



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A Criação de Valor no Controlo de Rede

O caso do Porto de Aveiro

João Carlos Simões Lopes

Católica Porto Business School

2023





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A Criação de Valor no Controlo de Rede

## O caso do Porto de Aveiro

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialidade em Controlo de  
Gestão

por

João Carlos Simões Lopes

sob orientação de  
Dr Luís Manuel Dionísio Marques

Católica Porto Business School  
Abril de 2023



# Agradecimentos

Esta dissertação marca não só o fecho de um percurso académico árduo e desafiante, mas também o início de uma carreira profissional que será, certamente, gratificante.

Algo verdadeiramente enriquecedor só pode ser alcançado em conjunto com pessoas excepcionais. Quero, portanto, deixar um agradecimento notável ao meu orientador, Dr. Luís Marques, pela sua inesgotável disponibilidade em me ajudar, pelo conhecimento que me transmitiu e, sobretudo, pela confiança que depositou em mim.

Agradeço também à Administração do Porto de Aveiro, com apreço aos membros Luís Sousa e Pedro Pereira, por serem tão prestativos no fornecimento de informação crucial.

À minha família, pelo apoio incondicional, que sempre batalhou para que eu pudesse demonstrar o melhor de mim.

À minha namorada, pelo amor e motivação que nunca me faltou, e pelos momentos de felicidade que me proporcionou.

Aos meus amigos, pelos inúmeros conselhos e gargalhadas que me concederam ao longo desta jornada.

A todos os profissionais que me acompanharam, pela sabedoria que partilharam comigo.



# Resumo

A criação de valor é o motivo central para o surgimento de colaborações interorganizacionais, como é o caso das redes. As redes envolvem várias organizações que estabelecem relações interorganizacionais, nomeadamente, relações bilaterais (de um para um) e relações multilaterais (de um para vários), em prole da criação de valor para a rede. Acontece que estas organizações nem sempre agem coletivamente na persecução deste objetivo. Por isso, em redes mistas, existe um coordenador responsável pelo alcance dos objetivos da rede. Na tentativa de maximizar a criação de valor para a rede, o coordenador utiliza mecanismos de controlo de gestão bilaterais e coletivos.

Os objetivos deste estudo são: (i) avaliar as condições em que a gestão com base no valor por parte do coordenador pode estimular a performance das restantes organizações; (ii) perceber como a estrutura de governação da rede pode influenciar o aproveitamento das complementaridades entre as organizações; (iii) identificar os fatores que influenciam as motivações individuais para cooperar; e (iv) explorar as relações de substituibilidade e complementaridade entre mecanismos de controlo de gestão bilaterais e coletivos. Com esse propósito, este estudo combina conceitos relevantes da literatura precedente para formular uma sequência lógica de análise das condições associadas à gestão com base no valor, da visão relacional, da economia de custos de transação, das estruturas de governação, da teoria da contingência e de modelos teóricos que relacionam mecanismos de controlo de gestão coletivos com bilaterais. Avalia também esses conceitos através de um caso de estudo no Porto de Aveiro.

Com este estudo, conclui-se que: (i) a gestão com base no valor por parte de um coordenador tende a estimular a performance das restantes organizações

quando os sistemas de controlo de gestão das mesmas estão alinhados com o do coordenador e ambos priorizam a criação de valor; (ii) tanto uma estrutura descentralizada como centralizada podem, sob determinadas circunstâncias, enaltecer o aproveitamento das complementaridades entre os intervenientes; (iii) a motivação para cooperar depende positivamente das expectativas de melhoria de performance e criação de valor individual; e que (iv) os mecanismos de controlo de gestão coletivos podem ser quer substitutos quer complementares dos bilaterais.

Palavras-chave: Criação de valor; Complementaridade; Colaboração interorganizacional; Relações interorganizacionais; Mecanismos de controlo de gestão; Medidas de performance; Redes; Estruturas de governação; Portos.

Número de palavras: 9973



# Abstract

Value creation is the central motive for the emergence of interorganizational collaborations, such as networks. Networks involve several organizations that establish inter-organizational relationships with each other, namely, bilateral (one-to-one) and multilateral (one-to-many) relationships, for the sake of creating value for the network. It happens that these organizations do not always act collectively in pursuit of this goal. So, in mixed networks, there is a coordinator responsible for achieving the network's objectives. In an attempt to maximize value creation for the network, the coordinator uses bilateral and collective management control mechanisms.

The objectives of this study are: (i) to assess the conditions under which value-based management by the coordinator can stimulate the performance of the other organizations; (ii) to understand how the governance structure of the network can influence the exploitation of complementarities among organizations; (iii) to identify the factors that influence individual motivations to cooperate; and (iv) to explore the substitutability and complementarity relationships between bilateral and collective management control mechanisms. To this end, this study combines relevant concepts from the previous literature to formulate a logical sequence of analysis of the conditions associated with value-based management, the relational view, transaction cost economics, governance structures, contingency theory and theoretical models that relate collective to bilateral management control mechanisms. It also evaluates these concepts through a case study in the Port of Aveiro.

From this study, it is concluded that: (i) value-based management by a coordinator tends to stimulate the performance of the other organizations when their management control systems are aligned with that of the coordinator and

both prioritize value creation; (ii) both a decentralized and centralized structure can, under certain circumstances, enhance the exploitation of complementarities between actors; (iii) motivation to cooperate depends positively on expectations of performance improvement and individual value creation; and that (iv) collective management control mechanisms can be both substitutes and complements for bilateral ones.

Keywords: Value creation; Complementarity; Inter-organizational collaboration; Inter-organizational relationships; Management control mechanisms; Performance measures; Networks; Governance structures; Ports.

Number of words: 9973



# Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	x
Índice.....	xiii
Índice de Figuras.....	xvi
Abreviações.....	xviii
Introdução.....	20
Revisão de literatura.....	23
1. Criação de valor em colaborações interorganizacionais.....	23
1.1 Gestão baseada no valor.....	24
1.2 Ambiente institucional.....	24
2. Complementaridade na criação de valor.....	25
2.1 Perspetiva relacional.....	26
2.2 Estruturas de Governação.....	27
2.2.1 Identidade interorganizacional.....	27
3. Cooperação em rede.....	28
3.1 Motivação para cooperar.....	29
4. MCGs em RIOs multilaterais.....	31
4.1 Tipos de MCGs coletivos.....	33
4.2 Relação entre MCGs coletivos e bilaterais.....	34
Metodologia.....	39
2. Método de investigação.....	39
2.1 Recolha e análise de dados.....	40
Caso de estudo do Porto de Aveiro.....	43
3. Associação Comunitária do Porto de Aveiro (PCA).....	43

3.1 <i>Drivers</i> de valor associados à PCA .....	48
4. Janela Única Logística (JUL).....	50
4.1 <i>Drivers</i> de valor associados à JUL.....	52
5. Avaliação das hipóteses.....	53
Discussão .....	59
4. Conclusão.....	59
4.1 Limitações e pesquisa futura.....	60
Bibliografia.....	62
Apêndice .....	71
Apêndice 1 – Mensagem de apresentação à APA.....	71
Apêndice 2 – Consentimento dos entrevistados .....	74
Apêndice 3 – 1ª entrevista a um gestor da APA .....	77
Apêndice 4 – 2ª entrevista a um gestor da APA .....	92
Apêndice 5 – Entrevista a um coordenador da APA.....	97



# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Relação bilateral .....	31
<b>Figura 2:</b> Relação multilateral.....	32
<b>Figura 3:</b> MCG coletivo.....	32



# Abreviações

AER – Ativos específicos da relação

APA – Administração do Porto de Aveiro

APP – Associação dos Portos de Portugal

ECT – Economia de custos de transação

GBV – Gestão baseada no valor

RIO – Relação interorganizacional

JUL – Janela Única Logística

JUP – Janela Única Portuária

MCG – Mecanismo de controlo de gestão

PCA – Associação Comunitária do Porto de Aveiro

RPC – Rotinas de partilha de conhecimento

SCG – Sistema de controlo de gestão



# Introdução

Vários autores encaram a criação de valor como o motivo central para o surgimento de colaborações interorganizacionais (Austin & Seitanidi, 2012a, 2012b; Gray & Stites, 2013; Le Pennec & Raufflet, 2018), como é o caso das redes. Na tentativa de maximizar a criação de valor temos assistido a um aumento do uso da gestão baseada no valor (GBV) (Malmi & Ikäheimo, 2003). Exemplos de sucesso na sua adoção fomentaram a ideia de que beneficia o desempenho das empresas (Firk et al., 2016; Ittner & Larcker, 2001; Ryan & Trahan, 2007). No entanto, a literatura não esclarece as condições que determinam a eficácia da GBV em redes e, ainda menos, em redes mistas.

A complementaridade é um conceito mencionado frequentemente em colaborações interorganizacionais para descrever vantagens associadas à combinação de recursos e competências (Soda & Furlotti, 2017; Stieglitz & Heine, 2007), ainda que a elevada interdependência de recursos crie preocupações de apropriação e cooperação (Pfeffer & Salancik, 1978). Recentemente, Dyer et al. (2018) verificaram que à medida que a interdependência de recursos aumenta, os custos de coordenação também aumentam e as estruturas de governação tendem a ser mais hierárquicas. No entanto, a literatura não aborda o impacto das estruturas de governação das redes no aproveitamento das complementaridades.

A pesquisa sobre colaborações interorganizacionais, relações interorganizacionais (RIOs), redes, criação e apropriação de valor em parcerias, complementaridade e mecanismos de controlo de gestão (MCGs) tem vindo a reunir abundantes estudos nas últimas décadas (ex., Bryson & Stone, 2006; Dekker, 2004, 2008; Dyer et al., 2018; Grandori & Soda, 1995; Gray & Stites, 2013; Gulati & Singh, 1998; Marques et al., 2011; Provan & Kenis, 2008; Williams, 2000). Contudo, Marques et al. (2011) e Marques (2012) salientam a escassez de estudos

sobre os MCGs em contexto de redes e, ainda menos, de redes mistas. Mais concretamente, Marques (2012) constatou que a literatura sobre o controlo de gestão tende a focar-se no estudo de relações bilaterais (um para um), carecendo de estudos sobre as relações multilaterais (múltiplas relações simultâneas entre organizações) (Berry et al., 2009; Caglio & Ditillo, 2008; Lind & Thrane, 2010; Marques, 2012). Neste sentido, torna-se pertinente dar continuidade ao estudo de Marques (2012) e aprofundar a influência das RIOs multilaterais na governação das redes.

Estas lacunas formulam os objetivos do presente estudo: (i) avaliar as condições em que a GBV por parte do coordenador pode estimular a performance das restantes organizações; (ii) perceber como a estrutura de governação da rede pode influenciar o aproveitamento das complementaridades entre as organizações; (iii) identificar os fatores que influenciam as motivações individuais para cooperar; e (iv) explorar as relações de substituibilidade e complementaridade entre MCG bilaterais e coletivos.

O estudo está estruturado da seguinte forma: No capítulo 1, é apresentada uma revisão de literatura que contempla os conceitos relevantes e aponta um conjunto de quatro hipóteses a serem testadas no caso de estudo do capítulo 3. O capítulo 2 aborda a metodologia adotada. No capítulo 3, as hipóteses são discutidas e testadas. Por fim, o capítulo 4 conclui o estudo.



# Capítulo 1

## Revisão de literatura

### 1. Criação de valor em colaborações interorganizacionais

A pesquisa sobre relações interorganizacionais, colaborações, parcerias intersectoriais, alianças e redes de empresas, tem vindo a intensificar-se na última década (e,x., Austin & Seitanidi, 2012a, 2012b; Gray & Stites, 2013; Le Pennec & Raufflet, 2018). Tais estudos enaltecem que as colaborações interorganizacionais surgem, entre outros motivos, devido ao seu potencial para permitir que as organizações combinem recursos, competências e conhecimento para enfrentar desafios (Gray & Stites, 2013) que não conseguiriam sozinhas e, conseqüentemente, criar valor. Generalizando, a literatura encara a criação de valor como o motivo central para o surgimento das colaborações interorganizacionais (Austin & Seitanidi, 2012a, 2012b; Gray & Stites, 2013; Le Pennec & Raufflet, 2018). Citando Austin & Seitanidi (2012a, p. 744): “*A criação de valor através da colaboração é (...) um objetivo central*”.

Estas colaborações podem envolver fluxos materiais e imateriais, como é o caso do conhecimento (Mowery et al., 1996). De facto, parte significativa do valor criado em colaborações consiste em conhecimento (Le Pennec & Raufflet, 2018). A criação individual de conhecimento pode ser dispendiosa, pelo que a dispersão dos custos, dos riscos, e as vantagens decorrentes da troca de conhecimento são algumas das motivações para o surgimento de colaborações interorganizacionais (Mowery et al., 1996). O retorno proveniente da criação de conhecimento pode ser medido através do desempenho organizacional, que é um critério comumente utilizado para apurar o valor do conhecimento criado (Samaddar & Kadiyala, 2006). Samaddar & Kadiyala (2006) desenvolveram um *framework* para estudar a

partilha de recursos entre organizações envolvidas em colaborações e observaram que uma combinação de esforços interempresas para a criação de conhecimento tende a produzir mais conhecimento útil, a melhorar a performance das organizações e a criar valor. No entanto, alguns investigadores constataram que o potencial das colaborações para criar valor nem sempre é alcançado (Bryson & Stone, 2006; Le Pennec & Raufflet, 2018).

## 1.1 Gestão baseada no valor

Na tentativa de atingir o potencial máximo da criação de valor temos assistido ao aumento do uso da gestão baseada no valor (GBV) entre empresas (Malmi & Ikäheimo, 2003). A GBV é uma abordagem de gestão holística que procura alinhar a ação corporativa, a estratégia, os processos, as decisões, a medição do desempenho e a mentalidade institucional com a criação de valor (Firk et al., 2016; Ittner & Larcker, 2001; Malmi & Ikäheimo, 2003). Em apoio a esta abordagem, exemplos de sucesso na adoção de GBV fomentam a ideia de que esta beneficia o desempenho das organizações (e.x., Firk et al., 2016; Ittner & Larcker, 2001; Ryan & Trahan, 2007). Ryan & Trahan (2007) usaram dados de desempenho ao nível dos objetivos para analisar o efeito da GBV em empresas americanas e identificaram efeitos positivos. Firk et al. (2016) estudaram o impacto da GBV na performance de 4288 empresas europeias e americanas ao longo de 5 anos e comprovaram empiricamente que o uso de GBV associa-se ao aumento significativo da performance das empresas.

