

MICHAEL DOOMS

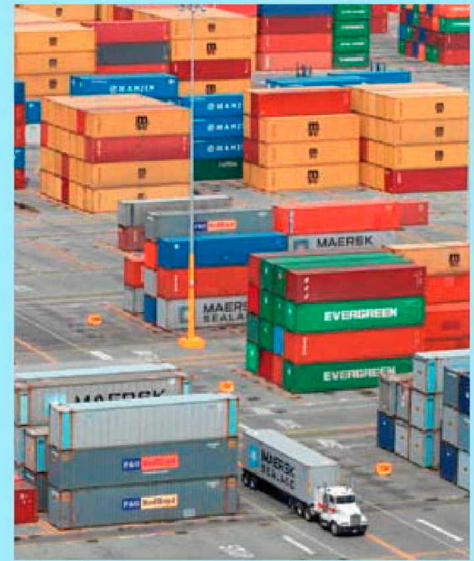
Portos requerem novas estratégias e modelos de governação

■ Professor, investigador e consultor especializado em gestão de infra-estruturas portuárias, Michael Doms esteve em Lisboa por ocasião da Semana Azul e defende que as «autoridades portuárias europeias precisam de repensar as estratégias e os modelos de governação» dos portos

A actividade portuária enfrenta, actualmente, um momento de transição?

Se pensarmos nas autoridades portuárias, especificamente, observamos que precisam de ter em conta vários desenvolvimentos, que são ou podem ser disruptivos. Na Europa Ocidental, assistimos à emergência de um mercado de

contentores e, a par do aumento de dimensão dos navios e da racionalização de ligações (menos ligações para navios maiores), muitos portos precisam de repensar as suas estratégias e/ou encontrar novas alternativas para terminais de contentores que estão inactivos. Os outros elementos são o potencial para uma nova vaga



de “industrialização”, na sequência de desafios relacionados com a economia circular e com a questão da produção e distribuição de energia, dada a posição vulnerável da Europa nessa matéria. Existem muitas oportunidades, mas estão associadas a riscos sérios e os benefícios que delas podemos extrair serão provisórios e em ciclos curtos. Além disso, estas oportunidades requerem uma nova série completa de indicadores, não necessariamente toneladas, para medir o sucesso destas actividades.

**Quais são os principais desafios para os portos e quais as melhores respostas a dar pelos operadores portuários e actividades marítimas?**

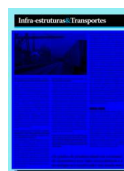
Em geral, as autoridades portuárias precisam de repensar estratégias e modelos de governação ao nível do cluster, para conseguirem aproveitar mais rapidamente as oportunidades e os benefícios que lhes estão associados e apresentarem as colaborações adequadas aos grupos de interesse. Potencialmente, isto pode significar mais riscos, uma gestão de concessões mais dinâmica (condições contratuais mais restritivas) e um design de infra-estruturas mais flexível, susceptíveis de servirem múltiplos mercados e projectos em horizontes temporais mais longos. Significa também uma inclusão mais forte dos grupos de interesse-chave nos processos estratégicos ao nível das autoridades portuárias, uma cultura que pode não estar presente em toda a parte. Um dos principais desafios consiste nas apertadas regras no plano financeiro – poucas autoridades portuárias têm os meios humanos e financeiros para se comprometerem em negócios mais dinâmicos.

Na palestra que deu em Lisboa no princípio de Junho, disse que as autoridades portuárias têm recursos limitados para fazer face ao futuro da sua actividade. Pode desenvolver este tópico?

De facto, um elemento importante é o alargamento da base financeira ou, em geral, dos recursos base das autoridades portuárias ou da gestão das infra-estruturas portuárias. Em comparação com outros gestores de infra-estruturas, nas indústrias aeroportuárias, ferroviárias e de energia, parece que as autoridades portuárias têm dificuldades em alargar a sua base financeira por várias razões (questões de governança, como o facto de alguns portos não terem a autonomia para estabelecer as suas tarifas de infra-estruturas, por exemplo). Há exemplos que vale a pena investigar, como o de Roterdão. O porto de Roterdão tem sido capaz de aumentar substancialmente as suas receitas mantendo um crescimento moderado desde 2007. Como se tivesse sido realizado um exercício dentro da companhia para melhorar o seu valor junto dos clientes e grupos de interesse do porto e transformar isso num desempenho financeiro superior que, em contrapartida, gera os meios financeiros para investir em projectos novos e inovadores. Em resumo, é necessário um enfoque mais forte em gestão de activos e um tarifário estratégico, no âmbito de um contexto cliente/produto. A primeira questão que deve ser respondida é: *o que é que estamos a vender actualmente aos nossos clientes?* Estou convencido de que bastantes gestores portuários dariam diferentes respostas.

Na conferência mencionada, também falou em novas parcerias para os portos, como solução para fazer face com êxito aos novos desafios. Pode explicar com quem e por que é que os portos devem fazer essas parcerias?

Muitos projectos inovadores continuam a depender da construção de novas infra-estruturas ou do realinhamento das que já existem. Embora colaborações próximas com os clientes (companhias de navegação, operadores de terminais, investidores industriais) me pareçam lógicas, acredito fortemente que os gestores de infra-estruturas portuárias precisam de um forte apoio social para operarem nas comunidades locais. Os objectivos de criação de emprego e bem-estar têm sido substituídos por uma atenção às externalidades negativas dos portos (congestionamentos, impactos ambientais e espaciais, entre outros) e têm levado a atrasos nos projectos e a litigância por toda a Europa. Normalmente, é tomada uma atitude defensiva mas, pessoalmente, acredito mais numa estratégia ofensiva. Isso significa o estabelecimento de sistemas de monitorização das percepções das comunidades locais, um diálogo permanente baseado nestas percepções, bem como medidas objectivas e gestão de desempenho em redor da sustentabilidade. Por outras palavras, associar a análise de desempenho da sustentabilidade (prosperidade, pessoas, planeta) à percepção dessa mesma sustentabilidade. Quando os grupos de interesse das comunidades locais compreenderem melhor os objectivos do *cluster* portuário, mudarão de atitude.



