termos de simplificação administrativa, para o que contribui a JUP, ligada diretamente às alfândegas portuguesas, desenvolvida na última década em cooperação na APP. Envolve, essencialmente, o transporte marítimo e movimentos realizados no porto. O conceito mais alargado da janela única logística (JUL), evolução natural da JUP, desenvolve-se no âmbito da APP. Abarca todo o território nacional com ligações à Espanha, ao corredor atlântico e ao norte da Europa e ao Mediterrâneo, baseado no transporte marítimo de curta distância.

Foram realizados trabalhos de planeamento de investimentos centralizados e iniciados programas de compras conjuntas pelos portos para obter poupanças, caso da segurança, combustíveis, energia, comunicações e seguros. Os portos estudam soluções comuns para a disponibilização de estatísticas e desenvolvem, em nível internacional, projetos-piloto para a utilização do combustível LNG (Gás Natural Líquido). A APP concentra ações para uniformizar procedimentos e propostas legislativas, por exemplo, envolvendo concessões, regulamentação dos tarifários e atualização da legislação das concessões.

2.3 REFORMA PORTUÁRIA NO PERÍODO 2005-2010 E PERÍODO 2011-2015

No período de 2005 a 2015, a carga nos portos portugueses aumenta de 61,5 milhões de toneladas para 86,5 milhões de toneladas (41%), e o volume de contentores de 0,9 milhões de TEU para 2,6 milhões (175%). Com o florescimento do turismo, desenvolvem-se novos portos de cruzeiro marítimo e o tráfego de passageiros cresce de 0,6 milhões de passageiros para 1,3 milhões (104%). Neste período, verificam-se alterações na política governamental portuguesa, com efeito nas reformas portuárias, compreendendo os exercícios do governo suportado pelo partido socialista, entre 2005 e 2010, e suportado pelo governo coligado do partido social democrata e partido democrata cristão, entre 2011 e 2015 (Anexo3).

No período de 2005 a 2010 adotam-se, essencialmente, políticas de modernização dos portos portugueses, suportadas em uma visão mais centralizada de planeamento dos investimentos públicos, no quadro de um plano estratégico nacional a médio prazo, no maior reforço da autonomia e poderes das autoridades portuárias e na sua maior responsabilização pelos resultados, através da contratualização de objetivos de gestão quantificados e com prémios de desempenho. Em consequência, focaliza-se a gestão nos clientes e melhoram as receitas e os indicadores económicos dos portos. Define-se um plano de investimento baseado em orientações estratégicas para o sector marítimo e portuário (OESMP), apostando na melhoria da eficiência e eficácia dos portos, na competitividade dos serviços e no alargamento do *hinterland* e do *foreland*. Este plano, associado com o plano Portugal Logístico, revela-se catalisador da modernização do setor portuário e do alargamento do *hinterland* dos portos, incentivador do processo de regionalização e da intermodalidade. Em termos gerais, estabelece-se uma relação mais intensa entre

autoridades portuárias e Estado, maior responsabilidade das AP, maior cooperação/*coopetition* e maior coordenação da gestão dos portos. Como exemplo, destacam-se os portos da Figueira da Foz e Aveiro e os portos de Leixões e Viana do Castelo que, além de apostarem em maior investimento público, recorrendo a fundos comunitários e capitais próprios, contiveram as tarifas. Ao mesmo tempo, o Estado assegura maior abertura e cuidado no diálogo social com os trabalhadores portuários, evitando a aposta na liberalização, altera a legislação para a concessão de terminais ainda geridos pelas autoridades portuárias e desenvolve o plano portuário nacional, conferindo maior coerência às estratégias de cada porto para o desenvolvimento dos terminais de contentores e criação de novos terminais.

Neste período de 2005 a 2010, as principais dificuldades residem, em especial, na resistência dos estivadores à aprovação da nova Lei de Portos. A crise econômica iniciada em 2007/2008 é um forte constrangimento ao investimento previsto no plano das OESMP e no plano Portugal Logístico. As exigências da troika e do Ministério das Finanças condicionam o alargamento do *hinterland*, face à maior concorrência dos portos espanhóis, e limitam a atribuição de maior autonomia às autoridades portuárias.

A comunidade portuária de Leixões beneficia-se da eficiência e sucesso do porto de Leixões e desempenha algum domínio sobre as políticas para setor. Por outro lado, influencia as comunidades portuárias de outros portos nacionais ao disseminar, em nível nacional e internacional, suas melhores práticas. Esta influência reflete-se, em especial, em três capítulos: a) na contestação ao relatório da Autoridade da Concorrência (AdC), por defender as políticas de liberalização do sector, sem atender às melhores práticas internacionais; b) na contestação à redução dos custos portuários, por influir na qualidade dos serviços, no investimento e desenvolvimento dos portos e na sustentabilidade do setor; c) na elaboração da legislação que liberaliza a mão de obra portuária, ao replicar o modelo praticado de expansão e regionalização de Leixões, com a construção de novas plataformas logísticas e a estratégia de alargamento do *hinterland* para Espanha.

No período de 2011 a 2015, prossegue a modernização do setor portuário em uma perspectiva de maior liberalização, apoiada nas medidas da troika. Aposta-se mais no controle centralizado das despesas, abandonam-se os contratos de gestão com objetivos quantificados entre Estado e autoridades portuárias e reduz-se a flexibilização da gestão e

autonomia. Define-se um plano de investimento e de ação (PETI - plano estratégico de transportes e infraestruturas) para o setor, envolvendo os modos de transporte, centrado no investimento privado e nos fundos comunitários.

Prossegue o alargamento do *hinterland* baseado em estratégias de colaboração direta com plataformas logísticas espanholas, apoiando as redes logísticas e comerciais dos clientes espanhóis focadas na expansão da ferrovia. A APP ganha preponderância na implementação de grupos de colaboração entre portos para a redução de custos, uniformização de procedimentos e desenvolvimento dos sistemas de informações. Mantém-se a tendência de fusão da gestão de alguns portos em nível regional, caso do porto de Sines e portos do Algarve, porto de Leixões e portos do Douro e Viana do Castelo. Aposta-se em maior competição entre portos, com enfoque na redução de custos portuários (Plano 5+1) e da fatura portuária, nomeadamente das rendas das autoridades portuárias, complementada com o alargamento dos prazos de concessão.