## 1.2 Ambiente institucional

Simultaneamente, a literatura sobre sistemas de contabilidade e controlo de gestão tem vindo a ser enfatizada (Burns & Scapens, 2000), onde alguns autores postulam que diferentes configurações extra organizacionais, como é o caso das redes, podem explicar as diferenças de desempenho dentro dos próprios

sistemas de controlo de gestão (SCGs), uma vez que as interdependências entre o ambiente institucional e a organização determinam mutuamente a eficácia dos sistemas de controlo internos (Aguilera et al., 2008; Firk et al., 2016). Firk et al. (2016) corroboram este pensamento ao realçarem que a eficácia da GBV aumenta quando o próprio sistema de contabilidade e controlo de gestão está inserido num quadro institucional complementar. Nesse caso, o ambiente institucional prioriza a criação de valor e segue metas consistentes com a GBV.

A discussão até então sugere que a criação de valor é o motivo principal para o surgimento de colaborações interorganizacionais, como é o caso das redes. A criação de valor é a prioridade na GBV, e pode ser quantificada através de medidas de performance. Assim sendo, a eficácia da adoção da GBV aumenta quando o SCG interorganizacional está inserido num quadro institucional complementar que prioriza a criação de valor e a melhoria da performance. Tal parece aplicável a vários tipos de colaboração, incluindo em rede. Levanta-se então a primeira hipótese a ser testada:

**H1.** Em redes mistas, a GBV estimula a performance das organizações intervenientes quando os SCGs das mesmas estão inseridos num quadro institucional complementar que prioriza a criação de valor.

## 2. Complementaridade na criação de valor

A complementaridade é um conceito mencionado frequentemente em colaborações interorganizacionais para descrever vantagens associadas à combinação de recursos e competências (Soda & Furlotti, 2017; Stieglitz & Heine, 2007). Pode ser definida como a "*interação benéfica dos elementos de um sistema onde a presença de um elemento aumenta o valor dos outros*" (Ennen & Richter, 2010). Segundo Soda & Furlotti (2017), os recursos são uma forma de

complementaridade e, como tal, capazes de gerar valor acrescentado, mas apenas em função da tarefa específica para a qual seriam adjudicados em conjunto. Então, o custo de coordenação entre empresas, que é impulsionado pela natureza e grau de interdependência dos recursos, é um elemento a considerar na tentativa de gerar valor a partir de recursos e competências complementares (Gulati & Singh, 1998).

A elevada interdependência de recursos cria preocupações de apropriação e cooperação (Pfeffer & Salancik, 1978) e, quando os parceiros antecipam apropriação, são mais propensos a adotar estruturas de governação mais hierárquicas para assegurar a cooperação (Gulati & Singh, 1998). Tal como Dyer et al. (2018) verificaram, à medida que a interdependência de recursos aumenta, os custos de coordenação também aumentam e a estrutura de governação tende a ser mais hierárquica.

## 2.1 Perspetiva relacional

À luz do modelo original da visão relacional, os recursos complementares, os ativos específicos da relação (AER), as rotinas de partilha de conhecimento (RPC) e a governação eficaz são fontes de criação de valor (Dyer & Singh, 1998). Recentemente, Dyer et al. (2018) redefiniram esse modelo numa perspetiva evolucionista, em que é a perceção de que outra empresa possui recursos complementares que cria incentivos para formar parcerias e investir em AER e RPC. Tanto essa perceção varia ao longo do tempo, como o próprio grau de complementaridade (Dyer et al., 2018) e o poder de negociação (Pfeffer & Salancik, 1978). Segundo Dyer et al. (2018, p. 3149) *“uma teoria dinâmica deve considerar mudanças na complementaridade dos recursos entre parceiros ao longo do tempo, bem como mudanças na governação que, em última análise, influenciam as mudanças na cooperação e criação de valor”*. Os parceiros que trazem os recursos mais críticos ou escassos à relação terão mais poder de negociação e poderão

apropriar-se de uma maior percentagem do valor criado, levantando problemas de apropriação (Pfeffer & Salancik, 1978).

## 2.2 Estruturas de Governação

A complementaridade levanta a necessidade de uma direção central e de direitos de propriedade centralizados (Stieglitz & Heine, 2007). A perspectiva da visão relacional superioriza as salvaguardas informais às formais por permitirem baixar os custos de transação e, simultaneamente, aumentar a partilha de conhecimento e a criação de valor (Dyer & Singh, 1998). Em concordância, estudos descobriram que elevados níveis de confiança nas parcerias coincidem com custos de transação mais baixos, maior partilha de informação e desempenho superior (e.x., Grafton & Mundy, 2017; Langfield-Smith, 2008; Tomkins, 2001), ainda que haja algum consenso que as salvaguardas informais e formais se complementam (Poppo & Zenger, 2002).

### 2.2.1 Identidade interorganizacional

A identidade interorganizacional também pode desempenhar um papel importante na orientação das colaborações (Beech & Huxham, 2003; Huemer, 2004; Ungureanu et al., 2020). A formação de identidade interorganizacional é o processo através do qual um conjunto de atores se define como um coletivo, o que requer a convergência de uma série de entendimentos multinível (Ungureanu et al., 2020). Embora algum grau de integração (e.x., definir objetivos comuns) possa facilitar a colaboração, estudos sobre a identidade interorganizacional demonstram que demasiada integração (e.x., desenvolver de uma forte identidade coletiva) pode provocar disfuncionalidade dentro das RIOs, levando, por exemplo, os parceiros a concentrarem-se excessivamente nos resultados positivos e a ignorarem os negativos (Beech & Huxham, 2003;

Huemer, 2004). Assim, é necessário resolver tensões intergrupais desencadeadas por objetivos heterogêneos e pela integração excessiva (Ungureanu et al., 2020).

Resumindo, por um lado a complementaridade levanta a necessidade de uma autoridade central e de estruturas de governação mais hierárquicas para diminuir tensões derivadas de objetivos heterogêneos, de custos de transação elevados e de problemas de controlo coletivo, como preocupações de apropriação e falta de coordenação. Por outro, é a própria complementaridade que, por vezes, assegura a cooperação através do potencial de criação de valor que a rede pode disponibilizar mesmo em estruturas descentralizadas. Coloca-se então a possibilidade de ambas as afirmações serem verdadeiras no caso das redes, formulando a segunda hipótese:

**H2.** Em redes mistas, o aproveitamento das complementaridades entre as organizações intervenientes pode ser enaltecido pelas estruturas de governação das redes.

### 3. Cooperação em rede

Nos últimos anos, muitas empresas optaram por, estrategicamente, concentrarem-se nas suas competências nucleares e integrarem-se em redes, externalizando atividades não essenciais enquanto diminuem os custos (Windolph & Moeller, 2012). Contudo, tornaram-se mais dependentes da eficiência das redes em que estão inseridas (Kulmala et al., 2002). Segundo Grandori & Soda (1995, p. 183), as redes são "*modos de organização de atividades económicas através da coordenação e cooperação entre empresas*", onde estão envolvidas mais de duas organizações que estabelecem várias RIOs (Nooteboom, 2004).

As redes são uma forma de colaboração interorganizacional (Kulmala et al., 2002) e manifestam diversidade em ideais, interesses e orientações (Hagedoorn et al., 2000; Jarvenpaa & Välikangas, 2022). A correspondência entre estes requer coordenação, cooperação e integração (Jarvenpaa & Välikangas, 2022). A cooperação implica interação e interdependência entre as organizações (Dekker, 2004), que só é possível com alguma coordenação. A coordenação é necessária sempre que a ação de uma organização depende da ação de outra (Nooteboom, 2004). Assim, a coordenação é vista como uma forma de aumentar o desempenho através da utilização mais eficiente dos recursos (Child et al., 2005; Provan & Kenis, 2008). A coordenação pode ser alcançada através de uma estrutura de governação apropriada (Grandori, 1997). As diversidades referidas criam discrepâncias no desenrolar da colaboração (Jarvenpaa & Välikangas, 2022) e, conseqüentemente, os objetivos da rede podem ser comprometidos pelas diferentes agendas estratégicas dos participantes (Hagedoorn et al., 2000; Jarvenpaa & Välikangas, 2022). A colaboração em rede, para beneficiar o coletivo e não apenas alguns membros, requer a acomodação progressiva das respostas a estas diversidades (Jarvenpaa & Välikangas, 2022).

### 3.1 Motivação para cooperar

Existem diferentes modelos de governação de rede: o modelo auto-organizado, em que todas as organizações da rede participam na sua governação; o modelo mandatado, em que uma só organização interna ou externa governa a rede; e o modelo misto, em que uma organização central atua como coordenadora da rede e é responsável por atividades de governação e desenvolvimento económico (Grandori, 1997), deixando as atividades operacionais para as restantes organizações (Provan & Kenis, 2008). Em redes mistas, são comuns as parcerias público-privadas envolvendo concessões em que uma organização pública assume o papel de coordenador (Marques et al., 2011).

Estas estruturas de autoridade podem instituir regras para ajudar a superar as diferenças nas orientações (Marques et al., 2011). Em redes que carecem desta autoridade as diversidades podem ser exacerbadas pela falta de mecanismos de coordenação (Jarvenpaa & Välikangas, 2022).

O desempenho da rede depende da contribuição de todas as organizações envolvidas (Marques et al., 2011), sendo que cada uma pode dar um contributo diferente em natureza e intensidade (Child et al., 2005) conforme a sua motivação para cooperar (Williams, 2000). Ring & Van De Ven (1994) e Nooteboom (1996), destacam quatro fontes de motivação para cooperar: interesse material, que é a vantagem económica e/ou estratégica em cooperar (Williams, 2000) e associa-se à criação de valor (Firk et al., 2016); coerção, referente às sanções aplicadas em caso de não cooperação (Williams, 2000); laços, derivados da existência de empatia entre as organizações (Williams, 2000); e ética, que baseia-se em valores e normas de conduta adequada (Ring & Van De Ven, 1994; Williams, 2000).

Neste tópico, vimos que o desempenho geral de uma rede mista depende da contribuição individual de todas as organizações da mesma e que cada uma pode dar um contributo diferente em natureza e intensidade conforme a sua motivação para cooperar. A motivação, por sua vez, depende de vários fatores, podendo a melhoria da performance e a consequente criação de valor ser alguns. Posto isto, a terceira hipótese é:

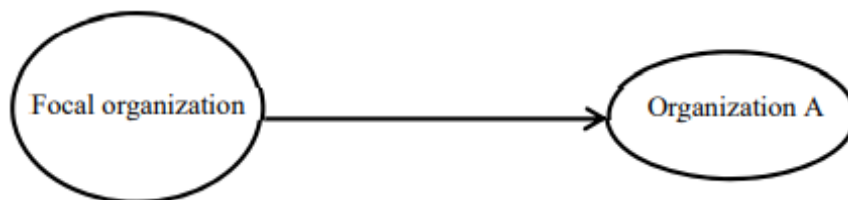
**H3.** Em redes mistas, a motivação individual de cada organização para cooperar depende positivamente das expectativas de criação de valor e das expectativas de melhoria da performance individual.

## 4. MCGs em RIOs multilaterais

Existem três tipos de RIOs: bilaterais (de um para um, tais como *joint-ventures* ou alianças estratégicas entre duas organizações); multilaterais (de um para vários); e indiretas (Caglio & Ditillo, 2008; Lind & Thrane, 2010). As primeiras duas são consideradas diádicas (Marques, 2012).

Os MCGs são ferramentas cuja função é influenciar a tomada de decisão para atingir objetivos estratégicos (Dekker, 2004, 2008). No contexto das RIOs, podem ser vistos como instrumentos/processos utilizados por uma organização para influenciar o comportamento de outra(s) organização(s) a fim de alcançar resultados desejáveis (Das & Teng, 1998; Dekker, 2004). Em RIOs multilaterais, pode implicar a criação de MCGs coletivos para perseguir objetivos mútuos, para os quais existem técnicas de controlo formais e informais (Langfield-Smith & Smith, 2003).

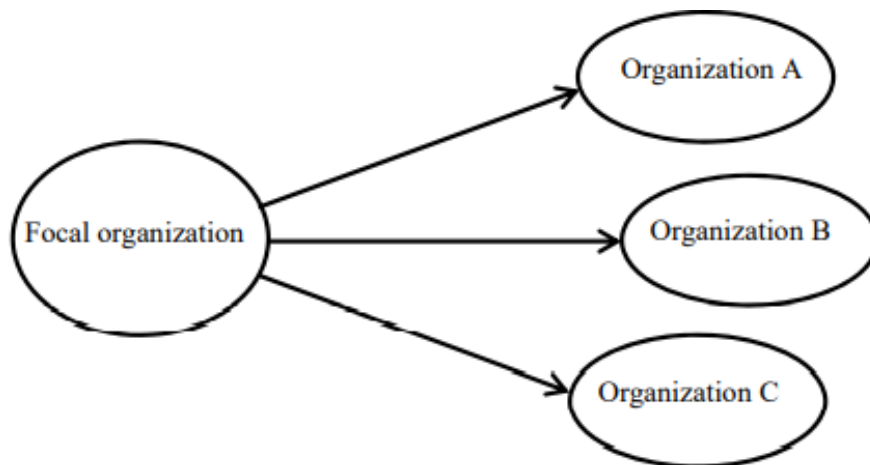
Os MCGs bilaterais são instrumentos/processos usados por uma organização central enquanto coordenadora para influenciar outra organização a cooperar no alcance da performance de rede desejada (Das & Teng, 1998; Dekker, 2004). A figura 1 representa uma relação bilateral entre uma organização central e outra organização.



**Figura 1:** Relação bilateral

Fonte: Marques, L. (2012). Control of a network by a network coordinator. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

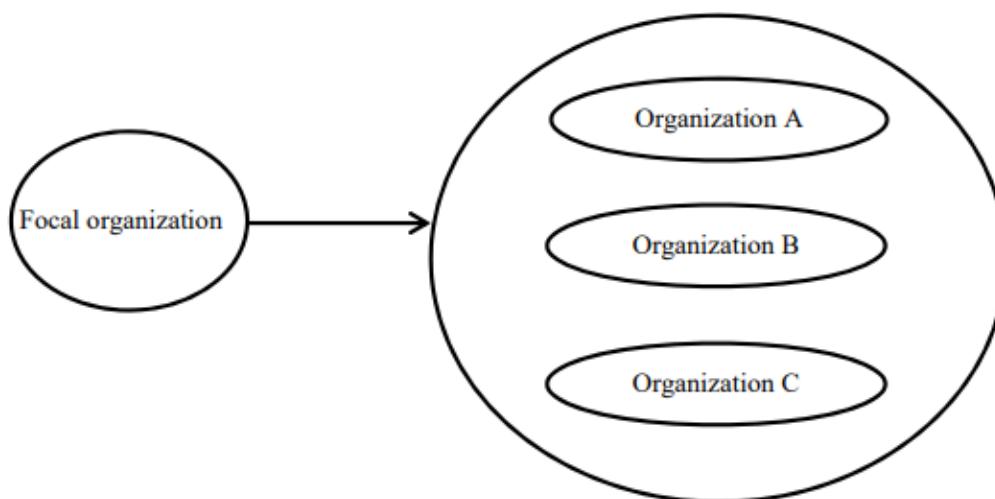
As RIOs multilaterais podem ser ilustradas de acordo com a figura 2. Neste caso, a organização central estabelece RIOs com várias organizações simultaneamente.



