



Logística e Gestão Portuária: o caso do Porto de Leixões

Emanuel Santos Bettencourt

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Logística

Orientado pela Professora Doutora Ana Paula Lopes

Este Relatório de Estágio inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, setembro de 2023



Logística e Gestão Portuária: o caso do Porto de Leixões

Emanuel Santos Bettencourt

Orientado pela Professora Doutora Ana Paula Lopes

Porto, setembro de 2023

RESUMO

O presente relatório de estágio é efetuado no âmbito do segundo ano do Mestrado em Logística da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR). O estágio que dá origem ao relatório desenvolveu-se entre 03 de outubro de 2022 e 31 de março de 2023 no Porto de Leixões, designadamente na Administração Portuária do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A. (APDL, S.A.), nos três primeiros meses na Direção de Estudos e Planeamento e nos seguintes três meses na Direção Comercial, Marketing e Comunicação.

O relatório inicia-se com um enquadramento teórico sobre a autoridade portuária, os portos e a elucidação de conceitos relacionados.

O trabalho contempla a caracterização da entidade promotora do estágio e do local de realização do estágio: o Porto de Leixões. A APDL, S.A. é responsável pela administração do Porto de Leixões, a segunda maior infraestrutura portuária de Portugal, visando a sua exploração económica, conservação e desenvolvimento.

Além disso, o relatório visa apresentar as divisões de desenvolvimento do estágio e descrever as atividades realizadas. Estas atividades prendem-se com a elaboração do Plano de Investimentos da empresa, a atribuição de concessões portuárias, candidaturas de projetos de investimento a fundos comunitários, a elaboração de estudos, a promoção da atividade comercial da empresa, a promoção e organização de eventos, além da elaboração de inquéritos de satisfação.

O relatório é finalizado com a apresentação de uma análise crítica à entidade, recorrendo-se a uma análise SWOT, e às atividades desenvolvidas. O balanço às atividades desenvolvidas resulta numa apreciação positiva, pois possibilitaram-me adquirir experiência e competências relevantes em áreas relacionadas com o meu percurso académico.

Para a concretização do presente relatório e das atividades realizadas no estágio, relevaram-se fulcrais unidades curriculares do Mestrado em Logística.

Palavras-chave: Estágio; Logística; Porto de Leixões; APDL, S.A.

RESUMEN

Este informe de pasantía se realiza en el ámbito del segundo año de la Maestría en Logística de la Associação de Politécnicos do Norte (APNOR). La pasantía tuvo lugar entre el 3 de octubre de 2022 y el 31 de marzo de 2023 en el Puerto de Leixões, concretamente en la Administração Portuária do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A. (APDL, S.A.), en los primeros tres meses en la Dirección de Estudios y Planificación y en los tres meses siguientes en el Departamento Comercial, Marketing y Comunicación.

El informe comienza con un marco teórico sobre la autoridad portuaria, los puertos y la aclaración de conceptos relacionados.

El trabajo contempla la caracterización de la entidad que promueve la pasantía y el lugar donde se desarrolla la pasantía: el Puerto de Leixões. APDL, S.A. es responsable de la gestión del Puerto de Leixões, la segunda mayor infraestructura portuaria de Portugal, con vistas a su explotación económica, conservación y desarrollo.

Además, el informe tiene como objetivo presentar las divisiones de desarrollo de pasantías y describir las actividades realizadas. Estas actividades se relacionan con la elaboración del Plan de Inversiones, la adjudicación de concesiones portuarias, la solicitud de proyectos de inversión a fondos de la UE, la elaboración de estudios, la promoción de la actividad comercial, la promoción y organización de eventos, además de la elaboración de encuestas de satisfacción.

El informe finaliza con la presentación de un análisis crítico de la entidad, mediante un análisis DAFO, y de las actividades realizadas. El balance de las actividades realizadas resulta en una valoración positiva, ya que me han permitido adquirir experiencia y habilidades relevantes en áreas afines a mi carrera académica.

Para la realización de este informe y las actividades realizadas durante la pasantía, se destacaron unidades curriculares clave de la Maestría en Logística.

Palabras-clave: Pasantía; Logística; Puerto de Leixões; APDL, S.A.

ABSTRACT

This internship report is carried out within the scope of the second year of the Master in Logistics of the Associação de Politécnicos do Norte (APNOR). The internship that supports the report took place between October 3, 2022 and March 31, 2023 in the Port of Leixões, namely at the Administração Portuária do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A., in the first three months in the Studies and Planning Department and in the following three months in the Commercial, Marketing and Communication Department.

The report begins with a theoretical framework on the port authority, ports and the elucidation of related concepts.

This work contemplates the characterization of the entity that promotes the internship and the place where the internship takes place: the Port of Leixões. APDL, S.A. is responsible for managing the Port of Leixões, the second largest port infrastructure in Portugal, with a view to its economic exploitation, conservation and development.

In addition, the report aims to present the internship development departments and describe the activities carried out. These activities relate to drawing up the company's Investment Plan, awarding port concessions, applying for investment projects to EU funds, drawing up studies, promoting the company's commercial activity, promoting and organizing events, in addition to preparing satisfaction surveys.

The report ends with the presentation of a critical analysis of the entity, using a SWOT analysis, and the activities carried out. The balance of the activities carried out results in a positive assessment, as they have enabled me to acquire relevant experience and skills in areas related to my academic career.

For the realization of this report and the activities carried out during the internship, key curricular units of the Master in Logistics were highlighted.

Keywords: Internship; Logistics; Port of Leixões; APDL, S.A.

AGRADECIMENTOS

Com o presente relatório concluo uma desafiante etapa do meu percurso académico, pelo que desejo exprimir o meu sincero agradecimento a todos os que contribuíram para a sua concretização.

Em especial:

À APNOR e, em particular, ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e a todos os docentes do Mestrado em Logística por todos os ensinamentos.

À minha orientadora, Professora Dra. Ana Paula Lopes, pelo acompanhamento na concretização deste relatório, pela sua disponibilidade e esclarecimento de dúvidas e também pela sua exigência.

À Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A. (APDL, S.A.) por me ter acolhido e permitido a realização deste estágio curricular, nomeadamente à Direção de Recursos Humanos (nas pessoas do seu Diretor, Dr. Manuel Teixeira, e Dra. Lídia Major) e, em especial, à Direção de Estudos de Planeamento e à Direção Comercial, Marketing e Comunicação.

Ao meu orientador de estágio, Dr. Pedro Azevedo, pelo seu acolhimento desde o primeiro dia de estágio, pela partilha de conhecimentos, pela oportunidade que me deu e a confiança que depositou em mim e pela disponibilidade demonstrada no acompanhamento da elaboração deste relatório. A sua cooperação foi imprescindível.

À Dra. Amélia Castro, Diretora da DEP, pela simpatia com que me acolheu e pela confiança.

Ao Eng. Nélson Silva pelo companheirismo e por toda a ajuda.

À Dra. Sara Marques e a todas as pessoas que na Direção de Estudos e Planeamento tive o prazer de ter como colegas: Dra. Alice Lima, Dr. Francisco Saraiva, Dr. Alberto Monteiro, Dra. Susana Guedes, Dr. Pedro Loureiro, Dra. Márcia Ribeiro, Eng.^a Marta Borges, Dra. Alexandra Araújo. Pelo acolhimento, pela simpatia, pela partilha de conhecimento, o meu muito obrigado.

À Dra. Helena Fernandes, Diretora da DCMC pelo seu acolhimento, pela oportunidade que me deu, pela partilha de conhecimentos e pela confiança que depositou em mim, por ter sido incansável em dar-me tarefas. O seu contributo foi fundamental.

À Dra. Marta Sá Lemos e a todas as pessoas que na Direção Comercial, Marketing e Comunicação tive o prazer de ter como colegas: Dra. Mónica Ferraz, Dr. Mário Rodrigues, Dra. Manuela Miranda, Dr. Jorge Cabral, Dra. Cláudia Motta. Pelo acolhimento, pela simpatia, pela partilha de conhecimento, o meu muito obrigado.

À Ana Mafalda, pelo permanente apoio, pela motivação. Tornou-se mais fácil graças a ti. Muito obrigado por sempre acreditares em mim.

Aos meus pais, Maria do Rosário e Manuel Reis, endereço o meu maior agradecimento. Pela oportunidade que me deram, por todo o apoio, por tudo. A vós devo e dedico o meu percurso.

A todos, o meu sentido agradecimento!

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEM	Autoestradas do Mar
AI	Auditoria Interna
AMT	Autoridade da Mobilidade e dos Transportes
APA	Administração do Porto de Aveiro, S.A.
APDL	Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A.
APFF	Administração do Porto da Figueira da Foz, S.A.
APL	Administração do Porto de Lisboa, S.A.
APRAM	Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A.
APS	Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.
APSS	Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra, S.A.
APVC	Administração Portuária de Viana do Castelo, S.A.
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CA	Conselho de Administração
CAE	Código de Atividade Económica
CEC	Comissão de Ética e Conduta
CEF-T	<i>Connecting Europe Facility for Transport</i> (Mecanismo Interligar a Europa para os Transportes)
CNUCED	Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento
DCFF	Divisão de Contabilidade Financeira e Fiscalidade
DCFT	Divisão de Controlo Financeiro e Tesouraria
DCM	Divisão de Comunicação e Marketing
DCMC	Direção Comercial, Marketing e Comunicação
DD	Divisão Dominial
DDP	Direção Dominial e de Património
DDS	Direção de Desenvolvimento e Sustentabilidade
DE	Departamento de Estatística
DEM	Divisão de Eletricidade e Mecânica
DEP	Direção de Estudos e Planeamento
DERIS	Divisão de Estratégia, Risco e Implementação de Sistemas
DF	Direção Financeira
DFOM	Divisão da Frota e Operações Marítimas
DFP	Divisão de Formação Profissional
DGTF	Direção Geral do Tesouro e Finanças
DIF	Divisão de Infraestruturas Ferroviárias
DIM	Divisão de Inovação e Modernização
DIP	Divisão de Informação e Processos
DIW	<i>Douro's Inland Waterway</i> (Via Navegável do Douro)
DJ	Direção Jurídica
DM VC	Departamento de Manutenção de Viana do Castelo

DMC	Divisão de Movimentação de Cargas
DMI	Divisão de Manutenção das Infraestruturas da Via Navegável do Douro
DO	Divisão de Obras
DO VC	Divisão de Operações de Viana do Castelo
DOC	Departamento de Obras e Conservação
DOE	Direção de Obras e Equipamentos
DOPS	Direção de Operações Portuárias e Segurança
DOS	Divisão de Obras Sociais
DP	Divisão de Património
DP VC	Departamento de Pilotagem de Viana do Castelo
DPCG	Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão
DPCN VND	Divisão de Planeamento e Controlo de Navegação da Via Navegável do Douro
DPPCN	Divisão de Pilotagem, Planeamento e Controlo de Navegação
DRH	Direção de Recursos Humanos
DSI	Direção de Sistemas de Informação
DSIG	Departamento do Sistema de Informação Geográfica
DSO	Departamento de Saúde Ocupacional
DSP	Divisão de Segurança Portuária
DST	Divisão de Sistemas e Tecnologia
DTF	Divisão de Terminais Ferroviários
DWT	<i>Deadweight tonnage</i> (porte em toneladas)
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)
EPD	Encarregado de Proteção de Dados
IP	Infraestruturas de Portugal, S.A.
IPTM	Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P.
JUL	Janela Única Logística
Lo-Lo	<i>Lift-on / Lift-off</i> (navios com grua para carregar / descarregar)
M ²	Metros quadrados
NIPC	Número de Identificação de Pessoa Coletiva
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
PA	Portos dos Açores, S.A.
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PAO	Plano de Atividades e Orçamento
PIB	Produto Interno Bruto
PLPL	Plataforma Logística do Porto de Leixões
PM	<i>Program Manager</i> (Gestor de Projeto)
PRB	Produto Regional Bruto
RJSPE	Regime Jurídico do Setor Público Empresarial
ROC	Revisor Oficial de Contas

Ro-Ro	<i>Roll-on / Roll-off</i> (Rolar para dentro / Rolar para fora)
SICAE	Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas
SCA	Secretária do Conselho de Administração
TCN	Terminal de Contentores Norte
TCS	Terminal de Contentores Sul
TEU	<i>Twenty-foot Equivalent Unit</i> (Unidade Equivalente a Contentor de 20 Pés)
TFML	Terminal Ferroviário de Mercadorias de Leixões
TMCD	Transporte Marítimo de Curta Distância
VAL	Valor Atual Líquido
VILPL	Via Interna de Ligação ao Porto de Leixões
VND	Via Navegável do rio Douro
ZHL	Zero Hidrográfico de Leixões

ÍNDICE

Resumo	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Agradecimentos.....	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	v
Índice	viii
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xii
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1 Conceito de autoridade portuária	3
2.1.1 Competências das autoridades portuárias	3
2.2 Conceito de porto	4
2.2.1 Terminologia e classificação dos portos	5
2.2.1.1 Quanto à escala	5
2.2.1.2 Quanto aos atributos geográficos	5
2.2.1.3 Quanto ao modelo de gestão	6
2.2.1.4 Quanto às funções do porto	7
2.2.1.5 Quanto à especialização	7
2.2.1.6 Quanto à integração em rede.....	8
2.2.2 Terminais portuários	10
2.2.2.1 Terminal de carga geral fracionada.....	10
2.2.2.2 Terminal de carga geral contentorizada.....	10
2.2.2.3 Terminal de granéis sólidos	11
2.2.2.4 Terminal de granéis líquidos	11
2.2.2.5 Terminal Ro-Ro	11
2.2.2.6 Terminal de passageiros	11
2.3. Valor económico, social e ambiental dos portos	12
2.3.1 Valor económico	12
2.3.2 Valor social e ambiental	12
2.4 Conceito de <i>hinterland</i> e <i>foreland</i>	14
2.5 Conceito de intermodalidade	14
CAPÍTULO III. CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE	16
3.1 Apresentação da empresa.....	16
3.2 Enquadramento histórico.....	17

3.3 Áreas de negócio	18
3.3.1 Porto de Leixões	18
3.3.2 Porto de Viana do Castelo	18
3.3.3 Via navegável do rio Douro.....	19
3.3.4 Plataforma Logística do Porto de Leixões	20
3.3.5 Terminais Ferroviários de Mercadorias	21
3.3.5.1 Terminal Ferroviário de Mercadorias de Leixões.....	21
3.3.5.2 Terminal Ferroviário de Mercadorias da Guarda	22
3.3.6 Centro de Formação	24
3.3.7 Centro Médico	25
3.3.8 Espaços Corporativos	25
3.4 Missão, visão e valores	25
3.5 Áreas de atuação.....	26
3.6 Serviços prestados	27
3.7 Estrutura organizacional e organograma	28
CAPÍTULO IV. CARATERIZAÇÃO DO PORTO DE LEIXÕES	33
4.1 Apresentação do Porto de Leixões	33
4.2 Cais e terminais	33
4.2.1 Terminais de Carga Geral Contentorizada	34
4.2.2 Terminais de Carga Geral e Granéis Sólidos	34
4.2.3 Terminal Petrolífero e de Granéis Líquidos	35
4.2.4 Terminal Ro-Ro.....	36
4.2.5 Terminal Multiusos	36
4.2.6 Terminais de Cruzeiros	36
4.2.7 Doca de Recreio	37
4.2.8 Porto de Pesca.....	37
4.3 Escala	38
4.3.1 Movimentação de mercadorias	39
4.4 Atributos geográficos	47
4.5 Modelo de gestão	47
4.6 Funções do porto.....	47
4.7 Especialização	48
4.8 Integração em rede.....	48
4.9 Valor económico	49
4.10 Valor social e ambiental.....	50
CAPÍTULO V. CARATERIZAÇÃO DAS DIVISÕES DE DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO	52
5.1 Direção de Estudos e Planeamento	52

5.1.1 Divisão de Análise e Acompanhamento de Concessões	53
5.1.2 Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão.....	54
5.1.3 Departamento de Estatística.....	55
5.2 Direção Comercial, Marketing e Comunicação	55
5.2.1 Divisão de Marketing e Comunicação	56
CAPÍTULO VI. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	58
6.1 Atividades desenvolvidas na Direção de Estudos e Planeamento	58
6.1.1 Elaboração do Plano de Investimentos da APDL, S.A.	58
6.1.2 Atribuição de concessões portuárias	59
6.1.3 Candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários.....	61
6.1.4 Estudo comparativo dos portos nacionais e espanhóis.....	64
6.2 Atividades desenvolvidas na Direção Comercial, Marketing e Comunicação	69
6.2.1 Promoção da atividade comercial da empresa.....	69
6.2.2 Promover e organizar eventos de carácter comercial	71
6.2.3 Promover eventos de carácter institucional e promocional	72
6.2.4 Elaborar e promover inquéritos de satisfação	72
CAPÍTULO VII. ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO	73
7.1 Análise crítica à entidade.....	73
7.1.1 Pontos fortes	74
7.2.2 Pontos fracos	74
7.2.3 Oportunidades.....	75
7.2.4 Ameaças	75
7.2 Análise crítica às atividades desenvolvidas	76
7.2.1 Elaboração do Plano de Investimentos da APDL, S.A.	77
7.2.2 Atribuição de concessões portuárias	77
7.2.3 Candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários.....	78
7.2.4 Estudo comparativo dos portos nacionais e espanhóis.....	78
7.2.5 Promoção da atividade comercial da empresa.....	79
7.2.6 Promover e organizar eventos de carácter comercial	79
7.2.7 Promover eventos de carácter institucional e promocional	79
7.2.8 Elaborar e promover inquéritos de satisfação	80
7.3 Interligação entre o estágio e o percurso académico.....	80
CAPÍTULO VIII. CONCLUSÃO	82
REFERÊNCIAS	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exemplificação dos tipos de integração em rede	8
Figura 2. Representação dos órgãos sociais da APDL, S.A.....	28
Figura 3. Representação do organograma da APDL, S.A.	31
Figura 4. Gráfico representativo do número de colaboradores por unidade orgânica.....	32
Figura 5. Mapa do Porto de Leixões	37
Figura 6. Mapa representativo do hinterland local, regional e suprarregional do Porto de Leixões	38
Figura 7. Gráfico representativo da evolução da movimentação de mercadorias do Porto de Leixões, em toneladas, entre 2015 e 2022	40
Figura 8. Gráfico representativo da evolução da movimentação total de mercadorias dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022	41
Figura 9. Gráfico representativo da evolução da movimentação de carga geral contentorizada dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022	42
Figura 10. Gráfico representativo da evolução da movimentação de carga geral fracionada dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022	42
Figura 11. Gráfico representativo da evolução da movimentação de granéis líquidos dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022	43
Figura 12. Gráfico representativo da evolução da movimentação de granéis sólidos dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022	44
Figura 13. Gráfico representativo da evolução da movimentação de carga Ro-Ro dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022	45
Figura 14. Gráfico representativo da evolução da movimentação total de mercadorias do Porto de Leixões e de Portos do Noroeste de Espanha (Galiza), em toneladas, entre 2015 e 2022.....	46
Figura 15. Esquema exemplificativo das tarefas efetuadas na atividade de atribuição de concessões portuárias.....	61
Figura 16. Printscreen do portal da Comissão Europeia com lista de convites à apresentação de propostas a fundos comunitários	62
Figura 17. Esquema exemplificativo das tarefas efetuadas na atividade de efetuar a candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários.....	64
Figura 18. Printscreen do dashboard do software Power BI com visualização de exemplo da movimentação por tipo de carga	65
Figura 19. Printscreen do dashboard do software Power BI com visualização de exemplo da movimentação total	66
Figura 20. Printscreen do dashboard do software Power BI com visualização de exemplo da evolução temporal da movimentação	67
Figura 21. Printscreen do dashboard do software Power BI com visualização de exemplo das principais estatísticas de movimentação por porto	68
Figura 22. Printscreen do dashboard do software Power BI com visualização de exemplo da quota de mercado por tipo de carga	69
Figura 23. Printscreen exemplificativo da identificação de uma linha de navegação.....	71
Figura 24. Análise SWOT à APDL, S.A.	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. População das NUTS II da principal zonal de influência do Porto de Leixões.....	38
Tabela 2. Movimentação anual de contentores de hinterland ou transbordo no Porto de Leixões	48

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto é elaborado no âmbito do segundo ano do Mestrado em Logística da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR) tendo em vista a sua conclusão.

O relatório tem por base um estágio desenvolvido no Porto de Leixões, nomeadamente na Administração Portuária do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A. (APDL, S.A.) com início a 03 de outubro de 2022 e término a 31 de março de 2023, tendo como orientador no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto a Professora Doutora Ana Paula Lopes e na APDL, S.A. o Dr. Pedro Azevedo.

O estágio curricular foi desenvolvido nos primeiros três meses na Direção de Estudos e Planeamento e nos seguintes três meses na Direção Comercial, Marketing e Comunicação da APDL. S.A.

O relatório tem como objetivo caracterizar as atividades desenvolvidas no estágio e proceder a uma análise crítica às mesmas, averiguando a sua interligação com as competências adquiridas ao longo do mestrado.

A metodologia utilizada na elaboração do presente relatório de estágio centrou-se na observação direta das várias funções, tarefas e processos levados no local de estágio, o que permitiu o levantamento da informação necessária à sua elaboração. De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998, p. 165): “a observação direta é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha de informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Apela diretamente ao seu sentido de observação”, constituindo-se, de acordo com Chiavenato (2008), citado por Santos (2020, p. 2), a observação direta como um dos principais métodos utilizados uma vez que assegura uma obtenção eficiente de dados. Para além da observação direta, na recolha de dados, foi realizada também a análise documental. De acordo com Lüdke & André (1986), a análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspetos novos de um tema ou problema.

O relatório está estruturado em oito capítulos. Para além do presente capítulo, de introdução, o relatório é composto pelos capítulos de enquadramento teórico, de caracterização da entidade, de caracterização do Porto de Leixões, de caracterização das divisões de desenvolvimento do estágio, de descrição das atividades desenvolvidas no estágio, de análise crítica ao estágio e de conclusão.

No capítulo II, de enquadramento teórico, recorre-se à literatura de modo a enquadrar e contextualizar a entidade e as atividades desenvolvidas. Deste modo, os temas abordados são a autoridade portuária, os portos e respetivas classificações, terminais e valores, o *hinterland* e o *foreland* e a intermodalidade.

No capítulo III, de caracterização da entidade, é apresentada a entidade promotora do estágio através de um enquadramento histórico, são expressas as áreas de negócio que a mesma domina

e é apresentada a sua missão, visão e valores, além das suas áreas de atuação e dos serviços prestados. No final do capítulo, é descrita a estrutura organizacional da empresa.

No capítulo IV é caracterizado o Porto de Leixões, apresentando-se os seus cais e terminais, além de se classificar o mesmo quanto à escala, aos atributos geográficos, ao modelo de gestão, às funções, à especialização e à integração em rede. No final é explicado o valor económico, social e ambiental do Porto de Leixões.

O capítulo V é dedicado à caracterização das unidades orgânicas da empresa onde se desenvolveu o estágio, nomeadamente da Direção de Estudos e Planeamento e da Direção Comercial, Marketing e Comunicação.

No capítulo VI são descritas as atividades desenvolvidas no estágio. As atividades desenvolvidas na Direção de Estudos e Planeamento estão relacionadas com a elaboração do Plano de Investimentos da empresa, com a atribuição de concessões portuárias, com candidaturas de projetos de investimento a fundos comunitários e com a elaboração de estudos. As atividades desenvolvidas na Direção Comercial, Marketing e Comunicação prendem-se com a promoção da atividade comercial da empresa, com a promoção e organização de eventos de caráter comercial ou institucional e promocional, além da elaboração de inquéritos de satisfação.

No capítulo VII, de análise crítica ao estágio, é realizada, com recurso a uma análise SWOT, uma análise crítica à entidade onde foi desenvolvido o estágio, seguindo-se uma análise crítica às atividades desenvolvidas e a interligação entre estas atividades e os conteúdos lecionados no Mestrado em Logística.

O capítulo VIII, de conclusão, sumariza a reflexão sobre o estágio e sobre os vários capítulos do relatório.

CAPÍTULO II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No presente capítulo é realizada uma revisão da literatura, por forma a melhor conhecer e compreender os principais conceitos e princípios relativos à autoridade portuária, aos portos e à sua gestão. Deste modo, primeiramente é apresentado o conceito de autoridade portuária e são apresentadas as suas competências. De seguida, é descrito o conceito de porto e apresentada a diferente terminologia e classificação a que os portos podem ser classificados, nomeadamente quanto à escala, aos atributos geográficos, ao modelo de gestão, às funções do porto, à especialização e à integração em rede. Além disso, são definidos os vários tipos de terminais portuários existentes, nomeadamente, de carga geral fracionada, de carga geral contentorizada, de granéis sólidos, de granéis líquidos, Roll-on / Roll-off (Ro-Ro) e de passageiros. É ainda abordado o valor económico, social e ambiental dos portos. Para finalizar este capítulo são definidos os conceitos de *hinterland*, de *foreland* e de intermodalidade.

2.1 Conceito de autoridade portuária

Ao redor do mundo, qualquer porto marítimo é, normalmente, administrado por uma autoridade portuária (Pallis, 2022). De acordo com o autor, as autoridades portuárias estão envolvidas na gestão portuária e na promoção do porto que administram, sendo que com a crescente presença de operadores privados, o papel das autoridades portuárias evoluiu.

É definido na alínea f) do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 298/93, de 28 de agosto, diploma que estabelece o regime jurídico da operação portuária, na sua redação atual, o conceito de autoridade portuária como “as administrações portuárias e as juntas autónomas dos portos, a quem está cometida a administração e a responsabilidade pelo funcionamento dos portos nacionais”.

2.1.1 Competências das autoridades portuárias

De acordo com Pallis (2022), uma autoridade portuária é uma entidade pública ou privada que nos termos da lei ou regulamentação nacional está habilitada a realizar (i) administração, (ii) desenvolvimento, (iii) gestão e, ocasionalmente, (iv) exploração dos terrenos e infraestruturas portuárias e (v) coordenação e controlo das atividades de exploração portuária.

Em concordância com o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 46/2002, de 2 de março, compete às autoridades portuárias:

- a. A definição das condições de segurança de funcionamento do porto, em todas as suas vertentes, tendo em atenção a necessidade de garantir, de forma adequada, a sua exploração comercial;
- b. A definição do assinalamento marítimo, precedida de parecer técnico em matéria de assinalamento, de hidrografia e das competências da autoridade marítima nacional, a submeter pelos órgãos locais da Direção-Geral da Autoridade Marítima, bem como a instalação, manutenção e funcionamento do mesmo;

- c. A preparação e emissão de avisos à navegação, sempre que se mostre necessário dar conhecimento público de limitações de condições de segurança existentes ou da sua eliminação;
- d. A elaboração de normas especiais sobre o acesso, a entrada, a permanência e a saída de navios do porto, em matéria da segurança marítima e portuária, no respeito do disposto na regra n.º 1, alínea b), do Regulamento Internacional para Evitar Abalroamentos no Mar - 1972, aprovado para ratificação pelo Decreto Lei n.º 55/78, de 27 de julho n.º 55/78, e de acordo com o respetivo regulamento de exploração portuária;
- e. A certificação da segurança marítima e portuária dos navios e embarcações, quando aplicável, sem prejuízo das competências próprias do Instituto Marítimo-Portuário;
- f. A promoção da interação dos centros de telecomunicações com a área de segurança portuária, planos de segurança, de contingência e de emergência, designadamente através do centro de controlo de tráfego portuário, quando exista, e da intercomunicabilidade com a entidade responsável pelo Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Marítimo;
- g. O estabelecimento das condições de navegabilidade nas águas sob sua jurisdição, garantindo a manutenção de fundos nas vias navegáveis, nos canais de acesso e zonas de manobra, junto aos cais e terminais, bem como nas áreas de fundeadouros;
- h. A definição do uso dos meios e das condições de prestação dos serviços de assistência à manobra de navios;
- i. A fixação de fundeadouros ou dos seus limites e definição da sua utilização;
- j. O estabelecimento de condicionalismos de atracação e de largada de navios em função das exigências de segurança e dos requisitos de interesse comercial;
- k. A promoção do cumprimento dos condicionamentos de natureza administrativa ou judicial;
- l. A fixação de regras de manuseamento, armazenagem e transporte de cargas perigosas e a fiscalização do cumprimento das normas em vigor sobre esta matéria;
- m. A prevenção e o combate à poluição, salvo a matéria relativa a contraordenações;
- n. A participação nas ações referentes à preservação e à proteção do património cultural subaquático e o estabelecimento com as entidades competentes das condições de intervenção;
- o. A promoção das diligências necessárias à remoção dos destroços das embarcações afundadas ou encalhadas e de outros materiais submersos na sua área de jurisdição.

2.2 Conceito de porto

O porto marítimo tem uma longa história que remonta aos primórdios dos empreendimentos humanos. Assim que surgiram as civilizações em todo o mundo, também surgiram redes comerciais apoiadas por portos. Embora a tecnologia de transporte marítimo tenha evoluído substancialmente, o papel e a função dos portos permanecem relativamente semelhantes (Notteboom et al., 2022b).

Para Ribeiro (1995), um porto é definido como um local que possibilita adequadas condições de ancoragem e permanência de navios, de forma relativamente segura, podendo estes abrigar-se

de ventos e tempestades. As embarcações e navios procedem à acostagem para embarque/ desembarque de passageiros e carga/ descarga de mercadorias.

Convencionalmente, um porto é definido como uma área de trânsito, um portal através do qual mercadorias e pessoas se movem de e para o mar, sendo um local de contacto entre o espaço terrestre e o marítimo, um nó onde se cruzam os sistemas de transportes marítimos e terrestres, e um local de convergência de diferentes modos de transporte. Uma vez que os modos de transporte marítimo e terrestre apresentam capacidades diferentes, o porto assume o papel de ponto de consolidação ou desconsolidação de carga. No entanto, um porto não é considerado apenas como um ponto de consolidação ou desconsolidação de carga em várias cadeias de abastecimento, mas deve ser considerado um ponto de trânsito de valor agregado (Notteboom et al., 2022b). Os autores realçam que um porto é um nó logístico e industrial nas cadeias de abastecimento globais com um forte carácter marítimo e um agrupamento funcional e espacial de atividades direta ou indiretamente ligadas aos processos de transporte, transformação e informação nas cadeias de abastecimento.

2.2.1 Terminologia e classificação dos portos

Ainda que o termo porto pareça genérico, conforme Notteboom et al. (2022b), os portos podem ser diferenciados e categorizados com base num grande número de dimensões, como escala, atributos geográficos, modelo de gestão, funções do porto e especialização. De igual modo, Dias (2020) particulariza o modelo de gestão, considerando a estrutura acionista e a organização institucional e também classifica os portos quanto ao tipo de terminais (especialização), quanto à integração logística (funções do porto) e quanto à integração em rede (Notteboom et al. (2022b) também referem-se à integração em rede ao descreverem as redes hierárquicas do sistema portuário).

2.2.1.1 Quanto à escala

Classificar quanto à escala refere-se a uma avaliação do tamanho do porto, por exemplo, em relação à sua área, movimentação anual de carga, tamanho do seu hinterland, número de serviços marítimos ao qual está conectado, etc. A escala de um porto é comumente associada à sua importância económica e comercial no mercado que serve (Notteboom et al., 2022b).

2.2.1.2 Quanto aos atributos geográficos

Em concordância com Notteboom et al. (2022b), os atributos geográficos referem-se às principais características físicas do local em que se situa o porto, como numa baía, ao longo da costa, ao longo de um rio ou num estuário (porto marítimo ou porto interior). Embora a localização de um porto não mude, o local pode ser melhorado por meio de dragagem e recuperação de terras, o que requer investimentos de capital substanciais. Isso permite que o porto expanda a sua escala em termos de superfície e quantidade de tráfego que pode suportar.

2.2.1.3 Quanto ao modelo de gestão

Para Notteboom et al. (2022b) o modelo de gestão refere-se ao proprietário do porto (estrutura acionista) e relação entre os setores público e privado (organização institucional), referindo que muitos portos são de propriedade pública, mas possuem terminais operados por empresas privadas. Do mesmo modo, Dias (2020) afirma que existem casos de portos públicos, privados e mistos.

De acordo com Dias (2020), é possível distinguir vários regimes de exploração portuária, nomeadamente a estatal (*trust ports*), organizada em institutos ou empresas públicas com mais ou menos autonomia; a municipal (*municipal ports*), organizada em departamentos autárquicos locais ou regionais e a realizada por empresas privadas (*company ports*). Relativamente à exploração portuária estatal ou municipal, apesar da instituição Estado ser a entidade dominante, é comum ocorrer licenciamento ou subcontratação da movimentação horizontal das cargas e em certos casos a própria concessão completa da gestão de cais ou terminais. Por outro lado, o autor acrescenta que em Portugal não existe cobertura legal para a exploração portuária realizada por empresas privadas, embora exista a figura de cais privativo licenciado ou concessionado de acordo com a legislação em vigor.

Dias (2020) partilha o ponto de vista de Suykens (1996), de que a Europa constitui um bom exemplo da diversidade dos sistemas, de onde se podem identificar três tradições principais: a de origem latina, que pressupõe alguma, ainda que variável, influência do governo e que é própria dos países do sul, nomeadamente Portugal, Espanha, França, Itália e Grécia; a anglo-saxónica, com aposta na privatização e a tradição hanseática, caracterizada pela gestão local ou municipal, predominante do noroeste europeu, Escandinávia, Hamburgo, Bremen, Amsterdão, Roterdão, Antuérpia, entre outros.