O Estado revê a legislação do trabalho portuário, liberalizando a entrada de novos trabalhadores, excluindo o movimento de cargas no terminal em camião/trailer e as operações logísticas no terminal das atividades de estiva. O governo aposta na criação de novos terminais, no aumento da concorrência portuária, na liberação do acesso à prestação de serviços portuários e nas licenças precárias a conceder a várias empresas no mesmo terminal, em alternativa à concessão de terminais.

Neste período criam-se o IMT, instituto que coordena os transportes, e a AMT, autoridade reguladora dos transportes. Com a intervenção em Portugal, a troika adota uma agenda política de liberalização dos portos portugueses para aumentar a competitividade e a concorrência, promover economias de escala, fomentar exportações e captar investimento estrangeiro (Quadro 1). Exclui-se a privatização das autoridades portuárias.

Quadro 1 – Política da troika para os portos portugueses

Definição da estratégia portuária
Integração dos portos com logística e transportes
Criação de uma autoridade de regulação
Redefinição do modelo de governação portuária
Janela única logística
Liberalização do trabalho portuário

Fonte: Troika (2010).

Neste período 2011 a 2015, o principal constrangimento continua a ser as greves dos trabalhadores portuários. A crise econômica internacional proporciona vantagens aos portos portugueses. O porto de Sines regista forte crescimento devido à transferência dos fluxos de *transshipment* de Valência, por oferecer custos mais baixos. A Associação de Agentes de Navegação, a Associação de Portos de Portugal e o Conselho Português de Carregadores, entre outros, desempenham papel muito importante na definição das políticas portuárias, no sentido da redução dos custos portuários, aumento da competitividade dos portos, maior liberalização do setor e na manutenção e reinvestimento dos dividendos dos portos no sector.

A reforma dos portos foi influenciada pelas autarquias e poderes municipais, no que confere à relação porto-cidade, a definição de planos conjuntos para a revitalização de antigas áreas portuárias degradadas e na contribuição para o planeamento portuário, ao exigir a transformação de terminais portuários em novas zonas urbanas e a criação de novos terminais portuários em locais mais adequados.

A legislação sobre a liberalização do setor considera-se inadequada, face a especificidades e práticas internacionais, nomeadamente referente ao trabalho portuário que leva a fortes conflitos entre sindicatos, governo e operadores de terminais. Outro conflito refere-se a pretensões de expansão e alargamento de áreas de cais e prazos de concessão dos operadores e concessionários dos terminais de contentores. A fusão de portos e a gestão conjunta são outros temas de conflitualidade entre o Estado e as comunidades locais e municípios.

2.4 TENDÊNCIAS COMUNS NO PERÍODO 2005 - 2015

Constata-se uma linha de evolução comum dos portos portugueses no período 2005 a 2015, embora adotando políticas distintas. Mantém-se a abertura dos portos à concorrência internacional, a maior integração nas redes nacionais e internacionais, o aumento do poder de intervenção da autoridade portuária e a sua autonomia como gestor do porto (*devolution*), o crescimento contínuo e expansão dos portos ao serviço da economia e a gradual aplicação das leis de liberalização da atividade portuária e boas práticas internacionais.

Os portos alaram o seu *hinterland* e aumentam a cooperação com as plataformas logísticas e com as cadeias de abastecimento. Melhoram a sua relação com as cidades, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, Edição Especial 1, Abril 2017.

assumem responsabilidades sociais nas questões ambientais relacionadas com as atividades portuárias e procedem à criação de áreas reabilitadas e recuperadas de natureza urbana, em articulação com os municípios. Os portos conferem mais poder às comunidades portuárias na definição das estratégias e defesa do porto, e no incremento das atividades não correlacionadas com o desenvolvimento sustentado do porto.

A liberalização do mercado da mão de obra portuária, a entrada gradual de empresas na prestação de serviços portuários e o investimento em novos terminais portuários, e a aposta no modelo *landlord port* contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços, redução de custos e fomento da concorrência intra-portuária (Quadro 2).

Quadro 2 – Tendência comum da política portuária portuguesa, período 2005-2015

Opening	Regionalização	Relação porto-cidade	Preocupações com ambiente
	Privatização	Comunidades portuárias	Foco na economia do mar
Integração	Expansão do <i>hinterland</i>	Expansão para Espanha	Ferrovias para Espanha
	Operadores internacionais	Acesso rodovias e ferroviário	Janela única logística (JUL)
	<i>Transshipment</i> e escala	Fusão e cooperação das AP	Canais de abastecimento
Empowerment	Sustentabilidade financeira AP	Objetivos contratados AP	Mais autonomia
	Controle financeiro central	Reforço AP como empresas	Regulação e controle de AMT e IMT
Crescimento	Capacidade e expansão	Acesso portos profundos	Investimentos
Mercado	Liberalização de serviços	Liberalização trabalho portuário	Foco na qualidade e preços
	Orientação para clientes	Acesso mercado livre	Concorrência <i>landlord port</i> e intraportos

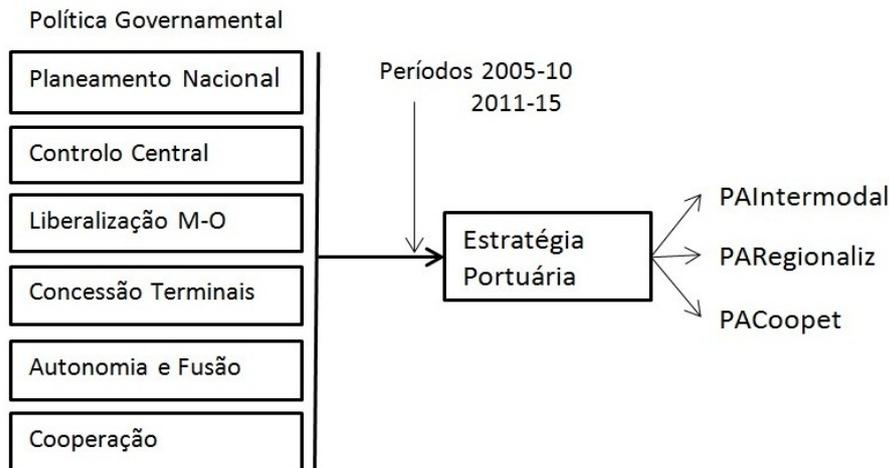
Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