**Figura 2:** Relação multilateral

Fonte: Marques, L. (2012). Control of a network by a network coordinator. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Em situações em que é necessário duas ou mais organizações cooperarem coletivamente para contribuírem para a performance da rede é expectável que o coordenador implemente MCGs coletivos para influenciar simultaneamente todas as organizações participantes na relação (Marques, 2012), tal como representado na figura 3.



**Figura 3:** MCG coletivo

Fonte: Marques, L. (2012). Control of a network by a network coordinator. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Uma organização central pode implementar conjuntos de diferentes MCGs (pacotes de MCG) em cada relação (Malmi & Brown, 2008). A combinação

adequada pode ser alcançada através da adaptação do âmbito, ou seja, da maior ou menor intensidade de utilização de cada tipo de MCG no pacote de MCGs (Marques, 2012).

#### 4.1 Tipos de MCGs coletivos

Segundo Dekker (2004), existem três tipos de MCGs coletivos: resultados, de ação/comportamentais e sociais, sendo os dois primeiros formais e os últimos informais. Os controles por resultados envolvem a comparação dos resultados com os objetivos predefinidos. Os controles comportamentais referem-se à monitorização e avaliação do cumprimento do planeamento, dos procedimentos, e dos regulamentos (Dekker, 2004; Merchant, 1998). Os controles informais têm origem em normas e valores partilhados (Merchant, 1998) e incluem a construção de confiança (Dekker, 2004). A confiança pode ser definida como a perceção da intenção de um parceiro em honrar os acordos (Nooteboom, 1996; Ring & Van De Ven, 1994). Geralmente, a confiança desenvolve-se no decorrer das parcerias, e o grau de confiança depende do nível e tipo de risco associado (Langfield-Smith, 2008). Os controles sociais, ao incentivarem o desenvolvimento de valores partilhados, podem reduzir a probabilidade de comportamentos oportunistas e o risco de relacionamento (falta de cooperação). Podem também reduzir o risco de desempenho (fracasso apesar da plena cooperação) ao incentivar os parceiros a abraçarem objetivos comuns, tais como aumentar o desempenho global da rede (Langfield-Smith, 2008). Assim, numa relação multilateral, é expectável um coordenador utilizar MCGs coletivos sociais tais como recompensas e punições sociais. No entanto, caso insuficientes ou ineficazes, poderão recorrer a outros MCGs para influenciar individualmente a cooperação, nomeadamente, a MCGs bilaterais (Marques, 2012). Grafton & Mundy (2017) observaram que os laços sociais, a autorregulação e a flexibilidade auxiliam os MCGs a permitir que as empresas elaborem e mantenham acordos informais (Grafton & Mundy, 2017).

Mouritsen & Thrane (2006) apresentam outro critério para classificar os MCGs usados por organizações centrais, propondo os conceitos de autorregulação e de orquestração. Segundo os autores, “os mecanismos de autorregulação permitem a interação e a troca discreta, enquanto os mecanismos de orquestração envolvem a estruturação destas interações” (Mouritsen & Thrane, 2006, p. 241). Esta tipologia ajuda a entender como uma rede se coordena a si própria (mecanismos de autorregulação) ou é coordenada por uma determinada organização (mecanismos de orquestração).

## 4.2 Relação entre MCGs coletivos e bilaterais

A teoria da contingência é utilizada frequentemente em estudos interorganizacionais (e.x., Dekker, 2004, 2008; Kamminga & Van der Meer-Kooistra, 2007; Kulmala et al., 2002; Langfield-Smith, 2008). Estudos sobre esta teoria assumem que um desenho apropriado do SCG contribui positivamente para o desempenho (Cooper & Slagmulder, 2004; Dekker, 2004). Estes estudos revelam vários tipos de colaborações que influenciam o desenho dos SCGs, tais como alianças estratégicas (Langfield-Smith, 2008), *joint ventures* (Kamminga & Van der Meer-Kooistra, 2007) e redes (Kulmala et al., 2002). O desempenho é a variável central na teoria de contingência (van Veen-Dirks, 2006). De acordo com esta teoria, os SCGs regressam a uma situação estável após serem perturbados (van Veen-Dirks, 2006). Pernot & Roodhooft (2014), encontraram provas de que um desajuste no SCG é associado ao mau desempenho e à consequente mudança para um SCG apropriado ao longo do tempo, melhorando o desempenho da mesma forma. No entanto, não clarificaram se o mesmo acontece em redes. Kajüter & Kulmala (2005) estudaram a contabilidade de livro aberto entre organizações centrais e vários fornecedores em cadeias de abastecimento. O objetivo seria identificar oportunidades de redução de custos. Utilizando um *Value Chain Flow Chart* incorporaram matematicamente o desempenho como uma

variável de resultado num quadro de contingência e analisaram o impacto da contabilidade de livro aberto em contexto de rede. No entanto, não fornecem conclusões concretas sobre o impacto da contabilidade de livro aberto no desempenho. Tomkins (2001) argumentou que o nível de informação compartilhada pode influenciar a confiança entre organizações em relações multilaterais.

A literatura também revela uma elevada taxa de falhas nas relações multilaterais, sendo o risco associado à colaboração interorganizacional a razão principal (Das & Teng, 2001; Langfield-Smith, 2008). Mais concretamente, o risco relacional e o risco de desempenho. Estes estão associados a dois problemas de controlo que uma organização central enfrenta nas relações multilaterais e que têm origem nas transações: as preocupações de apropriação e os requisitos de coordenação (Dekker, 2004; Gulati & Singh, 1998). Tais problemas decorrem da ação coletiva. Assim, para uma organização central, os problemas de ação coletiva tornam-se o objeto de controlo em relações multilaterais (Marques, 2012).

A economia dos custos de transação (ECT) é o *framework* mais utilizado para avaliar a escolha de estruturas de governação (Langfield-Smith, 2008). Os custos de transação incluem os custos com pesquisa de parceiros, de preparação, execução e monitorização dos acordos e a perda de investimentos específicos caso as relações terminem (Langfield-Smith, 2008). Uma elevada frequência de transações, que é característica das redes, pode levar a custos de transação elevados e a encorajar os parceiros a adotar formas de governação mais hierárquicas (Langfield-Smith, 2008). De acordo com a ECT, espera-se que as escolhas dos controlos estejam alinhadas com os riscos subjacentes para que os custos de transação sejam minimizados (Williamson, 1985). As características da transação que geram estes riscos são a especificidade dos ativos, o ambiente de incerteza e interdependência de tarefas (Williamson, 1985). A especificidade dos ativos, no sentido em que as organizações colocam-se em risco de apropriação

quando os seus investimentos teriam pouco valor fora dessas relações específicas. Tal deverá induzir a selecionar parceiros através de critérios de seleção mais restritos e a aumentar a complexidade dos contratos. A incerteza ambiental aumenta a dificuldade de prever futuras contingências relacionadas com a cooperação (Poppo & Zenger, 2002), levando à seleção rigorosa dos parceiros e a formular contratos mais complexos. A interdependência de tarefas aumenta o risco de transação ao criar complicações na atribuição de culpa em caso de falha, o que incentiva contratos mais complexos (Anderson & Dekker, 2005; Dekker, 2004; Gulati & Singh, 1998). Assim, segundo a literatura contratual, os contratos diferem em complexidade porque maiores riscos de transação induzem as empresas a adotar contratos mais complexos (Anderson & Dekker, 2005). Contratos complexos incluem um maior número de cláusulas e termos para mitigar potenciais riscos de transação (Luo, 2002). A seleção de parceiros apropriados e a complexidade dos contratos são formas de controlo *ex ante* para mitigar as preocupações de apropriação e facilitar a coordenação (Dekker, 2004, 2008).

O nível de interdependência e de confiança influenciam o tipo de controlos implementados no desenrolar das colaborações (Tomkins, 2001). Também a coordenação das tarefas (influenciada pelo grau de interdependência e incerteza das tarefas) e as preocupações de apropriação (influenciadas pela especificidade dos ativos, incerteza ambiental e interdependência de tarefas) influenciam a conceção e implementação dos MCGs em RIOS multilaterais (Dekker, 2004). Desta forma, cada RIO terá a sua própria combinação de problemas comportamentais e características transacionais (Marques et al., 2011).

Resumindo, a literatura sobre este tema sugere que, na presença de RIOS multilaterais, o coordenador de rede tende a implementar MCGs coletivos. No entanto, esses controlos nem sempre são suficientes ou eficazes. Nesses casos, o coordenador parece recorrer a outros MCGs para influenciar o comportamento

cooperativo das organizações, nomeadamente, a MCG bilaterais. Formula-se assim a quarta e última hipótese a estudar:

**H4.** Os MCGs coletivos podem ser substitutos ou complementares dos MCGs bilaterais.



# Capítulo 2

## Metodologia

### 2. Método de investigação

O presente estudo pretende dar continuidade às pesquisas de Marques et al. (2011) e Marques (2012) sobre os MCGs e as RIOs em redes. Mais concretamente, em redes mistas onde uma organização pública assume o papel de coordenador. Como tem um âmbito semelhante ao de Marques et al. (2011) e Marques (2012) torna-se adequado estudar a mesma rede, a rede do Porto de Aveiro (Portugal). Para cumprir com o objetivo de dar continuidade é razoável este estudo diferir dos anteriores no horizonte temporal de análise. Portanto, foi analisado um período subsequente, do ano 2012 a 2023.

Os portos são exemplos de redes mistas pois são compostos por diversas organizações públicas e privadas que estabelecem RIOs entre si (Marques, 2012; Marques et al., 2011). Desta interação surgem, por vezes, problemas de ação coletiva como preocupações de apropriação e falta de coordenação e cooperação (Dekker, 2004; Gulati & Singh, 1998; Marques, 2012; Marques et al., 2011). Nestes casos em que a cooperação não surge de forma espontânea e individual, torna-se necessária a intervenção das autoridades portuárias. Portanto, os Portos representam uma configuração de rede adequada para este estudo. Por essas razões, o estudo foi conduzido na rede do Porto de Aveiro, cujo coordenador é a Administração do Porto de Aveiro (APA).

Utilizando as três dimensões de Caglio & Ditillo (2008) é possível classificar esta pesquisa da seguinte forma:

- Quanto à unidade de análise, que diz respeito ao número de relações consideradas, a unidade tida em conta foi a rede do Porto de Aveiro, que engloba

múltiplas RIOs entre as organizações portuárias. Entenda-se que destas fazem parte todas as organizações que contribuem para a performance da rede.

- Relativamente ao ponto de vista, seguiu-se o ponto de vista da organização focal, a APA.

- Quanto ao número de partes envolvidas em cada RIO, pode ser bilateral (envolvendo duas partes em relações de um para um) ou multilateral (envolvendo mais de duas partes em relações de um para vários). A dimensão foi, sobretudo, multilateral. Seguiu-se também uma abordagem bilateral em analogia ao estudo de Marques et al. (2011).

Portanto, a unidade de análise deste estudo é a rede do Porto de Aveiro, segundo o ponto de vista do coordenador (APA) e o tipo de relações analisadas foram as multilaterais. Esta pesquisa combina essa análise com o estudo dos MCGs (coletivos e bilaterais) utilizados pelo coordenador para gerir tais relações.

## 2.1 Recolha e análise de dados

Marques (2012) identificou vários MCGs coletivos adotados pela APA e optou por estudar detalhadamente dois, a Associação Comunitária do Porto de Aveiro (PCA) e a Janela Única Portuária (JUP). A razão estava no facto de ambos constarem no plano estratégico da APA para o Porto de Aveiro. Tal plano consistia na documentação de um conjunto de objetivos, ações e controlos. Citando Marques (2012, p. 79): *“o plano estratégico identificou as relações multilaterais mais importantes ‘a serem controladas’ (no termo utilizado no plano) pela APA. A PCA e a JUP estavam entre elas”*.

De facto, esses MCGs coletivos continuam a constar no plano estratégico e a assumir extrema importância no controlo da rede. Em 2020, por motivos a abordar posteriormente, a JUP passou a designar-se Janela Única Logística (JUL):

*“(...) realmente, a PCA e a JUL têm bastante importância no plano estratégico.”*  
(Gestor da APA uma entrevista em 10/01/2023).

Para analisar estes MCGs foi reunida informação de documentos, entrevistas e reuniões que tive oportunidade de presenciar com membros da APA e representantes das restantes organizações portuárias. Estas fontes de informação foram cruciais para a elaboração deste estudo pois contêm dados sobre os MCGs utilizados pela APA, sobre as RIOs estabelecidas entre as organizações portuárias, e sobre as avaliações da APA relativamente às motivações para cooperar e às contribuições por parte das restantes organizações.

Na elaboração deste estudo, foram realizadas três entrevistas e uma discussão informal entre janeiro e fevereiro de 2023, que constam no Apêndice. Em janeiro, entrevistei por duas vezes um gestor da APA, com o qual também tive a discussão informal. Em fevereiro, entrevistei um Coordenador do Controlo de Gestão da APA. Escolhi estes entrevistados devido ao profundo envolvimento destes na elaboração do plano estratégico (coordenador) e na execução e monitorização dos MCGs (gestor). Recorri também a fontes de informação adicionais, nomeadamente, a apontamentos que registei quando estive presente num dos Fóruns sobre a JUL, em janeiro de 2023.

O presente caso de estudo explora as relações multilaterais estabelecidas entre a APA e as restantes organizações da rede: clientes industriais; alfândega; agentes de transporte; operadores portuários; rebocadores; municípios; empresas e centros de logística; e Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. Na tentativa de alinhar este estudo com o de Marques (2012), seguiu-se a mesma lógica de análise para facilitar comparações entre os problemas de controlo, as relações multilaterais e os MCGs coletivos encontrados em ambos os estudos. Assim, o processo de análise começa com a identificação e descrição do problema de controlo. Posteriormente, é descrita a RIO multilateral da qual advém o problema. Segue-se a descrição e análise do MCG coletivo adotado como solução, as eventuais consequências do mesmo, os *drivers* de valor e medidas de performance associados e, por fim, a possível relação com MCGs bilaterais.