Relativamente à organização institucional, tanto Dias (2020) como Pallis (2022a) distinguem três tipos de situações terminologicamente consagradas por:

- a. *Public Service Ports*, em que a Autoridade Portuária é responsável pela realização de toda a gama de serviços portuários, apenas com uma ou outra exceção de *outsourcing*, e é proprietária de toda a infra e superestrutura. Por vezes, esta terminologia é substituída por *Comprehensive Port*;
- b. *Tool Ports*, em que a Autoridade Portuária é responsável pelas infraestruturas e por algumas superestruturas, nomeadamente equipamento de cais, enquanto os agentes privados são responsáveis pelo trabalho portuário. Semelhante a todos os aspetos de um porto de serviço público, o *Tool Port* difere apenas no manuseio privado das suas operações de carga;
- c. *Landlord Ports*, que representa o modelo de gestão mais comum em portos de grande e média escala, em que as infraestruturas, nomeadamente os terminais, são arrendadas a operadores privados, geralmente através de contratos de concessão, mantendo a Autoridade Portuária o controlo da zona portuária e terrenos onde se desenvolve o porto (proprietária). As superestruturas e o trabalho portuário são da responsabilidade dos agentes privados, assim como os investimentos para construir, renovar ou expandir os terminais;

Além destas situações, Pallis (2022a) acrescenta ainda os conceitos de:

- d. *Corporatized Ports*, que se trata de portos que foram quase inteiramente privatizados, com a exceção de que a propriedade permanece pública e frequentemente o Estado é assumido como acionista maioritário. Nesta situação, a Autoridade Portuária comporta-se essencialmente como uma empresa privada. A propriedade (pública) e o controlo (público-privado) são separados.
- e. *Private Service Ports*, que é o resultado da privatização completa das instalações portuárias (propriedade privada), com a obrigação de estas manterem o seu papel marítimo. A Autoridade Portuária é totalmente privatizada, com quase todas as funções portuárias sob controlo privado, mantendo o setor público uma supervisão regulamentar normalizada. No entanto, as entidades públicas podem ser acionistas e, assim, orientar o porto para estratégias consideradas de interesse público.

Embora os *Public Service Ports* e os *Tool Ports* existam essencialmente para promover os interesses públicos, os *Landlord Ports* tentam equilibrar os interesses públicos e privado. No outro extremo do espectro, os portos privados visam maximizar os interesses dos seus *shareholders* (Pallis, 2022a).

Em Portugal, quando o quadro legal aponta para a concessão de serviço público consagrado por um contrato em que o primeiro outorgante é a Administração Portuária e o segundo o respetivo concessionário (contrato de concessão), não se pode falar em privatização, mas em atividade exercida por privados por concessão de serviço público ou uso privativo por adjudicação, no primeiro caso, por concurso público internacional (Dias, 2020).

2.2.1.4 Quanto às funções do porto

Classificar quanto às suas funções refere-se à gama de serviços oferecidos pelo porto, como movimentação de cargas, logística e distribuição e serviços marítimos (Notteboom et al., 2022b).

2.2.1.5 Quanto à especialização

De acordo com Notteboom et al. (2022b), a especialização do porto refere-se ao tipo de cargas movimentadas, como geral contentorizada, geral fracionada, granel líquido, granel sólido ou Ro-Ro. Os autores salientam que as atividades logísticas são um importante contribuinte para a especialização portuária. Alguns portos são especializados na movimentação de passageiros, nomeadamente navios de cruzeiro e ferries. Outra especialização diz respeito a portos centrados em indústrias, como siderúrgica, automotiva, química, centrais elétricas.

Do mesmo modo que Notteboom et al. (2022b), Dias (2020) salienta cinco tipos de carga e respetivos terminais em que um porto se pode especializar, nomeadamente terminais graneleiros (sólidos e líquidos), terminais Ro-Ro e terminais de carga geral tanto fracionada como contentorizada.

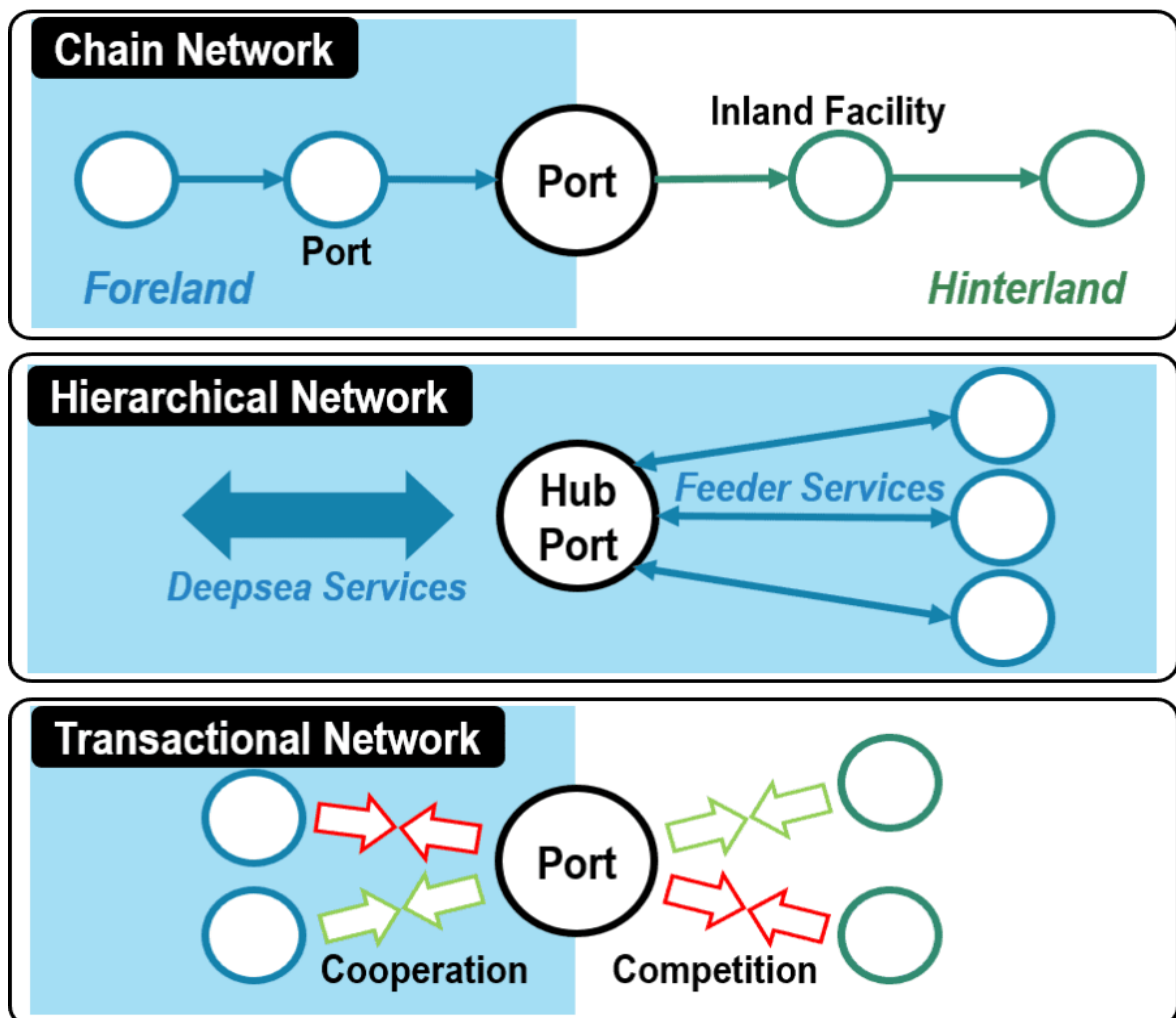
2.2.1.6 Quanto à integração em rede

Segundo Notteboom et al. (2022a), os portos fazem parte de um sistema, suportando redes globais de logística e transportes. Os portos são nós do sistema que interagem com outros nós, tais como outros portos marítimos, terminais intermodais e plataformas de logística terrestres. Os portos estão sujeitos a três tipos de interdependências funcionais com outros nós:

- Redes em Cadeia (*Chain Network*). Os portos são nós que fazem parte de uma sequência de fluxos onde a saída de um nó é a entrada de outro.
- Redes Hierárquicas (*Hierarchical Network*). Os portos são nós que fazem parte de diferentes níveis de conectividade, o que implica que alguns portos podem ser alcançados indiretamente, em vez de diretamente. Um exemplo é a relação *hub-feeder* no transporte de contentores.
- Redes Transacionais (*Transactional Network*). Os portos são nós de um sistema de relações comerciais, em que podem ser competitivos ou complementares.

A Figura 1 exemplifica os tipos de integração em rede de acordo com Notteboom et al. (2022a).

Figura 1. Exemplificação dos tipos de integração em rede



Fonte: Adaptado de Notteboom et al. (2022a).

Assim, é evidente que os portos raramente operam isoladamente de outros portos, mas fazem parte de redes complexas de interações, podendo um sistema portuário ser definido como um sistema de dois ou mais portos localizados próximos a uma determinada área (Notteboom et al., 2022b).

2.2.1.6.1 Portos *hub* e portos *feeder*

Da rede hierárquica, representada na Figura 1, distinguem-se os portos *hub* e portos *feeder*.

De acordo com Dias (2020), ao nível das rotas marítimas, certos grandes armadores marítimos ou gestores de linhas de navegação, confrontados à escala mundial com a problemática da globalização têm vindo a organizar-se à escala mundial criando *main-lines*, e estruturando a sua própria organização em rede. Para tal, concessionam terminais dedicados ao *transshipment* em portos estratégicos (portos *hub*). O mesmo autor refere que não há dúvida que a necessidade de formação de redes decorre da utilização cada vez mais massiva da unidade contentor em detrimento e progressiva substituição das cargas gerais fracionadas.

A concentração das cargas em portos *hub*, de *transshipment*, para redes radiais (*branch lines*), permite recolher essas cargas para outros portos de menores dimensões (portos *feeder*), sendo as ligações entre os portos *hub* feitas por navios de grande capacidade, visando a obtenção de economias de escala. Um terminal de *transshipment* recebe grandes navios (*mega-carriers* ou *mother vessels*) e opera a baldeação da respetiva mercadoria para o terraplano. Posteriormente, essa carga voltará a ser baldeada para vários navios de menor porte (*feeder vessels*) para, numa ação de distribuição mais fina, escalarem portos de hinterland e de menor dimensão ou capacidade de acessibilidade, nomeadamente em termos de fundos (profundidades) disponíveis. Assim, os *mega carriers* viajam entre portos *hub* enquanto os *feeder vessels* visitam os portos vizinhos do *hub* para fornecer carga para as principais linhas de navegação. Esta estrutura permite que a partir dos *feeder* seja possível consolidar a carga nesses portos *hub* por meio do *transshipment* para as embarcações maiores, reduzindo-se assim o custo do transporte por economia de escala (Dias, 2020).

De acordo com Williams (2022), os portos *feeder* são portos que recebem navios de menor dimensão e movimentam carga sobretudo de e para o *hinterland* da região que o porto serve, enquanto os portos *hub*, com capacidade para receber navios de maior dimensão, recebem os navios de menor dimensão provenientes dos portos *feeder* e descarregam (e carregam) a sua carga para posteriormente ser carregada em navios de maior dimensão com destino a outro porto *hub*, sendo lá descarregada e carregada em navios de menor dimensão com destino a outro porto *feeder*. Ao processo de descarregar a carga de um navio para carregar noutra está-se perante o *transshipment* (ou transbordo). Resumidamente, os portos *hub* operam entre si com navios de grandes dimensões, sendo a carga que movimentam descarregada de navios de menor dimensão (proveniente de portos *feeder*), carregada em navios de grande dimensão e no porto *hub* de destino descarregada e carregada em navios de menor dimensão (com destino final a outro porto *feeder*).

2.2.2 Terminais portuários

Os portos são compostos por terminais especializados projetos para lidar com cada tipo de carga ou com passageiros. Assim, um porto é uma combinação de terminais, cada um desenvolvido para cumprir uma função específica, sendo os terminais principais os de carga geral fracionada, os de carga geral contentorizada, os de granéis sólidos, os de granéis líquidos, os Ro-Ro e os de passageiros (Notteboom et al., 2022a). Dias (2020) identifica o mesmo tipo de terminais portuários.

2.2.2.1 Terminal de carga geral fracionada

Historicamente, a maioria dos terminais portuários foi construída como instalações polivalentes, já que a maioria da carga comercial era transportada de forma fracionada. Foi apenas no século XIX que a especialização dos navios se tornou dominante, permitindo instalações de terminais especializados (Notteboom et al., 2022a). Com base nos autores depreende-se que os terminais de carga geral fracionada são hoje dedicados à movimentação de carga não contentorizada, nomeadamente sacos, barris, paletes, caixas e carga de grandes dimensões como varões de ferro, rolos de chapa de aço, turbinas eólicas, entre outras. Dias (2020) refere que à medida que o tempo passa a movimentação de carga geral fracionada vai-se transferindo para contentores.

2.2.2.2 Terminal de carga geral contentorizada

Os terminais de carga geral contentorizada são aqueles cujas instalações são projetadas apenas para lidar com uma única unidade de transporte padrão de carga geral, o contentor. Os terminais de contentores passaram a dominar nos portos devido à grande variedade de mercadorias que podem ser transportadas em contentores (Notteboom et al., 2022a).

Para Dias (2020), o contentor, de alguma forma, trouxe a revolução industrial aos portos, pelo que foi possível reduzir mão de obra, melhorar a produtividade das operações, reduzir o tempo de permanência dos navios em porto, melhorar as condições de segurança, entre outros, além de que, enquanto unidade de carga, permitiu o conceito de transporte porta-a-porta. O autor refere que com o contentor emerge também a ciência da racionalização da distribuição e o desenvolvimento da própria Logística.

O movimento de contentores no interior de um terminal é bastante intenso como rigorosos são os programas baseados em modelos matemáticos tanto na arrumação de contentores, número e tipo de equipamentos envolvidos, capacidade de movimentação (handling) de unidades por grua, capacidade de atracação, fundos disponíveis, formação do pessoal da estiva, entre outros (Dias, 2020).

Conforme referiu Dias (2020), a qualidade e quantidades dos terraplenos, as valências para cargas perigosas, frigoríficas e outras, as acessibilidades rodoviárias às portarias e as ferroviárias disponíveis no interior dos terminais portuários, são de fundamental importância na produtividade de um terminal qualquer portuário, nomeadamente de contentores.

2.2.2.3 Terminal de granéis sólidos

Os terminais de granéis sólidos visam manusear cargas sólidas não embaladas e transportadas em grandes quantidades. As principais *commodities* envolvem carvão, minério de ferro e grãos, que requerem equipamentos especializados e, sobretudo no caso dos granéis alimentares, instalações de armazenamento. Este nível de especialização implica que o terminal não possa movimentar produtos a granel diferentes daqueles para o qual foi concebido e equipado (Notteboom et al., 2022a).

No mesmo sentido, Dias (2020) refere que nos cais ou terminais graneleiros que respeitam às cargas a granel do tipo sólido não pode deixar de haver gruas equipadas com acessórios especiais, tais como conchas, silos, tremonhas e tapetes rolantes que transportem ou armazenem a carga dos navios aos referidos silos ou armazéns.

2.2.2.4 Terminal de granéis líquidos

Os terminais de granéis líquidos referem-se aos terminais preparados para movimentar mercadorias em forma líquida, sendo as instalações mais comuns projetadas para lidar com petróleo e seus derivados, as quais requerem equipamentos especiais de transbordo e instalações de armazenamento (Notteboom et al., 2022a).

Igualmente, Dias (2020) refere que para os granéis líquidos tem de haver tanques e depósitos especiais, bem como as respectivas condutas e todo o necessário equipamento de abertura e fecho dos caudais. O autor admite que similarmente poder-se-ão referir equipamentos adequados para a movimentação de gases, nomeadamente combustíveis, sempre que esse tipo de carga se movimente no porto, bem como o rigoroso cumprimento de severas normas de segurança e da existência quer dos mais adequados planos de emergência, bem como os mais eficazes meios de combate para o caso de situação de derrame ou catástrofe.

2.2.2.5 Terminal Ro-Ro

Dias (2020) define os cais ou terminais Ro-Ro são aqueles em que a carga entra e sai pelos seus próprios meios (*Roll-on/ Roll-off*), enquanto Notteboom et al. (2022a) define estes terminais como aqueles que manipulam veículos que entram e saem de um navio porta-veículos. Esta tipologia de terminais, de acordo com Dias (2020) e Notteboom et al. (2022a), necessitam, fundamentalmente, de infraestrutura sob a forma de terraplano (importante existir espaço de estacionamento para armazenar veículos) e de rampas de acesso aos navios, já que nem todas as rampas que equipam os navios podem ser compatíveis com o tipo de cais existente.

2.2.2.6 Terminal de passageiros

Tal como o nome indica, os terminais de passageiros são concebidos para a movimentação de passageiros, permitindo o embarque e desembarque de passageiros de um navio. Historicamente,

os passageiros eram transportados em instalações polivalentes, pois os navios de passageiros também transportavam carga. O surgimento da indústria de cruzeiros tem sido associado à criação de terminais dedicados exclusivamente à movimentação de passageiros de cruzeiros, que podem ser extensos em instalações portuárias como Miami e Barcelona (Notteboom et al., 2022a).

2.3. Valor económico, social e ambiental dos portos

Os portos são entidades multifacetadas que fornecem valor económico, social e ambiental (Notteboom et al., 2022c).

2.3.1 Valor económico

O valor central dos portos é económico, desempenhando um papel estratégico no apoio ao comércio internacional e ao crescimento económico (Notteboom et al., 2022c). Os autores sugerem medir a importância económica dos portos por meio de indicadores económicos e financeiros.

Os indicadores económicos mais significativos são o valor agregado bruto, que fornece uma visão sobre a contribuição direta ou indireta da atividade portuária para o Produto Interno Bruto (PIB) ou Produto Regional Bruto (PRB) num determinado período; o emprego, que fornece informações sobre como as atividades portuárias contribuem para a criação de emprego direto e indireto, geralmente expresso em *Full-Time Equivalent* num determinado momento; e os volumes e valores comerciais movimentados, que fornecem informações sobre a importância dos portos para o comércio internacional (Notteboom et al., 2022c).

De acordo com Notteboom et al. (2022c), os indicadores financeiros mais significativos são a receita fiscal e os investimentos. A receita fiscal indica como as atividades portuárias contribuem para a receita tributária, indicador particularmente relevante para justificar as despesas públicas de suporte às atividades portuárias, nomeadamente infraestruturas. Os investimentos indicam os investimentos dos setores público e privado na atividade portuária num determinado período, indicador relevante dado que a superestrutura e a infraestrutura portuárias são intensivas em capital e requerem manutenção constante.

2.3.2 Valor social e ambiental

Os portos sofrem frequentemente de uma imagem pública negativa, principalmente devido aos seus impactos ambientais e à desconexão entre as cidades e os seus portos (Notteboom et al., 2022d). Os autores acrescentam ainda que o público em geral costuma considerar as áreas portuárias como desoladas, perigosas, sujas e pouco atraentes, caracterizadas por edificações de baixa estética e grandes maquinarias que emitem poluição sonora e atmosférica. As preocupações centram-se nos potenciais efeitos negativos para a comunidade local, como o congestionamento rodoviário, intrusões na paisagem e a poluição sonora e atmosférica.

Assim, os portos devem demonstrar um alto nível de valor ambiental para garantir o apoio da comunidade. Além disso, os aspetos ambientais também desempenham um papel crescente na atração de parceiros comerciais e potenciais investidores. Um porto com forte histórico ambiental e alto nível de apoio da comunidade provavelmente será favorecido.

Notteboom et al. (2022d) referem que medir o valor social dos portos é um exercício extremamente difícil. Muitos portos apoiam diretamente uma ampla variedade de eventos e projetos comunitários por meio de patrocínio, como um esforço para atrair o apoio da comunidade. Os autores referem que são as contribuições sociais indiretas que mais beneficiam as comunidades locais, como por exemplo investir em programas de formação. Tais formas de compromisso social são uma parte importante do sucesso dos portos, ligando a responsabilidade comercial à aceitabilidade e responsabilidade social. Além disso, sendo desafiados a melhorar a sua imagem pública, os portos podem fazê-lo através, por exemplo, de:

- a. políticas de comunicação externa;
- b. eventos e festividades públicas nos espaços portuários e arredores (como os “Dia do Porto”);
- c. convencer o público em geral da importância dos portos, apresentando números sobre os efeitos do emprego e valor agregado;
- d. adotar uma estratégia de gestão portuária verde com foco na mitigação de externalidades como consumo de energia, emissão de gases poluentes e disposição de resíduos.

A interface porto-cidade é um tema central na discussão da imagem pública dos portos. Um programa de desenvolvimento da orla que restabeleça a ligação entre cidade e o porto pode reavivar a aceitação pública dos portos. Em muitos portos, os investimentos públicos e privados têm sido canalizados para a revitalização de áreas portuárias, abrangendo projetos de património marítimo, desportos, turismo e comércio local. Muitos projetos à beira-mar trazem um componente cultural claro por meio de museus (por exemplo o Museu Guggenheim em Bilbao, 'Museum aan de Stroom' em Antuérpia), salas de concerto (por exemplo, Elbphilharmonie em Hamburgo) e centros de conferência (por exemplo, Dalian International Conference Centro em Dalian, China). A ligação ao património é muitas vezes reforçada pela criação de museus portuários (Notteboom et al., 2022d).

Vários portos tornaram-se plataformas giratórias na indústria de cruzeiros, com a maioria dos terminais de cruzeiros localizados próximos ao centro da cidade. Os navios de cruzeiro perto da cidade geralmente reforçam a ligação marítima entre cidades e portos e são sinais visíveis da atratividade turística da cidade. As despesas dos passageiros dos navios de cruzeiro que visitam podem ter um impacto significativo na economia regional. O aumento dos gastos dos visitantes por meio de multiplicadores pode criar novos investimentos e oportunidades de emprego. Os navios de cruzeiro que escalam um porto também geram empregos ao nível da pilotagem, rebocadores, aprovisionamento, combustível, licença de tripulação, serviços de passageiros, inspeções, imigração, hotéis, restaurantes, atrações locais, e outras atividades turísticas na zona portuária. Mais empregos são criados ao nível de transportes terrestres envolvendo passageiros de cruzeiros, como serviços de autocarro e táxi (Notteboom et al., 2022d).

Do ponto de vista ambiental, Notteboom et al. (2022d) defendem que as administrações portuárias devem garantir o desenvolvimento sustentável, afirmando que a sustentabilidade ambiental dos projetos e operações portuárias se tornou tão importante quanto a viabilidade económica e financeira. Os portos adotaram um papel e uma função ambiental e, assim, contribuem para o esverdeamento das cadeias de abastecimento. Os impactos ambientais ocorrem em todas as fases do ciclo de vida de um porto, desde a construção, operação e manutenção, até à expansão ou encerramento do mesmo. Afirmando que a poluição portuária prejudica o equilíbrio ecológico da natureza e causa um efeito adverso nas alterações climáticas globais, os autores referem que a ecologização dos portos está a atrair uma atenção crescente e mencionam o conceito de “porto verde”, conceito oficialmente proposto na Conferência das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas de 2009 que se refere ao desenvolvimento portuário caracterizado por um ambiente ecológico saudável, utilização eficiente de recursos, baixo consumo de energia e baixa poluição.

2.4 Conceito de *hinterland* e *foreland*

Baptista (2012), ao estudar a definição de um *hinterland* portuário, explica com base em Notteboom & Rodrigue (2007) que em termos abrangentes o *hinterland* poderá ser descrito como a área geográfica onde um porto desenvolve os seus negócios e relações comerciais.

De acordo com Dias (2020), o *hinterland* é a área que cobre a origem e o destino do frete utilizando o porto, ou seja, a zona geográfica de influência do porto como a zona do seu impacto económico em terra. Segundo o autor, o *hinterland* depende necessariamente do nível de atividade económica e da concorrência e/ou participação dos diferentes modos de transporte (multimodalidade) assim como da sua própria interconexão ou intermodalidade.

Em sequência, poderá referir-se o conceito de *foreland* portuário. O *foreland* do porto corresponde ao espaço geográfico formado pelo respetivo litoral marítimo, ou seja, ao espaço marítimo no qual o porto mantém laços comerciais. Mais ainda: o *foreland* portuário corresponde ao conjunto dos mercados alcançados por via de outros portos interconectados. Pode dizer-se que o *foreland* de um porto é constituído por um conjunto ou rede de portos com os quais se realizam intercâmbios regulares de transporte tanto de mercadorias como de passageiros (Dias, 2020). Este conjunto ou rede de portos insere-se no conceito de “sistema portuário” explicado por Notteboom et al. (2022b).

2.5 Conceito de intermodalidade

A escolha do meio de transporte é uma decisão fundamental da gestão dos transportes numa Cadeia de Abastecimento (M. Carvalho, 2020). Ainda segundo Carvalho (2020), os modos de transporte básicos existentes para movimentar os produtos ao longo de uma Cadeia de Abastecimento são:

- a. aéreo;

- b. rodoviário;
- c. ferroviário;
- d. marítimo e fluvial;
- e. condutas ou *pipelines*.

A autora introduz o conceito de intermodalidade referindo que um serviço de transporte pode assumir uma variedade de formas, quer recorrendo exclusivamente a um único modo, quer à combinação de vários modos e explicita que a intermodalidade consiste na combinação, de modo integrado, de mais do que um modo de transporte. Carvalho (2020), citando Ballou (2004), refere que a intermodalidade é necessária para assegurar a movimentação eficiente dos produtos, quer promovendo a redução de custos, quer complementando percursos (marítimo e rodoviário, marítimo ferroviário).

CAPÍTULO III. CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE

Este capítulo tem como objetivo caracterizar a entidade onde se realizou o estágio, nomeadamente a Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A. (APDL, S.A.). Assim, elabora-se inicialmente uma breve apresentação da empresa, seguida por um enquadramento histórico. De seguida, são apresentadas as áreas de negócio da empresa, nomeadamente o Porto de Leixões, o Porto de Viana do Castelo, a Via Navegável do rio Douro, que são as três principais unidades de negócio, mas também a Plataforma Logística do Porto de Leixões, os Terminais Ferroviários de Mercadorias (o de Leixões e o da Guarda), o Centro de Formação, o Centro Médico e os Espaços Corporativos. Posteriormente é apresentada a missão, visão e valores da entidade. São também apresentadas as áreas de atuação da empresa e os serviços prestados. Por fim, realiza-se uma análise à estrutura organizacional da empresa com recurso a um organograma.

3.1 Apresentação da empresa

De acordo com o portal da APDL, S.A. (2023b), a APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A., abreviadamente designada por APDL, S.A., sediada na Avenida da Liberdade, em Leça da Palmeira, Matosinhos, tem por objeto a administração dos portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo e da via navegável do rio Douro (VND), visando a sua exploração económica, conservação e desenvolvimento, abrangendo o exercício das competências e prerrogativas de autoridade portuária que lhe estão cometidas. A APDL, S.A., assegura ainda o exercício das competências de gestão de infraestruturas ferroviárias que lhe sejam afetas, de acordo com o artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 335/98, de 3 de novembro, na sua redação atual.

A APDL, S.A. adota a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, cujo capital social, integralmente subscrito e realizado, é de 51.035.000 euros, dividido em 10.207.000 ações de valor nominal de 5 euros cada uma (APDL, 2023b), estando matriculada na 3ª Conservatória do Registo Comercial do Porto sob o Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC) 501449752 (Racius, 2023).

A APDL está sujeita à legislação aplicável às sociedades comerciais em geral e, pela sua natureza de empresa de capitais públicos, está igualmente sujeita ao Regime Jurídico do Sector Público Empresarial (RJSPE), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

De acordo com o portal da Direção Geral do Tesouro e Finanças (DGTF, 2023) e nos termos do regime de organização e funcionamento do XXIII Governo Constitucional, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 32/2022, de 9 de maio, na sua redação atual, a Tutela setorial sobre a APDL, S.A. pertence ao Ministério das Infraestruturas (artigo 27.º do referido diploma legal) e a Tutela financeira é exercida pelo Ministério das Finanças, através da DGTF (artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 32/2022, de 9 de maio e artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 117/2011, de 15 de dezembro, ambos na sua redação atual).

O setor de atividade principal da APDL, S.A. é o de “atividades auxiliares dos transportes por água”, definido de acordo com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas com o Código de Atividade Económica (CAE) 52220, de acordo com o portal do Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (SICAE, 2023).

3.2 Enquadramento histórico

A APDL, S.A., como é denominada atualmente, surge em 1913 com a transformação do porto de abrigo de Leixões (construído entre 1884 e 1895), conforme consta no portal da APDL (2023t), em porto comercial através da Lei de 23 de abril publicada no Diário do Governo n.º 95, Série I, de 24 de abril de 1913, que deu origem à então designada Junta Autónoma das Instalações Marítimas do Porto (Douro-Leixões) para exploração comercial do porto de Leixões e execução das obras destinadas àquele fim. A Junta Autónoma das Instalações Marítimas do Porto (Douro-Leixões) foi extinta a 23 de janeiro de 1932 pelo Decreto n.º 20842 publicado no Diário do Governo n.º 25, Série I de 30 de janeiro de 1932, criando-se através do mesmo diploma legal a Administração Portuária do Douro e Leixões (APDL).

No entanto, só em 1998, com o objetivo de proceder a uma reformulação dos instrumentos e modelos de gestão do setor marítimo-portuário para conferir às administrações portuárias instrumentos adequados a uma gestão mais dinâmica e flexibilizada, suportada em mais elevados níveis de autonomia e atribuição de competências, a Administração dos Portos do Douro e Leixões, até então com o formato de instituto público dotado de personalidade jurídica de direito público e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, cujo estatuto orgânico foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 308/87, de 7 de agosto, foi transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos pelo Decreto-Lei n.º 335/98, de 3 de novembro, passando a denominar-se Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A.

Em 2015, através do Decreto-Lei n.º 83/2015, de 21 de maio, devido à extinção do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P. (IPTM), foi atribuída à APDL, S.A. a titularidade de todos os direitos, obrigações e posições jurídicas patrimoniais, contratuais e administrativas, mobiliárias e imobiliárias, independentemente da sua fonte e natureza, que se encontram afetos ou que digam respeito à jurisdição portuária direta nas zonas marítimas, flúvio-marítimas e terrestres necessárias à exploração da via navegável do rio Douro.

Por outro lado, o Decreto-Lei n.º 83/2015, de 21 de maio materializa também as alterações decorrentes do processo de fusão, por incorporação, da APVC - Administração do Porto de Viana do Castelo, S.A., na APDL, S.A., ocorrido, nos termos do Código das Sociedades Comerciais, com efeitos a partir de 1 de janeiro de 2015, procedendo à aprovação dos novos estatutos da redenominada APDL - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A.

Em 2022, pelo Decreto-Lei n.º 24/2022, de 4 de março, foi atribuída à APDL, S.A. as competências de gestora de infraestrutura ferroviária relativamente ao terminal ferroviário de mercadorias da Guarda (TFMG). Tal significa que a APDL, S.A. fica habilitada a praticar todos os

atos de administração desses bens, em plena integração com a restante área de jurisdição portuária. No mesmo ano, pelo Decreto-Lei n.º 55/2022, de 17 de agosto, foi atribuída à APDL, S.A. as competências de gestora de infraestrutura ferroviária relativamente ao terminal ferroviário de mercadorias de Leixões (TFML).

3.3 Áreas de negócio

A APDL, S.A. tem como *core business* a administração do Porto de Leixões, do Porto de Viana do Castelo e da Via Navegável do rio Douro (três unidades de negócio). No entanto, possui como atividades complementares a gestão da Plataforma Logística do Porto de Leixões, a gestão de Terminais Ferroviários de Mercadorias, a prestação de serviços de formação profissional e de consultoria através de um Centro de Formação, a prestação de serviços de cuidados de saúde através de um Centro Médico e ainda o aluguer de Espaços Corporativos (APDL, 2023f).

3.3.1 Porto de Leixões

Sendo o Porto de Leixões o local de realização do estágio curricular e o principal enfoque do presente relatório, o mesmo é caracterizado no capítulo IV. “CARATERIZAÇÃO DO PORTO DE LEIXÕES”.

3.3.2 Porto de Viana do Castelo

Como já fora referido no subcapítulo 3.2 “Enquadramento histórico”, a APDL, S.A. é, desde 2015, pelo Decreto-Lei n.º 83/2015, de 21 de maio, no exercício das suas competências, responsável pela administração do Porto de Viana do Castelo.

A Missão do Porto de Viana do Castelo é servir os seus clientes e tráfegos existentes, criando as melhores condições para o serviço prestado, que facilitem a recuperação e a captação de novas cargas, assim como as condições de localização de atividades económicas, de forma integrada e sustentável (APDL, 2023x).

A área de jurisdição do Porto de Viana de Castelo, de acordo com o portal da APDL, S.A. (2023b), abrange a doca de recreio de montante junto ao parque da cidade, na margem norte do rio Lima, prolongando-se até ao espelho de água adjacente à marina, seguindo junto à marginal até à antiga doca comercial, que fica incluída, juntamente com os armazéns da doca de marés, continuando pelo limite exterior dos estaleiros navais, até ao parque empresarial da praia norte, seguindo para a avenida do atlântico até ao enraizamento do molhe norte, continuando depois para sul pelo alinhamento deste molhe até ao farol. Na margem sul, inicia-se na ponte Eiffel, seguindo junto à estrada nacional 13-5 (Avenida do Cabedelo) até à praia do cabedelo, a cerca de 50 metros a sul do molhe sul.

O Porto de Viana do Castelo, enquanto porto comercial, possui:

- a. um terminal roll-on / roll-off constituído por um cais de atracação com 245 metros de comprimento, equipado com um pontão flutuante e uma ponte de ligação ao terrapleno de 3.000 m² (metros quadrados) destinado ao estacionamento de atrelados e contentores;
- b. um terminal de asfalto concessionado à GALP Comercialização Portugal, Lda., sendo um terminal de receção, armazenagem e distribuição de asfaltos com uma capacidade total de 6.256 m³ distribuída por 15 tanques;
- c. um terminal de cimento concessionado à CECISA – Comércio Internacional, S.A. destinado à receção de cimentos e cinzas e com uma área global de 12.900 m², sendo constituído por um armazém de ensacagem / armazenagem, com área de cerca de 3.800 m² e por 16 silos, com uma capacidade total de 49.800 toneladas de armazenagem;
- d. um terminal de cimento concessionado à SECIL – Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A. destinado receção, armazenagem e distribuição de cimento a granel, com uma capacidade de armazenagem de 6.000 toneladas.

O setor comercial do porto de Viana do Castelo é operacional 24 horas por dia, 365 dias por ano a navios até 180 metros de comprimento e 8 metros de calado (APDL, 2023x).

3.3.3 Via navegável do rio Douro

Tal como referido no subcapítulo 3.2 “Enquadramento histórico”, desde 2015, pelo Decreto-Lei n.º 83/2015, de 21 de maio, a APDL, S.A. é titular de todos os direitos, obrigações e posições jurídicas patrimoniais, contratuais e administrativas, mobiliárias e imobiliárias que se encontram afetos ou que digam respeito à jurisdição portuária direta nas zonas marítimas, flúvio-marítimas e terrestres necessárias à exploração da via navegável do rio Douro.