3 MÉTODOS

3.1 MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O modelo de investigação relaciona as políticas governamentais, constituídas pelo Planeamento nacional (*National Planning*), Controlo central e ação (*CentralControl*), Liberalização da mão de obra e operações (*Liberalisation*), Concessão de terminais portuários (*Concession*), Autonomia e fusão de portos (*Autonomy Fusion*) e Cooperação portuária na associação de portos de Portugal (*Cooperation*) e com a Estratégia portuária (*Strategy*) (Figura 2). Consideram-se o período de 2005 a 2010 e o período de 2011 a 2015.

Figura 2 – Modelo de investigação



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

As hipóteses propostas são as seguintes:

Hipótese 1: Analisar as principais políticas governamentais para os portos portugueses no período de 2005 a 2015;

Hipótese 2: As políticas governamentais adotadas no período 2005 a 2015 influenciam a estratégia portuária;

Hipótese 3: As políticas governamentais influenciam a estratégia portuária, diferentemente no período de 2005 a 2010 e no período de 2011 a 2015.

3.2 FATORES E VARIÁVEIS

A política governamental é explicada pelas seis variáveis independentes ou fatores seguintes: Planeamento nacional (*National Planning*), Controle central e ação (*Central Control*), Liberalização da mão de obra portuária (*Port Liberalisation*), Concessão de terminais portuários (*Concession*), Autonomia e fusão de portos (*Autonomy Fusion*) e Cooperação na associação de portos de Portugal (*Cooperation*). A variável dependente é Estratégia portuária (*Strategy*).

National Planning explica-se pelas três variáveis seguintes: Planeamento do investimento (*Invest Plan*), Rentabilidade do investimento (*Inv Rentabil*) e Planeamento estratégico (*Strateg Plan*).

Central Control explica-se pelas quatro variáveis seguintes: Associação da comunidade aos investimentos (*Associatinv*), Política de redução de custos (*Less Cost Policy*), Estratégia nacional de redução de custos (*Gov Less Cost*) e Plano portuário nacional (*Gov Port Plan*).

Por tLiberalisation explica-se pelas duas variáveis seguintes: Liberalização das operações portuárias (*Gov Service Liberal*) e Liberalização do trabalho portuário (*Gov Work Liberal*).

Concession explica-se pelas três variáveis seguintes: Novas concessões de terminais (*GovNewConcess*), Autorização de novos terminais (*GovNewTerm*) e Políticas de concessão de terminais (*PA Concession*).

Autonomy Fusion explica-se pelas quatro variáveis seguintes: Autonomia às administrações portuárias (*Same Board*), Fusão regional de portos (*Gov Portfusion*), Objetivos financeiros das administrações portuárias (*PAFinancObj*) e Objetivos da atividade das administrações portuárias (*PAActivObj*).

Cooperation explica-se pelas duas variáveis seguintes: Projeto de concentração de administrações portuárias (*APPComProj*) e Associação Portuguesa de Portos representa os portos (*APPrelGov*).

Strategy explica-se pelas três variáveis seguintes: Desenvolvimento da intermodalidade (*PAIntermodal*), Regionalização dos portos (*GovRegionaliz*) e Cooperação e coopetição entre portos (*PACoopet*).

3.3 DADOS E AMOSTRA

Para testar as hipóteses, realiza-se um inquérito aos utilizadores dos portos portugueses, que formam a comunidade portuária. O questionário contém perguntas sobre cada uma das políticas governamentais referentes ao primeiro período 2005-2010, e ao segundo período 2011-2015. Os itens usam a escala de Likert de 7 pontos (1 = totalmente em desacordo; 7 = concordo totalmente).

O questionário envia-se a 2.300 gestores seniores de empresas que operam nos portos portugueses. Recebeu-se 172 respostas válidas (7,5%), sendo 74% de entidades privadas (Quadro 3). Os dados empíricos foram coligidos e usados para determinar o modelo e a estatística descritiva. Utiliza-se a metodologia das equações estruturais (SEM).

Quadro 3 - Amostra

Idade		
<35	5	3%
36-55	104	60%
>55	63	37%
Tipo de empresa		
Autoridade portuária	36	21%
Operador	23	13%
Armador	8	5%
Agente	39	23%
Carregador	18	10%
Outros	48	28%
Nb Trabalhadores		
>25	52	30%
26-50	29	17%
51-100	23	13%
101-150	12	7%
>150	56	33%

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 DADOS ECONÔMICOS

No primeiro período de 2005 a 2010 registra-se tendência para a estagnação devido ao impacto da crise financeira internacional no movimento total dos portos portugueses que se mantém em torno de 60 milhões de toneladas, e no movimento de contentores registrando os portos de Lisboa e Leixões, uma redução ou estagnação; e o porto de Sines, um crescimento, mantendo o movimento total em torno de 1 milhão de TEU. No segundo período, de 2010 a 2015, o movimento de contentores e o movimento total de carga nos portos portugueses registram forte crescimento (Anexo 4).