# Capítulo 3

## Caso de estudo do Porto de Aveiro

### 3. Associação Comunitária do Porto de Aveiro (PCA)

De acordo com Marques (2012, p. 81), a PCA foi um MCG coletivo “*que não alcançou os seus propósitos*” e que teve “*consequências indesejáveis*”. Apesar disso, continua a ser estrategicamente importante e um objeto de análise pertinente no estudo das consequências do uso de MCGs coletivos, das medidas de performance e das relações com MCGs bilaterais. A RIO multilateral em análise é entre a APA e os membros da PCA. Criada em 1996, a PCA é uma associação da qual, legalmente, todas as organizações portuárias “*que têm influência direta no funcionamento do porto*” (Coordenador da APA numa entrevista em 09/02/2023) têm o direito de ser membros. Tem como objetivo “*promover o desenvolvimento do Porto de Aveiro*” (Coordenador APA numa entrevista em 09/02/2023) e a participação dos membros na elaboração, validação e implementação do plano estratégico, pelo que “*quando a APA faz a proposta anual do Regulamento de Tarifas para o ano seguinte, é necessária a anuência da comunidade portuária.*” (Coordenador da APA numa entrevista em 09/02/2023). Esse plano estratégico é renovado a cada cinco anos e contém um plano de atividades que prevê os MCGs a serem implementados pela APA, nomeadamente:

- Controlos relativos a investimentos feitos por membros da PCA. Consistem em controlos bilaterais de resultados e comportamentais para avaliar se os investimentos privados estão a ter o retorno previsto e motivar o cumprimento do plano estratégico. A medida de performance associada é a quantidade de carga movimentada (em toneladas). Primeiro, é feito um controlo *ex ante*:

*“(...) todo o investimento privado é precedido de estudos de viabilidade, que nós aprovamos ou não. É em função desses estudos que definimos os objetivos e as metas dos contratos.”* (Coordenador da APA numa entrevista em 09/02/2023)

E, posteriormente, um controlo *ex post* pois aplicam-se *“penalizações caso a quantidade movimentada seja inferior ao previsto.”* (Gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023).

A implementação adequada destes controlos é crucial pois o sucesso destes investimentos resulta no aumento da eficiência e da carga movimentada:

*“Ao criarmos condições para o investimento privado os operadores privados investem nas suas próprias máquinas, mais adequadas às suas operações, e em contrapartida os tempos de operação baixam e a quantidade de carga movimentada aumenta.”* (Gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023).

- Controlos relativos a investimentos feitos pela APA para usufruto dos membros da PCA. Dizem respeito aos investimentos da APA que várias organizações beneficiam. Inicialmente, a APA utiliza MCGs coletivos, mas estes nem sempre conseguem resolver problemas de ação coletiva. Então, recorre a controlos bilaterais de resultados e comportamentais para evitar um problema de ação coletiva, o *free-riding*:

*“Uma vez que são vias maioritariamente comuns, todas as empresas beneficiam do investimento da APA mesmo que só algumas apresentem um contributo que justifique o investimento. Isso leva a que as empresas não tenham incentivos para aumentar a sua contribuição pois sabem que irão beneficiar na mesma do investimento ... começa por haver uma monitorização da carga total que sai deste terminal ... [posteriormente] analisamos os contributos individuais e começamos por investir na renovação dos arruamentos que são destinados ao uso exclusivo das organizações que mais contribuem.* (Gestor da APA e numa entrevista em 10/01/2023).

- Licenciamentos e concessões. Consistem em MCGs coletivos e bilaterais para o cumprimento dos contratos. Há um controlo coletivo social informal *ex ante*,

através do processo de seleção das organizações às quais a APA atribui as licenças. É um processo de negociação transparente com os membros. Há também controlo *ex post* de ação e resultados para garantir o cumprimento dos licenciamentos. As medidas de performance são o preço, o tempo de operação e quantidade de carga movimentada:

*“Os contratos de licenciamento estão previstos no plano estratégico. Nesse sentido, os próprios contratos de licenciamento funcionam primeiramente como um controlo ex ante. Posteriormente, o controlo é feito através da monitorização dos movimentos de carga ... caso os resultados não estejam de acordo com o previsto, são acionadas sanções.”* (Gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023).

- Reuniões periódicas com os membros. É um MCG coletivo social cujo objetivo é influenciar o comportamento cooperativo dos membros em prole da melhoria da performance e da competitividade da rede. Nestas reuniões são discutidos, coletivamente, os objetivos estratégicos do Porto, incluindo a competitividade via preço, tempo de operação e grau de especialização.

Segundo Marques (2012), a PCA não conseguiu cumprir totalmente o propósito de influenciar a competitividade do porto. Nessas reuniões, a partilha individual de processos de tomada de decisão e de informação ao nível dos preços resultou em comportamentos oportunistas e não cooperativos. Bilateralmente, alguns membros até estariam dispostos a fornecer à APA informações acerca dos seus custos e preços de operação. No entanto, ao expandir o controlo de mecanismos bilaterais para coletivos, alguns membros recusaram-se a fazê-lo devido a conflito de interesses materiais. Consequentemente, os que estariam disponíveis para divulgar informação bilateralmente optaram por também não o fazer para não perderem vantagens competitivas, causando um problema de *free-rider*. A ineficácia deste MCG coletivo impossibilitava oferecer aos clientes o preço mais competitivo possível,

aumentando o risco de os perder para outros portos. Parcialmente, esse problema de controlo persiste:

*“Nós não conhecemos os preços. Temos sempre essa dificuldade de conseguir que o porto estabeleça uma concorrência visível, forte e clara no que toca aos operadores portuários.”* (Gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023).

No entanto, é expectável que MCGs desadequados sejam posteriormente ajustados conforme a evolução das necessidades de controlo (contingências) para manter os níveis de performance pré-estipulados. De acordo com Pernot & Roodhooft (2014, p. 167), um MCG mal-adaptado *“apenas agrava temporariamente o desempenho, até que seja alterado para um desenho que se ajuste às alterações de contingências e riscos e, portanto, contribuindo para desempenho”*. Esta tendência parece coincidir com as palavras de um gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023 relativamente à evolução da PCA na última década:

*“(...) este problema de controlo mudou em alguns aspetos ... houve aqui um game changer, que foi o operador P. Foi com a entrada deste operador que se passou a dar mais importância à especialização ... e instaurou-se um clima de competitividade pela especialização.”*

Apesar da PCA ser ineficaz no incentivo à competitividade via preço, é eficaz via especialização. Não é do interesse económico dos operadores divulgar coletivamente informação relativa a custos e preços de operação. Mas têm interesse na divulgação coletiva de especialidades individuais, pois é através da divulgação destas competências que a APA conhece e aprova as propostas de licenciamento. Assim, criam-se condições para a partilha de conhecimento, que possibilita a aprendizagem coletiva e a melhoria da performance geral. Portanto, a redução dos custos e dos preços ocorre como consequência da aprendizagem coletiva:

*“(...) também foi possível, como resultado desta competitividade, reduzir os custos e os preços de operação.”* (Gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023).

Esta observação corrobora Samaddar & Kadiyala (2006), que constataram que a criação de conhecimento interorganizações tende a produzir mais conhecimento útil, a melhorar a performance dos envolvidos e a criar valor. Portanto, a partilha de conhecimento é um *driver* de criação de valor.

No entanto, a PCA continua ineficaz na influência direta da competitividade ao nível dos preços. Sobretudo, nas operações de carga diversificada. Isto acontece por duas razões evidenciadas inicialmente por Marques (2012). A primeira relaciona-se com a literatura sobre contabilidade de livro aberto (Kajüter & Kulmala, 2005). Embora interesse à APA, a partilha coletiva de informação sobre os preços não é do interesse económico de todos os clientes nem operadores:

*“[Operadores e clientes] (...) não têm interesse económico em divulgar essa informação. Mas é do interesse da APA que estes sejam o mais baixos possível para que o porto seja competitivo e consiga captar o máximo de clientes e, conseqüentemente, o máximo de carga.”* (Gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023).

Assim como Marques (2012), encontraram-se evidências de possíveis consequências negativas do uso de MCG coletivos, nomeadamente, comportamentos oportunistas, mas por parte de organizações diferentes. Um operador, aproveitando-se da iniciativa de transparência de preços, terá tentado manipular a informação relativa aos seus custos e preços de operação para valores abaixo do que é possível praticar. O objetivo seria eliminar a concorrência. A APA percebeu tais intenções e impediu-o:

*“(...) um operador estaria possivelmente a tentar práticas anti concorrenciais. E nós APA ... não podemos permitir que aconteça.”* (Gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023).

A segunda razão para o insucesso da PCA no incentivo à competitividade preço é que mesmo havendo transparência de informação sobre os preços, seria extremamente difícil, a curto prazo, transformá-la em competitividade preço. Por

exemplo, na movimentação de carga diversificada, que não requer elevada especialização e pode ser feita a níveis de eficiência semelhantes por qualquer operador, os clientes procuram os preços mais baixos, mas não os têm devido a entraves legais:

*“(...) são contratos muito alongados e não podem ser quebrados só porque um outro operador portuário decidiu oferecer um preço inferior.”* (Gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023).

Nestes casos em que o MCG coletivo (reuniões da PCA) não garante a cooperação nem o alinhamento com o plano estratégico, a APA parece recorrer a MCGs bilaterais para assegurar a cooperação:

*“[A APA] (...) teria uma abordagem direta com todos os operadores individualmente para estudar qual destes seria o mais eficiente e adequado para operar neste serviço.”* (Gestor da APA numa entrevista em 10/01/2023).

Através da transparência de informação, a APA tentou utilizar a PCA para reduzir os preços de operação, aumentar a competitividade do porto e cumprir com o plano estratégico. Nas operações de carga diversificada, foi ineficaz. Por um lado, porque alguns membros não tinham interesse material em divulgar informação. Por outro, mesmo com transparência, dificilmente a consequência seria a redução dos preços a curto prazo. No entanto, a PCA demonstrou-se eficaz no aumento da competitividade quando a concorrência entre operadores era ao nível da especialização. Havendo interesse material na partilha de conhecimento o coletivo beneficia de aprendizagem e torna-se mais eficiente, reduzindo os custos e os preços. Assim, a redução dos preços ocorre como consequência da concorrência para a especialização.

### 3.1 *Drivers* de valor associados à PCA

O plano estratégico do porto prioriza aumentar a eficiência, a competitividade, a performance da rede e a criação de valor. Na ótica da APA, a melhoria da

performance da rede é uma fonte de criação de valor pois significa aumentar a competitividade do porto e, conseqüentemente, a quantidade de carga movimentada:

*“Quando comparamos a performance entre portos, a medida que se utiliza é a quantidade de carga movimentada.”* (Coordenador da APA numa entrevista em 09/02/2023)

Então, parece plausível o mecanismo da PCA incorporar medidas de performance (*drivers*) que quantifiquem o contributo individual, pois a soma dos contributos individuais determina a performance da rede. Neste caso, os *drivers* de valor associados são o preço e o nível de especialização. A primeira é uma variável objetiva, quantificável e comum a todas as organizações (cada uma tem o seu preço e a soma de todos os preços individuais corresponde ao preço total da rede), logo, é uma unidade homogénea e comparável. Está diretamente ligada à performance pois reduzir o preço pressupõe aumentar quantidade de carga movimentada e criar valor. Ou seja, todas as organizações beneficiam com a redução do preço. A segunda não é objetiva, homogénea nem quantificável. No entanto, está associada a consequências positivas (maior o nível de especialização maior a performance e a criação de valor). Apesar de não ser possível quantificar o contributo individual, sabe-se se é positivo (mais carga) ou não (menos carga), logo, é comparável. Por exclusão, se o aumento da carga individual não for devido à redução do preço, assume-se que foi devido à especialização. Estas constatações reforçam a visão de Samaddar & Kadiyala (2006) em que a combinação de esforços interorganizações para a criação de conhecimento tende a produzir mais conhecimento útil, a melhorar a performance dos envolvidos e a criar valor.

As evidências sugerem que a PCA é simultaneamente um mecanismo orquestrado e autorregulável. Orquestrado no sentido em que a APA *“propõe os assuntos a serem abordados nas reuniões”* (Coordenador da APA numa entrevista

em 09/02/2023), e autorregulável pois cabe aos próprios membros identificar comportamentos irregulares e expô-los para, coletivamente, solucionarem eventuais problemas de ação coletiva. No entanto, os MCGs coletivos da PCA nem sempre foram capazes de resolver automaticamente estes problemas, nomeadamente, o *free-riding* (na partilha de informação sobre os preços e nos investimentos nas vias comuns), sendo necessário a APA aplicar MCGs bilaterais.

#### 4. Janela Única Logística (JUL)

Segundo Marques (2012, p. 97), contrariamente à PCA, a JUL foi MCG coletivo que *“atingiu os seus propósitos”* de simplificar processos administrativos e trouxe, essencialmente, consequências positivas. O objetivo estratégico era *“melhorar a eficiência global do porto, medida através do tempo necessário para executar um serviço portuário”* (Marques, 2012, p. 98). Verificou-se que, na última década, este mecanismo continuou a ter um papel preponderante no cumprimento do plano estratégico:

*“O objetivo final que nós temos para a JUL é, dentro da plataforma, conseguir controlar tudo aquilo que se passa no porto (...)”* (Coordenador da APA numa entrevista em 09/02/2023)

Para propósitos deste estudo, a JUL revelou-se pertinente na análise das relações entre MCG coletivos e bilaterais. A RIO multilateral em causa é entre a APA e os utilizadores da JUL. Importa mencionar que desde 2020 a JUP passou por mudanças estruturais. Atualmente, designa-se por Janela Única Logística (JUL) e evoluiu de um sistema tecnológico de informação em rede onde apenas organizações portuárias e agentes de navegação marítima podiam imputar e

consultar dados porto a porto, para um sistema mais abrangente que integra vários portos, outros meios de transporte e plataformas logísticas terrestres:

*“[A JUP] (...) funcionava como um ecossistema portuário porto a porto ... Enquanto a JUP só abrangia os portos de mar, a JUL abrange também os portos secos e todas as plataformas logísticas em geral.”* (Gestor da APA numa entrevista em 12/01/2023).

Portanto, a JUL confirmou a tendência projetada por Marques (2012). Evoluiu de um mecanismo de agilização de processos administrativos para um MCG coletivo de melhoria da eficiência das operações:

*“(...) a JUL deixou de ser apenas um instrumento de harmonização e agilização de processos administrativos e burocráticos para ser também um instrumento de suporte às operações de forma que estas se tornem ainda mais eficientes.”* (Gestor da APA numa entrevista em 12/01/2023).

Para algumas organizações a JUL é de uso obrigatório, como é o caso dos agentes de navegação, dos operadores portuários, dos amarradores e dos rebocadores. Também as organizações que não são obrigadas a integrar a JUL têm interesse em fazê-lo uma vez que, segundo um gestor da APA numa entrevista em 12/01/2023:

*“Permite reduzir o tempo de operação e fazer uma gestão de carga mais eficiente. Ou seja, a integração da JUL permite os utilizadores serem mais eficientes.”*

A decisão de abranger mais intervenientes parece ter beneficiado a eficácia da JUL pois ao expor a informação a um grupo maior de interessados aumentou a pressão pela eficiência e pela competitividade:

*“[A JUL] (...) funciona melhor com mais organizações pois a pressão pela eficiência é maior e há mais competitividade.”* (Gestor da APA numa entrevista em 12/01/2023).