Conforme estipulado no artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 83/2015, de 21 de maio, a APDL, S.A. está incumbida por todas as atribuições e competências relativas à via navegável do rio Douro, nos seus múltiplos aspetos de ordem económica, financeira e patrimonial, de gestão de efetivos, de administração do património do Estado que lhe está afeto e de exploração portuária, e desenvolve as atividades que lhe sejam complementares, subsidiárias ou acessórias, assegurando a navegabilidade da referida via e garantindo a segurança portuária. Assim sendo, de acordo com o mesmo diploma legal, compete à APDL, S.A.:

- a. Promover e incentivar a navegação na via navegável do rio Douro;
- b. Promover e incentivar as atividades relacionadas com a navegação, divulgando a sua imagem junto dos agentes económicos, gerindo os recursos e contribuindo para o desenvolvimento da região do Douro;
- c. Desenvolver e conservar as infraestruturas e os equipamentos destinados a assegurar a circulação na via navegável do rio Douro e a utilização das instalações portuárias;
- d. Administrar os bens integrados na sua área de jurisdição;
- e. Coordenar as intervenções de outras entidades públicas ou privadas com impacto na via navegável do rio Douro.

Em conformidade com o artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 83/2015, de 21 de maio, considera-se que a jurisdição da APDL, S.A. sobre a via navegável do rio Douro abrange:

- a. Todo o leito e as parcelas das margens diretamente associadas e necessárias às infraestruturas e equipamentos, existentes ou que venham a ser construídos, de apoio à navegação da via navegável do rio Douro e as águas do rio Douro, desde a foz do rio Águeda, afluente da margem esquerda do rio Douro, até à respetiva barra, bem como os afluentes deste troço do rio Douro até ao perfil em que o leito desse afluente se encontre a cota igual à cota máxima de retenção normal da albufeira do rio Douro em que esse afluente desagua, incluindo as eclusas e os cais de acostagem;
- b. Os acessos fluviais aos cais de acostagem e às zonas de manobra, os terraplenos adjacentes às zonas portuárias e os acessos terrestres inseridos nestas áreas de ligação às vias municipais e nacionais.

A via navegável do rio Douro, a Norte de Portugal, tem uma extensão de 208 quilómetros, compreendida entre a foz do rio Douro e o local transfronteiriço de Barca D'Alva e Veja Terrón. É a única via navegável nacional que integra a Rede Transeuropeia de Transportes (APDL, 2023m). De acordo com o portal da APDL (2023m), atualmente circula na VND navegação de comércio (designadamente a atividade marítimo-turística, o transporte de mercadorias e a pesca) e navegação de recreio e lazer (atividades de náutica de recreio, pesca lúdica e desportiva, para além de desportos náuticos motorizados e não motorizados).

Ao longo da VND encontram-se três portos comerciais nacionais (Porto de Sardoura, Porto de Várzea do Douro, Porto de Lamego). O Porto Comercial de Sardoura permite a acostagem de navios com 89,00 metros de comprimento e 3,80 metros de calado e possui um terraplano com 8.900 m² de área e edifício administrativo e de apoio. No que diz respeito ao Porto Comercial de Várzea do Douro, o mesmo permite a acostagem de navios com 89,00 metros de comprimento e 3,80 metros de calado e possui um terraplano com 16.500 m² de área e um edifício administrativo e de apoio. Por sua vez, o Porto Comercial de Lamego permite a acostagem de navios com 87,00 metros de comprimento e 3,80 metros de calado e possui um terraplano de apoio com 65.000 m² de área. Ambos os portos movimentam, sobretudo, granitos e outras pedras oriundos das pedreiras de Alpendorada, Pedras Salgadas, Viseu e Aguiar da Beira (APDL, 2023m).

3.3.4 Plataforma Logística do Porto de Leixões

A APDL, S.A. é a entidade gestora da Plataforma Logística do Porto de Leixões (PLPL), constituída por dois polos logísticos, que integram áreas verdes, áreas de circulação, áreas terciárias destinadas à ocupação de equipamentos coletivos e serviços associados ao funcionamento da Plataforma Logística e áreas logística, destinada essencialmente a atividades associadas à cadeia de abastecimento, transporte e distribuição e transformação de baixa intensidade (de acordo com o Regulamento de Exploração presente no portal da APDL, S.A (2023i)).

De acordo com Pereira (2014), que estudou a Plataforma Logística do Porto de Leixões, a necessidade de criação de uma plataforma logística no Porto de Leixões surge na sequência do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Porto de Leixões, em 2004, tendo este plano como principal objetivo aumentar a competitividade do porto. Com a missão de fazer do Porto de Leixões uma referência para os sistemas logísticos que utilizam a fachada atlântica da Península Ibérica, tornou-se necessário criar e desenvolver as condições logísticas adequadas ao seu alcance. De acordo com a mesma, a APDL, S.A. percebeu a necessidade de ter junto ao Porto de Leixões uma área específica para a realização de operações sobre as mercadorias complementares ao transporte marítimo, permitindo, quer ao porto, quer às empresas, obter uma vantagem competitiva. O objetivo foi criar uma Zona de Atividade Logística multimodal, com ligação marítima, rodo e ferroviária, permitindo assim ao porto desenvolver uma plataforma de segunda linha, para dar resposta às necessidades no tratamento de mercadorias portuárias, disponibilizando e reunindo para isso, todas as condições operacionais e necessárias ao funcionamento da atividade.

Os dois polos logísticos ficam localizados na envolvente do Porto de Leixões (Concelho de Matosinhos), onde estão em desenvolvimento um conjunto de armazéns logísticos modulares e integrais. Os dois polos estão ligados entre si e com acesso direto ao Porto de Leixões através da Via Interna de Ligação ao Porto de Leixões (VILPL), garantindo assim uma acessibilidade desafogada e afastada do tráfego urbano. O Pólo 1 “Gonçalves” com 30,9 hectares permite desenvolver aproximadamente 91.000 m² de armazéns logísticos, distribuídos por 15 lotes. Por sua vez, o Pólo 2 “Gatões” com 39,9 hectares permite desenvolver aproximadamente 84.000 m² de armazéns logísticos, distribuídos por 14 lotes. A 2 quilómetros do Aeroporto Sá Carneiro e a aproximadamente 10 quilómetros do centro da cidade do Porto, a sua excelente localização está estrategicamente enquadrada entre diversas vias de acesso rápidas, nomeadamente a A4 (a 1 quilómetro), A28 (a 3 quilómetros) e A41 (a 2 quilómetros).

3.3.5 Terminais Ferroviários de Mercadorias

A APDL, S.A. é, pelo Decreto-Lei n.º 55/2022, de 17 de agosto, e pelo Decreto-Lei n.º 24/2022, de 4 de março, responsável pela gestão do Terminal Ferroviário de Mercadorias de Leixões e do Terminal Ferroviário de Mercadorias da Guarda, respetivamente.

3.3.5.1 Terminal Ferroviário de Mercadorias de Leixões

Conforme justificado no Decreto-Lei n.º 55/2022, de 17 de agosto, a proximidade geográfica do terminal ferroviário de mercadorias de Leixões (TFML) e os terminais ferro-marítimos do Porto de Leixões apelava à concertação de sinergias para uma funcionalidade mais eficiente e para a otimização da atividade económica associada ao movimento ferroviário. Todavia, este propósito era mais difícil de atingir face à gestão isolada de cada infraestrutura, assegurada respetivamente pela Infraestruturas de Portugal, S.A. (IP, S.A.) e pela APDL, S.A.

Em função dos condicionalismos de delimitação da área portuária e dos procedimentos de controlo de entrada e saída em espaço internacional, a movimentação de cargas por ferrovia oriundas do terminal sob gestão da IP, S.A., com destino à expedição marítima no porto de Leixões encontrava limitações a nível da incorporação no espaço do porto, implicando a sua transferência por meio da rodovia numa distância de aproximadamente 18 quilómetros através da via regional interior, quando o referido terminal é contíguo à área portuária.

Neste contexto, tornou-se urgente promover a concentração da gestão de ambas as infraestruturas na mesma entidade, dentro do espaço de jurisdição portuária, o que, por um lado, vai permitir duplicar a capacidade de carga contentorizada movimentada, oferecendo soluções logísticas mais competitivas, e, por outro, vai permitir a duplicação da capacidade do terraplino, que ficará com cerca de 100 mil metros quadrados e terá linhas com capacidade para receber comboios até 750 metros (até ao momento indisponíveis), promovendo a transferência modal do transporte e a redução do custo das cadeias logísticas. Trata-se ainda de uma oportunidade de descarbonização do transporte de mercadorias, em linha com os objetivos assumidos por Portugal no âmbito da União Europeia. Deste modo, através do Decreto-Lei n.º 55/2022, de 17 de agosto, a partir de 01 de fevereiro de 2023 a APDL sucedeu à IP, S.A. em todas as atribuições e competências relativas ao terminal ferroviário de mercadorias de Leixões.

O impacto desta medida releva também para as dinâmicas rodoviárias da malha urbana circundante, uma vez que ao transferir para a ferrovia uma parte significativa do aumento de tráfego previsto se acautela, por esta via, o bem-estar dos cidadãos.

O terraplino que constitui o terminal ferroviário de mercadorias de Leixões ocupa uma área de 35.628 m² e a sua infraestrutura é constituída por 7 linhas ferroviárias não eletrificadas, em bitola ibérica (largura de 1668 mm) (APDL, 2023z).

O TFML encontra-se conectado à rede ferroviária nacional através da Linha de Leixões, mais especificamente ao troço Contumil-Leixões. O ponto de ligação à rede ferroviária nacional é efetuado ao ponto quilométrico 20,416 da linha I (APDL, 2023z).

3.3.5.2 Terminal Ferroviário de Mercadorias da Guarda

Conforme justificado pelo Decreto-Lei n.º 24/2022, de 4 de março, o conceito legal de porto seco estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 53/2019, de 17 de abril, potencia a concentração e o desembaraço das mercadorias que circulam entre armazéns de depósito temporário, aumentando a competitividade dos portos e do setor exportador e importador nacional.

A implementação do conceito de porto seco comporta benefícios ao nível do incremento da capacidade de as autoridades competentes atuarem sobre a execução dos processos de transporte, dada a maior visibilidade de toda a cadeia logística, da otimização das operações multimodais, por via da partilha da informação, e da redução dos custos de contexto, designadamente do número global de viagens em vazio e de tempos de espera e congestionamento da saída das mercadorias.

De forma geral, os portos secos apresentam claras vantagens para os operadores económicos, nomeadamente no âmbito da eliminação de estrangulamentos administrativos, no envio das declarações aduaneiras e na simplificação da transferência de mercadorias entre depósitos aduaneiros, onde, a nível nacional, a Janela Única Logística desempenha um papel muito importante de simplificação e desmaterialização.

O terminal ferroviário de mercadorias da Guarda, sob gestão da IP, S.A. até à publicação do Decreto-Lei n.º 24/2022, de 4 de março, integra o conceito de porto seco, assumindo-se como um eixo fundamental do posicionamento na centralidade do interior da península, servindo as regiões centro e norte e os territórios fronteiriços de Espanha e de Portugal. Este terminal detém uma localização estratégica que o coloca como o único *hub* de distribuição nacional e internacional de mercadorias, no interior do território nacional, para a exportação e importação de matérias-primas, produtos e serviços. Assim, urge tornar o porto seco da Guarda num eixo fundamental do posicionamento na centralidade do interior da península, criando uma âncora logística fundamental no interior do país, com impacto relevante no produto interno bruto nacional, motivando a aceleração da economia local e servindo as regiões centro e norte e os territórios fronteiriços de Espanha e de Portugal.

A Guarda tem, desde logo, vantagens inegáveis que permitem dar força a este projeto, com ligação direta aos portos de mar de Leixões e de Aveiro e ao porto seco de Salamanca. Com efeito, releva a confluência de três vias rodoviárias: o IP2, na rota Bragança-Guarda-Castelo Branco; a A25, de Aveiro para Espanha; e a A23, entre Lisboa e a Guarda, conectada com a confluência ferroviária da linha da Beira Baixa com a linha da Beira Alta e a ligação a Espanha e ao centro da Europa.

Também o Porto de Leixões tem vantagens competitivas claras para apoiar este projeto, desde logo as suas acessibilidades e infraestruturas, o que apelou à concertação de sinergias para uma funcionalidade mais eficiente e para a otimização da atividade económica associada ao movimento ferroviário.

Neste contexto, consideram-se relevantes os impactos positivos intermodais que se projeta que a concentração da gestão desta infraestrutura na APDL, S.A., dentro do espaço de jurisdição portuária, proporcione. E tanto se projetam maiores esses impactos positivos quanto se prevê um crescimento da atividade de movimentação de mercadorias no porto de Leixões nos próximos anos, em resultado da reorganização e capacitação da área portuária, designadamente através da construção do novo terminal de contentores e do prolongamento do quebra-mar, o que aumentará significativamente a sua atual capacidade. Esse impacto positivo incide também sobre as dinâmicas rodoviárias da malha urbana circundante, nomeadamente do município de Matosinhos e, por consequência direta, na relevância das externalidades ambientais que se deduzem. Assim, por razões de natureza ambiental e logística, urge a necessidade de projetar novas soluções de transporte não dependentes em exclusivo da rodovia. É fundamental reforçar a intermodalidade do transporte, por recurso à integração entre a modalidade ferroviária e marítima, através da gestão

concentrada na autoridade portuária, objetivando a coordenação dos setores e ultrapassando constrangimentos de interação técnico-operacional, que decorrem do cenário em vigor.

Simultaneamente, o reforço da conexão com o hinterland do porto de Leixões é um fator decisivo para o crescimento da infraestrutura portuária e para o desenvolvimento social do território de influência, favorecendo a sua competitividade e a dos seus clientes. Nesse sentido, a captação e tratamento de carga a ser movimentada no porto de Leixões poderá ocorrer em plataformas logísticas geograficamente distantes, mas que o meio ferroviário aproxima. Por isso, importou que o terminal ferroviário de mercadorias da Guarda fosse integrado na administração da APDL, S.A., permitindo fazer a gestão da carga desse espaço que é servido pelo porto de Leixões. Esse terminal, que se encontra numa localização geográfica de referência ao espaço de influência do porto, com proximidade a potenciais operadores de relevante valor acrescentado, está, ainda, inoperacional.

Contudo, a instalação destas infraestruturas de proximidade, em tudo semelhantes a um porto marítimo, pressupõe a articulação com o transporte ferroviário, numa ótica de concertação com os terminais de receção de carga/mercadoria em Leixões, para o qual concorrerá a intervenção da APDL, S.A., a fim de viabilizar e otimizar todo o processo logístico.

Assim, a APDL, S.A. possui, pelo Decreto-Lei n.º 24/2022, de 4 de março, competências de gestora de infraestrutura ferroviária relativamente ao terminal ferroviário de mercadorias da Guarda.

De acordo com o portal da APDL (2023y), o TFMG ocupa uma área contígua à estação ferroviária da Guarda com 29.756 m² que permite a receção e expedição de contentores, contentores cisterna, caixas móveis e carga geral, promovendo a transferência intermodal ferroviária.

3.3.6 Centro de Formação

A APDL, S.A. dispõe de um Centro de Formação vocacionado para a prestação de serviços de formação profissional e de consultoria. Inaugurado em junho de 2001, o edifício dispõe de vários espaços preparados para o desenvolvimento da atividade formativa, seminários e outros eventos, sendo vários os objetivos a que se propõe (APDL, 2023g).

Conforme previsto no Regulamento Interno presente no portal da APDL, S.A. (2023g), a atividade formativa do Centro de Formação do Porto de Leixões desenvolve-se, entre outras, nas seguintes vertentes:

- a. Formação do pessoal da APDL, S.A.;
- b. Formação dirigida à Comunidade Portuária de Leixões e designadamente às empresas e entidades que, no porto, desenvolvem a sua atividade;
- c. Formação dirigida a outros Portos ou Entidades;
- d. Parcerias com o Instituto de Emprego e Formação Profissional no âmbito dos programas de formação nacionais;

- e. Formação no âmbito da Cooperação, disponibilizando formação e assistência técnica para a maioria dos Portos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP);
- f. Parceria com a Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento (CNUCED), no âmbito da realização de programas e Seminários destinados a quadros de portos de países em vias de desenvolvimento.

Entre outras valências, o Centro de Formação do Porto de Leixões possui um Núcleo de Simulação, infraestrutura equipada com simuladores marítimos e terrestres que permite à APDL, S.A. disponibilizar um conjunto de atividades formativas assentes na prática simulada nas áreas de treino de navegação fluvial, pilotagem e manobra de navios em águas restritas (portos marítimos, fluviais e eclusas), bem como nas operações terrestres (APDL, 2023g).

3.3.7 Centro Médico

A APDL, S.A., possui dois polos médicos sob o nome APDL Saúde direcionados à prestação de serviços de saúde aos seus funcionários e clientes, com várias especialidades médicas e serviços de enfermagem através de um corpo clínico diversificado (APDL, 2023l).

3.3.8 Espaços Corporativos

A APDL, S.A. dispõe de diversos espaços para organização de eventos corporativos que permitem a realização de reuniões, conferências, congressos, formações, seminários, apresentações, jantares de gala, sessões fotográficas, exposições, entre outras celebrações que envolvem oradores, público e organizadores (APDL, 2023h). Além disso, também promove visitas a espaços de interesse histórico, patrimonial e arquitetónico, nomeadamente ao icónico guindaste Titan e ao Terminal de Cruzeiros do Porto de Leixões (APDL, 2023j).

3.4 Missão, visão e valores

Conforme descrito no portal da APDL, S.A. (2023b) a missão da empresa traduz a razão de ser da APDL, S.A., sendo a mesma desenvolver e alcançar as melhores soluções logísticas integradas para os seus clientes e parceiros, além de promover um sistema logístico multimodal (portuário, ferroviário e fluvial) mais eficiente e robusto, focado na descarbonização e na transição energética.

De acordo com o portal da APDL, S.A. (2023b) é visão da APDL ser o melhor complexo portuário e logístico da fachada atlântica da Europa, com foco no meio ambiente, na tecnologia e na resiliência.

Por fim, são considerados valores da APDL, S.A., segundo o portal da APDL, S.A. (2023b):

- Partilha, articulação e integração de infraestruturas, das infoestruturas e competências entre as unidades de negócio da APDL, S.A.;
- Liderança em sustentabilidade e inovação;

- Orientação para o cliente e postura sistemática de excelência, alinhado com o sistema de gestão da qualidade e objetivos estratégicos;
- Ética, lealdade e orgulho de pertença à empresa;
- Motivação e reconhecimento do mérito dos colaboradores;
- Fiabilidade, segurança e salvaguarda do ambiente nas operações;
- Criação de valor e sustentabilidade financeira;
- Exercício pleno de autoridade portuária orientado para o interesse público;
- Integração com a envolvente e promoção do desenvolvimento regional.

3.5 Áreas de atuação

Em conformidade com o artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 335/98, de 3 de novembro, na sua redação atual, são conferidas à APDL, S.A. competências para:

- a. Atribuição de usos privativos e definição do respetivo interesse público para efeitos de concessão relativamente aos bens do domínio público que lhe está afeto, bem como à prática de todos os atos respeitantes à execução, modificação e extinção da licença ou concessão;
- b. Licenciamento de atividades portuárias de exercício condicionado e concessão de serviços públicos portuários, podendo praticar todos os atos necessários à atribuição, execução, modificação e extinção da licença ou concessão, nos termos da legislação aplicável;
- c. Extração de inertes, enquanto medida necessária à criação ou à manutenção de condições de navegação em segurança e operacionalidade a executar nos termos do disposto na Lei n.º 58/2005, de 29 de dezembro, alterada pelos Decretos-Leis n.ºs 245/2009, de 22 de setembro, 60/2012, de 14 de março, e 130/2012, de 22 de junho, e demais legislação complementar;
- d. Expropriação por utilidade pública, ocupação de terrenos, implantação de traçados e exercício de servidões administrativas necessárias à expansão ou desenvolvimento portuários ou ferroviários, nos termos legais;
- e. Fixação das taxas e tarifas a cobrar pela utilização dos portos, da via navegável do rio Douro e das infraestruturas ferroviárias sob sua gestão, bem como dos serviços neles prestados, e pela ocupação de espaços dominiais ou destinados a atividades comerciais ou industriais;
- f. Proteção das suas instalações e do seu pessoal;
- g. Uso público dos serviços inerentes à atividade portuária, à navegabilidade no rio Douro e ao acesso e utilização das infraestruturas ferroviárias sob sua gestão, e sua fiscalização;
- h. Exercer os poderes de autoridade do Estado quanto à liquidação e cobrança, voluntária e coerciva, de taxas que lhe sejam devidas nos termos da lei, bem como dos rendimentos provenientes da sua atividade, sendo os créditos correspondentes equiparados aos créditos do Estado e constituindo título executivo as faturas, certidões de dívida ou títulos equivalentes;
- i. A execução coerciva das demais decisões de autoridade;

- j. Assunção da responsabilidade em matéria de segurança marítima e portuária na sua área de jurisdição, definindo as condições de segurança de funcionamento dos portos e da via navegável do rio Douro, em todas as suas vertentes, tendo em atenção a necessidade de garantir, de forma adequada, a sua exploração comercial.
- k. Zelar pela manutenção permanente das condições de infraestruturização e conservação e pela segurança da circulação ferroviária das infraestruturas ferroviárias sob sua gestão;
- l. Licenciamento e concessão, nos termos da legislação aplicável, da exploração, da utilização, da ocupação ou do exercício de quaisquer atividades nos terrenos, edificações e outras infraestruturas do domínio público ferroviário sob sua gestão;
- m. Intimações, embargo administrativo e demolição de construções e edificações efetuadas em domínio público ferroviário sob sua gestão, em zonas *non aedificandi* e em zonas de proteção estabelecidas por lei, bem como determinação da remoção de outras situações suscetíveis de violar estas zonas, e reposição do estado do terreno ou imóvel existente antes desta situação;
- n. Ocupação temporária e atravessamento de terrenos confinantes e vizinhos de bens de domínio público ferroviário sob sua gestão, bem como desvio de linhas de águas, mediante autorização concedida pela autoridade competente, para efeitos de realização de estudos, obras ou trabalhos preparatórios de construção, renovação, conservação e consolidação das vias ferroviárias ou de outros elementos das respetivas infraestruturas sob sua gestão, em que não se justifique a respetiva expropriação.

3.6 Serviços prestados

De acordo com o relatório e contas de 2021 da empresa, presente no portal da APDL (2023d), o exercício da atividade da APDL, S.A. engloba a prestação de um conjunto de serviços aos navios, à carga e aos passageiros que utilizam o sistema portuário da APDL, S.A., nomeadamente:

- a. Ajudas à navegação;
- b. Gestão de postos de acostagem;
- c. Controlo de tráfego marítimo;
- d. Prestação de serviços de amarração, guindagem, armazenagem, aguada, recolha de resíduos, energia elétrica, rebocadores e pilotagem;
- e. Manutenção dos canais de acesso;
- f. Utilização da via navegável do rio Douro;
- g. Prevenção e combate à poluição no mar;
- h. Sistemas de segurança;
- i. Construção e manutenção de acessibilidades terrestres ao porto;
- j. Manutenção de equipamentos, cais e terraplenos;
- k. Limpeza da área portuária;
- l. Atribuição de licenças no âmbito da sua área de jurisdição (praias, terraplenos, “pipelines”, entre outros);

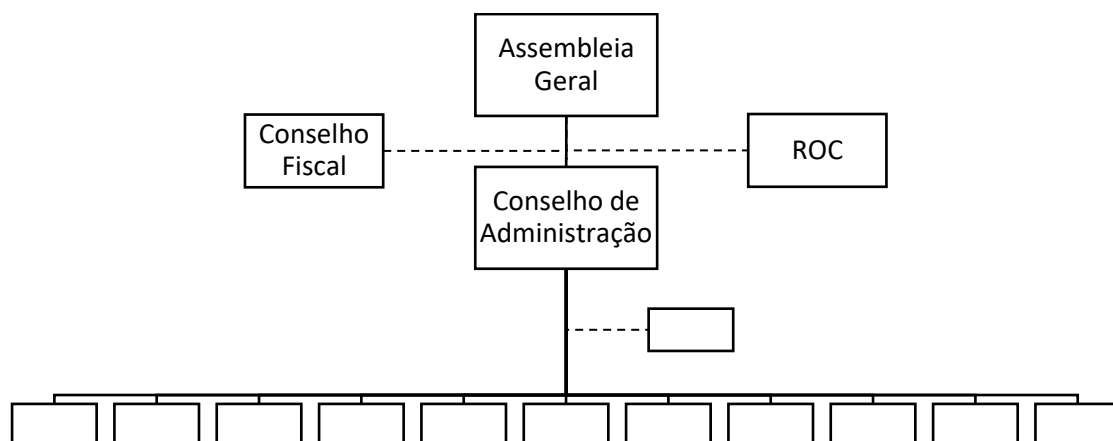
- m. Atribuição de concessões (Granéis Líquidos, Contentores, Granéis Sólidos, Carga Geral Fracionada, Doca de Recreio, Porto de Pesca, Cais de Gaia, Cais Comercial da Sardoura, Cais Comercial da Várzea do Douro).

3.7 Estrutura organizacional e organograma

A Estrutura organizacional é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. A estrutura organizacional define as funções de cada unidade da organização e o modo de colaboração entre elas (Sousa, 2021).

A APDL, S.A., segundo referido no Relatório de Governo Societário de 2021, presente no portal da APDL (2023c), adotou, desde 2008, o modelo de governo societário “latino reforçado”, conforme deliberado pela Assembleia Geral de 04 de abril de 2008, assegurando uma efetiva separação do exercício de funções de administração executiva e as funções de fiscalização, respeitando o disposto no número 1 do artigo 30.º do RJSPE (Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro). Assim, a APDL, S.A. tem como órgãos sociais a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas (ROC) ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (APDL, 2023c). A Figura 2 ilustra o modelo de governo societário da APDL, S.A.

Figura 2. Representação dos órgãos sociais da APDL, S.A.



Fonte: Própria.

Constata-se no portal da APDL, S.A. (2023e) que além dos órgãos sociais a empresa é composta por onze direções que cobrem todas as unidades de negócio da empresa a nível global.

De acordo com o mais recente Relatório e Contas disponível no portal da APDL, S.A. (2023d), referente ao ano 2021, a APDL, S.A. possuía um quadro de pessoal que contava com 276 colaboradores. De acordo com a Direção de Recursos Humanos da empresa, no corrente ano 2023, a APDL, S.A possui um quadro de pessoal que conta com 281 colaboradores, dos quais 8 integram o Conselho de Administração e 273 integram as unidades orgânicas. Este número de ativos não inclui o ROC, Conselho Fiscal e Assembleia Geral.

Para Silva (2016), uma organização pode combinar diferentes estruturas de forma a obter as principais vantagens de cada uma. A estrutura organizacional da APDL, S.A. é do tipo mecanicista e apresenta o enquadramento das suas unidades orgânicas de acordo com dois tipos de esquematização: por um lado, a estrutura funcional, na afirmação do princípio da especialização das funções para cada tarefa, e, por outro, a estrutura linha-*staff*, de acordo com o princípio da prestação de serviços de assessoria e serviços especializados.

De acordo com Sousa (2021), a estrutura mecanicista é caracterizada por um elevado grau de diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, com ênfase nas regras e procedimentos, elevado grau de formalização e elevada centralização das decisões. De acordo com o mesmo, a estrutura funcional é baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e de responsabilidade a partir das funções clássicas da gestão, sendo cada departamento chefiado por um especialista na área funcional. Neste tipo de estrutura, segundo Sousa (2021), a coordenação dos diferentes departamentos é uma das principais funções dos gestores de topo e apesar de poder existir dificuldades de coordenação em caso de diferentes orientações e de conflito entre as áreas funcionais, há um eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado, o gestor principal tem uma perspetiva global da organização uma vez que as decisões estão centralizadas e que tem contacto com todas as operações fundamentais e há uma clara definição das responsabilidades.

Na organização linha-*staff* os órgãos de linha (órgãos de comando e execução) coexistem e mantêm relações com os órgãos de staff ou assessoria (órgãos de apoio, suporte e consultoria). Os primeiros caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar da hierarquia, enquanto os segundos se caracterizam pela prestação de serviços especializados e de assessoria (Chiavenato, 2007).

A ADPL, S.A estrutura-se em torno de onze unidades orgânicas flexíveis que reportam ao Conselho de Administração (CA): a Direção de Desenvolvimento e Sustentabilidade (DDS), a Direção de Estudos e Planeamento (DEP), a Direção de Operações Portuárias e Segurança (DOPS), a Direção Dominial e de Património (DDP), a Direção Financeira (DF), a Direção de Recursos Humanos (DRH), a Direção de Compras e Contratos (DCC), a Direção Comercial, Marketing e Comunicação (DCMC), a Direção de Sistemas de Informação (DSI), a Direção Jurídica (DJ) e a Direção de Obras e Equipamentos (DOE). No que concerne à estrutura linha-*staff*, a APDL, S.A. possui, com os seus serviços na dependência do Conselho de Administração, a Comissão de Ética e Conduta (CEC), um Encarregado de Proteção de Dados (EPD), a Auditoria Interna (AI), uma Secretária do Conselho de Administração (SCA) e um *Program Manager* (PM).

A DDS e a DEP são responsáveis pela definição e execução estratégica, enquanto a DOPS e a DDP têm a seu cargo o domínio portuário e as restantes Direções são incumbidas pela área corporativa.

A DDS dispõe de três Divisões, nomeadamente a Divisão de Ambiente e de Eficiência Energética (DAEE), a Divisão de Estratégia, Risco e Implementação de Sistemas (DERIS) e a Divisão de Inovação e Modernização (DIM).

A DEP é constituída por duas Divisões – a Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG) e a Divisão de Análise e Acompanhamento de Concessões (DAAC) – e uma Subdivisão, o Departamento de Estatística (DE), subordinado à DAAC.

A DOPS apresenta sete Divisões – a Divisão de Pilotagem, Planeamento e Controlo de Navegação (DPPCN), a Divisão de Segurança Portuária (DSP), a Divisão da Frota e Operações Marítimas (DFOM), a Divisão de Operações de Viana do Castelo (DO VC), a Divisão de Movimentação de Cargas (DMC), a Divisão de Planeamento e Controlo de Navegação da Via Navegável do Douro (DPCN VND) e a Divisão de Terminais Ferroviários (DTF) – e uma Subdivisão, o Departamento de Pilotagem de Viana do Castelo (DP VC), que se integra na DPPCN.

A DDP é dividida em duas Divisões, nomeadamente a Divisão Dominial (DD) e a Divisão de Património (DP).

A DF é composta por duas Divisões, sendo elas a Divisão de Contabilidade Financeira e Fiscalidade (DCFF) e a Divisão de Controlo Financeiro e Tesouraria (DCFT).

A DRH divide-se em duas Divisões – a Divisão de Obras Sociais (DOS) e a Divisão de Formação Profissional (DFP) – e um departamento, o Departamento de Saúde Ocupacional (DSO).

A DCMC possui a Divisão de Comunicação e Marketing (DCM).

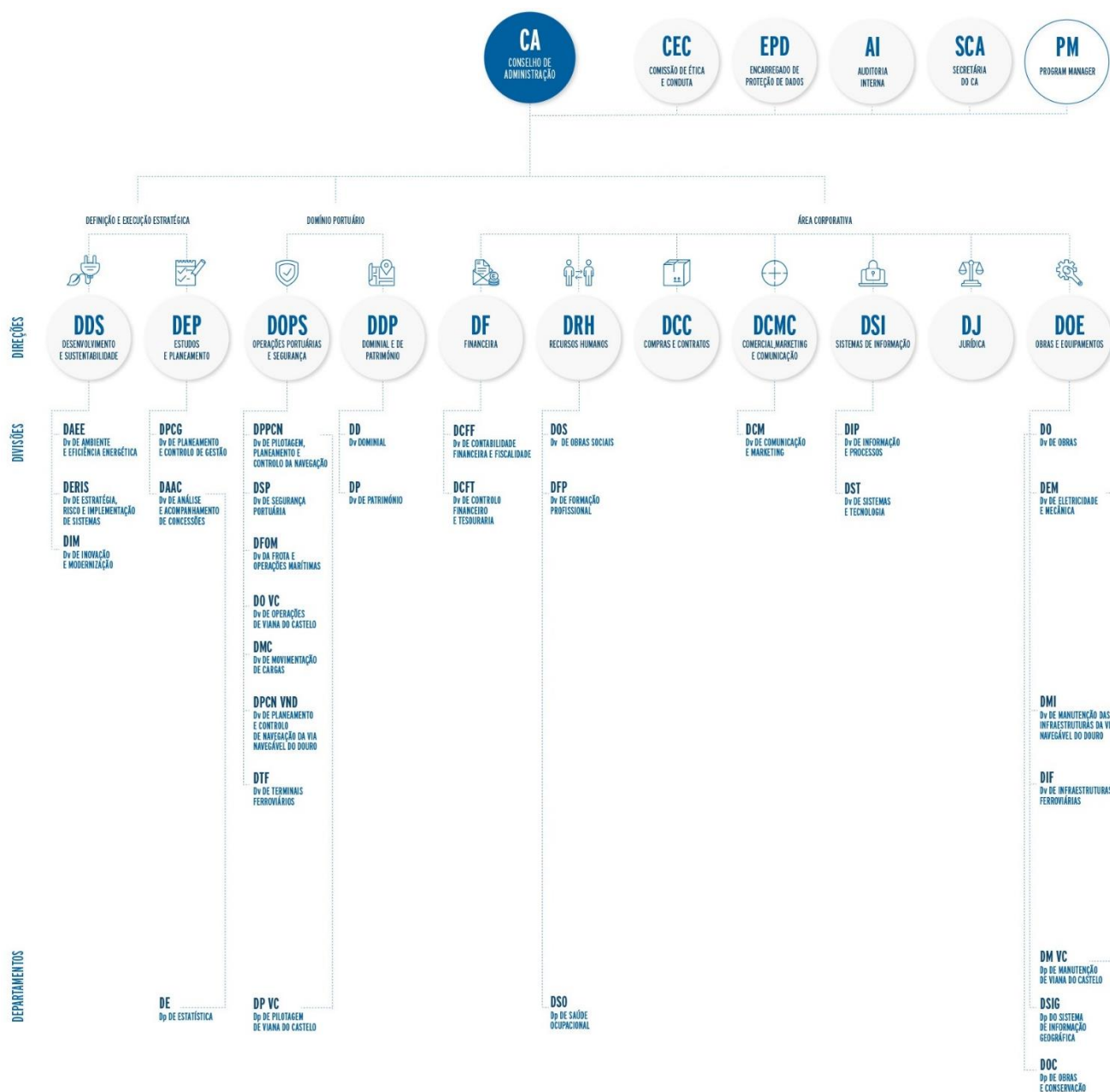
A DSI é constituída por duas Divisões, nomeadamente a Divisão de Informação e Processos (DIP) e a Divisão de Sistemas e Tecnologia (DST).