Verificam-se mudanças na estrutura portuária portuguesa, nomeadamente, forte crescimento do porto de Sines no movimento de contentores, que cresce de 50 mil TEU em 2005 para 1,3 milhões de TEU em 2015, com cerca de 20% deste movimento (265 mil TEU,

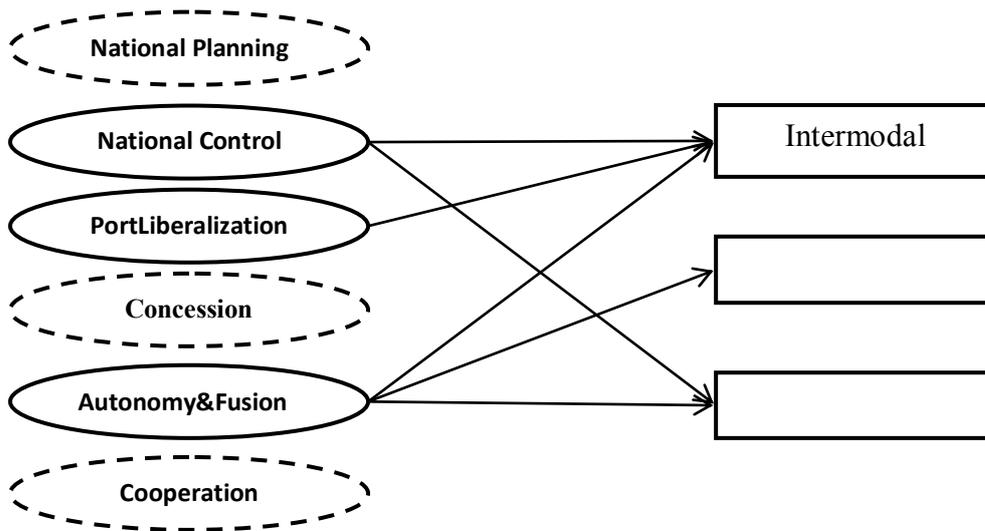
em 2014), referente a tráfego de *transshipment*. O movimento deverá crescer com o alargamento do *hinterland*, o desenvolvimento da ferrovia para Madrid e a parceria com a plataforma logística de Badajoz. O porto de Lisboa com as greves que afetaram as linhas de contentores, ao reduzir a sua atividade, implicou com a sua competitividade. O movimento total de mercadorias nos portos portugueses cresce mais acentuadamente no período 2011 a 2015, impulsionado, em especial, pelo movimento de contentores do porto de Sines, que regista 25 milhões de toneladas, em 2009, e 44 milhões de toneladas, em 2015 (Anexo 5).

O movimento de comboios de mercadorias com origem e destino nos portos nacionais atinge cerca de 16 mil em 2014 (CP Carga), com Sines a movimentar 6,9 mil comboios; Setúbal, 5,5 mil comboios; e Aveiro, 2,2 mil comboios. O movimento de cargas total e de contentores regista um forte impulso, com as exportações a crescerem, em especial, para a costa ocidental africana e para o norte de África e Brasil. No final do período, retoma-se o crescimento para os países do norte da Europa, em contraponto com a redução do movimento com África e Brasil, devido à crise, entretanto, iniciada nestes países, com a redução do preço do petróleo.

4.2 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA

Usando o modelo de equações estruturais, com base nas hipóteses de trabalho, obtêm-se coeficientes significantes no que respeita às relações entre as variáveis latentes e as variáveis observadas ($\rho > 0.4$). A validade convergente do modelo confirma que o modelo é adequado (Garver & Mentzer, 1999). Os resultados confirmam a validade das variáveis latentes, distintas e robustas ($\alpha > 0.6$) (Anexo 6). Os resultados também confirmam a robustez e unidimensionalidade do modelo de equações estruturais (Hair *et al.*, 1998). Os indicadores de ajustamento para o período 2005 - 2015, sobre a média dos dados totais, demonstram a adequação do modelo de medida: $\chi^2=434.672$, $\chi^2/df=3.15$, GFI=0.776, CFI=0.764, RMSEA=0.112. Os resultados obtidos evidenciam a importância das políticas governamentais e a sua distinta influência para o desenvolvimento da intermodalidade e nas atitudes de cooperação entre as administrações portuárias (Figura 3). Excluem-se o planeamento nacional (*National Planning*) e a cooperação entre AP (*Cooperation*).

Figura 3 – Resultados período 2005-2015

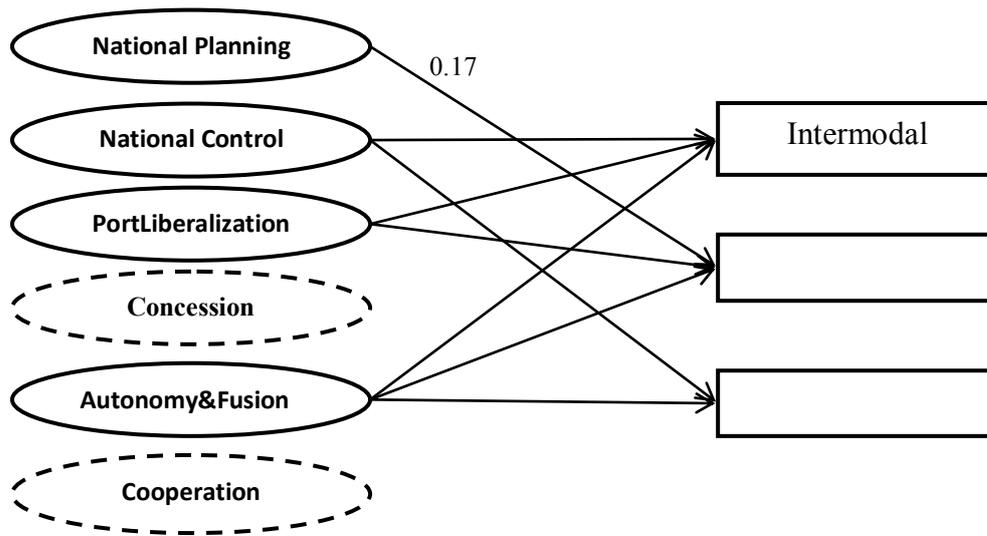


Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A autonomia e fusão dos portos (*Autonomy&Fusion*) relacionam-se fortemente com a estratégia portuária (*Intermodal*, $\beta=0.47$; *Regional*, $\beta=0.38$; *Coopetition*, $\beta=0.36$), assim como tem importância a ação de controle centralizado (*National Control*) (*Intermodal*, $\beta=0.16$; *Coopetition*, $\beta=0.28$). A liberalização da mão de obra e operações (*PortLiberalization*) adotada no setor não se assume com determinação ($\beta=0.14$).