Para incentivar a partilha de informação a APA decidiu criar os Fóruns da JUL, um MCG coletivo social que consiste em reuniões bimensais entre os utilizadores. Tive a oportunidade de assistir a um destes Fóruns e de comprovar a sua pertinência para expor comportamentos não cooperativos ao coletivo e para

atribuir responsabilidades. A transparência de informação é uma condição necessária à eficácia deste MCG pois possibilita identificar falhas e apurar responsabilidades:

*“(...) por vezes havia tentativas de fuga à responsabilização, adulteração de informação, e não se sabia exatamente onde estava a fonte de ineficiência e quais as organizações responsáveis ... agora tudo isso é facilmente identificável.”* (Gestor da APA numa entrevista em 12/01/2023).

A JUL é a ilustração de um MCG coletivo eficaz na resolução de problemas de ação coletiva, como comportamentos não cooperativos. Tal como nas reuniões da PCA, a monitorização de informação pelo coletivo expõe comportamentos não cooperativos e oportunistas, como o *free-riding*. Mas, contrariamente à PCA, na JUL há completa transparência de informação. Isso permite evitar totalmente o *free-riding* pois, se uma organização inserisse dados que representassem pouca eficiência ou nem sequer os inserisse, o coletivo culpabilizá-la-ia.

*“(...) as organizações ao saberem dessas falhas vão evitar trabalhar com essa organização e vão procurar trabalhar com outra que seja mais eficiente.”* (Gestor da APA e numa entrevista em 12/01/2023).

#### 4.1 *Drivers* de valor associados à JUL

A JUL tem como objetivo incentivar os membros a contribuírem para o aumento da eficiência, da competitividade e da performance geral da rede. Logo, deve contemplar medidas de performance (*drivers* de valor) que quantifiquem o contributo individual que, neste caso, é o tempo de operação. Tal como o preço, o tempo é uma variável objetiva, quantificável e comum a todas as organizações (cada organização demora determinado tempo a executar operações e a soma dos tempos individuais corresponde ao tempo total da rede), logo, é também homogénea e comparável. Esta variável relaciona-se com a performance pois a redução do tempo de operação pressupõe o aumento do número de navios que

é possível receber, a redução dos custos com navios atracados e o aumento da quantidade de carga que é possível movimentar. Logo, todas as organizações beneficiam com a redução do tempo e esta permite criar valor:

*“Ao reduzir o tempo de operação os custos marginais diminuem porque se uma operação num navio demorar menos tempo é possível mandá-lo embora mais rápido e receber mais navios, baixando simultaneamente o custo por navio por passar menos tempo atracado e a ser operacionalizado.”* (Gestor da APA numa entrevista em 12/01/2023).

A JUP, assim como a PCA, é simultaneamente um mecanismo orquestrado e autorregulável. É orquestrado porque cabe à APA, nos fóruns da JUL, reunir as opiniões dos participantes e transmitir essas necessidades e especificidades nos fóruns da Associação dos Portos de Portugal (APP). Portanto, é através da APA que a APP ajusta a JUL às especificidades do porto de Aveiro. É também autorregulável pois os próprios utilizadores identificam situações irregulares e causam pressão nos responsáveis para as corrigirem. Não há necessidade da APA, enquanto coordenador, intervir constantemente nas relações entre os intervenientes para assegurar a eficiência da rede:

*“Todas as organizações, assim como a APA, ao terem acesso à JUL, sabem exatamente se alguma delas estiver, por exemplo, a demorar demasiado tempo a executar determinada operação. Ou seja, qualquer ineficiência é imediatamente identificada e é também identificada a organização em falha.”* (Gestor da APA numa entrevista em 12/01/2023).

## 5. Avaliação das hipóteses

Assim como Marques (2012), comprovou-se que a medida utilizada para comparar a performance do porto em relação a outros portos (quantidade de carga movimentada) é diferente das medidas utilizadas pela APA nos MCGs

coletivos para avaliar a performance individual das organizações. Embora a quantidade de carga movimentada seja utilizada majoritariamente em MCGs bilaterais formais, como é o caso das licenças, nos MCGs coletivos utilizam-se medidas de caráter mais transacional como o preço e o tempo. Na ótica da APA, permitem avaliar melhor a competitividade e a eficiência do porto para influenciar eficazmente a colaboração em prole da criação geral de valor. Estas evidências comprovam a validade da **H1** uma vez que a GBV por parte da APA estimula a performance das restantes organizações quando os seus SCGs estão alinhados com o da APA e ambos priorizam a criação de valor. Isto acontece porque a criação de valor individual coincide com a criação de valor geral (a soma do valor criado por cada organização corresponde ao total do valor criado). Ou seja, a rede representa um quadro institucional complementar no qual as organizações têm os objetivos alinhados. Estas constatações corroboram Firk et al. (2016, p. 64), no sentido em que *“o uso de GBV associa-se ao aumento significativo da performance da empresa”*.

Inicialmente, numa estrutura de governação menos hierárquica e na presença de elevados custos de transação houve falta de cooperação, comportamentos oportunistas e apropriação individual de valor, não sendo possível maximizar o aproveitamento das complementaridades para a criação geral de valor. Este foi o caso da divulgação de informação sobre os preços nas reuniões da PCA. A mudança para uma estrutura de governação mais hierárquica com controlos bilaterais formais permitiu explorar melhor as complementaridades entre os intervenientes e aumentar a criação geral de valor. Esta observação coincide com visão de Langfield-Smith (2008) sobre a ECT, em que uma elevada frequência de transações tende a conduzir a custos de transação elevados e pode encorajar os parceiros a adotar formas de governação mais hierárquicas para reduzir esses custos. Assim, quando os custos de transação são elevados (no caso do comportamento oportunista) o coordenador tende a preferir MCGs bilaterais

formais mais complexos (licenças) e a adotar uma postura mais hierárquica. No entanto, também foi observado que mesmo com elevados custos de transação o coordenador, por vezes, adotou uma estrutura de governação menos hierárquica e mais descentralizada. Utilizou a própria configuração da rede para implementar MCGs coletivos sociais que asseguraram a cooperação, a colaboração e reduziram os custos de transação. Tal apenas foi possível na presença de fortes relações de complementaridade entre as organizações que, quando inseridas numa estrutura menos hierárquica, se autorregularam maximizando do valor criado. Este foi o caso das reuniões da JUL, onde a transparência de informação clarificou as complementaridades e criou condições para que estas servissem como motivação suficiente para cooperar. Ambas as constatações atestam a validade da **H2**, pois quer uma estrutura descentralizada quer centralizada, sob determinadas circunstâncias, enalteceram o aproveitamento das complementaridades entre os intervenientes.

O desempenho do porto depende da contribuição individual dos envolvidos, que é dada através da eficiência (medida pelo tempo de execução dos serviços) e da competitividade (medida pelo preço dos serviços e pelo nível de especialização). Esse contributo depende da motivação individual para cooperar. Estas constatações ficaram claras nos estudos de Marques et al. (2011) e Marques (2012). Por acréscimo, foi pertinente explorar os fatores que influenciam a motivação para cooperar. Quer na PCA quer na JUL, uma forma de cooperar é através da partilha de informação. No caso da PCA, sob a forma de preços e competências e, no caso da JUL, de tempo. No entanto, em relação aos preços não houve partilha de informação. Tal sugere que as organizações não tinham motivação suficiente para cooperar porque entendiam que a divulgação não lhes permitiria melhorar a performance individual, reduzir os custos ou criar valor. Já na partilha de competências (especialidades) houve cooperação. A noção de que partilhar tais informações com o coletivo permitiria conquistar mais clientes,

mais carga e criar valor, foi motivação suficiente para cooperar. Simultaneamente permitia a aprendizagem coletiva e a melhoria da performance individual. Estas constatações corroboram Samaddar & Kadiyala (2006) ao confirmar que o retorno da criação de conhecimento pode ser medido através do desempenho organizacional. O mesmo pode verificar na partilha de informação sobre os tempos de operação. A consciência de que partilhar essa informação permitia melhorar a performance reduzindo os tempos de operação, os custos e aumentando a carga movimentada, a rentabilidade e, conseqüentemente, a criação de valor, foi motivação suficiente. Estas constatações confirmam a veracidade da **H3** pois demonstram que a motivação para cooperar depende positivamente das expectativas de melhoria de performance e criação de valor individual.

A PCA não foi capaz de resolver totalmente problemas de ação coletiva como o *free-riding* (na partilha de informação sobre os preços e nos investimentos nas vias comuns). Foi necessário a APA intervir com controlos bilaterais para evitar conseqüências negativas do uso de MCGs coletivos (comportamentos oportunistas e não cooperativos). No entanto, conseguiu incentivar a cooperação quando a motivação para cooperar e o contributo para a performance geral eram elevados (no caso da partilha de conhecimento por parte dos operadores portuários). Estas evidências sugerem que o coordenador pode utilizar MCGs coletivos (neste caso sociais) de forma complementar aos bilaterais. A PCA representa assim um caso em que os MCGs coletivos podem complementar os bilaterais, atestando a veracidade da segunda metade da **H4**. A principal diferença entre o sucesso dos MCGs coletivos da JUL e o insucesso dos da PCA na resolução de problemas de ação coletiva é que na PCA, por não haver transparência de informação, os comportamentos não cooperativos por vezes não são detetados pelo coletivo. Há a necessidade da APA complementar os MCGs coletivos com bilaterais. Também quando os MCGs bilaterais foram

insuficientes (contratos demasiado longos dos operadores portuários), a APA optou por complementá-los com MCGs coletivos (reuniões periódicas da PCA). Portanto, a relação de complementaridade entre MCGs coletivos e bilaterais estabelece-se quando o coordenador considera que a motivação para cooperar quer a contribuição elevadas. Nestes casos, a APA tende a preferir adotar MCGs bilaterais. Mas, caso sejam insuficientes, complementa-os com MCGs coletivos. Dadas as evidências, conclui-se que a segunda metade da **H4** é verdadeira para ambos os casos e corrobora Marques (2012, p. 113) no sentido em que os “MCGs coletivos são usados complementarmente aos bilaterais.”

Ao analisar a JUL observou-se que, sob determinadas circunstâncias, embora a APA pudesse utilizar MCGs bilaterais preferiu usar MCGs coletivos. Mais concretamente, quando a APA considerou que a motivação para cooperar era baixa e a contribuição era alta. Este é o caso dos agentes de transporte, que apesar de serem muitos e não terem um contributo individual considerável, são representados coletivamente nos Fóruns através da sua associação nacional. Ao ter acesso à JUL, a APA identificou comportamentos não cooperativos e ineficiências de tempo, assim como a as organizações responsáveis. Nesses casos, poderia ter optado por MCGs bilaterais direcionados a cada responsável (agente de transporte), por exemplo, através de controlos formais (licenças). No entanto, preferiu usar MCGs coletivos sociais (Fóruns). Estas evidências sugerem algum grau de substituíbilidade entre MCG coletivos e bilaterais ainda que de forma optativa. A JUL representa assim, um caso em que os MCG coletivos podem ser substitutos dos bilaterais, atestando a veracidade da primeira parte da **H4**.



# Capítulo 4

## Discussão

### 4. Conclusão

Ao analisar o papel de um coordenador de rede mista na gestão de RIOs bilaterais e multilaterais entre as várias organizações da rede, este estudo: i) avalia as condições em que a GBV por parte do coordenador pode estimular a performance das restantes organizações; ii) averigua como a estrutura de governação da rede pode influenciar o aproveitamento das complementaridades entre as organizações; iii) identifica os fatores que influenciam as motivações individuais para cooperar; e iv) explora as relações de substituibilidade e complementaridade entre MCGs bilaterais e coletivos. Com esse propósito, combina conceitos relevantes da literatura precedente para formular uma sequência lógica de análise das condições associadas à GBV, da visão relacional, da ECT, das estruturas de governação, da teoria da contingência e de modelos teóricos que relacionam MCG coletivos com bilaterais.

Com este estudo conclui-se que: i) a GBV por parte da APA tende a estimular a performance das restantes organizações quando os SCGs das mesmas estão alinhados com o da APA e ambos priorizam a criação de valor; ii) tanto uma estrutura descentralizada como centralizada podem, sob determinadas circunstâncias, enaltecer o aproveitamento das complementaridades entre os intervenientes; iii) a motivação para cooperar depende positivamente das expectativas de melhoria de performance e criação de valor individual; e que iv) os MCGs coletivos podem ser quer substitutos quer complementares dos MCGs bilaterais.

## 4.1 Limitações e pesquisa futura

Além de estudar as RIOs multilaterais, ao focar-se na análise das relações entre MCGs coletivos e bilaterais, este estudo também explora parcialmente as RIOs bilaterais. Nesse sentido, o seu contributo estende-se a ambos esses tipos de RIO. No entanto, existe um terceiro tipo identificado por Marques (2012) que este estudo não contemplou, as RIOs indiretas. A pesquisa sob essas RIOs poderá ser pertinente para compreender melhor o controlo de redes mistas por parte de um coordenador de rede. Neste sentido, oportunidades de investigação futuras poderão estar na consideração de RIOs indiretas no estudo do controlo de redes mistas por parte de um coordenador de rede.