A DOE é composta por quatro Divisões – a Divisão de Obras (DO), a Divisão de Eletricidade e Mecânica (DEM), a Divisão de Manutenção das Infraestruturas da Via Navegável do Douro (DMI) e a Divisão de Infraestruturas Ferroviárias (DIF) – e três departamentos: o Departamento de Manutenção de Viana do Castelo (DM VC), pertencente à DEM, o Departamento do Sistema de Informação Geográfica (DSIG), que reporta diretamente à DOE e o Departamento de Obras e Conservação (DOC), que está subordinado à DO.

O organograma é o gráfico que representa a estrutura organizacional (Sousa, 2021b).

A Figura 3 ilustra o organograma da APDL, S.A.

Figura 3. Representação do organograma da APDL, S.A.

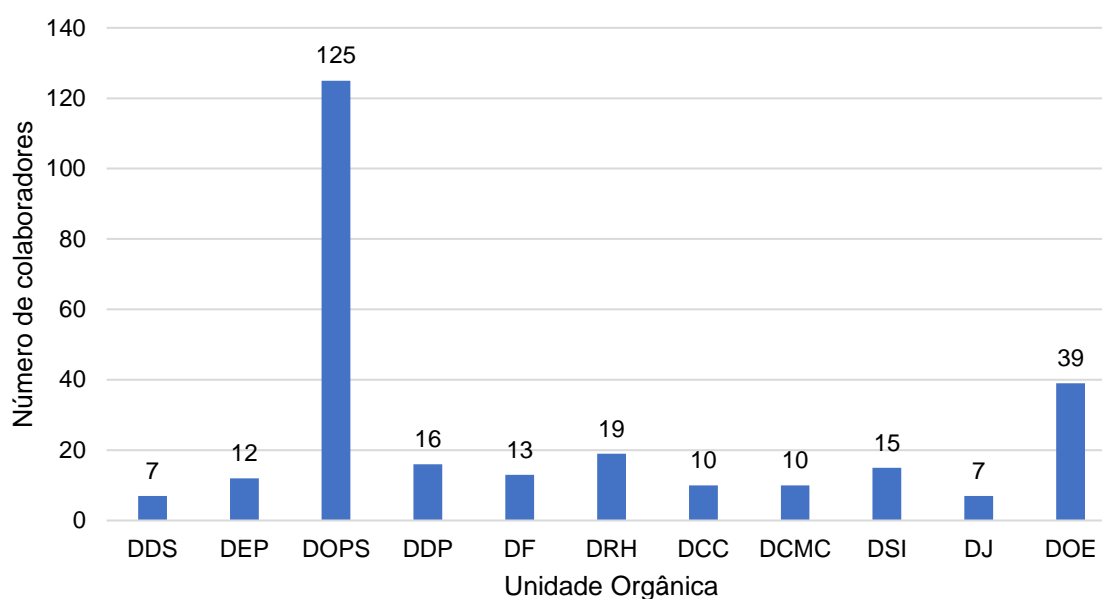


Fonte: Adaptado de portal da APDL, S.A. (2023e).

Cada direção da empresa é dirigida por um diretor de serviços, enquanto as divisões são chefiadas por um chefe de divisão e os departamentos por um chefe de departamento. Assim, a APDL, S.A. conta com onze diretores de serviços, vinte e cinco chefes de divisão e seis chefes de departamento.

A Figura 4 demonstra a alocação de recursos humanos pelas onze unidades orgânicas da APDL, S.A.

Figura 4. Gráfico representativo do número de colaboradores por unidade orgânica



Fonte: Cedido pela APDL, S.A.

Conforme se observa na Figura 4, dos 273 ativos que integram as onze unidades orgânicas da APDL, S.A., a DDS conta com a colaboração de sete funcionários, a DEP com doze funcionários, a DOPS, sendo a unidade orgânica com maior afetação de recursos humanos, conta com cento e vinte e cinco funcionários, a DDP com dezasseis funcionários, a DF com treze funcionários, a DRH com dezanove funcionários, a DCC com dez funcionários, a DCMC com dez funcionários, a DSI com quinze funcionários, a DJ com sete funcionários e a DOE com trinta e nove funcionários.

CAPÍTULO IV. CARATERIZAÇÃO DO PORTO DE LEIXÕES

O presente capítulo contempla uma caracterização do Porto de Leixões, local onde se desenvolveu o estágio. Inicialmente é realizada uma breve apresentação do Porto de Leixões, seguindo-se a apresentação dos seus cais e terminais. De seguida, demonstra-se a escala do Porto de Leixões e descrevem-se os seus atributos geográficos, o seu modelo de gestão, as suas funções e a sua especialização. Por fim, é preconizada a sua integração em rede e evidenciado o seu valor económico, social e ambiental.

4.1 Apresentação do Porto de Leixões

O Porto de Leixões fica situado no Norte de Portugal, a Noroeste da Península Ibérica, a cerca de 2,5 milhas a norte da foz do Rio Douro e nas proximidades da cidade do Porto, sendo enquadrado pelas povoações de Leça da Palmeira a Norte e Matosinhos a Sul (APDL, 2023u).

O Porto de Leixões é um porto da rede principal das Redes Transeuropeias de Transporte, incluído no Corredor Atlântico, que serve diretamente a sua área de influência (*hinterland*), constituindo-se como um porto estratégico para a economia nacional pelas soluções de transporte multimodais que oferece ao negócio (European Commission, 2013).

A área de jurisdição do Porto de Leixões, de acordo com o portal da APDL, S.A. (2023b) abrange a faixa marginal do domínio público marítimo desde o enfiamento da Rua da Bélgica na Praia de Lavadores até ao paralelo do farol da Boa Nova, a norte do Porto de Leixões e compreende, além disso, as duas zonas seguintes:

- a. Zona do Porto do Douro, que inclui todo o estuário do Rio Douro, desde 200 metros a montante da Ponte Luís I até à Foz, com todas as suas margens, ancoradouros, cais, docas e terraplenos existentes ou que venham a ser construídos;
- b. Zona do Porto de Leixões, que abrange quebra-mares, a área molhada por eles circunscrita e as docas existentes ou a construir, o curso do rio Leça até à antiga ponte dos moinhos de Guifões e a área terrestre delimitada pelo domínio público respetivo.

4.2 Cais e terminais

O Porto de Leixões movimenta todo o tipo de mercadorias, possuindo assim terminais destinados à movimentação de carga geral contentorizada, terminais destinados à movimentação de carga geral não contentorizada e granéis sólidos, terminais destinados à movimentação de granéis líquidos, terminais destinados à movimentação de carga Ro-Ro e um terminal multiusos. Além disso, dispõe também de dois terminais de cruzeiros, de uma doca de recreio e de um porto de pesca.

4.2.1 Terminais de Carga Geral Contentorizada

Segundo o portal da APDL, S.A. (2023u), o Porto de Leixões dispõe de dois terminais de contentores, os quais se encontram concessionados à empresa Yilport Leixões, nomeadamente: Terminal de Contentores Norte (TCN) e Terminal de Contentores Sul (TCS).

A nível de infraestrutura, o TCN possui um cais acostável de 360 metros de comprimento com fundos a – 10 metros (ZHL) e terraplenos de seis hectares. A nível de superestrutura, está equipado com dois pórticos de cais com 35/45 toneladas de capacidade e cinco pórticos de parque com 35/45 toneladas de capacidade (sob *spreader* ou travessão, respetivamente), um *reach-stacker* e dois empilhadores frontais, além de quatorze semirreboques para o transporte interno de contentores. Estas valências fornecem ao TCN uma capacidade de armazenagem de 4.000 TEU's (*Twenty-foot Equivalent Units*) e uma capacidade de movimentação de 200.000 TEU's por ano (APDL, 2023u).

No que respeita ao TCS, a nível infraestrutural está dotado de um cais acostável de 540 metros de comprimento com fundos a – 12 metros (ZHL) e de terraplenos de dezasseis hectares. Quanto à superestrutura, o TCS está equipado com quatro pórticos de cais, dos quais dois com 40/75 toneladas de capacidade, um com 40/65 toneladas de capacidade e um com 35/45 toneladas de capacidade e oito pórticos de parque, dos quais quatro com 35/45 toneladas de capacidade e quatro com 35/50 toneladas de capacidade (sob *spreader* ou travessão, respetivamente), além de seis *reach-stackers*, quatro empilhadores frontais e vinte e dois semirreboques para o transporte interno de contentores. Estas valências capacitam o TCS com 15.000 TEU's de armazenagem e 450.000 TEU's de movimentação anual (APDL, 2023u).

4.2.2 Terminais de Carga Geral e Granéis Sólidos

O Porto de Leixões dispõe de cinco cais convencionais (polivalentes) destinados à movimentação de carga geral e granéis sólidos (tais como madeira, ferro, aço, sucata, granito, granéis agroalimentares, maquinaria geral e cargas de projeto como geradores eólicos), nomeadamente a Doca 1 (Norte e Sul), a Doca 2 (Norte e Sul) e a Doca 4 Norte (ou Terminal de Granéis Agroalimentares), os quais se encontram concessionados à empresa TCGL – Terminal de Carga Geral e Granéis de Leixões, S.A., com exceção da Doca 1 Norte, que não se encontra concessionada (APDL, 2023u).

A Doca 1 Norte possui um cais acostável com 455 metros úteis de comprimento e fundos a - 10 metros (ZHL), dispondo de um guindaste de 45 a 90 toneladas e de 17.850 m² de capacidade de armazenagem descoberta (APDL, 2023u).

A Doca 1 Sul apresenta um cais acostável com 520 metros úteis de comprimento e fundos a - 10 metros (ZHL), dispondo de cinco guindastes de 6,2 toneladas e de dois guindastes de 16 a 40 toneladas, além de uma capacidade de armazenagem descoberta de 16.663 m² (APDL, 2023u). Uma parcela do terraplano da Doca 1 Sul com aproximadamente 2.500 m² encontra-se concessionada à SECIL – Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A. com o fim exclusivo da sua

exploração com receção de cimento a granel por via marítima, sua armazenagem coberta e expedição por via terrestre ou marítima (Terminal Cimenteiro).

A Doca 2 Norte tem um cais acostável com 670 metros de comprimento e fundos a -11 metros (ZHL). A nível de guindagem, possui nove guindastes de 6,2 toneladas, dois guindastes de 5 a 15 toneladas e um guindaste de 42 a 104 toneladas. Além disso, dispõe de uma capacidade de armazenagem descoberta de 34.693 m² (APDL, 2023u).

A Doca 2 Sul possui um cais acostável com 690 metros úteis de comprimento e fundos a -11 metros (ZHL). A nível de guindagem, dispõe de nove guindastes de 6,2 toneladas, de quatro guindastes de 12 a 18 toneladas e de um guindaste de 29 a 104 toneladas. A capacidade de armazenagem descoberta é de 53.414 m² (APDL, 2023u).

A Doca 4 Norte, ou Terminal de Granéis Agroalimentares / Cerealífero destina-se exclusivamente à movimentação de granéis sólidos agroalimentares, possuindo um cais acostável de 400 metros úteis de comprimento com fundos a -12 metros (ZHL). A nível de guindagem, estão instalados dois guindastes ecológicos de 15 toneladas com sistema antipoluição. A nível de armazenagem, está disponível uma capacidade de armazenagem descoberta de 22.448 m² e uma capacidade de armazenagem coberta de 2.500 m² no Armazém 13 e de 1.500 m² no Armazém 15 (APDL, 2023u).

4.2.3 Terminal Petroleiro e de Granéis Líquidos

De acordo com o portal da APDL, S.A (2023u), o Porto de Leixões possui um Terminal Petroleiro, destinado à movimentação de granéis líquidos, concessionado à empresa Petrogal - Petróleos de Portugal, S.A., construído sobre o quebra-mar submerso com 700 metros de comprimento e uma altura de 15 metros acima do nível do mar, servindo também de proteção à entrada do porto. O Terminal Petroleiro encontra-se ligado à Refinaria da Petrogal através de pipelines e dispõe de três postos de acostagem:

- Posto A, com fundos a – 15 metros (ZHL), com capacidade para navios até 100.000 toneladas *Deadweight tonnage* (DWT), destinado à movimentação de ramas de petróleo e produtos refinados diversos;
- Posto B, com fundos a – 10 metros (ZHL), com capacidade para navios até 27.000 DWT, destinado a movimentar ramas de petróleo, produtos refinados diversos, gases de petróleo liquefeitos e produtos aromáticos.
- Posto C, com fundos a – 6 metros (ZHL), com capacidade para navios até 5.000 DWT, destinado a movimentar produtos refinados diversos, gases de petróleo liquefeitos e produtos aromáticos.

Os granéis líquidos movimentados no Porto de Leixões destinam-se sobretudo à Refinaria da Petrogal, localizada em Leça da Plameira, e também à empresa CEPSA - Companhia Portuguesa

de Petróleos, Lda., que movimenta produtos asfálticos e fuelóleo nos *pipelines* que lhe estão destinados na Doca 2 Sul (APDL, 2023u).

4.2.4 Terminal Ro-Ro

O Terminal Ro-Ro está localizado na Doca 1 Norte, dispõe de fundos a – 10 m (ZHL) e oferece serviços de embarque e desembarque de carga rolante no Porto de Leixões (veículos ligeiros e equipamento pesado - camiões e trailers). Este terminal apresenta as condições adequadas para a acostagem de navios Ro-Ro com porta à popa dispondo de uma plataforma fixa incorporada no cais com um comprimento de 21m, largura máxima de 22m e uma inclinação de 7,7%. A sua capacidade máxima de carga é de 80 toneladas ou de 24 toneladas por eixo. Dispõe ainda de uma área de estacionamento para cerca de 100 trailers (APDL, 2023u).

Além da Doca 1 Norte, também se dá a movimentação de carga Ro-Ro no Terminal Multiusos.

4.2.5 Terminal Multiusos

O Terminal Multiusos destina-se essencialmente ao tráfego Ro-Ro, potenciando o desenvolvimento das Autoestradas do Mar a partir de Leixões. Situa-se no Molhe Sul do Porto de Leixões, dispõe de um cais avançado com 310 metros de comprimento, de uma rampa Ro-Ro com 26m de largura, fundos a – 10 metros (ZHL) e capacidade para movimentação de equipamento com 360 toneladas. Dispõe ainda de um cais perpendicular ao Molhe Sul com 155m de comprimento e fundos a – 10 metros, de um outro cais com 50 metros de comprimento e de uma Rampa de Varadouro (APDL, 2023u).

Este terminal destina-se essencialmente ao Transporte Marítimo de Curta Distância (TMCD), quer para Ro-Ro quer para *Lift-on / Lift-off* (Lo-Lo). O Terminal dispõe de uma área de terraplano com cerca de 8 hectares que serve de área de apoio (APDL, 2023u).

4.2.6 Terminais de Cruzeiros

O Porto de Leixões possui dois terminais de cruzeiros (passageiros): Terminal de Cruzeiros Norte e Terminal de Cruzeiros Sul.

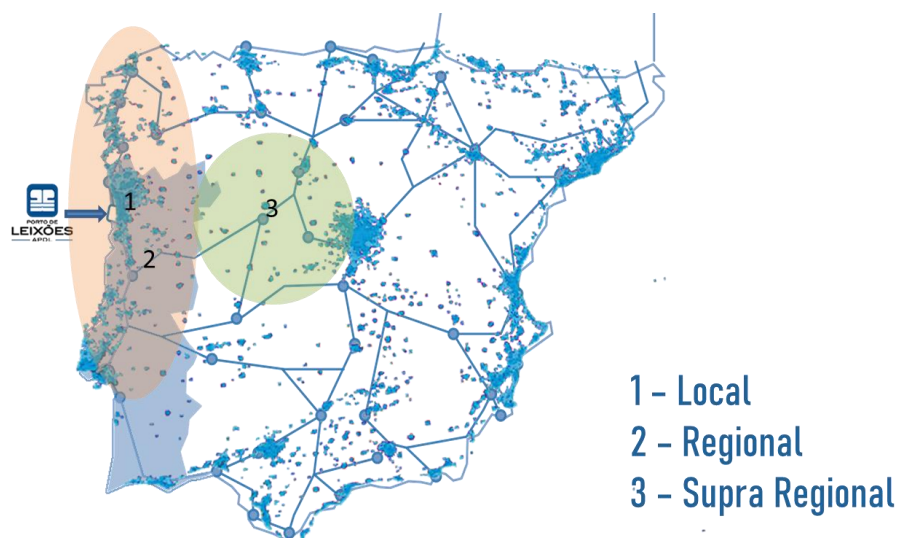
O Terminal de Cruzeiros Norte fica localizado na Doca 1 Norte e dispõe de um cais acostável com 300 metros de comprimento e fundos a – 10 metros (ZHL), podendo receber navios com um comprimento máximo de 250 metros. Para a receção dos passageiros, o Terminal de Cruzeiros Norte dispõe de uma Estação de Passageiros, considerada Património Arquitectónico e Histórico da cidade de Matosinhos (APDL, 2023u).

O Terminal de Cruzeiros Sul localiza-se no molhe sul do Porto de Leixões e traduz a aposta da APDL, S.A na dinamização da indústria de cruzeiros na região Norte de Portugal, aumentando a capacidade do Porto de Leixões em receber maiores navios de cruzeiro. Possui um cais com 340

4.3 Escala

Localizado estrategicamente na fachada Noroeste da Península Ibérica e beneficiando de um *hinterland* de elevada densidade industrial, o Porto de Leixões é o segundo maior porto artificial de Portugal e a maior infraestrutura portuária do Norte de Portugal. A sua centralidade geodemográfica, que concentra cerca de 14 milhões de habitantes num raio de apenas 3 horas de distância, coloca-o inevitavelmente na confluência de importantes rotas nacionais e internacionais (APP, 2023b). A Figura 6 demonstra a centralidade geodemográfica do Porto de Leixões, apresentando no mapa da Península Ibérica a principal área de influência (*hinterland*) do Porto de Leixões, onde habitam 14 milhões de habitantes.

Figura 6. Mapa representativo do hinterland local, regional e suprarregional do Porto de Leixões



14 Milhões de habitantes

Fonte: Cedido pela APDL, S.A.

É possível verificar no mapa fornecido pela APDL, S.A., representado na Figura 6, que as principais regiões que o Porto de Leixões serve, de acordo com a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos II (NUTS II), são sobretudo parte das regiões Norte, Centro e Área Metropolitana de Lisboa, no caso de Portugal, e parte das regiões Galiza, Castela e Leão e Madrid, no caso de Espanha. A Tabela 1 apresenta a população total das referidas regiões no ano 2022.

Tabela 1. População das NUTS II da principal zonal de influência do Porto de Leixões

Região	População (2022)
Norte de Portugal	3 587 882
Centro de Portugal	2 235 752
Área Metropolitana de Lisboa	2 869 627
Galiza	2 691 456
Castela e Leão	2 376 687
Madrid	6 769 373
Total	20 530 777

Fonte: Portal Eurostat (2023).

Com base na Tabela 1, é possível verificar que de facto a população das regiões demarcadas na Figura 6, embora aproximada, seja de cerca de 14 milhões de habitantes, tendo em conta a totalidade da população das NUTS II identificada na Tabela 1 de 20 530 777 habitantes.

De acordo com o portal da APDL, S.A. (2023w), o Porto de Leixões é um importante porto no contexto do sistema portuário nacional e ibérico, através do qual é exportada mercadoria para mais de 180 países através de uma rede significativa de armadores.

De acordo com o estudo de impacte ambiental do Novo Terminal do Porto de Leixões desenvolvido por Correia et al. (2020, pp. 543–544), fundamentado pelos dados do estudo de avaliação de impacto na economia do país e da região norte do cluster portuário do Douro, Leixões e Viana do Castelo realizado por Carvalho (2020), o cluster portuário do Douro, Leixões e Viana do Castelo, onde se integra o Porto de Leixões como a componente central e mais representativa, em 2018, teve um impacto direto, indireto e induzido no PIB nacional de cerca de 12,868 mil milhões de euros e no emprego em cerca de 317,9 milhares de postos de trabalho a tempo completo, o que representava aproximadamente 27% do PIB do concelho de Matosinhos, 11% do PIB da Região Norte e 6% do PIB Português, 20% do emprego de Matosinhos, 11% do emprego da Região Norte, 6% do total do emprego nacional, considerando as atividades *core*, as atividades associadas e as atividades conexas do cluster portuário.

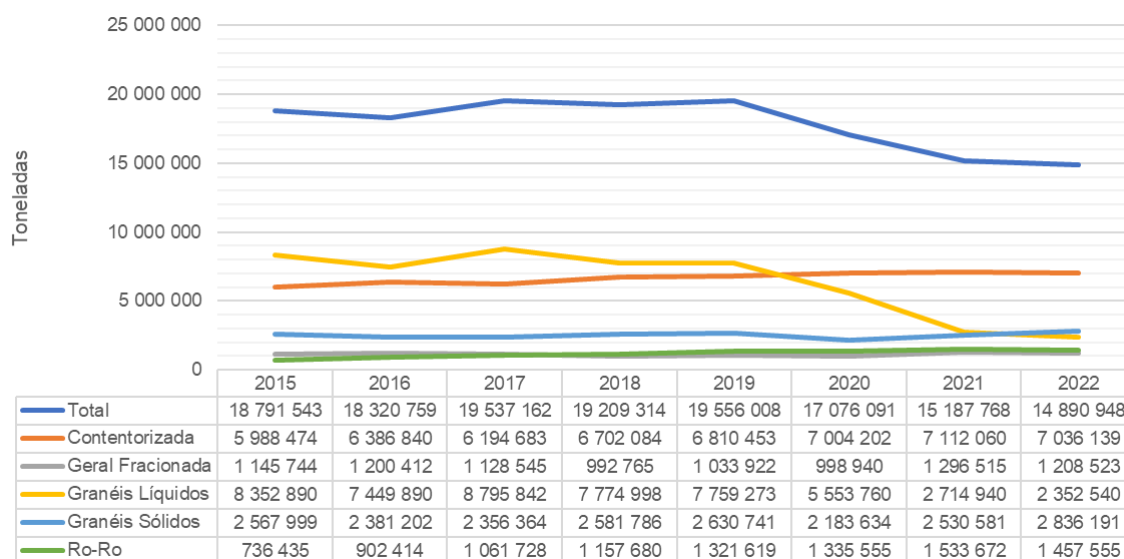
De acordo com o relatório da Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT) referente a dezembro de 2022, que faz o acompanhamento dos mercados portuários, presente no portal da AMT (2023), o Porto de Leixões é o segundo maior porto nacional em termos de tráfego de mercadorias (seguindo o Porto de Sines), com um movimento anual total em 2022 de cerca de 14,9 milhões de toneladas. De acordo com o portal da APDL, S.A. (2023p), em 2022, cerca de 2.434 navios escalaram o Porto de Leixões e 475.967 camiões entraram no porto.

4.3.1 Movimentação de mercadorias

Em conformidade com a diretiva 95/64/CE do Conselho de 8 de dezembro de 1995 relativa ao levantamento estatístico dos transportes marítimos de mercadorias e de passageiros, revogada pela diretiva 2009/42/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 6 de junho de 2009, pode-se classificar as mercadorias movimentadas num porto marítimo quanto a granéis líquidos, granéis sólidos, contentores, Ro-Ro e carga geral não contentorizada (fracionada).

Com base na informação estatística presente no portal da APDL, S.A. (2023q), desenvolveu-se o gráfico presente na Figura 7, que representa a movimentação anual de mercadorias do Porto de Leixões total e por tipo de carga entre 2015 e 2022.

Figura 7. Gráfico representativo da evolução da movimentação de mercadorias do Porto de Leixões, em toneladas, entre 2015 e 2022



Fonte: APDL, S.A. (2023q).

É possível observar na Figura 7 que a movimentação total de mercadorias do Porto de Leixões manteve-se relativamente estável entre 2015 e 2019 (com valores entre 18,321 milhões de toneladas e 19,556 milhões de toneladas movimentadas), mas sofreu uma quebra acentuada a partir de 2020, tendo passado de 19,556 milhões de toneladas movimentadas em 2019 para 17,076 milhões em 2020, para 15,188 milhões em 2021 e para 14,891 milhões em 2022 (quebra relativa de 23,85% ou absoluta de 4,665 milhões de toneladas, se comparado 2022 com 2019). É possível verificar no gráfico presente na Figura 7 que a quebra na movimentação total de mercadorias se deveu à redução na movimentação de grãos líquidos nesse período (quebra relativa de 69,68% ou de 5,407 milhões de toneladas em absoluto, se comparado 2022 com 2019). É de realçar que até 2019 a tipologia de carga mais movimentada no Porto de Leixões eram os grãos líquidos, a qual, devido ao seu declínio, foi superada pela carga contentorizada a partir de 2020.

Esta quebra na movimentação de grãos líquidos foi causada pela cessação da importação de Petróleo Bruto para a refinaria de Matosinhos, cuja atividade terminou por decisão da Galp de concentrar toda a refinação em Sines, na sequência da suspensão ocorrida em contexto de crise pandémica, conforme se constata no portal da Galp (2020).

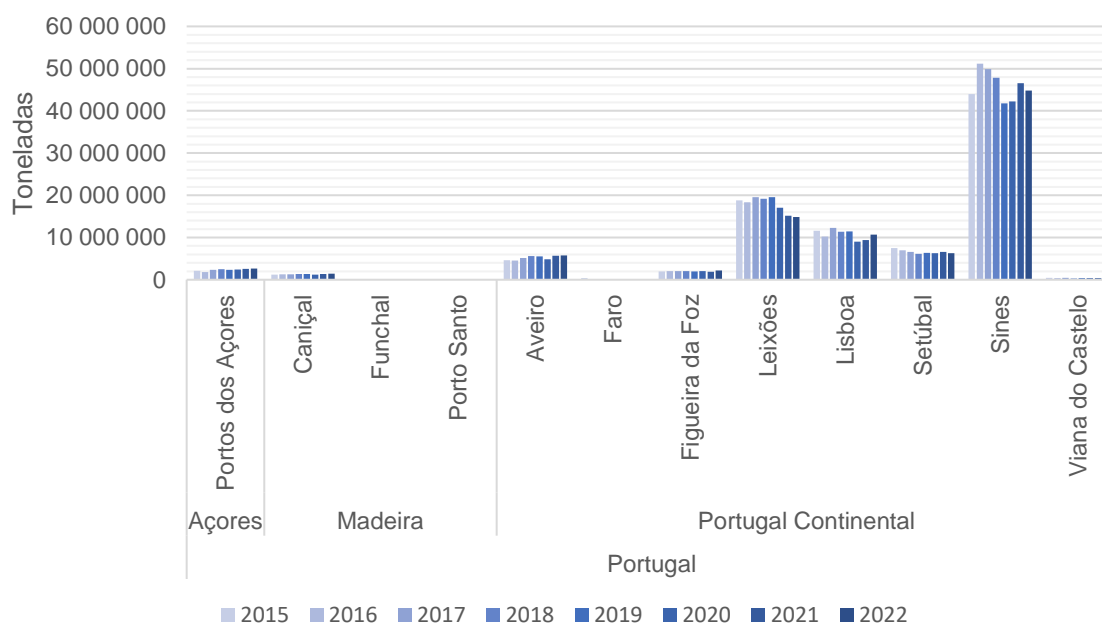
No entanto, se comparado 2022 com 2015, houve um crescimento na movimentação de todos os restantes tipos de carga. Expurgando a movimentação de grãos líquidos, a movimentação de mercadorias do Porto de Leixões cresceu 20,12% nesse período, passando de 10,439 milhões de toneladas movimentadas em 2015 para 12,538 milhões em 2022.

Segundo a Administração dos Portos de Portugal (APP, 2023a), os principais portos comerciais nacionais são o Porto de Aveiro, administrado pela Administração do Porto de Aveiro, S.A. (APA), o Porto da Figueira da Foz, administrado pela Administração do Porto da Figueira da Foz, S.A. (APFF), o Porto de Leixões e o Porto de Viana do Castelo, administrados pela APDL, o Porto de

Lisboa, administrado pela Administração do Porto de Lisboa, S.A. (APL), o Porto de Setúbal, administrado pela Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra, S.A. (APSS), o Porto de Sines e o Porto de Faro, administrados pela Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A (APS), os Portos da Região Autónoma dos Açores (Porto de Vila do Porto, Porto de Ponta Delgada, Porto da Praia da Vitória, Porto da Praia da Graciosa, Porto de Velas, Porto de São Roque do Pico, Porto da Horta, Porto das Lajes das Flores e Porto do Corvo), administrados pela Portos dos Açores, S.A. (PA) e os Portos da Região Autónoma da Madeira (Porto do Caniçal, Porto do Funchal e Porto do Porto Santo), administrados pela Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira, S.A. (APRAM).

Com base nas estatísticas de movimentação de mercadorias partilhadas pela PA (2023), pela APRAM (2023), pela APA (2023), pela APS (2023), pela APFF (2023), pela APDL (2023q, 2023o), pela APL (2023) e pela APSS (2023), elaboraram-se os gráficos presentes nas figuras Figura 8, Figura 9, Figura 10, Figura 11, Figura 12 e Figura 13, que representam, respetivamente, a movimentação de mercadorias total, de carga geral contentorizada, de carga geral fracionada, de granéis líquidos, de granéis sólidos e de Ro-Ro dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022.

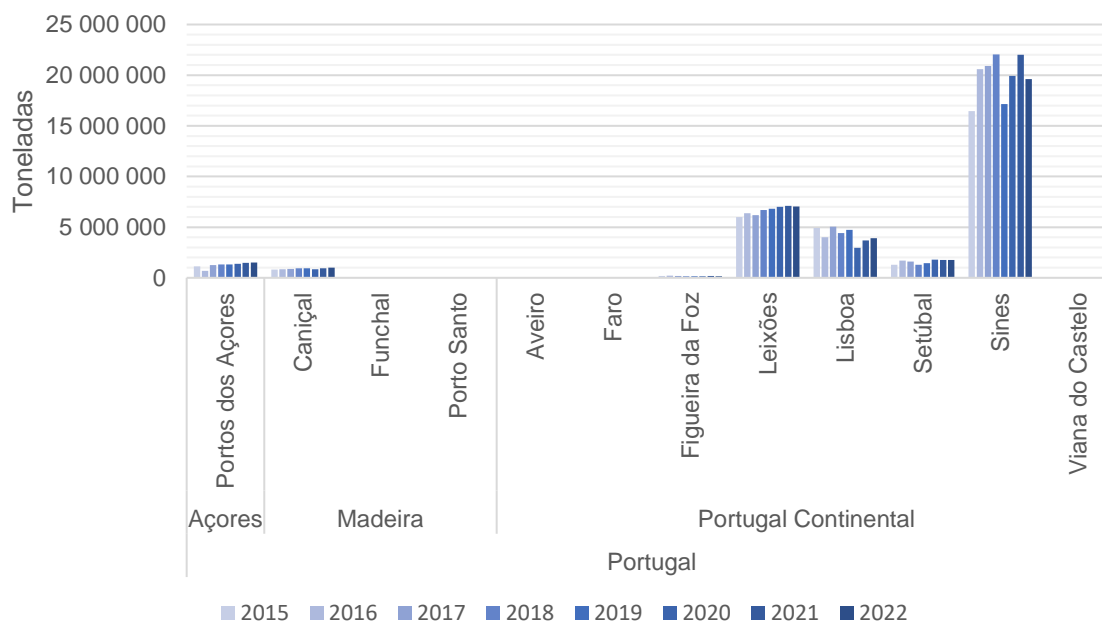
Figura 8. Gráfico representativo da evolução da movimentação total de mercadorias dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022



Fonte: PA (2023), APRAM (2023), APA (2023), APS (2023), APFF (2023), APDL (2023q, 2023o), APL (2023) e APSS (2023).

É possível constatar no gráfico presente na Figura 8 que o Porto de Sines é o porto nacional com maior movimentação anual de mercadorias, sendo o Porto de Leixões o segundo maior porto nacional no que respeita ao total de mercadoria movimentada.

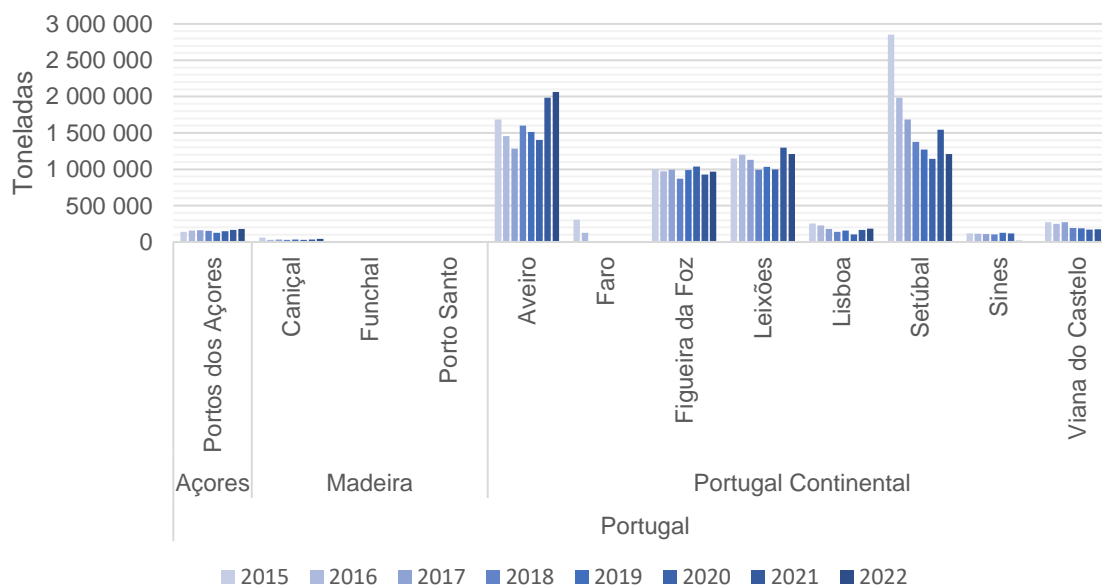
Figura 9. Gráfico representativo da evolução da movimentação de carga geral contentorizada dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022



Fonte: PA (2023), APRAM (2023), APA (2023), APS (2023), APFF (2023), APDL (2023q, 2023o), APL (2023) e APSS (2023).