O modelo de investigação aplica-se em dois períodos. No período 2005 a 2010 obtiveram-se os indicadores de ajustamento seguintes: $\chi^2=460.293$, $\chi^2/df=3.335$, $GFI=0.758$, $CFI=0.745$, $RMSEA=0.117$. Os resultados obtidos evidenciam a importância das políticas governamentais e a sua distinta influência para desenvolver a intermodalidade, a fusão regional dos portos e no fomento da cooperação entre as administrações portuárias (Figura 4).

Figura 4 – Resultados período 2005-2010

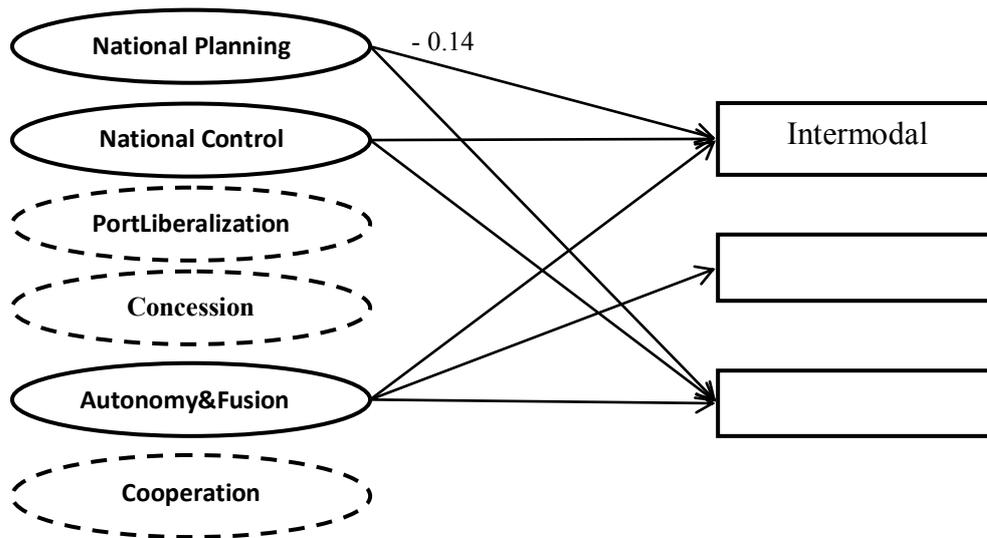


Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

As políticas de concessão de terminais (*Concession*) e de cooperação entre as AP promovidas através da Associação de Portos Portugueses (APP) não tiveram efeitos neste período, e que *National Planning* ($\beta=0.17$) apresenta uma fraca relação com a estratégia de fusão regional de portos. Foi *Autonomy&Fusion* que maior efeito teve em Intermodal ($\beta=0.49$), Regional ($\beta=0.40$) e *Coopetition* ($\beta=0.32$). Também, neste período, a política de controle centralizada da gestão dos portos ($\beta=0.17$; $\beta=0.30$) e de liberalização adotadas ($\beta=0.21$; $\beta=0.14$) evidenciaram alguma importância. Estas políticas governamentais apresentam resultados muito distintos no setor portuário, quando se comparam os dois períodos analisados.

Analisado o modelo no período 2011 a 2015, obtiveram-se os indicadores de ajustamento seguintes: $\chi^2=419.829$, $\chi^2/df=3.042$, GFI=0.782, CFI=0.751, RMSEA=0.109. Os resultados obtidos indicam que *PortLiberalization*, *Concession* e *Cooperation* foram políticas que não tiveram efeitos neste período. *National Planning* apresenta fraca relação com Intermodal ($\beta=-0.14$) e *Coopetition* ($\beta=-0.15$) (Figura 5).

Figura 5 – Resultados período 2011-2015



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Foi *Autonomy&Fusion* que maior efeito teve em Intermodal ($\beta = 0.50$), Regional ($\beta = 0.38$) e *Coopetition* ($\beta = 0.40$). Neste período, a estratégia portuária baseada em medidas para o desenvolvimento da intermodalidade evidenciou-se a mais relevante ação no quadro das políticas governamentais ($R^2 = 0.29$), semelhante quando se comparam os dois períodos analisados.

5 CONCEPÇÃO E DISCUSSÃO

5.1 CONCEPÇÃO

A reforma portuária realizada no período em estudo envolve a liberalização do trabalho portuário e a redução dos custos portuários totais, estimada em 20% pelo governo. Não se concluíram, por exemplo, a rede de plataformas logísticas de apoio aos portos, a ferrovia direta para Madrid, a renegociação das concessões portuárias para proporcionar mais investimento e menores rendas e custos, a construção dos novos terminais do Barreiro e Leixões e a expansão do terminal de Sines, nem o aprofundamento do acesso de Setúbal. Mas foram lançadas as bases para a conclusão destas reformas no próximo decênio. A mudança do modelo de governação, quer na gestão das autoridades portuárias, quer através de maior participação das empresas privadas na gestão dos terminais portuários através de concessões, teve efeitos muito positivos na competitividade, produtividade, diminuição do tempo de estadia dos navios e das cargas em porto e no desenvolvimento dos sistemas de informações portuários ligados às redes logísticas, JUP e JUL.

Os portos portugueses evoluem, seguindo Bird (1963) e Notteboom & Rodrigue (2005), abandonando o centro das cidades para outros portos adjacentes, caso do porto de Lisboa, que tem transferido funções e atividades para a margem sul do estuário do rio Tejo e para os portos de Setúbal e Sines; e do porto de Leixões, que expande a sua atividade para Espanha e para o porto de Aveiro.

As reformas portuárias respondem a tendências observadas na economia global, influenciadas pela crise econômica internacional, com especial incidência na economia portuguesa, derivadas de exigências colocadas pela troika de liberalização da economia, no âmbito do auxílio prestado a Portugal e ao Estado português. As estruturas de governação dos portos são influenciadas pelas características locais e tradições políticas de centralização da gestão dos portos, com alguma autonomia local, embora se preveja a gradual aglomeração da gestão de portos próximos, por questões de economias de escala e gestão integrada da política de regionalização portuária, em uma nova fase de evolução dos portos descrita por Notteboom & Rodrigue (2005) e Rodrigue & Rodrigue (2010).