# Bibliografia

- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. *Organization Science*, 19(3), 475–492. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322>
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2005). Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. *Management Science*, 51(12), 1734–1752. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0456>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses: Part I: Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (Vol. 41, Issue 5, pp. 726–758).
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses: Part 2: Partnership Processes and Outcomes. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (Vol. 41, Issue 6, pp. 929–968).
- Beech, N., & Huxham, C. (2003). Cycles of Identity Formation in Interorganizational Collaborations. *International Studies of Management & Organization*, 33(3), 28–52. <https://doi.org/10.1080/00208825.2003.11043686>
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *British Accounting Review*, 41(1), 2–20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>

- Bryson, J. M., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. In *Public Administration Review* (Vol. 66, pp. 44–55).
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3–25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 865–898. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliances. Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1–26. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00020-5)
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). BETWEEN TRUST AND CONTROL: DEVELOPING CONFIDENCE IN PARTNER COOPERATION IN ALLIANCES. *Academy of Management Review*, 23(3), 491–512. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926623>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251. <https://doi.org/10.1177/0170840601222004>
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)

- Dekker, H. C. (2008). Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 915–941. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.002>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). THE RELATIONAL VIEW: COOPERATIVE STRATEGY AND SOURCES OF INTERORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Ennen, E., & Richter, A. (2010). The Whole Is More Than the Sum of Its Parts--Or Is It? A Review of the Empirical Literature on Complementarities in Organizations. *Journal of Management*, 36(1), 207–233. <https://doi.org/10.1177/0149206309350083>
- Firk, S., Schrapp, S., & Wolff, M. (2016). Drivers of value creation – The role of value-based management and underlying institutions. *Management Accounting Research*, 33, 42–60. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.04.002>
- Grafton, J., & Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24–42. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.008>
- Grandori, A. (1997). Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models. In *The Journal of Management and Governance* (Vol. 1). Kluwer Academic Publishers.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2), 183. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>

- Gray, B., & Stites, J. P. (2013). *Sustainability through partnerships: Capitalizing on Collaboration*. <http://www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan>
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814. <https://doi.org/10.2307/2393616>
- Hagedoorn, J., Link, A. N., & Vonortas, N. S. (2000). Research partnerships. *Research Policy*, 29(4–5), 567–586. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00090-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00090-6)
- Huemer, L. (2004). Balancing between stability and variety: Identity and trust trade-offs in networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 251–259. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.014>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1), 349–410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
- Jarvenpaa, S. L., & Välikangas, L. (2022). Toward temporally complex collaboration in an interorganizational research network. *Strategic Organization*, 20(1), 110–134. <https://doi.org/10.1177/14761270211042934>
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks. Potential achievement and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179–204. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>
- Kamminga, P. E., & Van der Meer-Kooistra, J. (2007). Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1–2), 131–154. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.002>

- Kulmala, H. I., Paranko, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79(1), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00061-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00061-X)
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344–364. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.001>
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281–307. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00046-5)
- Le Pennec, M., & Raufflet, E. (2018). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 817–834. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3012-7>
- Lind, J., & Thrane, Sof. (2010). Towards Accounting in Network Settings. In H. Håkansson, K. Kraus, & J. Lind (Eds.), *Accounting in Networks* (pp. 60–70). Routledge.
- Luo, Y. (2002). Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures. In *Strategic Management Journal* (Vol. 23, Issue 10, pp. 903–919).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Malmi, T., & Ikäheimo, S. (2003). Value Based Management practices - Some evidence from the field. *Management Accounting Research*, 14(3), 235–254. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00047-7)
- Marques, L. (2012). *Control of a network by a network coordinator*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Marques, L., Ribeiro, J. A., & Scapens, R. W. (2011). The use of management control mechanisms by public organizations with a network coordination

- role: A case study in the port industry. *Management Accounting Research*, 22(4), 269–291. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.09.001>
- Merchant, K. A. (1998). *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Prentice Hall.
- Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241–275. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.04.002>
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. In *Strategic Management Journal* (Vol. 17, pp. 77–91).
- Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*, 17(6), 985. <https://doi.org/10.1177/017084069601700605>
- Nooteboom, B. (2004). *Inter-Firm Collaboration, Learning and Networks: An Integrated Approach* (1st ed). Routledge.
- Pernot, E., & Roodhooft, F. (2014). The impact of inter-organizational management control systems on performance: A retrospective case study of an automotive supplier relationship. *International Journal of Production Economics*, 158, 156–170. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.029>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. <http://www.jstor.org/stable/3094289>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). DEVELOPMENTAL PROCESSES OF COOPERATIVE INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118. <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9410122009>
- Ryan, H. E., & Trahan, E. A. (2007). Corporate financial control mechanisms and firm performance: The case of value-based management systems. *Journal of Business Finance and Accounting*, 34(1–2), 111–138. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2006.00660.x>
- Samaddar, S., & Kadiyala, S. S. (2006). An analysis of interorganizational resource sharing decisions in collaborative knowledge creation. *European Journal of Operational Research*, 170(1), 192–210. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.06.024>
- Soda, G., & Furlotti, M. (2017). Bringing Tasks Back In: An Organizational Theory of Resource Complementarity and Partner Selection. *Journal of Management*, 43(2), 348–375. <https://doi.org/10.1177/0149206314535435>
- Stieglitz, N., & Heine, K. (2007). Innovations and the Role of Complementarities in a Strategic Theory of the Firm. In *Strategic Management Journal* (Vol. 28, Issue 1, pp. 1–15). <https://doi.org/10.2307/20142418>
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161–191. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0)
- Ungureanu, P., Bertolotti, F., Mattarelli, E., & Bellesia, F. (2020). Collaboration and identity formation in strategic interorganizational partnerships: An exploration of swift identity processes. *Strategic Organization*, 18(1), 171–211. <https://doi.org/10.1177/1476127019840148>
- van Veen-Dirks, P. (2006). Complementary choices and management control: Field research in a flexible production environment. *Management Accounting Research*, 17(1), 72–105. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2005.05.001>

Williams, B. (2000). *Formal Structures and Social Reality* (Issue 1).

<http://www.sociology.ox.ac.uk/>

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press.

Windolph, M., & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23(1), 47–60.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.07.001>



# Apêndice

## Apêndice 1 – Mensagem de apresentação à APA

Bom dia

O meu nome é João Simões e sou um estudante de MSC em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa – Porto. Estou no segundo ano de mestrado, mais concretamente, na especialidade de Controlo de Gestão, e dirijo-me através deste email à Administração do Porto de Aveiro por motivações académicas.

No âmbito da realização da minha Tese de Final de Mestrado, decidi abraçar o seguinte tema de estudo: “Sistemas de controlo de gestão interorganizacionais: modelos de mensuração do valor criado”. Este tema engloba o controlo de gestão em vários tipos de relações interorganizacionais, incluindo organizações configuradas em rede. Este é precisamente o caso do Porto de Aveiro, que está inserido numa rede mista de organizações públicas e privadas em que uma entidade pública, neste caso, a Autoridade do Porto de Aveiro, age no papel de coordenador da rede.

O Porto de Aveiro já foi caso de estudo em notáveis investigações académicas, como é o caso da tese de doutoramento (“Control of a network by network coordinator”) do meu orientador Prof. Luís Marques. Ao enquadrar-se no mesmo tema, pretendo que a minha tese seja uma continuação do estudo iniciado pelo meu orientador. Mais concretamente, a tese de Luís Marques estuda os mecanismos de controlo de gestão utilizados por um coordenador de rede com o objetivo de gerir as relações interorganizacionais entre as várias organizações da rede e, conseqüentemente, influenciar a performance geral da mesma. No seu estudo, este abordou o controlo em três tipos de relações: bilaterais, multilaterais e indiretas. No entanto, deixou espaço para pesquisas futuras, sobretudo no que

respeita às relações multilaterais. É precisamente nestas relações onde pretendo focar a minha tese, estudando a evolução dos mecanismos de controlo no Porto de Aveiro ao longo da última década (período posterior ao horizonte temporal analisado pelo meu orientador).

Com este email, proponho à Administração do Porto de Aveiro a aceitação do meu caso de estudo sobre o controlo em rede de relações multilaterais por parte de um coordenador de rede para não só contribuir para a literatura já existente, mas também na expectativa de que as minhas conclusões venham a ser pertinentes para a própria Administração.

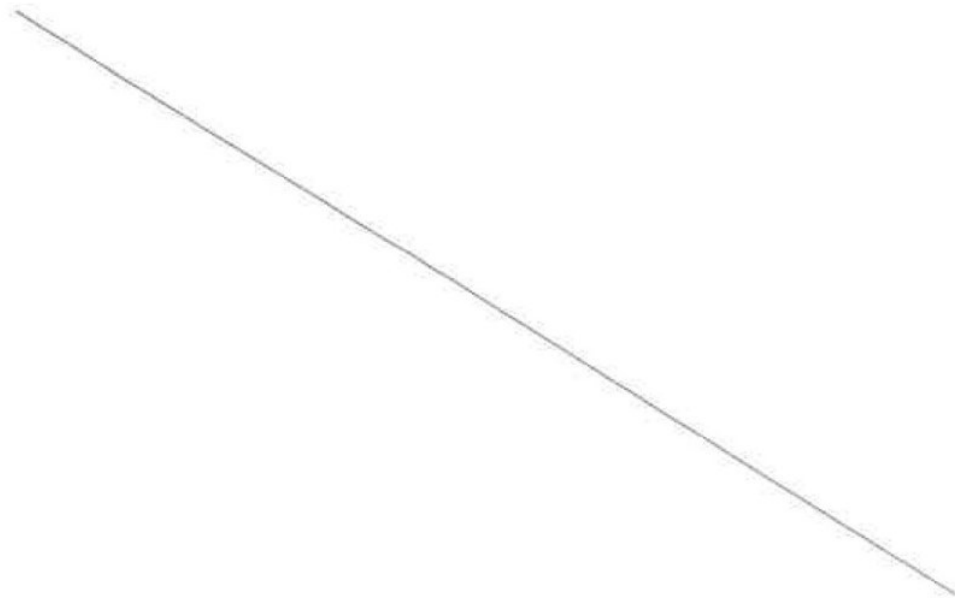
Obrigado pela atenção,

João Simões

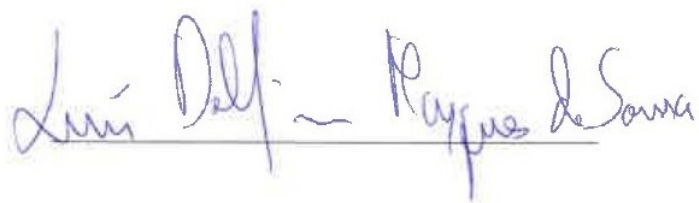


## Apêndice 2 – Consentimento dos entrevistados

Eu, Luís Sousa, na qualidade de entrevistado e membro da APA, declaro a minha permissão para que as minhas entrevistas sejam transcritas e utilizadas nesta tese.

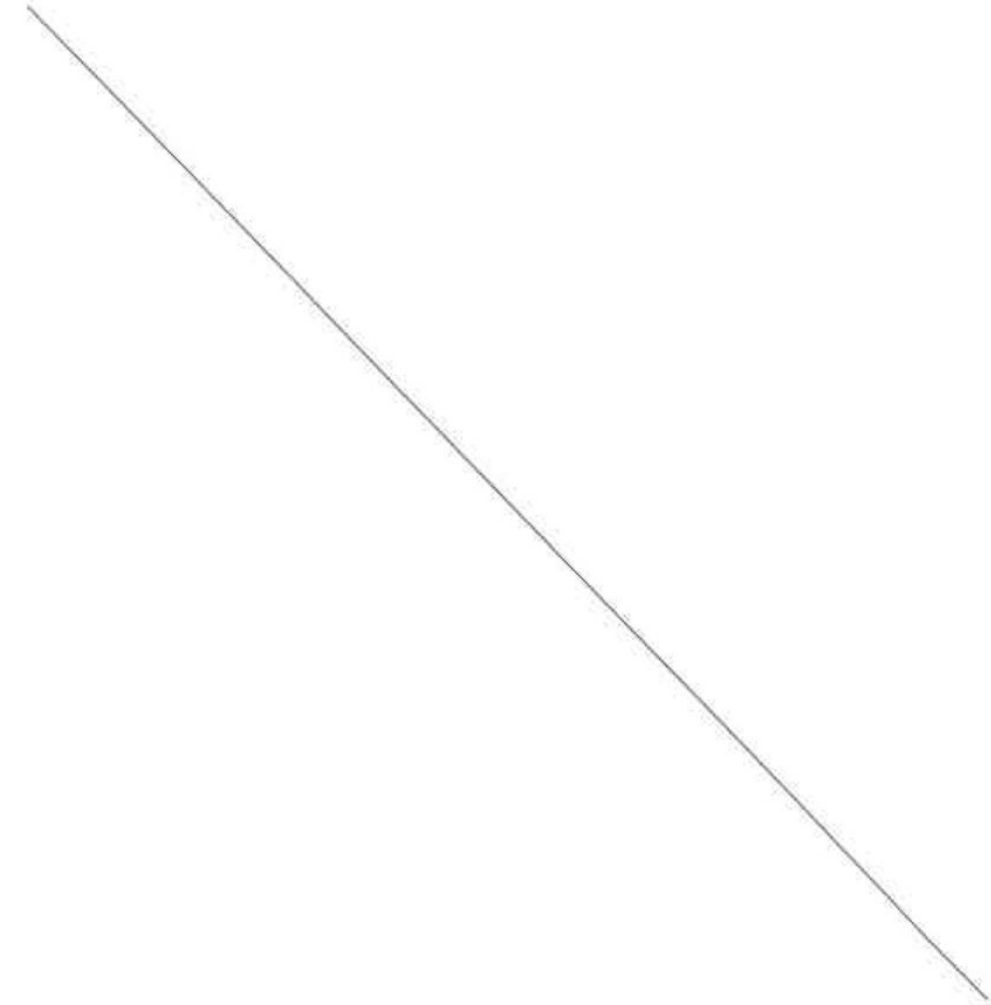


Assinatura



Luís Sousa

Eu, Pedro Pereira, na qualidade de entrevistado e membro da APA, declaro a minha permissão para que a minha entrevista seja transcrita e utilizada nesta tese.



Assinatura



Handwritten signature of Pedro Pereira in cursive script.



## Apêndice 3 – 1ª entrevista a um gestor da APA

Primeira entrevista a Luís Sousa, Gestor da APA, Diretor de *IT Services* e Coordenador de Projeto na JUL em 10/01/2023:

Eu: De forma holística, como evoluíram, na última década, as relações estabelecidas entre a APA e os restantes *stakeholders*?

No que diz respeito a licenças e concessões, previstas no plano de negócios e aprovadas na PCA, entre 2012 e 2023:

Luís Sousa: “A APA foi bastante inovadora na sua gestão. A APA e o Porto de Aveiro foram sempre muito adaptativos, sobretudo ao nível da gestão de relações. Temos relações com vários *stakeholders* de áreas completamente distintas e o Porto de Aveiro consegue dar uma resposta eficiente a quase todas as solicitações. Estabeleceram-se parcerias público-privadas ao mais alto grau de articulação, que permitiram o porto tornar-se mais competitivo e efetivamente crescer.”

Eu: Como quantificam esse crescimento?

Luís Sousa: “Quantificamos esse crescimento em termos de carga movimentada (em toneladas).”

Eu: Nos últimos 10 anos, quais foram, de um modo geral, as principais mudanças na rede do Porto de Aveiro?

Luís Sousa: “O porto tornou-se muito mais tecnológico, e percorreu-se um grande caminho no sentido de tornar o porto mais digital e também mais verde. Acima de tudo, tornou-se um porto mais eficiente. Creio que podemos traduzir todas essas transformações em eficiência.”

Eu: Quando fala em aumentar a eficiência está a referir-se a que métricas em concreto? Como é que medem essa eficiência?