Qual é a importância da conectividade, tal como Peter de Langen a descreveu na mesma conferência?

A força competitiva de um largo número de portos é determinada pela sua rede marítima global e pela sua rede terrestre através do *hinterland* (por exemplo, ligações a portos secos). Quanto mais os serviços regulares estiverem presentes num porto nestas duas componentes, melhor e mais eficiente será a sua conexão, o que o tornará mais capaz para atrair volumes de carga. O principal desafio ao nível da gestão é encontrar a informação certa para calcular os indicadores de conectividade e ligá-los a outros domínios do desempenho, como a “fluidez”, indicadores de custos da cadeia de abastecimentos, bem como as percepções do utilizador sobre logística e desempenho das infra-estruturas. Acreditamos que este é um grande desafio, onde também o projecto PORTOPIA procura respostas e desenvolve soluções novas e inovadoras juntamente com a indústria (em particular, na medição das percepções do utilizador).

Qual é o papel das novas tecnologias na actividade portuária e quais são as principais tecnologias aplicáveis aos portos (vigilância, controlos remotos, comunicações ou outras)?

Pela minha parte, estou espantado com os ganhos de produtividade em terminais de contentores, por exemplo. Tal como os carros sem condutor, também assistiremos a gruas não tripuladas e potencialmente a outros equipamentos não tripulados nos portos do futuro. Isto vai exigir uma vaga inteiramente nova de pessoas habilitadas para este tipo de operações e as tecnologias de informação e comunicação vão tornar-se mais importantes. E não acredito que esta evolução esteja muito distante. O que também coloca a lógica de expansão dos portos sob pressão.

Conhece algum porto que já esteja a operar com essa perspectiva de futuro?

Todos os portos estão a desenvolver o seu próprio enfoque – também em virtude de limitados recursos de base. De entre os portos que conheço melhor, noto que a inovação desempenha um papel-chave em Roterdão, onde o processo de inovação é de facto gerido como um funil, com muita geração de ideias e depois com orçamentos para desenvolver soluções inovadoras com os grupos de interesse. Neste contexto, também é importante permitir o erro, pois a actividade empreendedora e inovadora também implica falhas e aprende-se com elas, de tempos a tempos! Em Antuérpia, estabeleceram uma colaboração moderna com os grupos de interesse em matéria de avaliação de sustentabilidade. Outros portos modificaram os seus modelos e tornaram-se mais orientados energeticamente, com actividades de suporte para o desenvolvimento *offshore*, potencialmente sacrificando as tonelagens, mas criando muita prosperidade, emprego e contribuindo para uma sociedade mais verde. Em geral, no entanto, poderia ser solicitada mais colaboração ao universo científico.

Com base nas suas investigações e conhecimentos sobre os portos portugueses, pelo menos, até onde isso for possível, diga-nos o que pensa sobre o impacto, nos portos de Portugal, do alargamento do canal do Panamá e da construção de um novo canal na Nicarágua.

Baseado em alguma interacção com o que chamo “grupos de interesse na Península Ibérica”, com isso significando que em Espanha esta discussão também se trava, acredito que existe muita especulação irracional, que conduz algumas autoridades portuárias a criarem fornecimento de infra-estruturas com vista a alterar configurações de redes marítimas (em particular para os contentores). Não encontrei muitos executivos de navegação com uma ideia franca sobre a questão; existem cenários, mas não conclusões, por enquanto. Embora já tenham sido sugeridas algumas modificações nas configurações de redes no passado, mesmo sem a extensão do canal do Panamá (por exemplo, os serviços pendulares Leste-Oeste), esta alteração ainda não ocorreu e navios maiores ainda navegam para norte e sul. De alguma forma, desconhecemos se o canal alargado vai despoletar alterações nas redes, mais operações entre companhias (actualmente, a ter lugar principalmente à volta de Algeciras, Tânger-Med e alguns outros) e, como resultado, mudanças significativas em certo transbordo e mercados de destino. Mais uma vez, reunir a inteligência necessária, construir cenários e trabalhar com os grupos de interesse podem ajudar a modelar os processos de decisão relacionados com oportunidades de criação de valor para os portos portugueses. Mas, na minha opinião, o investimento em contentores, em particular, tornou-se cada vez mais arriscado, com largas quantidades de tráfego aberto, o que significa que se pode ganhar muito, mas também se pode perder bastante.

MICHAEL DOOMS

É doutorado em Economia Aplicada pela Universidade de Bruxelas, onde é docente, com uma tese sobre investimentos de larga escala em projectos na área dos transportes. Ensina igualmente no Instituto de Transportes e Gestão Marítima, em Antuérpia, e na Universidade Erasmus, de Roterdão (onde coordena um módulo de política e economia portuária organizado em cooperação com o porto de Roterdão). Colaborou como gestor e investigador em vários projectos de consultoria, essencialmente relacionados com a actividade portuária. Esteve igualmente envolvido no desenvolvimento de um plano estratégico para a gestora de infra-estruturas ferroviárias Infrabel e na avaliação estratégica e socioeconómica da expansão do *hub* da DHL no aeroporto de Bruxelas. ■

Os ganhos de produtividade em terminais de contentores tem sido extraordinária e a tecnologia irá surpreender-nos ainda mais