Com estes resultados evidencia-se o impacto real das reformas dos modelos de governança, detalhados pelo World Bank e Unctad nos anos 90, e aprofundados na Port Reform Toolkit de 2007. Referem, em especial, à divisão do porto em terminais, à concessão dos terminais especializados através de concurso público transparente, à separação de papéis entre a exploração e a regulação, o aumento da concorrência e liberalização do trabalho portuário, à importância do diálogo social, à necessidade de criação de uma base legal clara e à prossecução de objetivos de eficiência e eficácia.

5.2 DISCUSSÃO

Com base no modelo de investigação e nos resultados obtidos, constata-se que, no período 2005 a 2010 (Período 1), as políticas governamentais que influenciaram a estratégia de forma distinta, identificada pela opção de desenvolvimento da intermodalidade ($\beta^2 = 0.33$), regionalização dos portos ($\beta^2 = 0.21$) e cooperação entre AP e portos ($\beta^2 = 0.20$) foram planeamento nacional (*National Planning*), controlo central (*National Control*), liberalização do trabalho portuário e operações (*Port Liberalization*) e autonomia e fusão de portos (*Autonomy&Fusion*). Destas políticas governamentais, apenas *Autonomy&Fusion* tem

impacto importante em qualquer das opções de estratégia portuária estudadas, o que se verifica, também, no período 2005 a 2010 (Período 2). A política de liberalização do trabalho portuário e operações (*PortLiberalization*) caracteriza o período 1 pelo fato de o governo ter apostado na liberalização do trabalho portuário e das operações portuários, o que resultou em grandes resistências sociais por parte dos trabalhadores e enormes prejuízos em alguns portos. No período 2 esta política foi abandonada. Confirmam-se a hipótese 2 e a hipótese 3.

Analisado o período 2005-2015, verifica-se que têm importância as políticas governamentais *National Control*, *PortLiberalization* e *Autonomy&Fusion*. As políticas estudadas neste modelo de investigação concessão de terminais (*Concession*) e cooperação portuária na APP (*Cooperation*) não apresentam quaisquer efeitos nas opções de estratégia do modelo. Referente à política *National Planning*, embora não tenha significância no modelo global, apresenta significado no período 2, ao contribuir para o desenvolvimento da intermodalidade e da cooperação entre AP e portos. Constata-se que as políticas governamentais estudadas não apresentam toda a relevância para o modelo de investigação. Confirma-se a hipótese 1. No contexto português, as políticas governamentais mostram ser decisivas para o sector portuário nacional.

6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Nesta investigação conclui-se que, no período 2005-2015, as políticas governamentais para os portos portugueses, excluindo as concessões de terminais portuários e a cooperação entre AP, influenciam diferentemente as três opções de estratégia portuária estudadas. Estas opções de estratégia referem-se às medidas de desenvolvimento da intermodalidade, a regionalização dos portos e as atitudes de cooperação entre AP. A autonomia de gestão concedida às AP e a centralização da gestão dos portos próximos foram a principal política do governo, adotada ao longo de todo o período, com efeitos nas três opções de estratégia.

As políticas governamentais adotadas alteram-se nos dois períodos estudados. Outra conclusão é que, no período 1 (2005-2010), a grande diferença face ao período 2 (2011-2015) reside em apostar na liberalização do trabalho portuário e nas operações com efeitos no desenvolvimento da intermodalidade e na regionalização dos portos. O planeamento nacional dos investimentos, impulsionado pelo governo no período 1, é importante para a

regionalização dos portos, ao passo que, no período 2, deixa de ter esse papel importante e contribui para o desenvolvimento da intermodalidade e para apoiar a cooperação entre as AP.

Este trabalho apresenta importantes contribuições para a literatura. Compreende-se melhor o papel das políticas governamentais e a diferente influência na estratégia portuária. A aposta na autonomia de gestão das administrações portuárias e a centralização da gestão de portos regionais interligam-se com a estratégia portuária, optando no desenvolvimento da intermodalidade, pela regionalização dos portos e por ações de cooperação entre portos. Esta investigação deve continuar a desenvolver-se no futuro, analisando outras medidas de política governamental e outros contextos.

REFERÊNCIAS

ADC. **Estudo sobre a concorrência do sector portuário**. Consulta pública. Julho, 2015.

BIRD, J. **The major seaports of the United Kingdom**. London: Hutchison, 1963.

BROOKS, M.R.; SCHELLINCK, T.; PALLIS A.A. A systematic approach of evaluating port effectiveness. **Maritime Policy and Management**, v. 38, n. 3, p. 315-334, 2011.

CHEON, S. Evaluating impacts of institutional reforms on port efficiency changes malquist productivity index for world container ports. **Post-doctoral research**, University of California, Berkeley, 2007.

CHEON, S.H., DOWALL, D.E.; SONG, D.W. (2010). Evaluating impacts of institutional reforms on port efficiency changes: ownership, corporate structure, and total factor productivity changes of world container ports. **Transport Research Part E**, v. 46, p. 546– 561.

CHOI, T., DOOLEY, K.; RUNGTUSANATHAM, M. (2000). Conceptual note supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. **Journal of Operations Management**, v. 19, p. 351–366.

DIÁRIO DA REPÚBLICA. **Lei da água**. Lei 85/2005, 29 de dezembro, 2005.

DIÁRIO DA REPÚBLICA. Alteração do estatuto do IMT. **Decreto-lei 77/2014**, 14 de maio, 2014.

DIÁRIO DA REPÚBLICA. Criação da AMT. **Decreto-lei 78/2014**, 14 de maio, 2014.

FELÍCIO, J.A., CALDEIRINHA, V., & DIONÍSIO, A. The effect of port and container terminal characteristics on terminal performance. **Maritime Economics & Logistics**, v. 17, p. 493–514, 2015.

GARVER, M.S. & MENTZER, J.T. Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33–57, 1999.

GOVERNO PORTUGUÊS, Ministério da Economia. **PETI**: Plano estratégico de infraestruturas e transportes. Lisboa, 2014.