Luís Sousa: “Essencialmente, quando falamos em aumentar eficiência estamos a referir-nos a ser mais competitivos em termos de preço e a reduzir o tempo de execução de serviços. Ou seja, a aumentar a rentabilidade e a performance do Porto. Por exemplo, quando falamos em eficiência ao nível das operações de movimentação de carga estamos a referir-nos ao tempo despendido pelos operadores na movimentação da carga. Mais eficiência, neste sentido, significa menos tempo despendido, significa mais carga (em toneladas) utilizando os mesmos recursos, e mais carga significa mais valor. Em sentido lato, tudo o que aumenta a eficiência, melhora a performance, aumenta o valor acrescentado e aumenta a competitividade.”

Eu: Efetivamente, a eficiência do porto aumentou nestes últimos anos?

Luís Sousa: “Alguns aspetos base muito importantes para o porto que foram conseguidos nestes últimos 20 anos, muito devido aos esforços da administração atual, foram a construção de ligações ferroviárias e rodoviárias de grande eficiência. Estas são muito importantes do ponto de vista do controlo de gestão, uma vez que estas vias necessitam de grande investimento e manutenção, pelo que é necessária uma análise de custo-benefício detalhada por parte da APA. Além das vias em si, uma vez que uma das pretensões estratégicas a APA é tornar o porto o mais digital possível, é também um aspeto importante do controlo de gestão a criação de uma tecnologia digital que permita obter e transmitir informação relativamente a rotas e locais de espera otimizados aos condutores para, mais uma vez, aumentar a eficiência do porto. A análise de custo-benefício tem de ser minuciosa, uma vez que estes investimentos têm de ser aprovados pela nossa tutela financeira e englobam outras entidades públicas com responsabilidades para com Ministérios distintos. Há pressão por parte dos operadores portuários para que essas obras aconteçam pois têm bastantes benefícios com isso. Esses benefícios também são tidos em conta aquando do cálculo do custo-benefício do investimento.”

Eu: Essas análises e decisões estão incluídas no plano estratégico?

Luís Sousa: “Sim, estão. E são abordadas conjuntamente com os vários membros.”

Eu: Nestes últimos 10 anos houve mudanças na administração?

Luís Sousa: “Houve várias. Desde a administração da qual o Dr. Luís Marques fez parte passamos por duas administrações diferentes. Mesmo durante esses dois mandatos houve até mudanças de presidente.”

Eu: Com isso houve alguma mudança do ponto de vista estratégico?

Luís Sousa: “Eu penso que não houve uma grande mudança em termos estratégicos a nível macro. Talvez a maior mudança aconteceu com a última administração (anterior à atual), porque foi quando as questões ambientais começaram a tomar uma grande importância em todas as áreas de atividade do porto. A ministra do mar da altura, a Ana Paula Vitorino, convidou para presidente uma professora da Universidade de Aveiro doutorada em urbanismo e ambiente que procurou implementar o seu *background* de conhecimento no porto. Apesar da gestão portuária ‘pura e dura’ se sobrepôr um bocado, a questão ambiental estava sempre presente.”

Eu: E a administração atual, o que mudou?

Luís Sousa: “Nesta nova administração, como é muito recente e, neste momento, não trabalho assim tão próximo da administração, não lhe consigo ser tão preciso. Mas a ideia com que fiquei e o que me foi transmitido é que há uma continuidade no cumprimento do plano estratégico iniciado pelas administrações anteriores.”

Eu: Pode-me falar um pouco da configuração do porto, das várias organizações da rede e do papel da APA no controlo de gestão das relações interorganizacionais presentes na rede?

Quanto ao terminal de graneis líquidos:

Luís Sousa: “Este terminal é, se calhar, o melhor exemplo de parceria público-privada que existe no porto de Aveiro. Porquê? Porque nós só detemos mesmo a área (terreno) e quem se vem cá instalar são empresas privadas de produção industrial (biocombustíveis, gás, produtos químicos diversos, etc.) através de licenciamentos. Todas estas áreas deste terminal estão licenciadas. O porto de Aveiro cobra uma renda fixa pelo espaço e a exploração fica a cargo dos privados. Como pode ver este terminal é enorme, inclusive, é dos maiores terminais de graneis líquidos do país e está 100% ocupado. Tudo o que está aqui em termos de infraestruturas (armazenamento e transformação) é fruto de investimento privado, apenas os *pipelines* e as vias de comunicação são do porto.”

Eu: Quais são os controlos que a APA aplica neste terminal?

Luís Sousa: “Aqui há sobretudo controlo ao nível da movimentação. O objetivo é conseguirmos aferir se o investimento que as empresas privadas estão a fazer está a ser recuperado e se estas organizações estão a agir de acordo com o que está previsto no plano estratégico do porto.”

Eu: Portanto, parece estar a descrever um MCG. Correto?

Luís Sousa: “É um mecanismo de controlo de gestão sim.”

Eu: Esse MCG está incluído no plano estratégico?

Luís Sousa: “Estes objetivos estão incluídos nos contratos de licenciamento. Os contratos de licenciamento estão previstos no plano estratégico. Nesse sentido os próprios contratos de licenciamento funcionam primeiramente como um controlo *ex ante*. Posteriormente, o controlo é feito através da monitorização dos movimentos de carga. Aí conseguimos saber se os objetivos, por exemplo em termos de toneladas de carga movimentada, estão a ser cumpridos ou não.”

Eu: Marques (2012) estudou e evidenciou dois MCGs coletivos, a PCA e a JUP. A PCA foi um mecanismo criado para influenciar simultaneamente todos os membros a participarem na elaboração do plano estratégico e a cumprirem com

o mesmo. Plano estratégico esse que é efetivamente descrito num documento formal. Este plano estratégico prevê esses MCGs que falou?

Luís Sousa: “Esse plano estratégico não entra nesses detalhes. Mas realmente, a PCA e a JUL têm bastante importância no plano estratégico. A APA sabe, à partida, quando apresenta o plano de negócios, que vai ter controlo sobre esse plano de negócios. Isso acontece em quase todos os casos por um motivo muito simples. Estes terrenos são extremamente valiosos quer do ponto de vista económico, quer ambiental, quer social. Pelo que tudo o que é feito neste espaço tem de ter um propósito bastante importante. Isso leva a que tenha de existir controlo. As organizações têm de cumprir com o plano estratégico, têm de atingir os objetivos estratégicos. Caso contrário são penalizados. Resumindo, aqui temos um caso de parceria público-privada através de licenciamentos em que o porto de Aveiro simplesmente detém o terreno e cobra uma taxa fixa pela utilização. As empresas privadas instalam as suas infraestruturas e equipamentos e operam nesse terreno. Estes licenciamentos estão previstos no plano estratégico e o controlo do cumprimento dos contratos de licenciamento, dos objetivos estratégicos e dos resultados é feito pela APA. Caso os resultados não estejam de acordo com o previsto, são acionadas sanções.”

Eu: No caso da contribuição de um destes ou de vários *stakeholders* não estar de acordo com o que foi previsto no plano estratégico, aplicam-se controlos coletivos ou controlos bilaterais?

Luís Sousa: “Do meu conhecimento, aplicam-se controlos maioritariamente bilaterais. Portanto, controlos específicos para cada relação bilateral tendo como base a quantificação dos resultados. Nós quantificamos o contributo de cada organização individualmente e, no caso de incumprimento, aplicamos controlos específicos a cada uma das organizações em falha. No entanto, começa por haver uma monitorização da carga total que sai deste terminal e só depois é que é feita

uma análise mais detalhada ao contributo de cada organização a operar neste terminal.”

Eu: Nesses controlos utilizam medidas de performance?

Luís Sousa: “Temos medidas de quantificação da atividade geral de cada terminal e depois temos medidas de cada uma das organizações licenciadas no respetivo terminal. Assim conseguimos medir o contributo de cada organização para a performance geral do porto. A medida que se faz para umas organizações é completamente diferente da medida que se faz para outras pois existem negócios muito diferentes.”

Eu: Quais são essas medidas?

Luís Sousa: “Por exemplo, neste terminal existem várias organizações a beneficiar da utilização dos arruamentos do porto. É do interesse de todas que tais arruamentos sejam renovados e ambas as organizações fazem pressão à APA para que isso aconteça. No entanto, o contributo em termos de volume de carga é bastante diferente de organização para organização. Em termos de custo benefício, apenas a contribuição de algumas destas organizações justifica o investimento. Uma vez que são vias maioritariamente comuns, todas as empresas beneficiam do investimento da APA mesmo que só algumas apresentem um contributo que justifique o investimento. Isso leva a que as empresas não tenham incentivos para aumentar a sua contribuição pois sabem que irão beneficiar na mesma do investimento.”

Eu: Nesse caso em que o MCG coletivo não é suficiente para resolver problemas de ação coletiva, nomeadamente, comportamentos de *free-rider*, quais mecanismos de controlo acionam para tentar resolver estes problemas?

Luís Sousa: “Utilizamos mecanismos de controlo bilaterais. Quando percebemos que o contributo é alto, complementamos o mecanismo coletivo com mecanismos de controlo bilaterais. Por exemplo, no caso em que estamos a falar, analisamos os contributos individuais e começamos por investir na renovação

dos arruamentos que são destinados ao uso exclusivo das organizações que mais contribuem. É uma forma que temos de incentivar a contribuição.”

Eu: E assim o problema de *free-rider* fica resolvido?

Luís Sousa: “Há casos em que o comportamento de *free-rider* é praticamente inevitável, como é o caso das *pipelines* e dos arruamentos comuns”.

Quanto ao terminal de graneis sólidos:

Luís Sousa: “É explorado através de uma concessão de uma área do terminal portuário, incluindo o cais, a uma entidade privada (S). Aqui o controlo faz-se ao nível das quantidades movimentadas. Estão previstas penalizações caso a quantidade movimentada seja inferior ao previsto.”

Eu: A rentabilidade do porto, neste caso, é fixa ou variável?

Luís Sousa: “Não lhe consigo precisar. Mas na concessão do terminal sul, que está entregue à mesma empresa, sim. O porto recebe a taxa fixa da concessão e recebe também uma taxa variável em função da quantidade de mercadorias movimentadas. Em termos de penalização, o porto cobra um valor mínimo caso as quantidades movimentadas baixem para níveis inferiores aos acordados na concessão.”

Eu: Então, o Porto de Aveiro parece ser bastante eficiente na gestão de parceiras público-privadas. Correto?

Luís Sousa: “O Porto de Aveiro é, neste momento, o porto nacional com mais área de armazenamento a coberto e tudo fruto de investimento privado. Ao criarmos condições para o investimento privado, os operadores privados investem nas suas próprias máquinas, mais adequadas às suas operações e em contrapartida os tempos de operação baixam.”

Eu: O tempo de operação é, portanto, um *driver* de valor?

Luís Sousa: “Exato. O tempo de operação é um dos nossos *drivers* de valor pois quanto mais reduzido for o tempo de operação mais carga vamos conseguir movimentar. É assim que nos tornamos mais eficientes, que adquirimos maior

capacidade de criar valor. Ao sermos mais eficientes vamos ser mais competitivos em relação a outros portos. Ao reduzir o tempo de operação os custos marginais diminuem, porque se uma operação num navio demorar menos tempo é possível mandá-lo embora mais rápido e receber mais navios, baixando simultaneamente o custo por navio por passar menos tempo atracado e a ser operacionalizado. Portanto, o facto de a operação ser mais eficiente torna-nos mais competitivos. Como essa eficiência se traduz em menor tempo de operação, permite-nos receber mais navios e aumentar o valor acrescentado do Porto. Essa é a principal razão para o crescimento do porto de Aveiro, temo-nos tornado mais eficientes nas operações.”

Eu: Qual é o papel da PCA na gestão das parcerias público-privadas:

Luís Sousa: “Todos estes licenciamentos e todas estas decisões de investimento passam pela APA, requerem a aprovação da APA. Todas estas decisões são articuladas no PCA. A PCA funciona como que uma tentativa de concertação destas propostas de negócio. Há uma tentativa de tirar o máximo benefício para todos, para a rede em geral.”

Eu: De facto, a APA parece ter controlo sobre essas decisões. Estas são tomadas simultaneamente com as várias organizações que integram o PCA?

Luís Sousa: “É um constante ajuste. A empresa faz uma proposta, a APA ajusta a proposta e ajusta-se á proposta, até que se chega a um ponto em que se atinge o que se pretende. Isto acontece em várias áreas, desde a comercial à de ambiente, da financeira à de segurança. Portanto, é um processo de aproximação entre as partes.”

Falando sobre outro terminal (zona de atividades logísticas – Cliente C):

Luís Sousa: “Do ponto de vista do negócio, é uma relação bilateral. É um negócio que se estabelece com a C para possibilitar a sua atividade. A primeira coisa que reparamos é a quantidade de carros estacionados, cria muitos postos de trabalho. Isso para a APA é muito importante, é efetivamente um objetivo.

Além disso, esta empresa importa produtos de baixo valor acrescentado, transforma-os e exporta produtos de elevado valor acrescentado. Que é precisamente outro dos objetivos da APA.”

Eu: Estas organizações que vimos até agora não parecem ter grande interação umas com as outras, a interação é apenas entre elas e a APA. Existem outras organizações que interagem com estas empresas além da APA? Quais são?

Luís Sousa: “O *core business* desta fábrica que vimos é a produção de postes para geradores de energia eólica para exportação através de via marítima. Para tal, é necessário um operador de transporte marítimo e um operador portuário. É obrigatório por lei que haja um operador portuário para movimentar mercadorias no porto. No fundo, o operador portuário vai supervisionar a operação de movimentação da carga para o navio, quer do ponto de vista da movimentação física quer da operação legal e administrativa. São entidades privadas com licenciamento para essa atividade. Quem lhes atribui os licenciamentos é a APA. Existe ainda o agente do navio, que é o representante do dono do navio no porto.”

Eu: A APA intervém nessas relações?

Luís Sousa: “Sim, pode e deve intervir se houver essa necessidade. As reuniões com operadores são constantes, mesmo fora da PCA. Essa intervenção é multilateral pois engloba uma relação multilateral entre três organizações. A APA, o operador portuário e o cliente industrial.”

Eu: De acordo com a Marques (2012), a PCA não conseguiu cumprir totalmente com o seu propósito uma vez que nas reuniões da PCA a partilha individual de processos de tomada de decisão, nomeadamente, ao nível da definição de preços, resultou em comportamentos oportunistas e não cooperativos. Tal comprometia a posição estratégica do porto de Aveiro pois era um entrave na hora da APA oferecer soluções de preço aos clientes face a outros portos. Foi demonstrado que de forma exclusivamente bilateral alguns membros

até estariam dispostos a fornecer informações acerca dos custos de operação à APA. No entanto, ao expandir o contro de mecanismos bilaterais para multilaterais alguns membros recusaram-se a fazê-lo pois não teriam interesse económico. Ao alguns recusarem-se a fazê-lo, os que até estariam disponíveis para divulgar essas informações bilateralmente optaram por também não o fazer para não serem prejudicados face aos outros causando também um problema de *free-rider*. Devido a esta insuficiência deste MCG coletivo, a APA não era capaz de dar aos clientes os preços mais competitivos possível, aumentando o risco de os perder para outros portos. Esta situação mudou nos últimos 10 anos?