Observa-se na Figura 9 que o Porto de Sines é o porto nacional com maior movimentação anual de carga geral contentorizada, sendo o Porto de Leixões o segundo maior porto nacional no que respeita à movimentação dessa tipologia de carga.

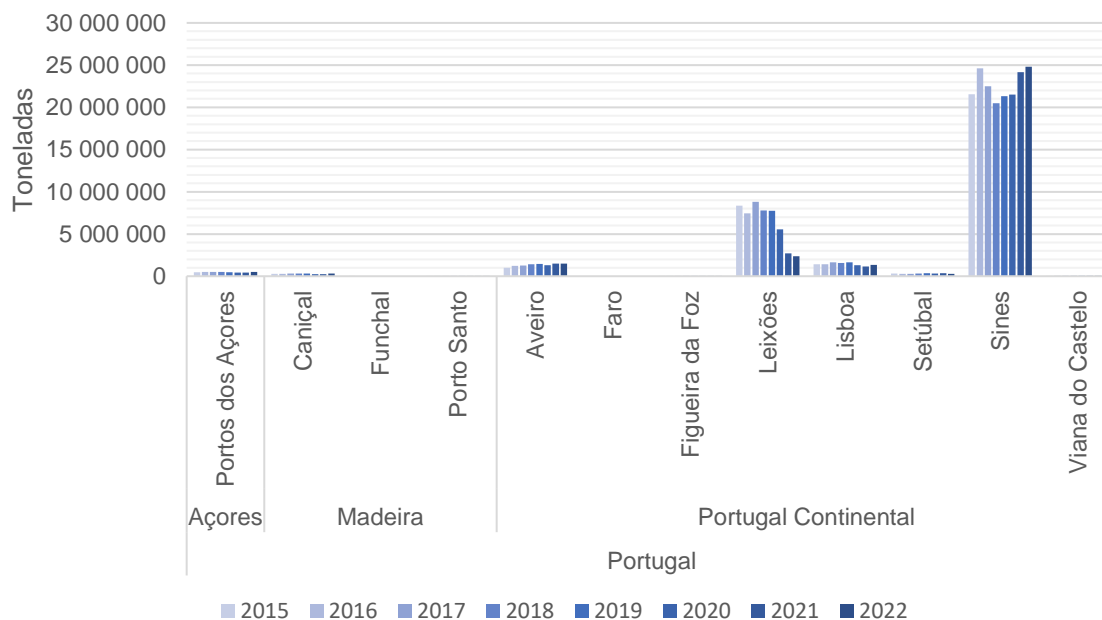
Figura 10. Gráfico representativo da evolução da movimentação de carga geral fracionada dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022



Fonte: PA (2023), APRAM (2023), APA (2023), APS (2023), APFF (2023), APDL (2023q, 2023o), APL (2023) e APSS (2023).

O gráfico presente na Figura 10 mostra que até 2018 o Porto de Setúbal era o porto nacional que movimentava maior quantidade de carga geral fracionada, seguindo-se o Porto de Aveiro, que a partir de 2018 assumiu essa posição. O Porto de Leixões surge como o terceiro porto nacional que movimenta maior quantidade de carga geral fracionada a nível nacional.

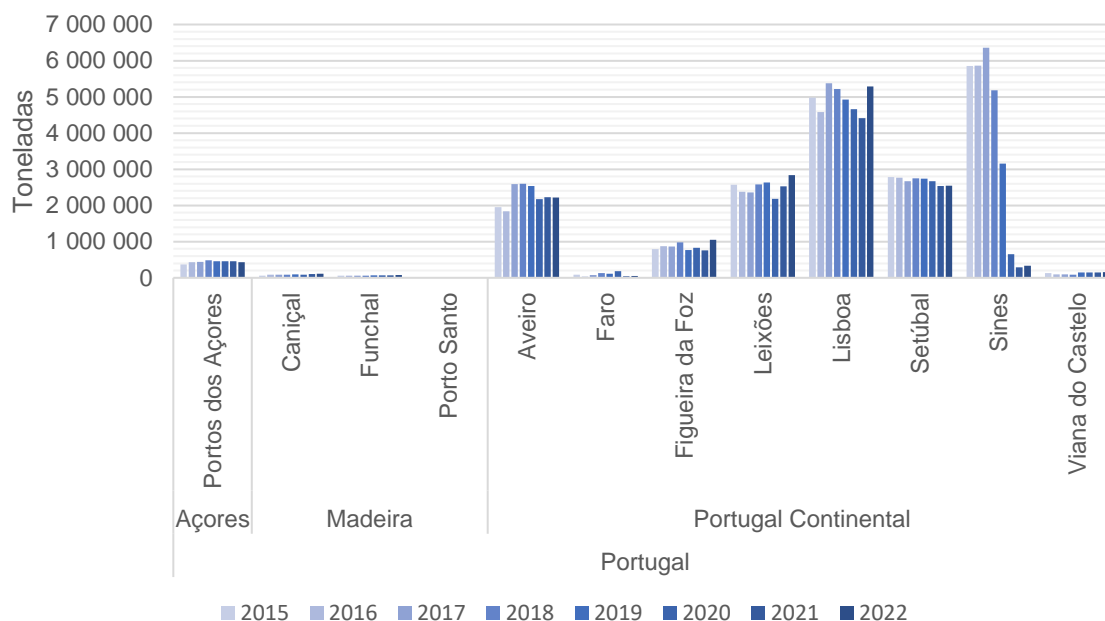
Figura 11. Gráfico representativo da evolução da movimentação de granéis líquidos dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022



Fonte: PA (2023), APRAM (2023), APA (2023), APS (2023), APFF (2023), APDL (2023q, 2023o), APL (2023) e APSS (2023).

Conforme é visível na Figura 11, o Porto de Sines é o porto nacional que movimenta anualmente a maior quantidade de granéis líquidos, seguindo-se o Porto de Leixões como o segundo porto nacional com maior movimentação de granéis líquidos.

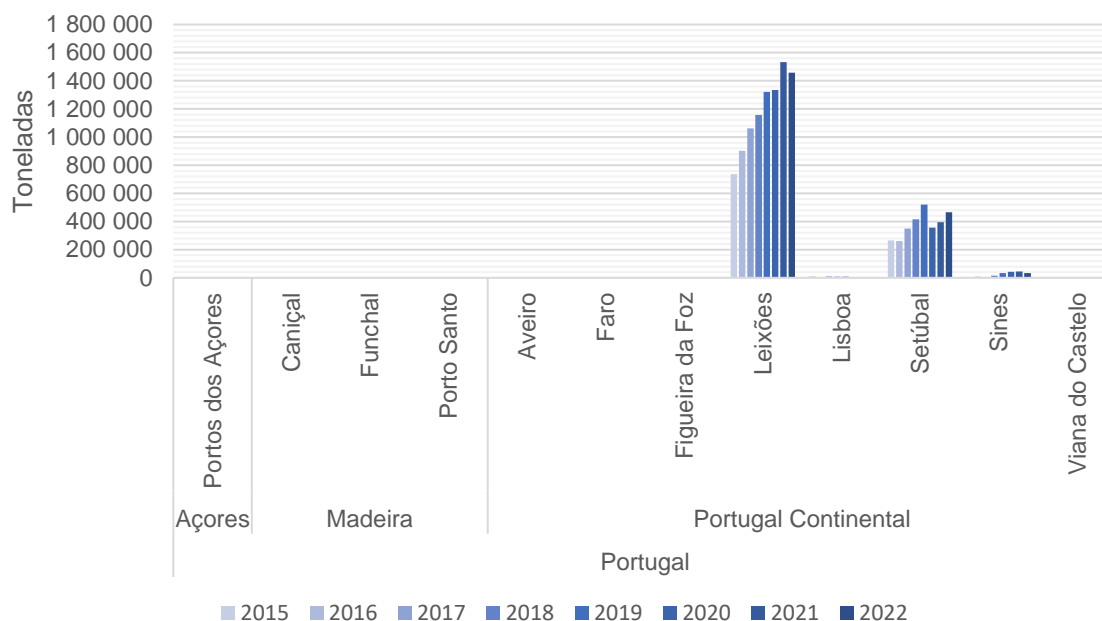
Figura 12. Gráfico representativo da evolução da movimentação de granéis sólidos dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022



Fonte: PA (2023), APRAM (2023), APA (2023), APS (2023), APFF (2023), APDL (2023q, 2023o), APL (2023) e APSS (2023).

O gráfico presente na Figura 12 demonstra que até 2017 o Porto de Sines era o porto nacional com maior movimentação de granéis sólidos, tendo vindo a partir daí a reduzir drasticamente a quantidade movimentada, assumindo o Porto de Lisboa a liderança. Desde 2019 o Porto de Setúbal surge como o segundo e o Porto de Leixões como o terceiro porto com maior movimentação desta tipologia de carga, tendo em 2022 movimentado maior quantidade do que o Porto de Setúbal (2 836 191 toneladas face a 2 541 947 toneladas), ocupando atualmente a posição de segundo porto com maior movimentação de granéis sólidos.

Figura 13. Gráfico representativo da evolução da movimentação de carga Ro-Ro dos portos nacionais, em toneladas, entre 2015 e 2022

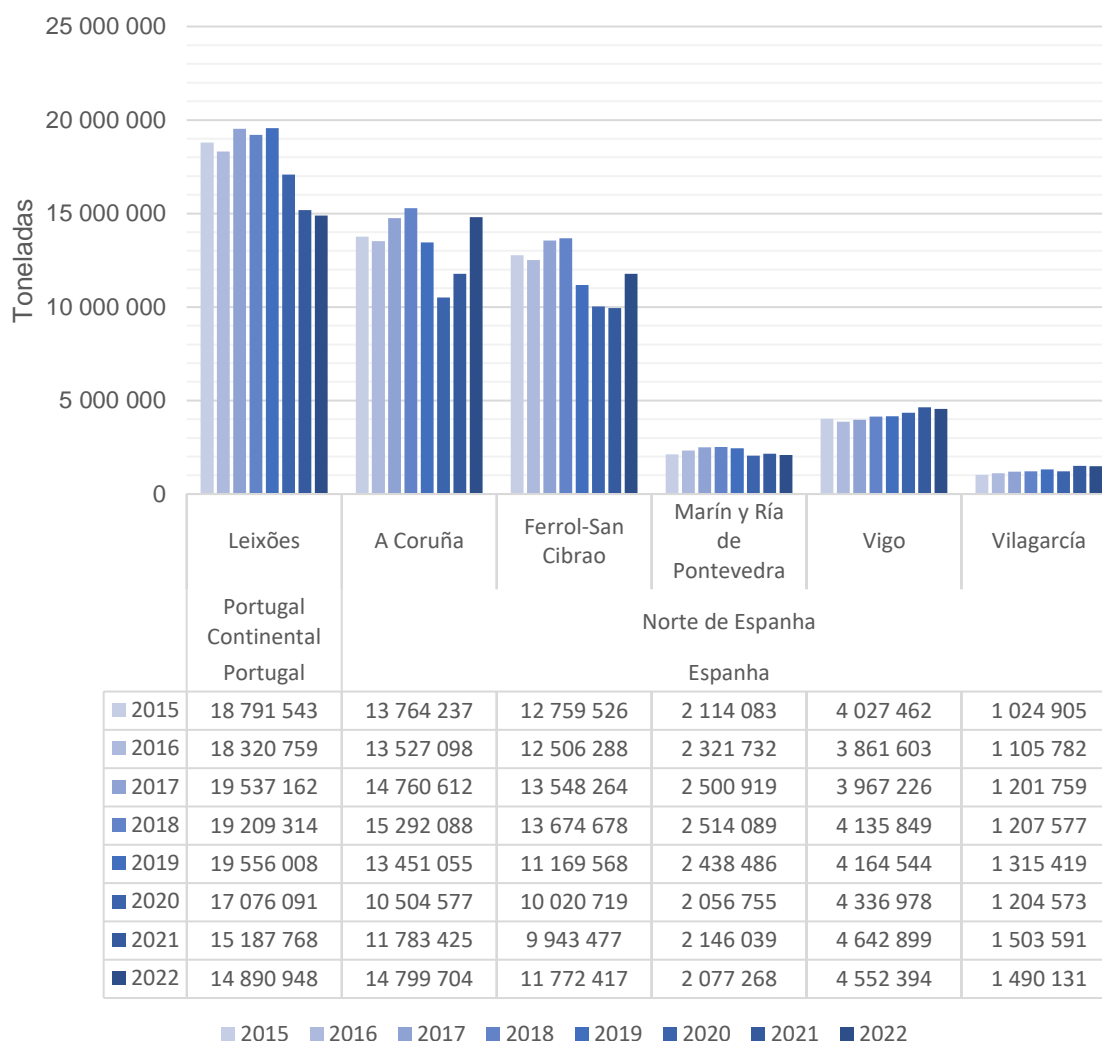


Fonte: PA (2023), APRAM (2023), APA (2023), APS (2023), APFF (2023), APDL (2023q, 2023o), APL (2023) e APSS (2023).

Em conformidade com o gráfico representado na Figura 13, o Porto de Leixões é o porto nacional com maior movimentação de carga Ro-Ro, a qual, à exceção de 2022, tem vindo a aumentar anualmente, seguindo-se o Porto de Setúbal como o segundo porto nacional com maior movimentação desta tipologia de carga.

A Figura 14 compara a evolução da movimentação de mercadorias do Porto de Leixões com os portos comerciais da Galiza, situados no Noroeste de Espanha, com proximidade geográfica do Porto de Leixões, com base nos dados estatísticos da movimentação de mercadorias dos portos espanhóis divulgados no portal *Puertos del Estado* (2023), entidade responsável pela administração dos Portos de Espanha.

Figura 14. Gráfico representativo da evolução da movimentação total de mercadorias do Porto de Leixões e de Portos do Noroeste de Espanha (Galiza), em toneladas, entre 2015 e 2022



Fonte: APDL (2023q, 2023o) e *Puertos del Estado* (2023).

Com base na Figura 14 é possível concluir que desde 2015 o Porto de Leixões lidera no total de mercadorias movimentadas quando comparado com a movimentação dos portos da Galiza, nomeadamente de A Coruña, Ferrol-San Cibrao, Marín y Ría de Pontevedra, Vigo e Vilagarcía. No entanto, em 2022 o Porto de A Coruña aproximou-se do Porto de Leixões na quantidade total de carga movimentada, 14 799 704 toneladas, tendo o Porto de Leixões movimentado 14 890 948 toneladas.

Em suma, após a presente análise ao setor marítimo-portuário português e do noroeste ibérico, no que respeita à movimentação de mercadorias, pode-se afirmar que é considerável a escala do Porto de Leixões quanto à movimentação de mercadorias, surgindo como o porto com maior movimentação de mercadorias do noroeste da Península Ibérica e como o segundo porto com maior movimentação de mercadorias a nível nacional, liderando no segmento de carga Ro-Ro e posicionando-se atualmente como o segundo porto com maior movimentação de carga geral

contentorizada, de granéis líquidos e de granéis sólidos e como terceiro na movimentação de carga geral fracionada.

4.4 Atributos geográficos

O Porto de Leixões é um porto artificial marítimo situado no estuário do rio Leça, no Norte de Portugal Continental, a Noroeste da Península Ibérica. Está enquadrado pelas povoações de Leça da Palmeira a norte e de Matosinhos a sul (APDL, 2023u).

De acordo com Fortes et al. (2017, p. 2), com 5 quilómetros de cais, 55 hectares de terraplenos e 120 hectares de área molhada, o Porto de Leixões é a maior infraestrutura portuária da Região Norte de Portugal e uma das mais importantes do país. Opera 365 dias por ano, tendo o principal canal de acesso ao porto uma profundidade de cerca de - 15 m (ZHL), usufruindo de uma barra permanentemente aberta ao tráfego portuário, sem restrições de acesso por efeito das marés.

4.5 Modelo de gestão

Conforme já referido, o Porto de Leixões é de propriedade pública, sendo administrado pela APDL, S.A., sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos (APDL, 2023b), caracterizando-se assim como um *trust port*. É, portanto, espelhado na tradição de origem latina caracterizada por Suykens (1996), que pressupõe alguma, ainda que variável, influência do governo.

No entanto, o Porto de Leixões, no estrito cumprimento da política de concessões definida para o setor portuário, desencadeou processos de concessão que vieram a traduzir-se na transferência da quase totalidade das funções de movimentação das cargas para o setor privado da economia. Neste âmbito, o Porto de Leixões encontra-se praticamente todo concessionado (APDL, 2023v), sendo apenas gerido diretamente pela APDL, S.A o Terminal Multiusos, a Doca 1 Norte e os Terminais de Cruzeiros.

Assim, o Porto de Leixões é considerado um *Landlord Port*, em que a maioria dos terminais estão concessionados a operadores privados, mantendo a APDL, S.A., enquanto Autoridade Portuária, o controlo da zona portuária e terrenos onde se desenvolve o porto.

4.6 Funções do porto

O Porto de Leixões tem como função principal a movimentação de mercadorias e de passageiros, beneficiando da intermodalidade ao agregar os transportes marítimo, rodoviário e ferroviário. O movimento de passageiros é assegurado pela APDL, S.A., assim como a movimentação de mercadorias na Doca 1 Norte e no Terminal Multiusos. Nas restantes áreas do Porto de Leixões, estando concessionadas, a movimentação de mercadorias é assegurada pelos concessionários.

Na envolvente do Porto de Leixões está localizada a Plataforma Logística do Porto de Leixões, com armazéns logísticos para empresas da área logística e da distribuição e um edifício de serviços

para empresas da área dos serviços aduaneiros, navegação, transitários, entre outras. Além disso, conforme descrito no subcapítulo 3.6 “Serviços prestados”, a APDL, S.A. presta um conjunto de serviços aos navios, à carga e aos passageiros que utilizam o Porto de Leixões.

4.7 Especialização

Beneficiando de uma localização estratégica, de um *hinterland* rico em indústria e comércio, o Porto de Leixões tem uma posição privilegiada no contexto do sistema portuário europeu (Fortes et al., 2017).

Assim, procurando satisfazer o diverso *hinterland* que serve, quanto à especialização, o Porto de Leixões movimenta todas as tipologias de mercadorias, possuindo terminais especializados para a carga geral, quer contentorizada, quer fracionada, para a carga a granel, quer graneis líquidos, quer graneis sólidos e ainda para a carga Ro-Ro.

Além da movimentação de cargas, tendo em conta o potencial turístico da Região Norte do país, de modo a satisfazer um segmento de grande potencial de crescimento, que é a atividade dos cruzeiros, o Porto de Leixões é especializado também na movimentação de passageiros (APDL, 2023s).

4.8 Integração em rede

O Porto de Leixões faz parte de um sistema que integra redes globais de logística e transportes, interagindo com outros portos marítimos, terminais intermodais e plataformas de logística terrestres.

Assim, o Porto de Leixões está numa rede em cadeia, em que a carga proveniente de outros portos (*foreland*) é descarregada no Porto de Leixões e encaminhada para o *hinterland* (através dos modos de transporte rodoviário ou ferroviário) ou, vice-versa, a carga proveniente do *hinterland* é carregada e encaminhada para outros portos.

O Porto de Leixões faz parte de uma rede hierárquica, sendo considerado um porto *feeder*, em que a maioria da carga movimentada é proveniente ou destinada ao *hinterland* (e não descarregada e carregada apenas para transbordo, ou *transshipment*, como acontece nos portos *hub*). O facto de o Porto de Leixões ser um porto *feeder* é facilmente comprovável pela Tabela 2, que evidencia a percentagem de contentores movimentada para transbordo ou para o *hinterland* do Porto de Leixões.

Tabela 2. Movimentação anual de contentores de hinterland ou transbordo no Porto de Leixões

Número de contentores movimentados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total	382 290	401 269	412 967	425 311	433 069	430 527
<i>Hinterland</i>	351 355	366 211	378 763	390 994	396 067	393 861
Transbordo	30 935	35 058	34 204	34 317	37 002	36 666

Percentagem <i>hinterland</i>	92%	91%	92%	92%	91%	91%
Percentagem transbordo	8%	9%	8%	8%	9%	9%

Fonte: Adaptado de APDL (2023r).

É possível constatar na Tabela 2 que cerca de 91% a 92% do número total de contentores movimentados no Porto de Leixões é destinado ou proveniente do seu *hinterland*, enquanto apenas 8% a 9% são contentores em trânsito, verificando-se assim que a nível de rede hierárquica o Porto de Leixões é um porto *feeder*.

Por fim, ao nível das redes transacionais, o Porto de Leixões mantém relações comerciais com outros portos de competitividade, nomeadamente com aqueles que partilham o mesmo *hinterland* devido à proximidade geográfica, sobretudo com os portos do Noroeste de Espanha (Galiza), como o Porto de Vigo, o Porto de Marín e Ria de Pontevedra, o Porto de Vilagarcía, o Porto da Corunha e o Porto de Ferrol-San Cibrão, mas também com portos nacionais como o Porto de Aveiro, o Porto de Figueira da Foz, o Porto de Lisboa, o Porto de Setúbal e o Porto de Sines. Por outro lado, o Porto de Leixões mantém redes transacionais de cooperação com os portos do *foreland*.

4.9 Valor económico

Conforme já foi referido, de acordo com o estudo de impacte ambiental do Novo Terminal do Porto de Leixões desenvolvido por Correia et al. (2020, pp. 543–544), fundamentado pelos dados do estudo de avaliação de impacto na economia do país e da região norte do cluster portuário do Douro, Leixões e Viana do Castelo realizado por Carvalho (2020), o cluster portuário do Douro, Leixões e Viana do Castelo, onde se integra o Porto de Leixões como a componente central e mais representativa, em 2018, teve um impacto direto, indireto e induzido no PIB nacional de cerca de 12,868 mil milhões de euros e no emprego em cerca de 317,9 milhares de postos de trabalho a tempo completo, o que representava aproximadamente 27% do PIB do concelho de Matosinhos, 11% do PIB da Região Norte e 6% do PIB Português, 20% do emprego de Matosinhos, 11% do emprego da Região Norte, 6% do total do emprego nacional, considerando as atividades *core*, as atividades associadas e as atividades conexas do cluster portuário. Tendo em conta estes indicadores económicos, é perceptível que o Porto de Leixões possui um grande valor económico.

Conforme é possível apurar no mais recente Relatório e Contas da APDL, S.A, referente ao ano 2021, presente no portal da APDL, S.A (2023d), a unidade de negócio Porto de Leixões em 2021 apresentou um volume de negócios superior a 48,1 milhões de euros. Com gastos operacionais a ascender 28,7 milhões de euros (dos quais cerca de 2,3 milhões corresponderam a impostos), o Porto de Leixões obteve lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) de cerca de 21,5 milhões de euros e resultados antes de impostos de aproximadamente 9,3 milhões de euros. O imposto sobre os rendimentos a pagar pela unidade de negócio Porto de Leixões em 2021 seria de cerca de 770 mil euros, mas devido a ajustamentos reconhecidos no período de impostos correntes de períodos anteriores, em 2021 o montante pago foi de cerca de 21 mil euros. Assim, o resultado líquido do Porto de Leixões em 2021 foi cerca de 9,3 milhões de euros.

Segundo o Relatório e Contas da APDL, S.A referente ao ano 2021, presente no portal da APDL, S.A (2023d), em 2021 o Ativo da APDL, S.A. era de aproximadamente 500,4 milhões de euros, dos quais cerca de 366 milhões correspondiam a ativos fixos tangíveis, e o Passivo de 118,2 milhões de euros, o que se traduz num Capital Próprio de aproximadamente 382,2 milhões de euros.

De acordo com o Plano de Investimentos Plurianual da APDL, S.A. constante no Plano de Atividades e Orçamento 2021-2023 da APDL, S.A., disponível no portal da APDL, S.A. (2023c), para o período 2021-2023 a APDL, S.A. previu investir no Porto de Leixões cerca de 210,7 milhões de euros, destacando-se o investimento no Novo Terminal de Contentores que ascende a 131,5 milhões de euros.

Assim, os indicadores financeiros demonstram o elevado valor que o Porto de Leixões apresenta ao nível da receita fiscal e de investimento.

4.10 Valor social e ambiental

O porto de Leixões numa tentativa de criar valor social apoia diretamente uma ampla variedade de eventos e projetos comunitários por meio de patrocínio. Além disso, possui um centro de formação e um centro médico abertos ao público em geral, demonstrando o compromisso social. Por outro lado, o Porto de Leixões (através da APDL, S.A.) tem apostado em políticas de comunicação externa (com presença ativa nas redes sociais e nos meios de comunicação dos *websites* oficiais), tem promovido eventos e festividades públicas nos espaços portuários e arredores como o “Dia do Porto de Leixões”, a “Corrida Porto de Leixões”, entre outros. O Porto de Leixões tem ainda tentado convencer o público em geral da importância do Porto de Leixões para a região que se insere e para o país, apresentando números sobre os efeitos do emprego e valor agregado. Ademais, tem adotado uma estratégia de gestão portuária verde com foco na mitigação de externalidades como consumo de energia, emissão de gases poluentes e disposição de resíduos.

Na interface porto-cidade, o Porto de Leixões tem canalizado investimentos para a revitalização de áreas portuárias, abrangendo projetos de património marítimo, como o Terminal de Cruzeiros Sul do Porto de Leixões. O Terminal de Cruzeiros Sul é o maior projeto de sempre de abertura do Porto de Leixões à cidade, interligando dois principais objetivos: o de melhorar a eficácia comercial do porto, maximizando a capacidade de atração de um segmento de grande potencial de crescimento que é a atividade dos cruzeiros e, por outro lado, o de integração urbana, associado ao incremento da sociabilidade com a população envolvente (APDL, 2023u). Por outro lado, também a Estação de Passageiros de Leixões (localizada no Terminal de Cruzeiros Norte), da autoria dos arquitetos Tito Figueiredo e Jorge Gigante, inaugurada em abril de 1961, constitui um exemplar valioso da arquitetura da época, construído em madeira, com amplas janelas envidraçadas que permitem apreciar, através delas, o movimento do porto e a beleza do mar (APDL, 2023u).

De acordo com o Relatório e Contas da APDL, S.A referente ao ano 2021, presente no portal da APDL, S.A (2023d), em 2020, assumindo a sua responsabilidade social, a APDL efetuou donativos com um montante total superior a 295 mil euros, dos quais um donativo de 100 mil euros

à Unidade Local de Saúde de Matosinhos. Em 2021 realizou donativos que ascenderam a 179 mil euros.

Por outro lado, na vertente ambiental, a APDL, S.A. tem reunido esforços e investido no Porto de Leixões de modo a minimizar os potenciais efeitos negativos da atividade portuária para a comunidade local, como o congestionamento rodoviário e a poluição sonora e atmosférica, cumprindo com a legislação em vigor nesse âmbito. É exemplo a criação da Via Interna de Ligação ao Porto de Leixões (VILPL), que de acordo com o portal do Município de Matosinhos (2011), permitiu retirar da malha urbana matosinhense cerca de dois mil camiões por dia. Por outro lado, segundo o portal da APDL, S.A. (2023k), de modo a reduzir a poluição sonora e atmosférica, estão instalados no Porto de Leixões sistemas de monitorização de ruído, é realizada aspersão regular com água doce das mercadorias suscetíveis de emitir poeiras e que é possível molhar, são utilizadas barreiras de contenção, estruturas de metal e tela (“para-vento”) destinadas a impedir a propagação de poeiras, entre outras medidas.

Além disso, de acordo com o portal da APDL, S.A. (2023k), enquanto empresa social e ambientalmente responsável, a APDL, S.A. assume o compromisso de atingir a neutralidade carbónica em 2035, adotando medidas adequadas:

- a. Melhorar a capacidade da rede elétrica;
- b. Eletrificação das atividades portuárias;
- c. Investir em fontes de energia renováveis;
- d. Implementação de sistemas *Onshore Power Supply*;
- e. Apostar em combustíveis alternativos;
- f. Reforçar a digitalização;
- g. Melhorar a monitorização da qualidade do ar.

Assim, o Porto de Leixões, pela APDL, S.A., está comprometido a minimizar os impactos negativos da atividade e implementação de boas práticas na gestão dos recursos, garantir a segurança das pessoas e das operações, criar valor e envolver os parceiros de negócio nos compromissos com a sustentabilidade, otimizar o contributo da empresa para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas que nela trabalham, assim como promover a responsabilidade social corporativa e a interação com as comunidades locais (APDL, 2023k).

CAPÍTULO V. CARATERIZAÇÃO DAS DIVISÕES DE DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

O presente capítulo tem como intuito apresentar as unidades orgânicas onde se desenvolveu o estágio, nomeadamente a Direção de Estudos e Planeamento e a Direção Comercial, Marketing e Comunicação da APDL, S.A., evidenciando as suas responsabilidades e as respetivas divisões.

5.1 Direção de Estudos e Planeamento

A Direção de Estudos e Planeamento tem como missão apoiar o planeamento estratégico da empresa, através da recolha e análise de informação de suporte à decisão, assegurar o acompanhamento e controlo dos contratos de concessões portuárias, o controlo de gestão, o controlo do plano de investimentos, a elaboração e gestão de candidaturas a fundos comunitários e a produção da informação estatística.

A DEP atua na gestão de candidaturas / financiamento (área de financiamento), na elaboração de estudos / análises e na informação de gestão (área de análise e apoio à decisão), na produção e informação estatística (área de produção de informação), no controlo de gestão, no controlo e gestão do investimento e no controlo das concessões (áreas de gestão e controlo).

Entre outras, é responsabilidade da DEP:

- a. Dirigir e coordenar a atividade dos serviços que estão na sua dependência: Divisão de Análise e Acompanhamento de Concessões (DAAC), Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG) e Departamento de Estatística (DE);
- b. Apoiar o Conselho de Administração em todos os domínios da atuação da Direção;
- c. Coordenar os processos de elaboração e revisão do Plano Estratégico da empresa e a respetiva monitorização da implementação;
- d. Promover, em articulação com todas as unidades orgânicas, a revisão do planeamento estratégico, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos e Indicadores *Balanced Scorecard* (BSC), da Missão, Visão e Valores da APDL, S.A.;
- e. Elaborar, recolher e analisar informação de suporte à definição de estratégias de desenvolvimento do negócio, investimentos, financiamentos, políticas tarifárias e de concessões de atividades portuárias;
- f. Coordenar e elaborar estudos de viabilidade económico-financeira e análises de custo-benefício dos projetos de investimento da APDL, S.A., de candidaturas, de concessões, entre outros;
- g. Coordenar a elaboração do Plano anual e plurianual de Investimento da APDL, S.A. e o controle da respetiva execução;
- h. Desenvolver a prospeção de fundos comunitários e respetiva legislação (comunitária e nacional) suscetíveis de participarem iniciativas de investimento da APDL, S.A.,

- enquadradas nas grandes linhas de orientação estratégica superiormente definidas e assegurar a divulgação interna das linhas de financiamento disponíveis;
- i. Coordenar a elaboração de candidaturas a fundos comunitários e acompanhamento da respetiva gestão;
 - j. Participar em consultas públicas a nível europeu e nacional relativas a: redes transeuropeias de transporte, intermodalidade, regulamentos europeus (financiamento, energias alternativas, vias navegáveis interiores, portos, entre outros) e estudar e emitir pareceres sobre propostas legislativas para o setor;
 - k. Participar em estudos de mercado, planeamento e promoção dos portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo e da ferrovia.

5.1.1 Divisão de Análise e Acompanhamento de Concessões

É missão da DAAC assegurar a produção e acompanhamento de informação de gestão relevante e indicadores chave do negócio, elaborar e coordenar os processos de planeamento e reporte, acompanhar e controlar os contratos de concessão de serviço público ou uso privativo, elaborar e gerir candidaturas a fundos comunitários e desenvolver estudos e análises relevantes para o negócio.

Entre outras responsabilidades, cabe à DAAC:

- a. Assegurar o acompanhamento e controlo das concessões de serviço público: gestão administrativa e económico-financeira dos contratos de concessão, incluindo o controlo dos tarifários dos concessionários e dos descontos, análise dos relatórios de acompanhamento das concessões e dos planos de atividades plurianuais, produção de informação de acompanhamento, controlo do equilíbrio económico e financeiro das concessões, controlo dos bens das concessões e respetivo reconhecimento nas contas da APDL, S.A.;
- b. Promover a atribuição e gestão de concessões e licenças portuárias, envolvendo renegociações de contratos de concessão, desenvolvimento de concursos de concessão de serviço público ou uso privativo e licenças portuárias;
- c. Elaborar reportes de informação para a tutela e outras entidades externas;
- d. Coordenar o processo de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento da APDL, S.A.;
- e. Apoiar a atualização / revisão do Ciclo de Planeamento Estratégico - Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos e Indicadores BSC, da Missão, Visão e Valores da APDL, S.A.;
- f. Elaborar o Relatório de Gestão mensal, evidenciando a execução do previsto no PAO;
- g. Apoiar a elaboração do Relatório de Gestão trimestral para a tutela;
- h. Apoiar a elaboração do Relatório e Contas anual e apoiar a preparação da Assembleia-geral da APDL, S.A., com produção de informação de suporte ao Conselho de Administração;
- i. Coordenar, em interação com as restantes unidades orgânicas, a elaboração do Relatório de Governo Societário da APDL, S.A.;

- j. Elaborar estudos diversos, designadamente: análise de tarifas e de custos portuários, de indicadores de exploração e de capacidade portuária instalada, comparativos com os restantes portos nacionais, ao nível de tarifas e condições dos serviços prestados, tráfego e evolução da quota de mercado;
- k. Elaborar as propostas de Regulamento de Tarifas e respetivas revisões, dos portos de Leixões e Viana do Castelo, da Via Navegável do Douro e dos Terminais Ferroviários;
- l. Elaborar Análises Custo Benefício de projetos de investimento, de candidaturas e de contratação de pessoal e novos negócios da APDL, S.A.
- m. Gerir as candidaturas a fundos comunitários, elaboração e emissão de candidaturas, apresentação de pedidos de pagamento, acompanhamento dos processos de certificação dos pedidos de pagamento, emissão de relatórios técnicos intermédios e finais e acompanhamento de auditorias, ligação com os Gestores de Projeto dos programas de financiamento;

5.1.2 Divisão de Planeamento e Controlo de Gestão

A DPCG tem como missão assegurar o planeamento e controlo de gestão financeira e respetivo reporte interno, acompanhando e controlando o orçamento de gastos e investimento (OPEX e CAPEX) da APDL, verificando os desvios e identificando ajustamentos para a respetiva correção, além de elaborar relatórios de acompanhamento e divulgação de informação.