GOVERNO PORTUGUÊS, Secretaria de Estado dos Transportes. **OESMP**: Orientações estratégicas para o sector marítimo e portuário. Lisboa, 2006.

GOVERNO PORTUGUÊS, Secretaria de Estado dos Transportes. **Portugal logístico**. Lisboa, 2008.

Hair, Jr. J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. New York: Prentice Hall.

IMT, PA. **INSTITUTO DA MOBILIDADE E DOS TRANSPORTES**. Disponível em: <<http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/Paginas/IMTHome.aspx>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

INE, Instituto Nacional de Estatística. **Banco de Portugal**, 2016. Disponível em: <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE>. Acesso em: 05 nov. 2016.

Langen, P.W.; Pallis, A. A. Analysis of the benefits of intra-port competition. **International Journal of Transport Economics**, v. 33, n. 1, p. 69-86, 2006.

NOTTEBOOM, T.; RODRIGUES, J.P. **Port regionalization**: Towards a new phase in port development. *Maritime Policy & Management*, v. 32, n. 3, p.297-313, 2005.

OESMP, Orientações Estratégicas para o Sector Marítimo-Portuário. **Governo Português**, Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://www.portugal.gov.pt/media/1385664/PETI3.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

ONUT, S., TUZKAYA, U.; TORUN, E. **Selecting container port via a fuzzy ANP-based approach**: A case study in the Marmara region. Turkey. *Transport Policy*, v. 18, p. 182–193, 2011.

RODRIGUES, J.P.; NOTTEBOOM, T. Foreland-based regionalization: Integrating intermediate hubs with port hinterlands. **Research in Transportation Economics**, v. 27, p. 19–29, 2010.

ROQUE, L. **A influência do modelo de governação das autoridades portuárias no desempenho**. Edições Risco: Porto, 2015.

ROSO, V. Factors influencing implementation of a dry port. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 10, p.782-798, 2008.

TONGZON, J. Port choice determinants in a competitive environment. **IAME, Conference**, Panamá, 2002.

TORRE, J. L. **Legislação Portuária**. Edições Almedina, 2001.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, Edição Especial 1, Abril 2017.

TRUJILLO, L.; TOVAR, B. The European Port Industry: An Analysis of its efficiency. **Maritime Economics and logistics**, v. 9, n.2, p. 148-171, 2007.

VAN DER LUGT, L.; LANGEN, P.W.; HAGDOORN, L. &. Port authority strategy: Beyond the landlord– a conceptual approach. Proceedings of the 2007. **IAME Conference** (CD-Rom), Athens, 2007.

VAN DER LUGT, L.; LANGEN, P.W.; HAGDOORN, L. &. Beyond the landlord: Worldwide empirical analysis of port authority strategies. **International Journal of Shipping and Transport Logistics**, v. 7, n. 5, p. 570-596, 2015.

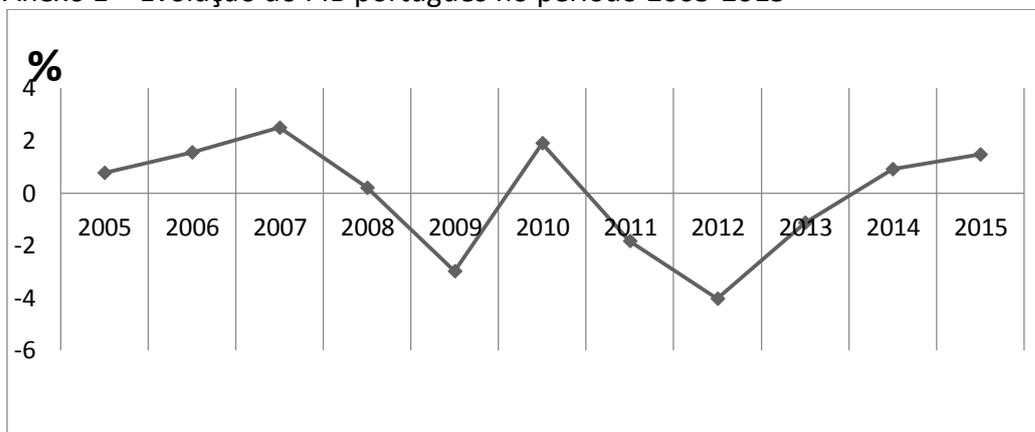
VAN DER LUGT, L.; LANGEN, P.W.; HAGDOORN, L. &. Beyond the landlord, typologies of port authority strategy. **Smart port perspectives**. Erasmus University Rotterdam, p. 15-27, 2013.

VERHOEVEN, P. Economic assessment of management reform in European seaports. PhD thesis, **Antwerp University**, 2015.

World Bank. Port Reform Toolkit Second Edition—Modules 1–8. The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, DC, 2007.

ANEXOS

Anexo 1 – Evolução do PIB português no período 2005-2015



Fonte: Banco de Portugal, INE (2016).

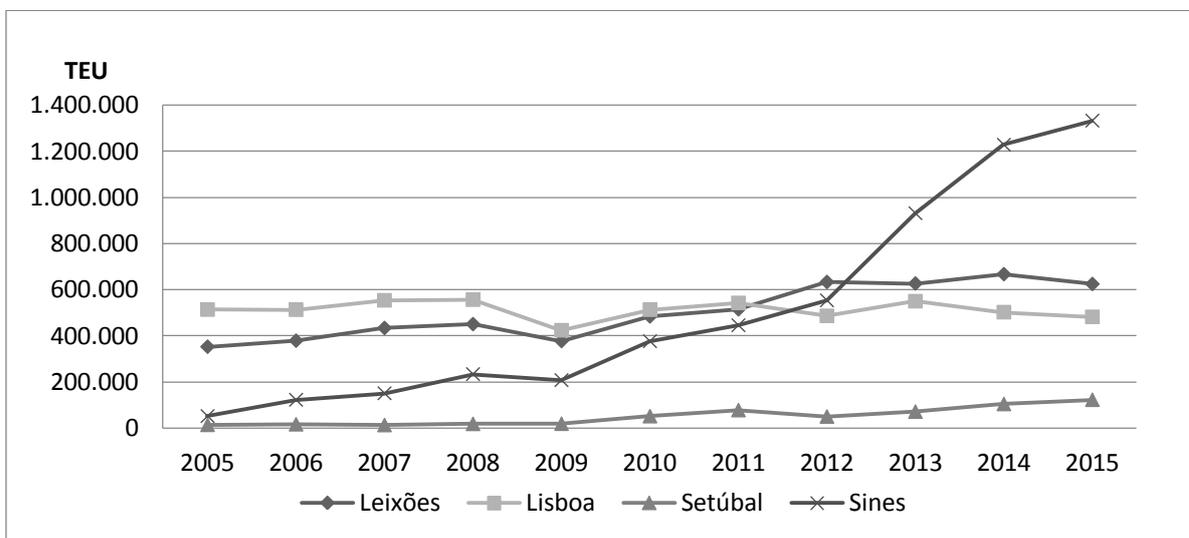
Anexo 2 – Quadro sobre as principais políticas portuárias nacionais

Período 2005 - 2010	Período 2011 - 2015
Objetivos contratados com Estado	Controlo central de custos
Investimento estatal e plano estratégico para os portos (OESMP)	Construção do plano de investimento nos transportes com empresas (PETI)
Relação direta entre portos e governo	APP representa os portos junto do governo
Crescem as baixas tarifas	Eliminação dos encargos trabalho portuário
Foco no investimento público nos portos	Focus na redução dos custos portuários
Foco no diálogo laboral e novas leis para portos	Liberalização do trabalho portuário
Novas concessões de terminais pelas AP	Entrada novos terminais e liberalização portos
Reforço do IPTM (ponto de vista marítimo e portuário)	Criação IMT e AMT (ponto de vista transporte global)
Novos terminais em Sines e Leixões	Novos terminais Lisboa e Leixões

Aumento das receitas e sustentabilidade das AP	Negociação rendas concessão de terminais
Cooperação portuária (mesma administração)	Fusão de portos
Planejamento centralizado de investimentos	Processo para holding de portos
Mais autonomia para AP	Mais autonomia para AP
Foco no planeamento e coopetição	Focus no aumento da concorrência intra e entre portos
Plano de plataformas logísticas	Plataformas logísticas para grupos de portos (não planeado)
Plano nacional portuário	Estratégia nacional de transportes para redução de custos

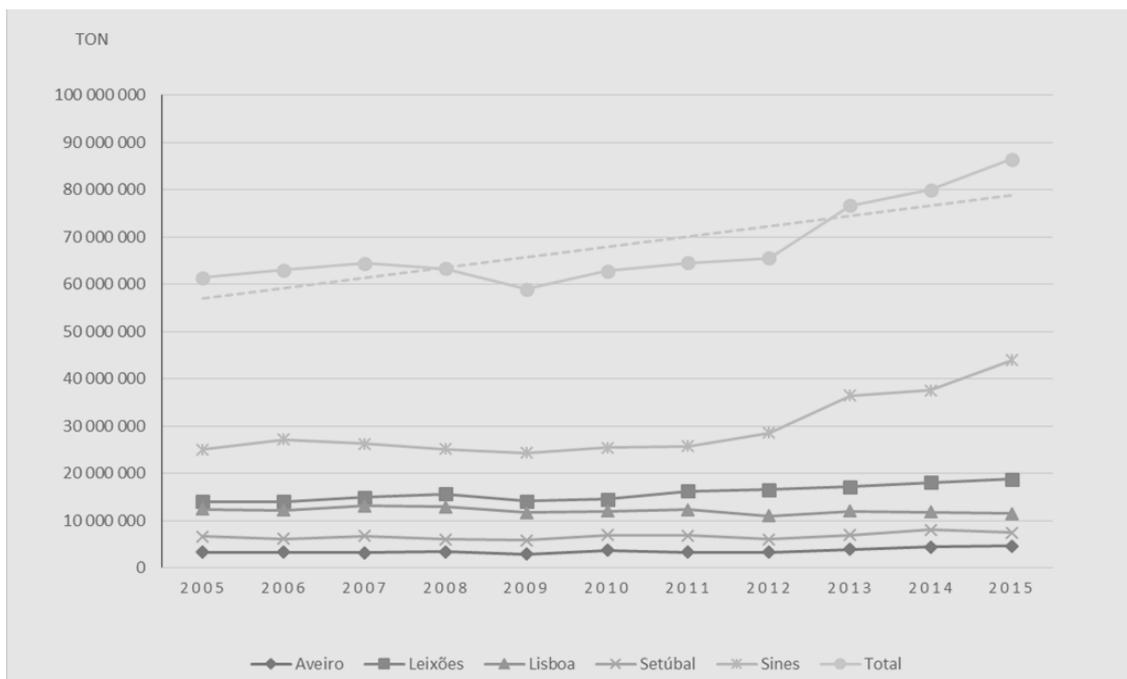
Fonte: Adaptado de OESMP (2008) e PETI (2014).

Anexo 3 – Quadro sobre o movimento de contentores nos portos portugueses no período 2005-2015



Fonte: IMT, PA (2016).

Anexo 4 – Movimento de cargas nos portos portugueses no período 2005-2015



Fonte: IMT, PA (2016).

Anexo 5 – Quadro sobre com Alpha de Cronbach

Latent	Question	Alpha
National Planning	National investment plan	
	Rational investment plan	
	Strategic plan	0.78
Central control and action	Investments planned with users	
	National port cost reduction	
	National cost strategy	
	National port plan	0.82
Port liberalization	Port labor liberalization	
	Port service liberalization	0.79
Concession of new terminal	Government focus on new concession	
	Government focus on new terminals	
	PA focus on new concessions	0.73
PA autonomy and fusion	Regional PA with same board	
	Government focus on port fusion	
	PA financial goals	
PA cooperation	PA activity goals	0.78
	Port association cooperation	
	Port association relation with government	0.63
PA Strategy	PA focus on intermodality	
	PA focus on regionalisation	
	PA focus on port competition	0.66

Fonte: IMT, PA (2016).