Assim, entre outras, é responsabilidade da DPCG:

- a. Acompanhar o planeamento e monitorizar o Plano de Investimentos (CAPEX) global da APDL com apuramento de desvios, principais motivos e identificação de ajustamentos;
- b. Garantir maior interação / articulação com as unidades orgânicas executoras de investimento para um planeamento atempado do Plano de Investimentos e maior criticidade na priorização dos investimentos / ações, no âmbito da preparação do PAO;
- c. Acompanhar o planeamento e monitorizar os gastos de exploração (OPEX) com apuramento de desvios, principais motivos e identificação de ajustamentos;
- d. Apoiar as unidades orgânicas na elaboração dos orçamentos de gastos e de investimento;
- e. Acompanhar detalhadamente os projetos de investimento da APDL, S.A. e monitorizar a execução com indicadores de execução física e financeira;
- f. Elaborar Relatórios periódicos de investimento;
- g. Elaborar informação de controlo de gestão e orçamental, com recurso a *dashboards* e relatórios de execução;
- h. Efetuar reporte de informação interna e externa sobre o planeamento e execução dos projetos de Investimento da APDL, S.A.;
- i. Coordenar o Plano anual e plurianual de Investimento da APDL, S.A. e o controlar a respetiva execução;
- j. Apoiar na preparação de informação de investimentos para candidaturas comunitárias;

5.1.3 Departamento de Estatística

O Departamento de Estatística tem como missão assegurar o processo de validação e valorização dos documentos de movimentação e da produção e divulgação de estatísticas dos portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, além de analisar e manter atualizada informação técnica relacionada com as estatísticas da atividade portuária e operacionalizar a gestão do plano de investimentos, nomeadamente em relação ao controle de disponibilidades e de execução.

Deste modo, entre outras, é responsabilidade do DE:

- a. Assegurar o processo de validação e valorização dos dados dos documentos de controlo da movimentação, nomeadamente dos Manifestos de Carga;
- b. Garantir a produção das estatísticas da atividade portuária;
- c. Preparar e disponibilizar ao INE / EUROSTAT os conjuntos de dados das estatísticas oficiais, previstos no Anexo VIII da Diretiva 95/64/CE do Conselho de 8 de dezembro de 1995 relativa ao levantamento estatístico dos transportes marítimos de mercadorias e de passageiros, com periodicidade mensal;
- d. Disponibilizar estatísticas periódicas a várias entidades oficiais;
- e. Elaborar, divulgar e publicar indicadores e boletins de estatísticas mensais e anuais da APDL, respondendo a inquéritos, questionários e solicitações variadas de informação estatística para outras entidades e publicações;
- f. Apoiar a preparação do Plano de Investimentos a integrar no PAO;
- g. Monitorizar o Plano de Investimentos, assegurando a criação e ajustamentos dos programas de investimentos, a distribuição de orçamento e o controle de disponibilidades das medidas de investimento, a validação e processamento das alterações de orçamento de investimento;
- h. Assegurar o apuramento e divulgação da execução mensal do Plano de Investimento e a recolha e tratamento de indicadores de investimento para o reporte mensal e trimestral.

5.2 Direção Comercial, Marketing e Comunicação

É missão da DCMC promover, desenvolver e assegurar as vertentes comerciais, marketing e comunicação para os seguintes segmentos: Mercadorias, Logística e Cruzeiros, declinando-as nas várias unidades de negócio em estreita colaboração com os responsáveis dessas unidades. É ainda missão da DCMC acompanhar a evolução dos mercados de referência, identificar as relações serviço-mercado e o respetivo potencial em termos de segmentos efetivos e fomentar a identidade da empresa através da gestão da comunicação interna e externa, além de fomentar e promover a cooperação com outras entidades do setor, numa ótica de reciprocidade e colaboração.

Assim, entre outras, a DCMC é responsável por:

- a. Desenvolver a estratégia de marketing para cada unidade de negócio, em estreita colaboração com os diversos *stakeholders*;

- b. Promover a atividade comercial da empresa, promovendo os contactos com clientes, armadores, agentes de navegação, operadores portuários, comunidade portuária, entre outros;
- c. Avaliar oportunidades de negócio para as áreas sob a sua responsabilidade;
- d. Coordenar o Grupo de Promoção do Porto de Leixões;
- e. Coordenar o Grupo de Promoção do Porto de Viana do Castelo;
- f. Promover e organizar eventos de carácter comercial (visitas, apresentações comerciais, encontros e feiras);
- g. Elaborar e promover inquéritos de satisfação;
- h. Acompanhar e participar em projetos comunitários com parceiros europeus;
- i. Acompanhar as atividades da Associação dos Portos de Portugal, da Associação Portuguesa para o Transporte Marítimo de Curta Distância, da Associação *Cruise Europe*, da Associação *MedCruise*, da *European Sea Ports Organisation*, entre outras;
- j. Coordenar grupos de trabalho com vista à melhoria de procedimentos das diversas áreas de negócio;
- k. Coordenar a estratégia de comunicação interna e externa da empresa.
- l. Promover e comercializar os espaços da Plataforma Logística do Porto de Leixões como agente gerador de valor;
- m. Identificar as possibilidades de expansão / criação de áreas de apoio logística, flexibilizar e adaptar a PLPL com outras valências que melhor se coadunem com as necessidades dos operadores logísticos, em parceria com os municípios, outras entidades públicas e privadas da envolvente e em cooperação com plataformas logísticas e portos secos.
- n. Elaborar e executar o Plano de Marketing e divulgação da PLPL;

5.2.1 Divisão de Marketing e Comunicação

A DMC tem como missão fomentar e assegurar a atividade e a logística de cruzeiros, bem como a rentabilidade dos espaços sociais da APDL, S.A., nomeadamente dos Terminais de Cruzeiros, além de garantir a identidade da empresa através da gestão da comunicação interna e externa.

Assim, entre outras, é responsabilidade da DMC:

- a. Fomentar e coordenar a atividade de cruzeiros;
- b. Dinamizar a promoção comercial dos Portos de Leixões e Viana do Castelo junto da indústria de cruzeiros;
- c. Planear a logística e apoio ao embarque / desembarque / trânsito de passageiros (*handling*) e em escalas;
- d. Coordenar o acolhimento dos navios de cruzeiros, passageiros e tripulações nos Terminais de cruzeiros do Porto de Leixões;
- e. Articular com as entidades públicas e privadas a atividade de cruzeiros nas cidades de Matosinhos, Porto e Vila Nova de Gaia;

- f. Formalizar e fazer a gestão de protocolos com entidades externas e / ou contratadas destinadas ao espaço de Cruzeiros;
- g. Gerir os edifícios sociais da APDL, S.A., nomeadamente o Terminal de Cruzeiros, o Auditório Infante D. Henriques e a Estação de Passageiros e suas atividades;
- h. Coordenar as visitas ao Terminal de Cruzeiros e ao porto;
- i. Coordenar a atividade de eventos nos espaços sociais da empresa: Terminal de Cruzeiros, Auditório e Estação de Passageiros;
- j. Promover e organizar eventos de carácter institucional e promocional (visitas, seminários, conferências, inaugurações, Dia do Porto, etc.);
- k. Coordenar e implementar as ações de Relações Publicas da APDL, S.A.;
- l. Gerir a comunicação da Marca APDL e das unidades de negócio;
- m. Elaborar e executar o Plano de Comunicação externo e interno da empresa;
- n. Coordenar a execução de todo o material promocional da empresa (folhetos, guias, relatórios, revistas, etc.) incluindo merchandising e publicidade nacional e internacional;
- o. Coordenar a imagem e os conteúdos do website da empresa e em redes sociais;
- p. Coordenar a prestação de serviços de assessoria de imprensa na divulgação de comunicados, na condução de entrevistas, na publicação de artigos e no contacto com jornalistas;
- q. Rececionar e encaminhar para as respetivas unidades orgânicas da empresa as reclamações de carácter geral e responder aos reclamantes.

CAPÍTULO VI. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

O corrente capítulo tem como propósito apresentar e descrever as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, quer na Direção de Estudos e Planeamento, quer na Direção Comercial, Marketing e Comunicação. Com a descrição das atividades, que são uma vertente prática, é possível complementar a componente expositiva do relatório. Este capítulo traduziu-se ainda num estudo mais aprofundado sobre as atividades desenvolvidas, permitindo também consolidar conhecimentos adquiridos no percurso académico. As atividades prendem-se sobretudo com a elaboração do Plano de Investimentos da entidade, a atribuição de concessões portuárias, candidaturas a fundos comunitários, estudos, promoção da atividade comercial, organização de eventos de carácter comercial ou institucional e promocional, além da elaboração de inquéritos de satisfação.

6.1 Atividades desenvolvidas na Direção de Estudos e Planeamento

As atividades desenvolvidas na Direção de Estudos e Planeamento estiveram diretamente relacionadas com a missão da DEP de apoiar o planeamento estratégico da empresa, através da recolha e análise de informação de suporte à decisão, assegurar o acompanhamento e controlo dos contratos de concessões portuárias, a elaboração do plano de investimentos e a elaboração e gestão de candidaturas a fundos comunitários, sobretudo sob orientação do Chefe da Divisão de Análise e Acompanhamento de Concessões, Dr. Pedro Azevedo, tendo as mesmas decorrido de 3 de outubro de 2022 a 30 de dezembro de 2022. Assim, as principais atividades desenvolvidas na DEP foram participar na promoção da atribuição e gestão de concessões portuárias, envolvendo o desenvolvimento de um concurso de concessão de serviço público; elaborar um estudo comparativo com os restantes portos nacionais e espanhóis, ao nível de tráfego e evolução da quota de mercado; participar na apresentação de candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários e acompanhar a monitorização do Plano de Investimentos global da APDL, S.A.

6.1.1 Elaboração do Plano de Investimentos da APDL, S.A.

A atividade de participar na elaboração do Plano de Investimentos da APDL, S.A. esteve diretamente relacionada com a responsabilidade da DEP de coordenar a elaboração do Plano anual e plurianual de Investimentos da APDL, S.A. e o controle da respetiva execução.

A elaboração do Plano anual e plurianual de Investimentos da APDL, S.A. é coordenada pela DEP em articulação com todas as unidades orgânicas da empresa dado que os investimentos previstos pela APDL, S.A. englobam todas as áreas de negócio e vertentes (informática, obras infraestruturais, aquisição de equipamentos, etc.).

O Plano anual e plurianual da APDL, S.A. está subdividido nos investimentos previstos para as áreas de negócio “Porto de Leixões”, “Porto de Viana do Castelo”, “Via Navegável do rio Douro” e “Intermodalidade”. No momento de realização do estágio na DEP estava a ser desenvolvido o Plano

anual e plurianual de Investimentos 2022-2025, nomeadamente para os anos 2022, 2023, 2024, 2025 e posteriores a 2025.

O Plano anual e plurianual da APDL, S.A. está ainda categorizado por ações (com base nos objetivos estratégicos da empresa) e, por sua vez, as ações estão subdivididas em projetos (medidas que visam concretizar as ações). É exemplo de uma ação a melhoria das condições operacionais do Terminal Petrolero e exemplo de um projeto a colocação de tetrápodes.

Cada projeto possui associado uma ficha de investimento, na qual é caracterizado o projeto, identificado o responsável pelo mesmo, indicado o montante de recursos financeiros previsto e a sua origem (Capitais Próprios, Orçamento do Estado, fundos comunitários, outros), assim como os momentos previstos para aplicação dos recursos (anos e meses).

Assim, participei na elaboração do Plano de Investimentos da APDL, S.A. ao proceder à introdução no Plano de Investimentos dos responsáveis pelos projetos e montantes de recursos financeiros previstos para cada mês com base nas fichas de investimento recebidas das diversas unidades orgânicas da empresa. Assim, fui responsável por analisar cerca de noventa fichas de investimento e proceder à inserção da sua informação no Plano de Investimentos de modo a agregar a informação no mesmo.

6.1.2 Atribuição de concessões portuárias

Conforme referido no subcapítulo 3.3.3 “Via navegável do rio Douro”, a APDL, S.A. possui, por força do Decreto-Lei n.º 83/2015, de 21 de maio, sob jurisdição, o Porto Comercial da Sardoura. Considerando as competências do Conselho de Administração da APDL, S.A. constantes no artigo 10.º dos Estatutos da APDL, S.A., que materializam o Anexo V do Decreto-Lei n.º 83/2015, de 21 de maio, na sua redação atual, compete-lhe administrar o domínio público na sua área de jurisdição, atribuir licenças e concessões para a sua utilização e definir o interesse público do respetivo uso privativo para efeitos de concessão. Assim, uma das primeiras atividades propostas na DEP foi participar na atribuição da concessão de serviço público da exploração do Porto Comercial da Sardoura.

De acordo com o artigo 40.º do Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de janeiro, que aprova o Código dos Contratos Públicos, as peças dos procedimentos de formação de concursos públicos são o anúncio, o programa do procedimento e o caderno de encargos. De acordo com o artigo 130.º, o concurso público é publicitado no Diário da República através de anúncio e, sendo a entidade adjudicante (APDL, S.A.) pertencente ao sector especial dos transportes, segundo o artigo 131.º, é também publicitado no Jornal Oficial da União Europeia. O programa do procedimento é, de acordo com o artigo 41.º do mesmo diploma legal, o regulamento que define os termos a que obedece a fase de formação do contrato até à sua celebração. Por sua vez, de acordo com o artigo 42.º do mesmo diploma legal, o caderno de encargos é a peça do procedimento que contém as cláusulas a incluir no contrato a celebrar. Sem prejuízo do disposto no artigo 42.º, os cadernos de encargos dos procedimentos de formação de contratos de concessão de serviços públicos integram um código de

exploração que contém os direitos e as obrigações das partes relativas à exploração, incluindo, quando for o caso, as normas de exploração que são estabelecidas também no interesse do serviço a explorar.

Deste modo, a primeira tarefa desta atividade foi participar na preparação do programa do procedimento e do caderno de encargos para lançamento do concurso público em conformidade com as regras e procedimentos estabelecidos no Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de janeiro que aprova o Código dos Contratos Públicos. Entre outros termos, no programa do procedimento foram estabelecidos os documentos que devem constituir a proposta dos concorrentes, o prazo e modo para apresentação das propostas, assim como os critérios de adjudicação. No caderno de encargos foram definidas as cláusulas do contrato, entre outras, a identificação do objeto da concessão, o estabelecimento da estrutura e regras dos documentos a constituir, como o regulamento de exploração e o regulamento de tarifas, o estabelecimento dos direitos e responsabilidades das partes, assim como as sanções contratuais.

O anúncio foi publicado em Diário da República a 26 de outubro de 2022, estando presente no portal Diário da República (2022) e no Jornal Oficial da União Europeia (2022). Conforme estipulado, no 45º dia após a data de envio do anúncio, foram descriptadas as propostas através da plataforma eletrónica de contratação pública *vortalGOV*.

A segunda tarefa desta atividade foi participar na análise das propostas recebidas de modo a verificar o cumprimento com o estipulado no programa do procedimento e no caderno de encargos. Em primeiro lugar, tive de validar, para cada proposta, se foram entregues todos os documentos obrigatórios de acordo com o programa do procedimento e, em segundo lugar, verificar se os mesmos respeitam a estrutura e regras definidas no caderno de encargos.

A terceira tarefa desta atividade foi propor a avaliação das propostas de acordo com os critérios de adjudicação presentes nas peças do procedimento.

Após a análise e avaliação das propostas, a tarefa seguinte, quarta, foi participar na elaboração do relatório preliminar em conformidade com o artigo 146.º do Código dos Contratos Públicos, onde foi proposta a ordenação das propostas admitidas com base na avaliação dos critérios de adjudicação e a exclusão das propostas inconformes. O relatório preliminar foi enviado a todos os concorrentes, tendo sido estipulado um prazo para se pronunciarem ao abrigo do direito de audiência prévia, conforme artigo 147.º do Código dos Contratos Públicos na redação atual.

Tendo um dos concorrentes gozado do direito de audiência prévia, a tarefa que se seguiu, última, foi analisar a sua pronúncia e participar na elaboração do relatório final do concurso público para atribuição da concessão de serviço público da exploração do Porto Comercial da Sardoura.

A Figura 15 esquematiza as tarefas realizadas para atribuição de concessão portuária do Porto Comercial da Sardoura através de concurso público.

Figura 15. Esquema exemplificativo das tarefas efetuadas na atividade de atribuição de concessões portuárias



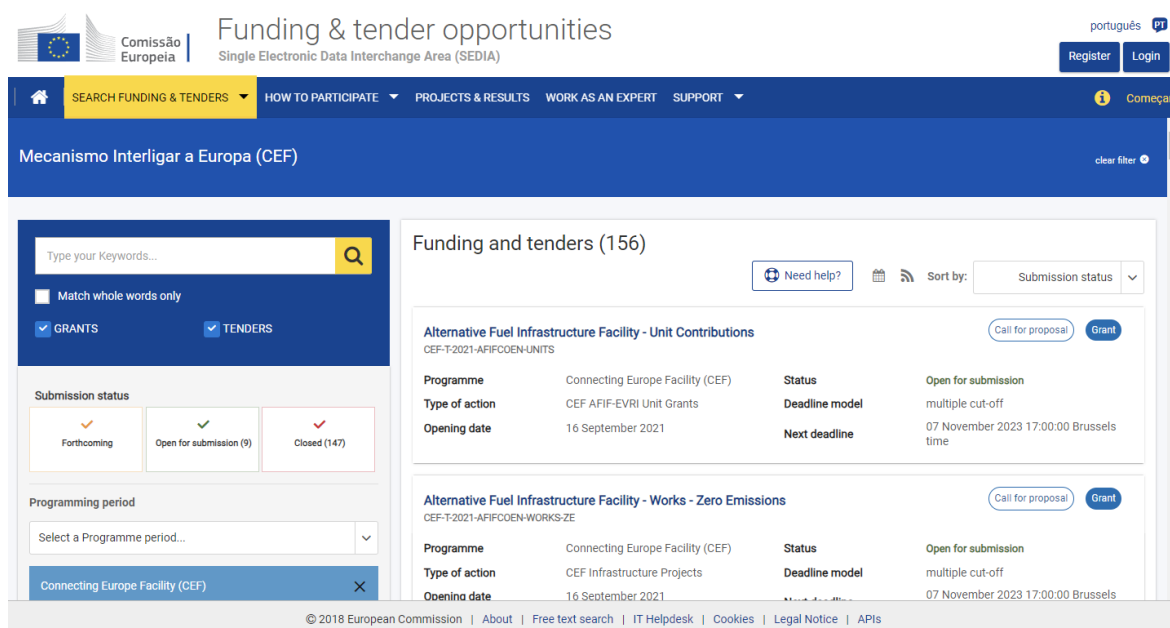
Fonte: Própria.

6.1.3 Candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários

Dada a responsabilidade da DEP de gerir as candidaturas a fundos comunitários, teve oportunidade de participar no processo de candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários.

Para a realização desta tarefa, em primeiro lugar, foi necessário analisar os projetos previstos no Plano de Investimentos da APDL, S.A., do qual já tinha conhecimento devido à atividade de contribuir para a elaboração do mesmo. Posto isto, ciente dos projetos previstos no Plano de Investimentos, em segundo lugar, seguiu-se a tarefa de participar na identificação de fontes de financiamento comunitário suscetíveis de compartilhar os investimentos previstos com base nos convites à apresentação de candidaturas a fundos comunitários presentes no portal da Comissão Europeia (2023), representado na Figura 16.

Figura 16. *Printscreen* do portal da Comissão Europeia com lista de convites à apresentação de propostas a fundos comunitários



Fonte: Portal da Comissão Europeia (2023).

Após a análise dos convites em aberto para a submissão de candidaturas no portal da Comissão Europeia (2023), foi identificado um convite no âmbito do programa *Connecting Europe Facility for Transport* (CEF-T) suscetível de comparticipar um projeto previsto no Plano de Investimentos da APDL.

Identificada uma possível fonte de financiamento comunitário suscetível de financiar um projeto da APDL, S.A., a tarefa seguinte foi verificar os critérios de elegibilidade e, uma vez elegível, iniciou-se a tarefa de preparar a candidatura ao reunir e organizar toda a informação necessária para efetuar a candidatura, desde a descrição do projeto à preparação de todos os documentos técnicos e financeiros obrigatórios, como a análise custo benefício do projeto. Da análise custo benefício foi possível avaliar a rentabilidade financeira e económica do projeto, assim como calcular o défice de financiamento.

De acordo com o Guia de avaliação económica para investimentos cofinanciados pela União Europeia, presente no portal da Comissão Europeia (2021), a rentabilidade financeira é avaliada com base no cálculo do Valor Atual Líquido (VAL) financeiro do projeto, sendo que quando o VAL financeiro é positivo, o projeto é financeiramente viável. Em geral, um projeto que não é financeiramente viável (VAL financeiro negativo) necessita de fontes adicionais de financiamento, como apoios e subsídios. Em contraste, um projeto financeiramente lucrativo deve ser preferencialmente apoiado por outras formas de financiamento (por exemplo, empréstimos).

De acordo com o Guião de Orientações para a Análise Financeira disponível no portal Portugal 2020 (2017), o VAL financeiro resulta da diferença entre as receitas líquidas ocorridas no período t atualizadas à taxa i da operação (apuradas pela diferença entre a soma de receitas brutas de

exploração (R) atualizadas e as despesas brutas de exploração (D) atualizadas, acrescidas do valor residual atualizado) e os custos de investimento (I) atualizados, traduzindo-se na fórmula [1]:

$$VAL\ financeiro = \sum_{t=0}^n \left[\frac{(R_t - D_t)}{(1+i)^t} \right] - \sum_{t=0}^n \left[\frac{I_t}{(1+i)^t} \right] + Valor\ residual_t \quad [1]$$

Por outro lado, segundo a mesma fonte, a implementação de um projeto tem mérito económico quando apresenta um VAL económico superior a zero, o que significa que o projeto apresenta valor económico para a sociedade. Assim, a rentabilidade económica de um projeto é avaliada com base no VAL económico, que representa a diferença líquida entre o benefício social total e o custo social total, avaliado a preços sombra, por exemplo através do preço sombra de referência associado às emissões de carbono, do preço sombra associado ao congestionamento, do preço sombra associado à emissão de ruído, entre outros. O benefício social que o projeto apresenta deve ser superior ao seu custo social.

Por fim, em conformidade com o Guião de Orientações para a Análise Financeira disponível no portal Portugal 2020 (2017), a aplicação do método do défice de financiamento identifica a parcela dos custos de investimento que necessita de financiamento, separando-a da parcela dos custos de investimento que poderá ser financiada pela própria operação através das suas receitas líquidas. Uma vez que a despesa elegível não pode exceder a diferença entre os custos de investimento e as receitas líquidas, ambos em valores atualizados, o método visa determinar o montante máximo elegível para cálculo da contribuição dos fundos comunitários. Por outras palavras, o défice de financiamento mede a percentagem de custos de investimento que não é coberta pelas receitas líquidas, expressando a necessidade de cofinanciamento do projeto. O défice de financiamento é calculado sempre com valores atualizados. O respetivo cálculo obedece à fórmula [2], em que CTI representa o Custo Total de Investimento Atualizado, e RLA representa a Receita Líquida Atualizada:

$$Défice\ de\ Financiamento\ (\%) = \frac{CTI - RLA}{CTI} \times 100 \quad [2]$$

O valor da receita líquida atualizada da operação (RLA) é apurado com base no cálculo das receitas e dos custos de exploração atualizados (ao ano base da análise), bem como do valor residual do investimento no último ano do período de referência considerado, em conformidade com o número 1 do artigo 15.º do Regulamento Delegado (UE) n.º 480/2014 da Comissão, de 3 de março.

No entanto, conforme definido no convite à submissão de candidaturas, a taxa de cofinanciamento do projeto corresponde à menor taxa entre a taxa de défice de financiamento e a taxa máxima de participação definida pela Comissão Europeia.

Assim, avaliou-se pela análise custo benefício que o projeto apresentava um VAL económico positivo e um VAL financeiro negativo, justificando a necessidade de recorrer a fundos de

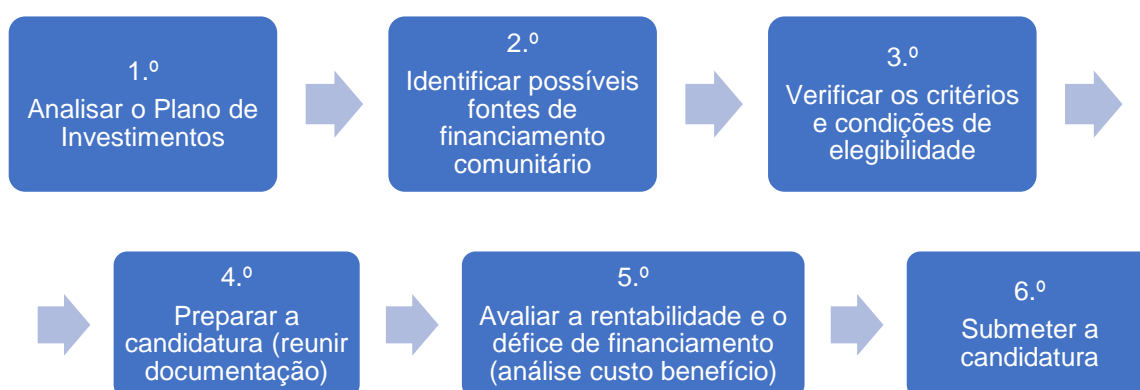
financiamento. Além disso, calculou-se o défice de financiamento do projeto e verificou-se que o mesmo era superior a 50%, valor da taxa máxima de comparticipação para o projeto, pelo que o montante total de comparticipação do projeto foi calculado através da multiplicação desta taxa máxima pelo montante de custos elegíveis.

Assim, tendo-se reunido toda a documentação necessária e justificado a necessidade de financiamento do projeto, procedeu-se à submissão da candidatura no mesmo portal da Comissão Europeia (2023) apresentado na Figura 16.

É de salientar que o período de estágio terminou antes da avaliação e eventual aprovação da candidatura do projeto a fundos comunitários, pelo que não teve oportunidade de participar nas etapas seguintes, nomeadamente na monitorização e no acompanhamento do projeto e na realização dos pedidos de pagamento.

A Figura 17 esquematiza as tarefas realizadas no âmbito da candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários.

Figura 17. Esquema exemplificativo das tarefas efetuadas na atividade de efetuar a candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários.



Fonte: Própria.

6.1.4 Estudo comparativo dos portos nacionais e espanhóis

Dada a responsabilidade da DAAC de elaborar estudos diversos, como comparativos com os restantes portos nacionais, foi-me proposto na DEP elaborar um estudo comparativo com os restantes portos nacionais e espanhóis, ao nível de tráfego e evolução da quota de mercado.

Para a prossecução desta atividade, foi necessário aferir a movimentação de mercadorias de cada porto nacional e espanhol para os vários segmentos de carga estabelecidos na Diretiva 95/64/CE do Conselho de 8 de dezembro de 1995 relativa ao levantamento estatístico dos transportes marítimos de mercadorias e de passageiros: carga geral contentorizada, carga geral fracionada, granéis sólidos, granéis líquidos e carga Ro-Ro.

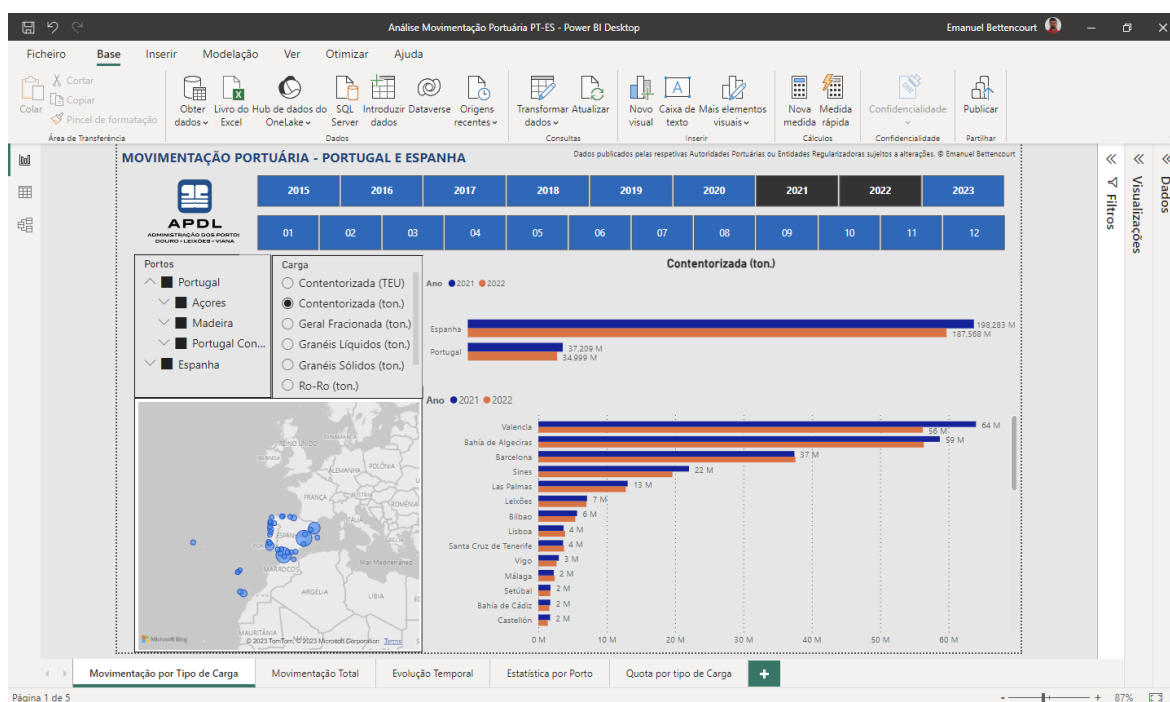
Assim, para realizar esta atividade, foram recolhidas as estatísticas de movimentação de mercadorias partilhadas pela PA (2023), pela APRAM (2023), pela APA (2023), pela APS (2023), pela APFF (2023), pela APDL (2023p, 2023n), pela APL (2023) e pela APSS (2023) e pela AMT (2023) no caso dos portos nacionais e os dados estatísticos partilhados pela Puertos del Estado (2023) no caso dos portos espanhóis.

Posteriormente, os dados foram tratados no *software Excel* e no *software Power BI* para criar elementos visuais de dados interativos.

É de salientar que dada a importância desta atividade ao nível comercial, a mesma foi desenvolvida em conjunto com a DCMC, pois analisar o mercado contribui para a missão da DCMC de promover, desenvolver e assegurar as vertentes comerciais, marketing e comunicação da empresa ao nível dos segmentos mercadorias e logística.

A Figura 18 exemplifica o *dashboard* do *software Power BI* criado para comparar a movimentação portuária por porto e tipo de carga.

Figura 18. *Printscreen* do *dashboard* do *software Power BI* com visualização de exemplo da movimentação por tipo de carga



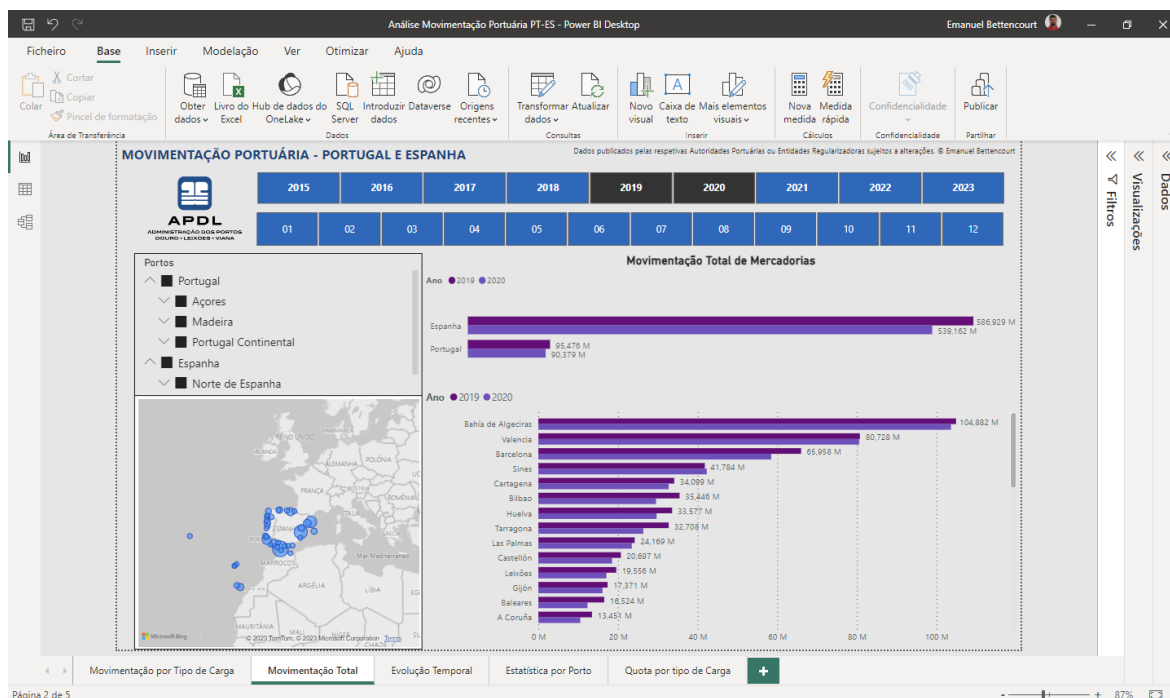
Fonte: Própria com base nas estatísticas presentes em PA (2023), APRAM (2023), APA (2023), APS (2023), APFF (2023), APDL (2023q, 2023o), APL (2023), APSS (2023) e *Puertos del Estado* (2023).

Através do *dashboard* desenvolvido para analisar a movimentação dos portos ibéricos por tipo de carga, representado na Figura 18, é possível analisar com facilidade a quantidade de carga movimentada por cada porto e efetuar comparações, com a opção de selecionar o tipo de carga e os portos, assim como os anos (entre 2015 e 2023) e os meses pretendidos. Permite ainda verificar no mapa (canto inferior esquerdo da Figura 18) a localização dos portos com maior movimentação

com base no tamanho das bolhas. Este *dashboard* é especialmente importante para verificar quais portos movimentam maior quantidade de cada tipo de carga.

A Figura 19 representa o *dashboard* do software *Power BI* desenvolvido para analisar a movimentação portuária total de cada porto.

Figura 19. *Printscreen* do *dashboard* do software *Power BI* com visualização de exemplo da movimentação total

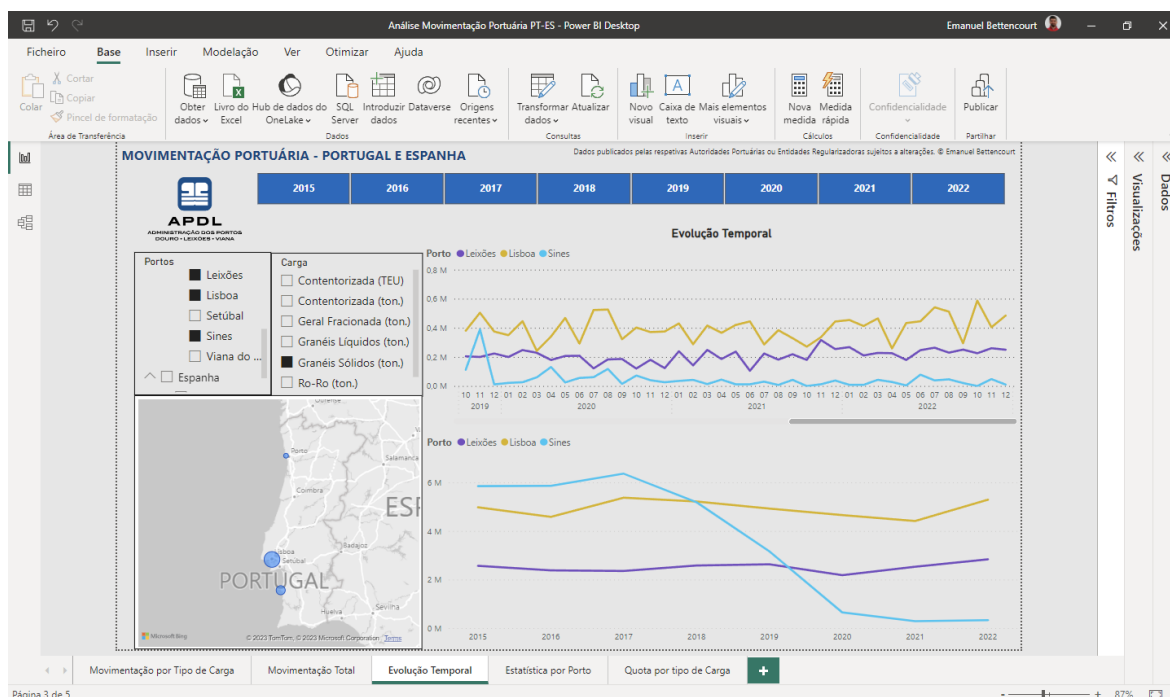


Fonte: Própria com base nas estatísticas presentes em PA (2023), APRAM (2023), APA (2023), APS (2023), APFF (2023), APDL (2023q, 2023o), APL (2023), APSS (2023) e *Puertos del Estado* (2023).

O *dashboard* desenvolvido para analisar a movimentação total dos portos ibéricos, representado na Figura 19, permite comparar com facilidade a quantidade de carga movimentada em cada porto selecionado, sendo possível selecionar ainda os anos (entre 2015 e 2023) e os meses pretendidos e efetuar as comparações que se pretender. Este *dashboard* permite verificar instantaneamente quais portos movimentam maior quantidade de carga a nível ibérico, podendo-se verificar no exemplo representado na Figura 19 que a movimentação da totalidade dos portos espanhóis é anualmente superior à dos portos nacionais e que o Porto de Bahía de Algeciras foi o porto com maior movimentação de mercadorias em 2019 e em 2020 (superior a 100 milhões de toneladas), embora tenha sofrido uma quebra em 2020. Nota-se ainda facilmente que dos portos visíveis no *printscreen* representado na Figura 19, o Porto de Sines foi o único porto que aumentou a movimentação em 2020 face a 2019.

A Figura 20 representa o *dashboard* do software *Power BI* desenvolvido para analisar a evolução temporal da movimentação portuária de cada porto.

Figura 20. Printscreen do dashboard do software Power BI com visualização de exemplo da evolução temporal da movimentação

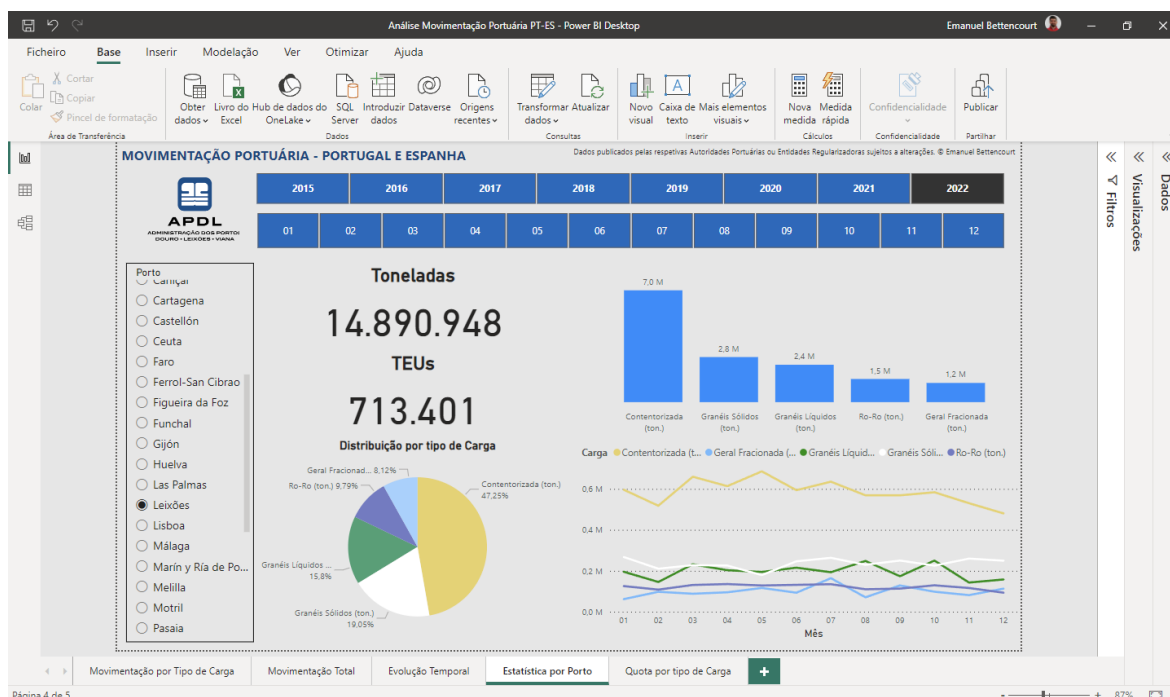


Fonte: Própria com base nas estatísticas presentes em APDL (2023q, 2023o), APL (2023) e APSS (2023).

O *dashboard* desenvolvido para analisar a evolução temporal da movimentação dos portos ibéricos, representado na Figura 20, permite verificar com facilidade a evolução mensal e anual da movimentação de carga de cada porto (com a possibilidade de seleccionar o tipo ou tipos de carga que se pretender), sendo benéfico para comparar por exemplo se as perdas ou ganhos na quantidade movimentada são análogos aos portos concorrentes.

A Figura 21 representa o *dashboard* do software *Power BI* criado para análise das principais estatísticas de movimentação portuária de cada porto.

Figura 21. *Printscreen* do *dashboard* do software *Power BI* com visualização de exemplo das principais estatísticas de movimentação por porto

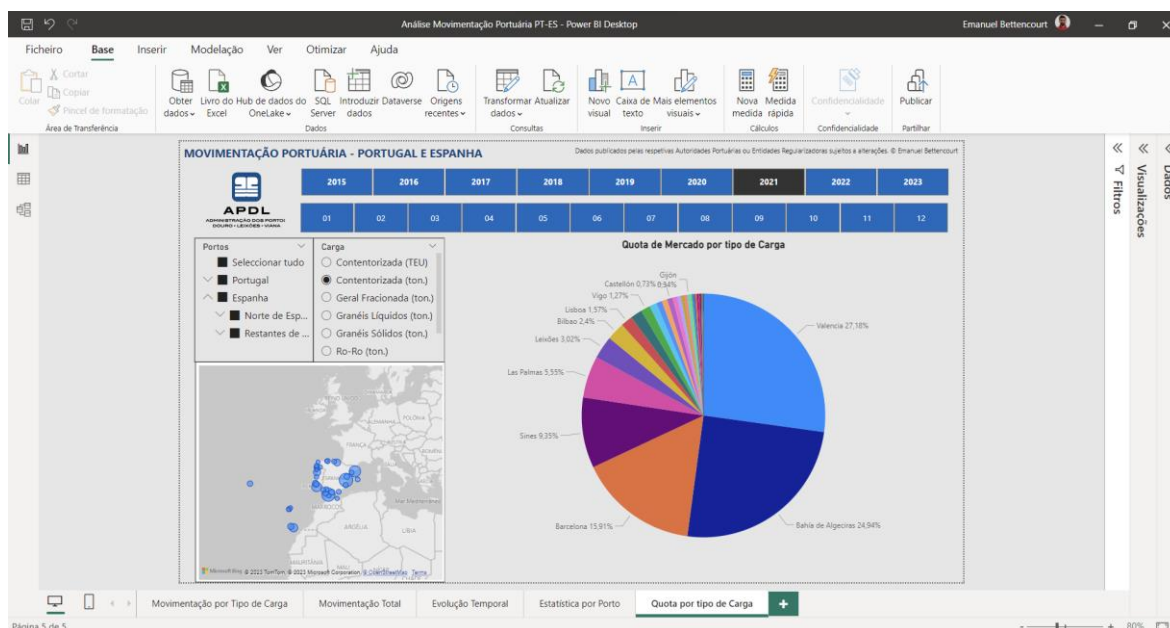


Fonte: Própria com base nas estatísticas presentes em APDL (2023q, 2023o).

O *dashboard* representado na Figura 21 foi desenvolvido para se verificar instantaneamente as principais estatísticas de movimentação de um determinado porto, num determinado período, nomeadamente o total de carga movimentada, o número de TEU's movimentados, o valor absoluto e percentual de cada tipologia de carga e ainda a evolução temporal de cada tipologia de carga. É especialmente importante para se analisar com facilidade o perfil ao nível de movimentação de cargas de um porto pretendido num determinado momento.

A Figura 22 representa o *dashboard* do software *Power BI* para verificar a quota de mercado de cada tipo de mercadoria.

Figura 22. *Printscreen do dashboard do software Power BI com visualização de exemplo da quota de mercado por tipo de carga*



Fonte: Própria com base nas estatísticas presentes em PA (2023), APRAM (2023), APA (2023), APS (2023), APFF (2023), APDL (2023q, 2023o), APL (2023), APSS (2023) e *Puertos del Estado* (2023).

O *dashboard* representado na Figura 22 foi desenvolvido para facilitar a análise da quota de mercado de um conjunto de portos (seleccionável) na movimentação de uma tipologia de carga num determinado momento. Assim, é especialmente importante para se verificar para cada tipo de carga quais dos portos seleccionados possuem maior peso (quota de mercado) na sua movimentação.

6.2 Atividades desenvolvidas na Direção Comercial, Marketing e Comunicação

As atividades desenvolvidas na Direção Comercial, Marketing e Comunicação, sobretudo sob orientação da Diretora Comercial, Marketing e Comunicação, Dra. Helena Fernandes, estiveram diretamente relacionadas com a missão da DCMC de promover, desenvolver e assegurar as vertentes comerciais, marketing e comunicação da empresa ao nível dos segmentos mercadorias e logística, tendo as mesmas decorrido entre 2 de janeiro de 2023 e 31 de março de 2023. Assim, as principais atividades desenvolvidas na DCMC estiveram relacionadas com a promoção da atividade comercial da empresa; promover e organizar eventos de carácter comercial (feiras internacionais) ou promocional (promoção de eventos) e com a elaboração e promoção de inquéritos de satisfação.

6.2.1 Promoção da atividade comercial da empresa

Com vista à prossecução da atividade de participar na promoção da atividade comercial da APDL, S.A., diretamente relacionada com as responsabilidades da DCMC, foi dado seguimento ao estudo comparativo da movimentação portuária dos portos nacionais e espanhóis iniciado na DEP

apresentado no subcapítulo 6.1.4 "Estudo comparativo dos portos nacionais e espanhóis" e, por outro lado, realizei uma tarefa de identificação de linhas regulares de navegação.

Dada a importância para a promoção da atividade comercial da APDL, S.A., foi continuado na DCMC o estudo comparativo da movimentação portuária dos portos nacionais, tendo sido realizados contributos sobre a movimentação portuária na Península Ibérica, inclusive para um relatório elaborado para a Tutela setorial da APDL, S.A, que incluiu um ponto de situação da atividade comercial dos portos portugueses (perspetiva nacional e de cada porto) dos últimos cinco anos e um enquadramento ibérico dos principais portos e comparação da evolução Portugal-Espanha no setor portuário.

Com base no mesmo estudo, foi também efetuada uma comparação entre a movimentação de mercadorias do Porto de Leixões e do Porto de A Coruña em 2022 que demonstrou que o Porto de Leixões movimentou maior quantidade de mercadorias face ao Porto de A Coruña. Esta comparação foi realizada após a agência Lusa ter dado nota que seria partilhada na redação de 15 de fevereiro de 2023 uma notícia com o título "O porto de Leixões perdeu o estatuto de maior porto do noroeste peninsular pela primeira vez desde 2005, já que o porto da Corunha, na Galiza, o ultrapassou em toneladas de carga movimentada em 2022, segundo dados oficiais." Apercebi-me que a agência Lusa estava a incluir, por lapso, na movimentação de mercadorias do Porto de A Coruña, a quantidade de pescado descarregado e de aprovisionamento aos navios, o que não deve ser considerado para efeitos do cálculo da movimentação portuária de mercadorias de acordo com a Diretiva 95/64/CE do Conselho de 8 de Dezembro de 1995 relativa ao levantamento estatístico dos transportes marítimos de mercadorias e de passageiros. Deste modo, foi elaborado um relatório a comprovar tal facto com base nos dados oficiais, tendo sido noticiada, ao invés da anterior, a notícia com o título "Porto de Leixões mantém liderança portuária no noroeste peninsular por 91 mil toneladas. Só em 2022 movimentou 14,891 milhões de toneladas de carga.", disponível no portal Eco Sapo (2023). Assim, o estudo desenvolvido demonstrou especial importância para defender perante a comunicação externa o estatuto do Porto de Leixões como maior porto do noroeste peninsular.

Por outro lado, no âmbito da promoção da atividade comercial, foi-me solicitado identificar as linhas regulares de navegação dos principais operadores e agente de navegação com escala nos demais portos nacionais. De acordo com Silvino (2017), o serviço de linha regular, também conhecido como "*liner*", diz respeito à existência de uma frota de navios de contentores que fornece um serviço fixo, em intervalos regulares, entre portos definidos, oferecendo o transporte de qualquer produto entre aqueles portos. Deste modo, para concretizar esta atividade, pesquisei nos *websites* oficiais das administrações portuárias nacionais, assim como nos *websites* dos principais operadores e agentes de navegação, todas as linhas de navegação que incluíam os portos nacionais. Posteriormente, foi criada uma tabela com a informação recolhida, na qual foi incluída a denominação da linha de navegação, a identificação do operador / agente de navegação, o itinerário da linha (portos escalados), os respetivos países, a periodicidade e dias da semana e uma ilustração exemplificativa. O objetivo desta tarefa foi identificar as linhas regulares de navegação que os

operadores / agentes de navegação utilizam no território nacional para, numa fase posterior, a DCMC, na vertente comercial, atrair um maior número de escalas para o Porto de Leixões, ou seja, negociar a inclusão do Porto de Leixões nas linhas regulares de navegação identificadas e, assim, aumentar a movimentação de mercadorias do Porto de Leixões. A Figura 23 ilustra como foram identificadas as linhas regulares de navegação.

Figura 23. Printscreen exemplificativo da identificação de uma linha de navegação

Linha de Navegação	Operador / Agente de Navegação	Portos	Países	Periodicidade	Dias da semana	Ilustração
NSC Service	WEC LINES	GUJON	ES	SEMANAL	Quinta-feira	
		BILBAO	ES		Sexta-feira	
		VIGO	ES		Domingo	
		CASABLANCA	MA		Terça-feira / Quarta-feira	
		LAS PALMAS DE GRAND CANARIA	ES		Sexta-feira	
		TENERIFE	ES		Sábado	
		SINES	PT		Segunda-feira / Terça-feira	
		VIGO	ES		Quarta-feira	
		GUJON	ES		Quinta-feira	

Fonte: Própria com base em Weclines (2023).

6.2.2 Promover e organizar eventos de carácter comercial

A APDL, S.A. participou na feira Transport Logistic que decorreu em Munique de 9 a 12 de maio de 2023, uma das principais feiras mundiais na área da logística, mobilidade, tecnologias de informação e cadeia de abastecimento, onde, durante os quatro dias foram esperados cerca de 2.300 expositores de 67 países, divididos em 10 pavilhões, e mais de 250 palestrantes para as mais de 50 sessões de conferência de diversas áreas e setores (APDL, 2023a) e na feira Breakbulk 2023 que decorreu em Roterdão de 6 a 8 de junho de 2023, considerado o maior evento mundial na área de carga de projeto e fracionada (APDL, 2023n).

Dado que a organização destes dois eventos de carácter comercial decorreu aquando da realização do estágio na DCMC, a qual é responsável pela promoção e organização de eventos de carácter comercial, foi-me proposto participar na organização dos mesmos. Assim sendo, de modo a ser possível a participação da APDL, S.A. nos eventos, foi necessário, para cada evento, por um lado, arrendar o espaço junto da entidade organizadora da feira e, por outro lado, contratar serviços para efetuar o design, montagem e desmontagem do stand, bem como serviços de *catering* e *staff*.

Em primeiro lugar, tive de me informar junto das entidades organizadoras dos eventos sobre a documentação necessária para a participação da empresa, assim como o procedimento a efetuar para o arrendamento do espaço.

Em segundo lugar, para a contratação dos serviços, tornou-se necessário realizar um procedimento de consulta prévia em conformidade com o artigo 16.º do Código dos Contratos Públicos, sendo para tal necessário, de acordo com o artigo 40.º do mesmo diploma legal, elaborar um convite à apresentação de propostas e o caderno de encargos. Deste modo participei na elaboração das peças do procedimento, nas quais foi identificado o propósito e prazo do procedimento, as especificações do espaço arrendado, os requisitos necessários para a prestação de cada serviço, bem como o preço máximo a pagar pela prestação dos serviços, os documentos obrigatórios a serem incluídos na proposta e os critérios de elegibilidade. Posteriormente, participei

na análise das propostas recebidas ao verificar se cumpriam os requisitos previstos no caderno de encargos, na avaliação das mesmas e na elaboração do relatório preliminar e final, à semelhança do realizado na atividade 6.1.2 “Atribuição de concessões portuárias” realizada na DEP.

6.2.3 Promover eventos de carácter institucional e promocional

Considerando o objetivo da APDL, S.A. de reforçar a união com a comunidade local, e as responsabilidades da DCMC, foi-me proposta a atividade de promover eventos de carácter institucional e promocional, a qual consistiu na participação na elaboração de um protocolo de parceria em contexto de apoio a iniciativas sociais, culturais e desportivas entre a APDL, S.A. e um município, por circunstância de um evento a ser realizado na região do Douro, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de uma colaboração do tipo patrocínio entre a APDL, S.A. e o município. Assim sendo, procedi à designação do objeto do protocolo, à indicação do montante e condições da comparticipação financeira para apoio exclusivo à execução do evento, à indicação das obrigações do município promotor do evento, bem como do prazo de vigência do protocolo. Esta atividade contribuiu para enriquecer o valor social do Porto de Leixões.

6.2.4 Elaborar e promover inquéritos de satisfação

A atividade de elaborar e promover inquéritos de satisfação foi-me proposta dadas as responsabilidades da DCMC. Assim, foi-me pedido para realizar em articulação com a DEP e a DOPS um inquérito por questionário aos concessionários do Porto de Leixões de forma que a APDL, S.A. pudesse avaliar a perspetiva dos concessionários no que diz respeito à qualidade da comunicação / promoção do Porto de Leixões e dos serviços prestados, assim como identificar eventuais práticas que necessitem de melhoria.

Assim sendo, para a prossecução desta atividade, inicialmente reuni junto das três Direções os principais objetivos para a realização do inquérito e em seguida os aspetos que pretendiam ver abordados no mesmo. Posto isto, para aferir o grau de satisfação dos concessionários, sugeri perguntas de resposta fechada que pudessem ser quantificadas de 1 a 5, de modo que na fase de análise das respostas se pudesse quantificar o grau de satisfação. No entanto, dada a necessidade de identificar eventuais práticas que necessitem de melhoria, foi decidido dar liberdade aos inquiridos de justificarem abertamente cada resposta e apresentarem sugestões de melhoria.

Após ter terminado a lista com a proposta de questões a abordar no inquérito, solicitei a aprovação da chefia de cada Direção, tendo por fim elaborado o inquérito na plataforma online *Microsoft Forms*.

No entanto, dado que a data definida para apresentação de respostas foi posterior à data de conclusão do estágio, não tive oportunidade de analisar as respostas do questionário, tendo apenas participado na sua elaboração.

CAPÍTULO VII. ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO

No corrente capítulo é efetuada uma análise crítica à instituição onde se realizou o estágio, com recurso a uma análise SWOT. De seguida, são analisadas as atividades desenvolvidas no estágio e, no final do capítulo, são expostos os contributos das aprendizagens adquiridas ao longo do Mestrado em Logística para a realização do estágio, relacionando-as com as atividades desenvolvidas.

7.1 Análise crítica à entidade

A análise à entidade é elaborada com recurso a uma análise SWOT. O termo SWOT deriva das iniciais dos quatro elementos que compõem a matriz: *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). O objetivo da matriz subjacente à análise SWOT é analisar a entidade interna e externamente, nomeadamente a forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente. Ao nível interno, a análise faz-se através dos pontos fortes (atributos positivos da empresa e qualidades que a diferencia da concorrência) e pontos fracos (desvantagens da empresa em relação aos concorrentes). Na envolvente externa surgem as oportunidades (aspectos da envolvente capazes de proporcionar crescimento) e as ameaças (aspectos da envolvente que podem comprometer a competitividade) (Kotler & Keller, 2012). A Figura 24 ostenta a análise SWOT realizada à APDL, S.A.

Figura 24. Análise SWOT à APDL, S.A.



Fonte: Própria.

7.1.1 Pontos fortes

A APDL, S.A. (ainda que por associação ao Porto de Leixões) tem como ponto forte ser uma marca muito forte e reconhecida a nível nacional e internacional.

A APDL, S.A., através das várias áreas de negócio, apresenta uma diversa oferta ao nível de movimentação de mercadorias, movimentando todo o tipo de cargas.

A APDL, S.A. tem apostado na modernização e inovação administrativa e operacional, encontrando-se num nível elevado de utilização das tecnologias da informação e comunicação, o que se reflete na eficiência e qualidade dos serviços que presta.

A um nível mais interno, a APDL, S.A dispõe de um quadro de pessoal adequado e conta com a elevada dedicação, motivação e competência dos quadros, o que contribui para o bom desempenho da organização.

Além disso, outro ponto forte da APDL, S.A. é disponibilizar através do seu centro de formação várias ações de formação aos seus funcionários, nas várias áreas em que haja necessidade.

A capacidade económica, de investimento e de captação de fundos externos da APDL, S.A. constitui outra vantagem.

7.2.2 Pontos fracos

O atual organograma da APDL, S.A. revela uma estrutura linear de elevada centralização de comando e organização verticalizada, estando menos dirigido para os objetivos de negócio.

Nem todas as unidades de negócio do sistema portuário da APDL, S.A estão já consolidadas no modelo “*landlord*”, nomeadamente o Porto de Viana do Castelo e a Via Navegável do rio Douro, não beneficiando das vantagens do mesmo como o aumento da qualidade e a eficiência dos serviços.

A vasta área dominial da APDL, S.A. abrange espaços com usos e atividades pouco ou nada relacionados com a atividade portuária e, por conseguinte, com a missão da APDL, consumindo recursos e/ou recebendo menos atenção que a devida.

A APDL, S.A. nas infraestruturas portuárias que gere ainda presta um conjunto de serviços que já são concessionados em outros portos, tais como a pilotagem, serviços de reboque, amarração/desamarração, receção de resíduos (dos navios ou outros), energia elétrica, segurança, serviços aos passageiros de cruzeiros, retirando foco à sua intervenção.

O risco de as três unidades de negócio da APDL (Porto de Leixões, Porto de Viana do Castelo e VND) não serem ainda autossustentáveis *per si*, constitui uma fraqueza, levando a APDL, S.A. a utilizar os resultados de uma delas (Porto de Leixões) para suportar as outras com os consequentes atrasos no desenvolvimento de cada unidade de negócio e do sistema portuário.

7.2.3 Oportunidades

A APDL, S.A beneficia da localização estratégica das suas unidades de negócio ao operar numa localização geográfica privilegiada, com um vasto hinterland. Essa posição geográfica estratégica pode atrair um volume significativo de movimentação de mercadorias, beneficiando a empresa.

A junção do Porto de Viana do Castelo e da Viana Navegável do rio Douro, assim como do Terminal Ferroviário de Leixões ao Porto de Leixões, sob a jurisdição de uma única entidade pode constituir-se como uma oportunidade ao permitir sinergias quer ao nível organizacional quer ao nível da exploração (complementaridade entre os vários portos na movimentação de mercadorias, nos cruzeiros turísticos e na náutica de recreio e intermodalidade).

O surgimento da Janela Única Logística (JUL), ao permitir melhorar a troca de informação entre todos os *stakeholders* e fazer o *tracking* das cargas em qualquer momento da cadeia logística, na interligação dos portos com os meios de transportes terrestres, com os portos secos e com as plataformas logísticas, numa lógica intermodal, poderá ser uma peça fundamental para o aumento de eficiência da APDL, S.A.

As obrigações previstas pelo Parlamento Europeu, a partir de 2030, relativas ao abastecimento de energia elétrica aos navios a partir de terra (*Onshore Power Supply*) (Parlamento Europeu, 2023) são outra oportunidade que a APDL, S.A poderá aproveitar, pois podem contribuir para a diminuição da pegada ambiental e para o aumento das receitas da empresa.

Por outro lado, o persistente crescimento do comércio marítimo internacional constitui-se como uma oportunidade para a APDL, S.A. dada a tendência para o crescimento do comércio marítimo internacional, conforme demonstrado pela CNUCED no relatório *Review of Maritime Transport 2022* presente no portal da CNUCED (2022, p. 5).

Constitui ainda uma oportunidade para a APDL, S.A. o maior envolvimento do setor privado como veículo para uma melhor eficiência e qualidade de serviço.

7.2.4 Ameaças

A concorrência do setor portuário é um dos grandes desafios que a APDL, S.A. enfrenta uma vez que existe uma forte concorrência de outros portos, quer nacionais, quer do norte de Espanha. Acresce que a maioria dos portos concorrentes, como Vigo, Corunha, Lisboa e Sines, com fundos superiores aos do Porto de Leixões, permitem receber navios de maior porte, correndo o risco de desvio de tráfego para outros portos se não houver aumento de oferta de fundos em Leixões e Viana do Castelo.

Outra dificuldade que a APDL, S.A. está a encarar é o encerramento da Refinaria de Matosinhos, sob exploração da Petrogal - Petróleos de Portugal, S.A., pela conseqüente diminuição da movimentação de granéis líquidos, está a provocar a diminuição da movimentação de mercadorias do Porto de Leixões e pode colocar em causa a concessão do terminal petrolífero por estar concessionado à mesma entidade.

Por outro lado, o elevado número de entidades que atua na área de jurisdição da APDL, S.A. (Autoridade Portuária, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Autoridade Sanitária, Autoridade Tributária e Aduaneira, Direção Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos, Polícia Marítima, Capitania do Porto, Autoridade da Mobilidade e dos Transportes) leva não só à existência de demasiados interlocutores como, muitas vezes, geram-se ineficiências e há indefinição de responsabilidades, gerando desresponsabilização.

Os portos portugueses e, por conseguinte, as infraestruturas portuárias da APDL, S.A. estão subordinados a uma tutela diversificada: financeira e setorial, o que com frequência complica os processos administrativos e de decisão. Por outro lado, também a grande diversidade de legislação a que as empresas do setor público estão sujeitas pode ser limitativa e exigir grande burocracia na ação da APDL, S.A.

Por outro lado, a situação económica a nível nacional e internacional foi agravada, em resultado da crise pandémica associada à Covid-19 e da forte subida de preços associada à invasão da Ucrânia pela Rússia, razão pela qual também a APDL, S.A. deverá sentir as implicações daí decorrentes, como o aumento dos custos associados aos investimentos previstos e em curso.

Outra das condicionantes à atuação da APDL, S.A. é o prazo máximo de concessões em Portugal ser muito diminuto (30 anos, conforme base XIII do decreto-lei n.º 324/94, de 30 de dezembro que aprova as bases gerais das concessões de serviço público de movimentação de cargas em áreas portuárias) face aos tempos de concessão em Espanha (50 ou 75 anos, conforme artigos 82.1 e 82.2 do Real Decreto Legislativo n.º 2/2011 de 5 de setembro, que aprova o texto consolidado da Lei dos Portos do Estado e da Marinha Mercante de Espanha), o que restringe a captação de investimentos privados, uma vez que o montante de investimento por parte do privado tem de ser recuperado num menor período em Portugal face a Espanha. Diogo Vaz Marecos, ex-Diretor-Geral da *Yilport Ibéria*, evidencia que a experiência de outros países europeus revela que quanto maior for o período de duração de uma concessão portuária, maior será o investimento efetuado, pois permite a recuperação dos montantes despendidos (Marecos, 2021).

7.2 Análise crítica às atividades desenvolvidas

O estágio em que se baseia o presente relatório proporcionou-me o primeiro contato com o mundo de trabalho no setor dos transportes. Assim, o estágio desenvolvido na APDL, S.A. possibilitou-me adquirir experiência profissional, bem como várias aprendizagens e competências relevantes. A minha adaptação à empresa foi boa. Desde o primeiro dia, os colaboradores da instituição mostraram-se sempre disponíveis para me ajudar, dando as explicações necessárias para a execução das atividades propostas e esclarecendo quaisquer dúvidas. Fui colocado como um membro da equipa e nunca como um “visitante”.

No decorrer do estágio foram desenvolvidas diversas atividades enquadradas no setor de gestão portuária e logística, sobretudo nas áreas de estudos e planeamento estratégico e comercial. Pese embora os conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação, nomeadamente na

Licenciatura em Gestão e no Mestrado em Logística, todas as atividades foram novidade para mim a nível profissional. No entanto, em todas as atividades propostas, foram-me facultadas as condições para a sua realização. Pude contar sempre com a colaboração do meu orientador, das Diretoras das Direções em que o estágio foi desenvolvido e dos restantes colaboradores da entidade no esclarecimento de dúvidas, pelo que consegui executar todas as tarefas que me foram atribuídas.

7.2.1 Elaboração do Plano de Investimentos da APDL, S.A.

A primeira tarefa que desempenhei na APDL, S.A. foi participar na elaboração do Plano de Investimentos ao proceder à introdução de informação no mesmo com base nas fichas de investimento recebidas das várias unidades orgânicas da empresa. Tratava-se de uma tarefa relativamente simples, embora minuciosa, que considero que foi muito importante para no começo do estágio eu ficar inteirado da estratégia da empresa ao nível dos investimentos em curso e previstos e do modo como é elaborado um plano de investimentos, com uma importante componente na vertente logística, assim como para ficar a conhecer as várias unidades orgânicas da empresa e os colaboradores das mesmas.

7.2.2 Atribuição de concessões portuárias

A atividade de participar na atribuição de uma concessão portuária a uma empresa prestadora de serviços logísticos foi uma das atividades mais desafiantes para mim dada a responsabilidade e complexidade que a mesma exigiu.

Esta atividade permitiu-me, por um lado, conhecer como deve ser realizado o processo associado ao lançamento de um concurso público com publicidade internacional, atentando ao Código dos Contratos Públicos.

Por outro lado, esta atividade permitiu-me desenvolver competências ao nível da análise de propostas, sobretudo do funcionamento em termos logísticos de um porto comercial ao analisar os planos de funcionamento e de atividades do porto elaborados pelos concorrentes com larga experiência no setor. A análise e a avaliação das propostas foram as tarefas mais complexas desta atividade, dado que devia ser observado o cumprimento dos requisitos e se os planos apresentados pelos concorrentes se traduziam num bom funcionamento a nível de logística do porto.

A preparação das peças do procedimento, nomeadamente o caderno de encargos, também exigiu um certo grau de conhecimento a nível teórico de modo que fosse possível estabelecer os requisitos que os concorrentes deveriam cumprir, como calcular através de métodos de previsão a movimentação esperada para o porto, de modo a poderem ser definidas as exigências ao nível de mínimo de equipamentos de operação portuária e ao nível do tarifário máximo ideal, nomeadamente quanto às taxas a aplicar pela atracação dos navios, pelo serviço de movimentação de carga e pelo armazenamento de mercadorias.

A elaboração dos relatórios preliminar e final são tarefas menos complexas dado que foram realizadas com base nas peças do procedimento, na análise e avaliação das propostas e no estipulado no Código dos Contratos Públicos.

7.2.3 Candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários

A tarefa de participar na candidatura de um projeto de investimento a fundos comunitários foi muito interessante na medida em que me permitiu aprender o desafiante processo associado à preparação de uma candidatura a fundos comunitários, sendo uma tarefa de extrema importância para a empresa uma vez que a mesma atua em setores que têm associados uma forte componente de custos, como é o caso de obras marítimas e, como tal, garantir financiamento para esses projetos torna-se fulcral para garantir o desenvolvimento da atividade logística e a sustentabilidade financeira da empresa.

A tarefa de identificar fontes de financiamento comunitário implicou analisar os vários programas de financiamento disponíveis para o setor dos transportes, o que consumiu algum tempo, mas tornou-se essencial para poder verificar os critérios e condições de elegibilidade para a empresa submeter uma candidatura. O meu papel na tarefa de preparar e reunir a documentação foi apenas de participar na coordenação, dado que são as várias unidades orgânicas ou prestadores de serviços externos que preparam os documentos (por exemplo na vertente financeira a Direção Financeira, na vertente da sustentabilidade a Direção de Desenvolvimento e Sustentabilidade).

A tarefa de avaliar a rentabilidade económica e financeira, assim como o défice de financiamento através da análise custo benefício do projeto, foi a mais interessante por ser mais prática ao analisar os indicadores associados. Por fim, o processo de submissão foi bastante simples dado que é realizado online e baseado em toda a documentação já previamente preparada, mas deu-me a conhecer o funcionamento da plataforma.

7.2.4 Estudo comparativo dos portos nacionais e espanhóis

A realização do estudo comparativo entre os portos nacionais e espanhóis foi uma atividade que gostei de executar por ter ficado a conhecer o setor portuário a nível ibérico ao nível de tráfego e de quota de mercado.

Esta atividade exigiu uma pesquisa exaustiva para recolher os dados da movimentação de mercadorias de todos os portos ibéricos entre 2015 e 2022 e um cuidadoso trabalho ao nível de tratamento de dados nos *softwares Excel e Power BI*.

Desenvolver *dashboards* que permitissem uma intuitiva e rápida visualização dos dados foi desafiante, mas ao mesmo tempo gratificante, pois para além de ficar a conhecer as principais conclusões ao nível de movimentação de mercadorias dos portos ibéricos, criei uma ferramenta de análise de dados que permite a qualquer momento efetuar diversas comparações.

Com a realização desta atividade fiquei também a conhecer as diversas tipologias de carga que existem.

Além disso, conhecer a movimentação de mercadorias e quota de mercado para cada segmento de carga dos portos concorrentes é essencial para a atuação da APDL, S.A. a nível estratégico e comercial, de modo a poder definir as melhores estratégias para fortalecer a sua atividade logística ao nível da movimentação de mercadorias.

7.2.5 Promoção da atividade comercial da empresa

A minha participação na promoção da atividade comercial da empresa prendeu-se com a continuação do estudo comparativo da movimentação portuária dos portos ibéricos, tendo realizado relatórios com os resultados desse estudo. A elaboração dos relatórios de análise foi interessante e teve um papel importante pois a atividade comercial da empresa está diretamente relacionada com a movimentação de cargas numa tentativa de aumentar o volume movimentado, sendo para tal crucial analisar o mercado a nível concorrencial. Conhecendo a movimentação de mercadorias de cada porto concorrente, torna-se importante estudar as linhas de navegação que servem cada porto de modo a atrair um maior número de escalas para os portos sob jurisdição da APDL, sobretudo o de Leixões, tendo a atividade de identificar as linhas regulares de navegação dos principais operadores e agentes de navegação sido interessante e útil para aprender mais sobre o funcionamento do negócio portuário.

7.2.6 Promover e organizar eventos de carácter comercial

O meu contributo na atividade de promover e organizar eventos de carácter comercial consistiu sobretudo na elaboração dos cadernos de encargos e convites à apresentação de propostas e respetiva análise, relativamente à contratação de serviços, para tornar possível a participação da APDL, S.A. em feiras de renome internacional no setor dos transportes e na área logística. Esta atividade tornou-se mais facilitada após a minha passagem pela DEP, pois eu já tinha adquirido experiência neste tipo de procedimentos aquando do lançamento de concurso público para atribuir uma concessão portuária. Assim, possuindo a devida experiência, pude realizar esta atividade com maior autonomia.

A realização desta atividade foi especialmente importante para eu entender as estratégias que as empresas do setor dos transportes utilizam para cooperar entre si e para aumentar o seu volume de negócios.

7.2.7 Promover eventos de carácter institucional e promocional

A minha participação na atividade de promover eventos de carácter institucional e promocional traduziu-se na elaboração de um protocolo de parceria entre a APDL, S.A. e um município promotor de um evento junto à área de jurisdição da empresa, na região do Douro. Foi uma atividade

relativamente fácil de executar, mas foi importante pois contribuiu para a valorização do papel social da APDL, S.A. junto da comunidade, criando valor social, facilitando a atividade logística da empresa.

7.2.8 Elaborar e promover inquéritos de satisfação

Elaborar e promover inquéritos de satisfação foi uma atividade que também gostei de executar. Esta tarefa permitiu-me entender a colaboração que existe entre a administração portuária e os concessionários do Porto de Leixões, além de ter possibilitado a minha interação com outros departamentos da empresa. É uma atividade importante na medida em que com os seus resultados, a APDL, S.A. poderá avaliar a perspetiva dos concessionários relativamente a vários temas, assim como identificar eventuais práticas que necessitem de melhoria, contribuindo para potencializar a performance logística e a projeção do Porto de Leixões.

7.3 Interligação entre o estágio e o percurso académico

Neste ponto do capítulo é realizada uma interligação entre as atividades desenvolvidas no estágio e as competências adquiridas ao longo do Mestrado em Logística.

Tanto para a realização do estágio como para a elaboração do relatório, o meu percurso académico afigurou-se fundamental, tendo também o estágio permitido desenvolver competências na área da gestão logística.

O estágio permitiu colocar em prática e aprofundar o conhecimento de um conjunto de conteúdos abordados no Mestrado em Logística, designadamente conteúdos mais relacionados com as unidades curriculares Economia e Finanças Empresariais, Comportamento Organizacional, Gestão Logística e Organizacional, Gestão de Transportes e Manutenção, Gestão de Armazéns e Inventários e Tratamento e Análise de Dados. Assim, algumas técnicas e conceitos adquiridos no Mestrado ajudaram nas tarefas que desenvolvi no estágio.

Na unidade curricular Economia e Finanças Empresarias foi instruída a realização de um projeto de investimento de raiz através da realização de uma análise custo benefício do mesmo, tendo sido ainda aprendidos diversos conceitos económicos e financeiros, como é o caso do VAL e do EBITDA e dos seus métodos de cálculo. A realização da análise custo benefício de um projeto de investimento, assim como a aprendizagem de conceitos económicos e financeiros na unidade curricular, contribuiu muito para a prossecução da atividade de elaborar uma candidatura de um projeto de investimentos a fundos comunitários e da atividade de participar na elaboração do plano de investimentos da empresa dado que já estava familiarizado com todos os conceitos abordados nessas atividades.

Foi benéfico na unidade curricular Tratamento e Análise de Dados terem sido lecionados no módulo 1.2 “Organização dos dados” métodos para organização de dados e no módulo 1.4 “Uso do SPSS e Excel para obter medidas descritivas” ter sido utilizado o *software Excel* para obter medidas

descritivas. Estes capítulos foram benéficos para a realização da atividade do estudo comparativo dos portos nacionais e espanhóis, dado que foi necessário efetuar o tratamento e análise dos dados obtidos de acordo com o aprendido na unidade curricular Tratamento e Análise de Dados. Além disso, a introdução aos métodos de previsão do módulo 5 desta unidade curricular também foi bastante útil para a minha participação na atividade de atribuição de uma concessão portuária, na medida em que foram realizadas previsões para a elaboração dos requisitos presentes no caderno de encargos. Também na unidade curricular Gestão de Armazéns e Inventários, nomeadamente no capítulo II, de gestão de stocks, foram lecionados métodos de previsão.

A unidade curricular Gestão Logística e Organizacional foi especialmente importante pois foram abordados no capítulo 1 vários conceitos de gestão e desenvolvimento das organizações, úteis para entender o funcionamento da empresa onde decorreu o estágio, foi lecionada na parte 1 do capítulo 2 a abordagem estratégia (planeamento estratégico e a análise do ambiente externo ou interno através da análise SWOT) e foi lecionada na parte 3 do capítulo 3 a estrutura organizacional das empresas. Os conteúdos sobre estratégia aprendidos na unidade curricular Gestão Logística e Organizacional foram também importantes para entender o funcionamento da Direção de Estudos e Planeamento, dado que é da sua responsabilidade a revisão do planeamento estratégico da APDL, S.A. e foram debatidos vários temas nessa vertente com os quais eu já estava familiarizado.

Também na unidade curricular Comportamento Organizacional foi importante o contributo do capítulo 1 sobre a estrutura organizacional, onde foram referidos os diversos tipos de organizações e as diversas estruturas matriciais que estas podem adotar, aprendendo a ver de que forma as organizações funcionam como um todo. Assim, esta unidade curricular, à semelhança da unidade curricular Gestão Logística e Organizacional, foi especialmente importante para entender o funcionamento das organizações, sobretudo ao nível da estrutura organizacional. Além disso, nas aulas desta unidade curricular foram abordados métodos para realização de questionários, o que contribuiu para a realização da atividade de elaborar e promover inquéritos de satisfação.

Os temas abordados na unidade curricular Gestão de Transportes e Manutenção, nomeadamente sobre os tipos de transporte, planeamento e coordenação de operações multimodais e os regulamentos e legislação do setor dos transportes e responsabilidades sociais, foram também importantes dada a área de desenvolvimento do estágio, que é o setor dos transportes, sobretudo do transporte marítimo, mas também com destaque para a intermodalidade que o Porto de Leixões apresenta por conciliar o transporte marítimo, ferroviário e rodoviário. Nesta unidade curricular foram abordadas as linhas regulares de navegação, conhecimentos que contribuiu para a realização da tarefa de identificar linhas de navegação no âmbito da atividade de promoção da atividade comercial da empresa.

Além disso, a exigência de alguns trabalhos, como é o caso do trabalho realizado na unidade curricular Economia e Finanças Empresarias e na unidade curricular Gestão de Armazéns e Inventários, foi fundamental para a concretização das atividades propostas no estágio com rigor, além de ter proporcionado adquirir vários conhecimentos informáticos, ao nível do *software Excel*, utilizados em algumas tarefas mais pontuais do estágio.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio visou descrever as atividades desenvolvidas ao longo de um estágio realizado no Porto de Leixões, nomeadamente na Administração Portuária do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A., assim como enquadrar as mesmas num plano teórico.

O enquadramento teórico consistiu numa compilação de pesquisa bibliográfica e legislação respeitante ao setor portuário, onde as atividades desenvolvidas se enquadram.

Da caracterização da entidade promotora do estágio, verificou-se que a APDL, S.A. é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos e que são várias as suas áreas de intervenção da APDL, S.A., nomeadamente a administração do Porto de Leixões, do Porto de Viana do Castelo, da Via Navegável do rio Douro, da Plataforma Logística do Porto de Leixões e dos Terminais Ferroviários de Mercadorias de Leixões e da Guarda, realçando-se a importância da empresa para a logística do país. Constatou-se que a empresa presta diversos serviços e atua em várias áreas. Viu-se que a APDL, S.A. tem como missão desenvolver e alcançar as melhores soluções logísticas integradas para os seus clientes e parceiros, além de promover um sistema logístico multimodal mais eficiente e robusto, focado na descarbonização e na transição energética e como visão ser o melhor complexo portuário e logístico da fachada atlântica da Europa. Por fim, evidenciou-se que a estrutura organizacional da entidade é do tipo mecanicista e apresenta o enquadramento das suas unidades orgânicas de acordo com dois tipos de esquematização: por um lado, a estrutura funcional e, por outro, a estrutura linha-staff, estruturando-se em torno de onze unidades orgânicas flexíveis que reportam ao Conselho de Administração.

Da caracterização do Porto de Leixões, verificou-se que o mesmo é um porto artificial marítimo da rede principal das Redes Transeuropeias de Transporte situado no Norte de Portugal e que tem como principal função a movimentação de mercadorias e de passageiros. Movimenta todo o tipo de mercadorias, possuindo terminais específicos para tal. Constatou-se, ainda, que o Porto de Leixões é o segundo maior porto artificial de Portugal e a maior infraestrutura portuária do Norte de Portugal. Servindo um hinterland que concentra cerca de 14 milhões de habitantes, através do Porto de Leixões é exportada mercadoria para mais de 180 países, sendo que em 2018 o cluster portuário do Douro, Leixões e Viana do Castelo, onde se integra o Porto de Leixões, teve um impacto direto, indireto e induzido, abrangendo as atividades core, associadas e conexas, de aproximadamente 27% do PIB do concelho de Matosinhos, 11% do PIB da Região Norte, 6% do PIB Português, 20% do emprego de Matosinhos, 11% do emprego da Região Norte e 6% do total do emprego nacional. Demonstrou-se que é o porto com maior movimentação de mercadorias do noroeste da Península Ibérica e o segundo com maior movimentação a nível nacional, liderando no segmento de carga Ro-Ro e posicionando-se atualmente como o segundo porto com maior movimentação de carga geral contentorizada, de granéis líquidos e de granéis sólidos e como terceiro na movimentação de carga geral fracionada. Explicou-se que é considerado um *Landlord Port*, em que a maioria dos terminais estão concessionados a operadores privados, mantendo a APDL, S.A. o controlo da zona portuária e terrenos onde se desenvolve o porto. Faz parte de um sistema que integra redes globais de logística e transportes, interagindo com outros portos marítimos, terminais intermodais e plataformas

de logística terrestres, sendo considerado hierarquicamente como um porto *feeder*. Além disso, reconheceu-se o seu valor económico, social e ambiental.

Relativamente à caracterização das unidades orgânicas da empresa onde se desenvolveu o estágio, verificou-se que a Direção de Estudos e Planeamento tem como missão apoiar o planeamento estratégico da empresa, através da recolha e análise de informação de suporte à decisão, assegurar o acompanhamento e controlo dos contratos de concessões portuárias, o controlo de gestão, o controlo do plano de investimentos, a elaboração e gestão de candidaturas a fundos comunitários e a produção da informação estatística, enquanto a Direção Comercial, Marketing e Comunicação tem como missão promover, desenvolver e assegurar as vertentes comerciais, marketing e comunicação para os seguintes segmentos: Mercadorias, Logística e Cruzeiros, declinando-as nas várias unidades de negócio, além de acompanhar a evolução dos mercados de referência, identificar as relações serviço-mercado e o respetivo potencial em termos de segmentos efetivos e fomentar a identidade da empresa através da gestão da comunicação interna e externa, além de fomentar e promover a cooperação com outras entidades do setor, numa ótica de reciprocidade e colaboração.

Da descrição das atividades desenvolvidas, resultou uma explicação das tarefas realizadas no estágio. Na Direção de Estudos e Planeamento as atividades estiveram relacionadas com a elaboração do Plano de Investimentos da empresa, com a atribuição de concessões portuárias, com candidaturas de projetos de investimento a fundos comunitários e com a elaboração de estudos. Já na Direção Comercial, Marketing e Comunicação, as mesmas prenderam-se com a promoção da atividade comercial da empresa, com a promoção e organização de eventos de caráter comercial ou institucional e promocional, além da elaboração de inquéritos de satisfação.

Da análise à entidade contactou-se que os pontos fortes sobressaem, já que a maioria dos pontos fracos são comuns à generalidade das instituições públicas, atuando em áreas diversas e em segmentos de mercado que apesar de não serem autossuficientes são necessários para o panorama nacional. O ambiente externo traz várias oportunidades para a APDL, S.A. Porém, a forte competitividade do setor, a sujeição a entidades externas, alguns entraves a nível legal e a situação económica atual tornam-se fatores que podem ser uma ameaça à atividade da empresa.

Analisando as atividades desenvolvidas, concluo que o estágio me possibilitou realizar atividades em várias áreas importantes e relacionadas com o meu percurso académico. Por outro lado, dado que o estágio também visou aprofundar e colocar em prática conhecimentos, na interligação entre o estágio e o meu percurso académico, concluo que o estágio foi uma oportunidade para aplicar conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Logística, mas sobretudo culminou na aquisição de novas competências que complementaram a minha formação, através do contacto com o contexto real do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AMT. (2023). *AMT > Gestão do Conhecimento > Modo Marítimo, Fluvial e Portuário*. <https://www.amt-autoridade.pt/gest%C3%A3o-do-conhecimento/modo-mar%C3%ADtimo-fluvial-e-portu%C3%A1rio/>
- APA. (2023). *Porto de Aveiro > Comunicação > Estatísticas*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYmQ1NjA0MWYtNGE0Ny00YjJhLWE0NGMtNTE2ZjVjMzlkOWZlIiwidCI6IjY4MmM5MzA5LWQwZDctNDZjNi1iMmZILTM4OGZIMDMzYThiMSlsmMiOjh9>
- APDL. (2023a). *APDL > Comunicação > Notícia Porto de Leixões presente na feira Transport Logistic em Munique*. <https://www.apdl.pt/comunicacao/noticia-porto-de-leixoes-presente-na-feira-transport-logistic-em-munique>
- APDL. (2023b). *APDL > Empresa*. <https://www.apdl.pt/empresa/>
- APDL. (2023c). *APDL > Empresa > Governo da Sociedade*. <https://www.apdl.pt/empresa/governo-da-sociedade/>
- APDL. (2023d). *APDL > Empresa > Governo da Sociedade > Relatório e Contas Anual*. <https://www.apdl.pt/empresa/relatorio-e-contas-anual/>
- APDL. (2023e). *APDL > Empresa > Pessoas*. <https://www.apdl.pt/empresa/pessoas/>
- APDL. (2023f). *APDL > Negócio*. <https://www.apdl.pt/negocio/>
- APDL. (2023g). *APDL > Negócio > Centro de Formação*. <https://www.apdl.pt/negocio/centro-de-formacao/>
- APDL. (2023h). *APDL > Negócio > Eventos*. <https://www.apdl.pt/negocio/eventos/>
- APDL. (2023i). *APDL > Negócio > Plataforma Logística*. <https://leixoes.apdl.pt/negocio/plataforma-logistica/>
- APDL. (2023j). *APDL > Negócio > Visitas*. <https://www.apdl.pt/negocio/visitas/>
- APDL. (2023k). *APDL > Sustentabilidade*. <https://www.apdl.pt/sustentabilidade/>
- APDL. (2023l). *APDL Saúde*. <https://saude.apdl.pt/>
- APDL. (2023m). *Douro > Via Navegável do rio Douro*. <https://douro.apdl.pt/via-navegavel-douro/>
- APDL. (2023n). *Linkedin > Publicação de APDL > Breakbulk 2023 – The World's Largest Project Cargo and Breakbulk Event*. https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7071885477112336384?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- APDL. (2023o). *Porto de Viana do Castelo > Estatísticas*. <https://viana.apdl.pt/estatisticas/>

- APDL. (2023p). *Porto de Leixões*. <https://leixoes.apdl.pt/>
- APDL. (2023q). *Porto de Leixões > Estatísticas > Carga*. <https://leixoes.apdl.pt/estatisticas/carga/>
- APDL. (2023r). *Porto de Leixões > Estatísticas > Carga > Movimento de Contentores*. <https://leixoes.apdl.pt/estatisticas/carga/movimento-de-contentores/>
- APDL. (2023s). *Porto de Leixões > Negócio > Terminal de Cruzeiros*. <https://leixoes.apdl.pt/negocio/terminal-de-cruzeiros/>
- APDL. (2023t). *Porto de Leixões > O porto*. <https://leixoes.apdl.pt/o-porto/>
- APDL. (2023u). *Porto de Leixões > O Porto*. <https://leixoes.apdl.pt/o-porto/>
- APDL. (2023v). *Porto de Leixões > O Porto > Concessões e Licenças*. <https://leixoes.apdl.pt/o-porto/concessoes-e-licencas/>
- APDL. (2023w). *Porto de Leixões > Projetos & Investimentos > Reversão de Terminais Marítimos*. <https://leixoes.apdl.pt/projetos-investimentos/reconversao-de-terminais-maritimos/>
- APDL. (2023x). *Porto de Viana do Castelo > Negócio*. <https://viana.apdl.pt/negocio/>
- APDL. (2023y). *Terminais Ferroviários > Terminal da Guarda*. <https://tfm.apdl.pt/terminal-da-guarda/>
- APDL. (2023z). *Terminais Ferroviários > Terminal de Leixões*. <https://tfm.apdl.pt/terminal-de-leixoes/>
- APFF. (2023). *Porto da Figueira da Foz > Comunicação > Estatísticas*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaZjBhMjIwYzktYjc4MS00NDRhLTlhN2YtOTY0OWY3NWlWnJcWliwidCI6IjY4MmM5MzA5LWQwZDctNDZjNi1iMmZILTM4OGZIMDMzYThiMSIsImMiOjh9&pageName=ReportSection>
- APL. (2023). *Porto de Lisboa > Logística Portuária > Estatísticas*. <https://www.portodelisboa.pt/estatisticas>
- APP. (2023a). *APP Associação dos Portos de Portugal > Portos de Portugal*. <https://www.portosdeportugal.pt/indexG.php#>
- APP. (2023b). *Associação dos Portos de Portugal > Portos > Leixões*. <https://www.portosdeportugal.pt/app/portos/leixoes.php>
- APRAM. (2023). *Portos da Madeira > Estatísticas*. <https://www.apram.pt/site/index.php/pt/estatisticas>
- APS. (2023). *Portos de Sines e do Algarve > Estatísticas*. <https://www.apsinesalgarve.pt/estat%C3%ADsticas/>
- APSS. (2023). *Porto de Setúbal > Estatísticas portuárias*. <https://www.portodesetubal.pt/estatisticas-portuarias>
- Ballou, R. (2004). *Business Logistics/ Supply Chain Management*. Pearson Prentice Hall.

- Baptista, H. (2012). *Definição de um hinterland portuário: O caso de estudo de Leixões*. Universidade do Porto.
- Carvalho, A. (2020). *Valor Económico do Cluster Portuário do Douro, Leixões e Viana do Castelo - Estudo de Avaliação de Impacto na Economia do País e da Região Norte - Relatório Final*. Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo.
- Carvalho, M. (2020). Gestão dos Transportes na Cadeia de Abastecimento. Em *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (3ª, pp. 191–225). Edições Sílabo, Lda.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor* (2.ª ed.). Saraiva.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (8.ª). Editora Atlas.
- CNUCED. (2022). *Review of Maritime Transport 2022*. https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022_en.pdf
- Comissão Europeia. (2021). *Comissão Europeia > Regional Policy > Information > Publications > Economic Appraisal Vademecum 2021-2027 - General Principles and Sector Applications*. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2021/economic-appraisal-vademecum-2021-2027-general-principles-and-sector-applications
- Comissão Europeia. (2023). *Comissão Europeia > Funding & tender opportunities > Mecanismo Interligar a Europa (CEF)*. <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-search;callCode=null;freeTextSearchKeyword=;matchWholeText=false;typeCodes=0,1,2,8;statusCodes=31094501,31094502,31094503;programmePeriod=null;programCcm2Id=43251567;programDivisionCode=null;focusAreaCode=null;destinationGroup=null;missionGroup=null;geographicalZonesCode=null;programmeDivisionProspect=null;startDateLte=null;startDateGte=null;crossCuttingPriorityCode=null;cpvCode=null;performanceOfDelivery=null;sortQuery=sortStatus;orderBy=asc;onlyTenders=false;topicListKey=topicSearchTablePageState>
- Correia, P. B., Silva, N., Alcobia, S., Gomes, S., Sousa, G., Carvalho, C., Lopes, J., Leonardo, R., Canas, Â., Nunes, J., Ferreira, C. P., Fernandes, J., Almeida, L., Maia, D., Lucas, S., & Dumas, G. (2020). *Estudo de Impacte Ambiental do Novo Terminal do Porto de Leixões: Vol. Volume I*. Nemus.
- Decreto n.º 20842, de 30 de janeiro, Diário do Governo n.º 25/1932, Série I de 1932-01-30 230 (1932). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto/20842-1932-523776>
- Decreto-Lei n.º 18/2008 - Código dos Contratos Públicos, Diário da República n.º 20/2008, Série I de 2008-01-29 (2008). <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2008-34455475>
- Decreto-Lei n.º 24/2022, de 4 de março, Diário da República n.º 45/2022, Série I de 2022-03-04 6 (2022). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/24-2022-179993083>

- Decreto-Lei n.º 32/2022, de 9 de maio, Diário da República n.º 89/2022, Série I de 2022-05-09 4 (2022).
- Decreto-Lei n.º 46/2002, de 2 de março, Diário da República n.º 52/2002, Série I-A de 2002-03-02 (2002). <https://dre.tretas.org/dre/149786/decreto-lei-46-2002-de-2-de-marco>
- Decreto-Lei n.º 53/2019, de 17 de abril, Diário da República n.º 76/2019, Série I de 2019-04-17 (2019). <https://dre.tretas.org/dre/3684633/decreto-lei-53-2019-de-17-de-abril>
- Decreto-Lei n.º 55/2022, de 17 de agosto, Diário da República n.º 158/2022, Série I de 2022-08-17 117 (2022). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/55-2022-187538043>
- Decreto-Lei n.º 83/2015, de 21 de maio, Diário da República n.º 98/2015, Série I de 2015-05-21 2614 (2015). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-179990169>
- Decreto-Lei n.º 117/2011, de 15 de dezembro, Diário da República n.º 239/2011, Série I de 2011-12-15 (2011). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2011-108113735-108114297>
- Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, Diário da República n.º 191/2013, Série I de 2013-10-03 (2013). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2013-58582281>
- Decreto-Lei n.º 298/93, de 28 de agosto, Diário da República n.º 202/1993, Série I-A de 1993-08-28 (1993). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1993-34559375>
- Decreto-Lei n.º 308/87, de 7 de agosto, Diário da República n.º 180/1987, Série I de 1987-08-07 (1987). <https://dre.tretas.org/dre/37191/decreto-lei-308-87-de-7-de-agosto>
- Decreto-lei n.º 324/94, de 30 de dezembro, Diário da República n.º 301/1994, Série I-A de 1994-12-30 (1994). <https://dre.tretas.org/dre/63841/decreto-lei-324-94-de-30-de-dezembro>
- Decreto-Lei n.º 335/98, de 3 de novembro, Diário da República n.º 254/1998, Série I-A de 1998-11-03 5729 (1998). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/335-1998-223011>
- DGTF. (2023). *Início > Setor Empresarial do Estado (SEE) > Informação sobre as empresas > APDL > Função de tutela e acionista*. <https://www.dgtf.pt/sector-empresarial-do-estado-see/informacao-sobre-as-empresas/entity/apdl-administracao-dos-portos-do-douro-leixoes-e-viana-do-castelo-sa>
- Diário da República. (2022, Outubro 26). *Anúncio de procedimento n.º 13700/2022, de 26 de outubro*. Diário da República n.º 207/2022, Série II de 2022-10-26. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/doc/13700-2022-202742752>
- Dias, J. Q. (2020). O Papel Integrador dos Portos nas Cadeias de Abastecimento Globais. Em *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (3ª, pp. 579–620). Edições Sílabo, Lda.

- Diretiva 95/64/CE do Conselho de 8 de Dezembro de 1995 relativa ao levantamento estatístico dos transportes marítimos de mercadorias e de passageiros, Jornal Oficial das Comunidades Europeias (1995). <http://data.europa.eu/eli/dir/1995/64/oj>
- Diretiva 2009/42/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 6 de Maio de 2009 relativa ao levantamento estatístico dos transportes marítimos de mercadorias e de passageiros (reformulação), Jornal Oficial da União Europeia (2009). <http://data.europa.eu/eli/dir/2009/42/oj>
- Eco Sapo. (2023). *Eco Sapo > 2023/02/15 > Leixões mantém liderança portuária no noroeste peninsular por 91 mil toneladas*. <https://eco.sapo.pt/2023/02/15/leixoes-deixa-de-ser-o-maior-porto-do-noroeste-peninsular-17-anos-depois/>
- European Commission. (2013). *European Commission > Transport > Transport infrastructure > TENtec > TENtec Public Portal*. <https://ec.europa.eu/transport/infrastructure/tentec/tentec-portal/site/en/brochures.html>
- Eurostat. (2023). *Eurostat > Data Browser > Population and social conditions > Demography, population stock and balance > Population (region level)*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO_R_D2JAN/default/table?lang=en
- Fortes, C. J., Lemos, R., Freire, P., Oliveira, F., Azevedo, A., Fortunato, A., Capitão, R., Pinheiro, L., Neves, M. da G., Lopes, H., Tato, P., Dias, E. B., & Luís, L. (2017). *Estudos realizados com vista à melhoria das condições de segurança do acesso marítimo ao Porto de Leixões*.
- Galp. (2020). *Galp > Média > Comunicados de imprensa > comunicado 1180 > Galp concentra operações de refinação em Sines*. <https://www.galp.com/corp/pt/media/comunicados-de-imprensa/comunicado/id/1180/galp-concentra-operacoes-de-refinacao-em-sines>
- Jornal Oficial da União Europeia. (2022, Outubro 28). *Portugal-Leça da Palmeira: Serviços de movimentação de carga 599235-2022*. 2022/S 209 - 599235. <https://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:599235-2022:HTML:PT:HTML&tabId=1&tabLang=pt>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14.^a ed.). Prentice Hall. [http://www.mim.ac.mw/books/Kotler%20&%20Keller%20-Marketing%20Management%20\(14th%20Edition\).pdf](http://www.mim.ac.mw/books/Kotler%20&%20Keller%20-Marketing%20Management%20(14th%20Edition).pdf)
- Lei de 23 de abril, Diário do Governo n.º 95/1913, Série I de 1913-04-24 (1913). <https://dre.pt/dre/detalhe/diario-republica/95-1913-5567>
- Lei n.º 55/78, de 27 de julho, Diário da República n.º 171/1978, Série I de 1978-07-27 1498 (1978). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/55-297012>
- Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. EPU.

- Marecos, D. V. (2021, Junho 28). Concessões portuárias com mais tempo ajudam à recuperação económica. *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/concessoes-portuarias-com-mais-tempo-ajudam-a-recuperacao-economica-13877238.html>
- Município de Matosinhos. (2011). *Câmara Municipal de Matosinhos > Serviços Municipais > Comunicação e imagem > Notícias > Notícia VILPL*. <https://www.cm-matosinhos.pt/servicos-municipais/comunicacao-e-imagem/noticias/noticia/vilpl-via-interna-de-ligacao-ao-porto-de-leixoes>
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022a). 3.1 Terminals and Terminal Operators. Em *Port Economics, Management and Policy*. Routledge.
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022b). i.1 Defining Seaports. Em *Port Economics, Management and Policy*. Routledge. <https://doi.org/doi.org/10.4324/9780429318184>
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022c). i.2 Seaports: Economic Value. Em *Port Economics, Management and Policy*. Routledge.
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022d). i.3 Seaports: Social and Environmental Value. Em *Port Economics, Management and Policy*. Routledge.
- Notteboom, T., & Rodrigue, J.-P. (2007). *Re-assessing port-hinterland relationships in the context of global commodity chains*. https://www.researchgate.net/publication/228749866_Re-assessing_port-hinterland_relationships_in_the_context_of_global_commodity_chains
- PA. (2023). *Portos dos Açores > Estatísticas*. <https://portosdosacores.pt/estatisticas/>
- Pallis, A. (2022a). 4.1 Port Governance and Reform. Em *Port Economics, Management and Policy*. Routledge.
- Pallis, A. (2022b). 4.2 Port Authorities. Em *Port Economics, Management and Policy*. Routledge. <https://doi.org/doi.org/10.4324/9780429318184>
- Parlamento Europeu. (2023, Março 23). *Parlamento Europeu > Sala de imprensa > Fit for 55: deal on new EU rules for cleaner maritime fuels*. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/press-room/20230320IPR77909/fit-for-55-deal-on-new-eu-rules-for-cleaner-maritime-fuels>
- Pereira, J. (2014). *Plataforma Logística de Leixões*. Associação de Politécnicos do Norte (APNOR). Instituto Politécnico do Porto.
- Portugal 2020. (2017). *Portugal 2020 > POSEUR > Guião Nota de Orientações para a Análise Financeira*. <https://poseur.portugal2020.pt/media/40627/gui%C3%A3o-i-a-nota-orienta%C3%A7%C3%B5es-an%C3%A1lise-financeira.pdf>
- Puertos del Estado. (2023). *Puertos del Estado > Estatísticas > Estadística mensual*. https://www.puertos.es/es-es/estadisticas/Paginas/estadistica_mensual.aspx

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.ª edição). Gradiva. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Racius. (2023). *Empresas > Empresas por CAE > Atividades auxiliares dos transportes por água > APDL*. <https://www.racius.com/apdl-administracao-dos-portos-do-douro-leixoes-e-viana-do-castelo-s-a/>
- Real Decreto Legislativo n.º 2/2011 de 5 de setembro, Boletín Oficial del Estado número 253, de 20-10-2011 (2011). <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2011/09/05/2/con>
- Regulamento Delegado (UE) n.º 480/2014 da Comissão, de 3 de março, Jornal Oficial da União Europeia (2014). http://data.europa.eu/eli/reg_del/2014/480/oj
- Ribeiro, D. A. M. (1995). *Glossário Multilíngue de Terminologia Portuária*. Lidel.
- Santos, C. (2020). *Relatório de Estágio: Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*. Instituto Politécnico do Porto.
- SICAE. (2023). *SICAE > Consulta de CAE*. <http://www.sicae.pt/Consulta.aspx>
- Silva, M. M. da. (2016). *Análise dos fatores da cultura organizacional que contribuem para a motivação dos funcionários de uma empresa no ramo de comércio de Criciúma/SC*. Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC.
- Silvino, V. R. G. (2017). *Avaliação do transporte de contêiner no Brasil e o potencial do Porto do Açu para operar com movimentação de contêiner na ótica de hub port* [Universidade Federal do Rio de Janeiro]. <http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10020563.pdf>
- Sousa, J. E. C. (2021). *Complementos de Gestão. Capítulo 2 - Parte 3/3 - A gestão e a logística: uma abordagem estratégica [PowerPoint slides]* [Instituto Politécnico do Porto]. <https://acrobat.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:e8ad229d-11ea-3561-82dc-26d270b7371b>
- Suykens, F. (1996). Modelos de titularidade portuária. Titularidade regional o municipal. *Puertos del Estado, Boletim de Informacion Mensuel*, 7–13.
- Weclines. (2023). *Weclines > Routs & Ports*. <https://weclines.com/routes-ports/>
- Williams, S. P. L. (2022). *The choice of feeder container ships for the North Sea and Baltic Sea region* [TU Delft]. <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:9059fab5-557f-4aa0-9cb6-d31278909904/datastream/OBJ/download>