Luís Sousa: “Efetivamente, a APA não tem completa noção e controlo sob esses preços. Eles não têm interesse económico em divulgar essa informação. Mas é do interesse da APA que estes sejam o mais baixos possível para que o porto seja competitivo e consiga captar o máximo de clientes e, conseqüentemente, o máximo de carga. Ainda assim, este problema de controlo mudou em alguns aspetos. É uma questão muito complexa, pois não podemos analisá-la exclusivamente segundo uma métrica de custo. O problema aqui é a especialização. Eles estão especializados em determinadas áreas de acordo com as necessidades dos clientes. Então, não é fácil serem substituídos por outros. Eles têm muito poder de negociação. Os próprios contratos de licenciamento têm uma duração muito longa, há sempre dificuldade em a concorrência se impor.”

Eu: Então a PCA continua a não ser totalmente eficaz no incentivo à concorrência via preço?

Luís Sousa: “Inclusivamente, encontramos indícios de que um operador estaria possivelmente a tentar práticas anti concorrenciais. E nós APA enquanto reguladores, para já, por ser uma prática completamente proibida, não podemos permitir que aconteça. Isto, em termos de concorrência para os outros operadores, é terrível. É claro que ele justificou como tendo sido treino para os funcionários, como tendo sido aplicação das máquinas que tinham sido

compradas e que ainda não tinham sido utilizadas e que estavam ainda à espera de uma operação e que teve retorno através disso. Isso é evitar a todo o custo. Nós não conhecemos os preços. Temos sempre essa dificuldade de conseguir que o porto estabeleça uma concorrência visível, forte e clara no que toca aos operadores portuários.”

Eu: Portanto, o problema encontrado na PCA permanece?

Luís Sousa: “Houve aqui um *game changer*, que foi o operador P. Até à entrada deste terceiro operador as operações portuárias funcionavam um pouco em conluio entre os outros dois operadores. Este operador não se meteu nisso. Começou a trabalhar para captar os seus clientes. E o que foi logo identificado foi a necessidade de áreas de armazenamento a coberto. Por isso, construiu armazéns de enormes dimensões, dotados de tecnologias mais avançadas a pensar no futuro. Especializou-se na movimentação dos componentes dos geradores de energia eólica para o cliente C. Foi com a entrada deste operador que se passou a dar mais importância à especialização por parte dos operadores portuários e instaurou-se um clima de competitividade pela especialização.”

Eu: Este operador portuário opera exclusivamente para o cliente C ou presta os seus serviços a outros clientes do porto?

Luís Sousa: “Presta também serviços a outros clientes, nomeadamente à N e à A. Mais uma vez, temos aqui uma parceria logística multilateral que é: o Porto de Aveiro através da infraestrutura e cais, o operador P através da sua superestrutura, o planeamento das operações também é feito pelo operador P mas em cooperação com o Porto de Aveiro, pois é o Porto de Aveiro que aprova, por exemplo, eventuais alterações de *layout*. Depois, toda a articulação com os clientes N e A. O primeiro contacto, por norma, não é diretamente entre o cliente e o operador portuário. Primeiro o cliente aborda a APA. A APA analisa, juntamente com os operadores, se é possível atender às necessidades do cliente, em que condições e qual o operador mais adequado. Aí sim, o contacto passa

diretamente a ser entre o cliente e o operador portuário em causa. Atualmente, devido à facilidade de acesso à informação potenciada pela JUL, a tendência é para que o contacto entre o cliente e os operadores portuários seja mais direto. Uma característica desta equipa do operador P é a busca da eficiência. Portanto, nesse aspeto, têm os objetivos alinhados com os da APA. Enquanto os outros já são muito mais antigos e é mais difícil transmitir a informação e alinhar os seus objetivos estratégicos com os da APA.”

Eu: Qual é o retorno do Porto de Aveiro com o licenciamento ao cliente C?

Luís Sousa: “O Porto de Aveiro tem retorno pela contrapartida financeira que obtém por licenciar essas áreas. A empresa que constrói as pás fica com os custos logísticos substancialmente menores por terem estas unidades de montagem contruídas diretamente no porto. Cria-se uma situação *win-win* muito importante que resulta num processo de criação de valor.”

Ainda sobre a entrada do terceiro operador portuário:

Luís Sousa: “A concorrência entre operadores provocada pela entrada deste terceiro levou a duas coisas: Primeiro, levou a que todos os operadores investissem simultaneamente em áreas de armazenamento a coberto ao ponto do Porto de Aveiro se tornar o porto nacional com maior área de armazenamento a coberto. Segundo, estes investimentos aumentaram a eficiência das operações de movimentação de carga ao ponto de reduzir bastante o tempo. Consequentemente, também foi possível como resultado desta competitividade, reduzir os custos e os preços de operação.”

Eu: Ou seja, estamos sempre a incidir sob as mesmas drivers de valor que são o tempo de operação e os custos de operação, e sob o objetivo principal da APA que é a competitividade do porto. Correto?

Luís Sousa: “Sim, basicamente é isso. A cadeia logística do porto é sempre um dos elos mais complexos, especialmente pela imprevisibilidade, uma vez que há muitas variáveis que podem fazer um navio atrasar a entrar ou a sair, e depois

na operação da colocação ou retirada da mercadoria no navio que também pode ser influenciada por diversas variáveis sendo que uma delas é a eficiência do operador, e talvez a mais importante. A concorrência entre os operadores portuários é realmente algo que influencia positivamente os custos e os preços das operações no sentido de os baixar. Mas em certos casos a concorrência não é tanto ao nível do preço, mas sim ao nível da eficiência. Por exemplo, a P é muito eficiente nas operações que envolvem a madeira para a A e para a N e nas componentes eólicas para C. Nenhum outro operador é capaz de lhes roubar esse negócio. No entanto, ao estarem especializados nesses serviços os outros operadores portuários vão procurar especializar-se noutros serviços que não esses, nomeadamente nos produtos metalúrgicos, nos granéis sólidos, papel, entre outros. É assim que eles competem, não é tanto pelo preço. No entanto, o custo é sempre um *driver* de valor importante, sobretudo no que diz respeito à movimentação da carga geral, isto é, da carga fracionada diversificada. Na operacionalização dessas cargas é que há concorrência de preço. Mas essa concorrência acaba por não ocorrer tanto porque os contratos são feitos a operadores logísticos que depois vão contratando os diversos operadores portuários ao longo da cadeia modal, e são contratos muito alongados que não podem ser quebrados só porque um outro operador portuário decidiu oferecer um preço inferior.”

Eu: O facto desses custos reais e desses preços reais, não serem conhecidos impossibilita a APA de tentar direccionar as organizações portuárias a operarem na sua máxima competitividade?

Luís Sousa: “Pois, isso não acontece. Mas para ser mais preciso quanto a esse assunto tenho de lhe mostrar mais alguns elementos. As coisas evoluíram de uma forma que atualmente a APA mesmo que queira não pode intervir nessa área. A não ser que sejam operações muito grandes, como é o caso da N ou da C. Mas nesses casos, a concorrência é mais ao nível da especialização, então não faz tanto

sentido a APA intervir e tentar criar mecanismos de controlo coletivos para fazer baixar os preços dos operadores. A APA intervém mais ao nível do negócio em si. Pode informar o cliente do operador mais especializado uma vez que o cliente não tem previamente essa informação. Nesse sentido, a APA pode logo estabelecer uma parceria ativa e assumir um papel de intermediário de negociação. Por exemplo, vamos supor que um novo cliente precisa de uma infraestrutura que o porto ainda não tem. Face ao volume de negócios previsto, a APA, após uma análise custo-benefício, pode tomar a decisão de investir em nessas infraestruturas portuárias. Inclusive, quando se trata de superestruturas, pode até fazê-lo em conjunto com iniciativas privadas. Nesse caso, estamos a falar de decisões que envolvem relações interorganizacionais multilaterais. Há um caso de um cliente, uma empresa enorme de Seattle de grãos agrícolas, que queria um local para armazenar grão. Não contactou diretamente o um operador, mas sim a APA. A APA estudou o caso e transmitiu a informação que de facto o porto de Aveiro possui a maior infraestrutura de armazenamento de cereais da península ibérica e uma das maiores da europa. Posto isto, esse cliente decidiu trabalhar connosco. O operador destacado foi o operador I. Provavelmente, se tivessem contactado diretamente um operador portuário o *outcome* seria diferente. Isto porque corríamos o risco de contactar um outro operador portuário que também fornecesse o serviço de armazenamento de cereais, mas de forma menos eficiente e possivelmente a um preço superior. Assim, corríamos o risco de não garantir o cliente ou de o cliente não ficar com a melhor solução.”

Eu: Nestes casos em que o MCC coletivo falha, quais são os mecanismos acionados pela APA para dar resposta?

Luís Sousa: “Nestes casos, a APA opta por mecanismos de controlo bilaterais. Teria uma abordagem direta com todos os operadores individualmente para estudar qual destes seria o mais eficiente e adequado para operar neste serviço.”



## Apêndice 4 – 2ª entrevista a um gestor da APA

Segunda entrevista a Luís Sousa, Gestor da APA, Diretor de IT Services e Coordenador de Projeto na JUL em 12/01/2023:

Eu: Pode-me falar um pouco da JUP, agora JUL. Em que é que consiste? Para que serve? Como é que evoluiu na última década?

Luís Sousa: “A JUP deixou de funcionar em 2020 para dar lugar à atual JUL, de Janela Única Logística. A JUP era MCG coletivo que funcionava como um ecossistema portuário porto a porto. Portanto, um navio entrava num porto, e realizava todas as operações de cariz administrativo e burocrático na JUP. Logo que saía desse porto esse processo encerrava. Quando chegava a outro porto era necessário abrir um outro processo completamente distinto. Esse era um aspeto que era necessário mudar. Nos restantes objetivos da desmaterialização e da agilização dos procedimentos teve efeitos bastante positivos. Então surgiu recentemente a JUL, que é uma tentativa de resolver esse problema. A JUL é bastante mais abrangente, pois envolve os outros meios de transporte além do marítimo, principalmente ferroviário e rodoviário. Também contempla o transporte por *pipeline* e por vias interiores navegáveis, aliás, o rio Douro vai funcionar com a JUL dentro de pouco tempo. Então, com a JUL, o que acontece é que assim que um navio entra no primeiro porto nacional ou da União Europeia, é recolhida uma série de informação que depois é aproveitada para as próximas escalas. Se ele sair das águas territoriais dos estados-membros, aí a JUL deixa de recolher informação. Mas se ele não sair, a JUL recolhe constantemente toda essa informação válida. Além dos meios de transporte, a JUL abrange também as plataformas. Enquanto a JUP só abrangia os portos de mar, a JUL abrange também os portos secos e todas as plataformas logísticas em geral. Em suma, a JUL deixou de ser apenas um instrumento de harmonização e agilização de

processos administrativos e burocráticos para ser também um instrumento de suporte às operações de forma que estas se tornem ainda mais eficientes.”

Eu: Plataformas essas que podem ser privadas?

Luís Sousa: “Sim, mesmo que sejam privadas. Privadas ou não é a mesma coisa, pois o que acontece é que a APA já interage com agentes económicos privados. Portanto, se eles se constituem numa plataforma logística, vão ter todo o interesse em integrar a JUL porque vai proporcionar aos clientes uma série de facilidades e agilizações. Permite reduzir o tempo de operação e fazer uma gestão de carga mais eficiente. Ou seja, a integração da JUL permite os utilizadores serem mais eficientes. A nível tecnológico, a JUL também é consideravelmente mais avançada e é mais prática em termos de utilização e manutenção. A JUP tinha um ponto fraco, estava construída num único bloco de código que a cada atualização, a cada integração, crescia. A certa altura ficou tão grande que se tornou muito difícil de utilizar e de acrescentar opções de utilização. Embora, na altura, fosse baseada numa importante inovação em Portugal, o Modelo de Referência Nacional, que é onde estão descritos todos os procedimentos relativos ao navio e à carga, tinha duas lacunas. Não tinha arquitetura de dados, portanto, as bases de dados podiam ter o formato que os programadores quisessem. E os próprios interfaces, que podiam ser completamente diferentes. Isto era um problema pois o facto de estes variarem de porto para porto tornava o uso mais complexo. A versão do Modelo de Referência Nacional na JUL já contempla esses aspetos e está construída num código modular, em que cada função tem um módulo separado, sendo muito mais fácil de organizar. “

Eu: A JUL então não foi um MCG coletivo criado pela APA, correto?

Luís Sousa: “Foi uma iniciativa por parte da Associação dos Portos de Portugal. Aliás, de certa forma a APP até foi criada por causa da JUP, porque foi um mecanismo para juntar todos os portos num núcleo e para trabalharem em conjunto.”

Eu: Entrando um pouco mais nos MCGs coletivos. A JUL contempla agora mais intervenientes e mais informação. Enquanto MCG coletivo continua a ter os mesmos objetivos que a JUP de reduzir os tempos de operação, aumentar a eficiência, e aumentar a competitividade dos portos nacionais?

Luís Sousa: “Sim, é um MCG coletivo com os mesmos objetivos que a JUP, mas mais eficaz e completo. Todas as organizações, assim como a APA, ao terem acesso à JUL, sabem exatamente se alguma delas estiver, por exemplo, a demorar demasiado tempo a executar determinada operação. Ou seja, qualquer ineficiência é imediatamente identificada e é também identificada a organização em falha. Nesse sentido, acaba por não haver *free-riding*, pois as organizações ao saberem dessas falhas vão evitar trabalhar com essa organização e vão procurar trabalhar com outra que seja mais eficiente. Portanto, a JUL funciona como que um MCG coletivo que se auto-organiza, sem haver necessidade da APA estar constantemente a monitorizar e a acionar controlos bilaterais, pelo simples facto de haver transparência de informação. Este MCG coletivo funciona melhor com mais organizações pois a pressão pela eficiência é maior e há mais competitividade. Em muitos aspetos é autorregulável.”

Eu: A transparência de informação, sobretudo quanto à *driver* de valor tempo de operação, é uma condição chave para que a APA consiga gerir as RIOs multilaterais estabelecidas na rede do porto de Aveiro em prol da maximização da criação de valor para a rede?

Luís Sousa: “A transparência de informação, é um fator chave de sucesso da JUP e agora da JUL, por ter tornado as operações portuárias completamente transparentes. Por vezes havia tentativas de fuga à responsabilização, adulteração de informação, e não se sabia com exatidão onde estava a fonte de ineficiência e quais as organizações responsáveis. Mesmo com mecanismos de controlo bilaterais não era possível precisar. Agora tudo isso é facilmente identificável sem que seja necessário recorrer a mecanismos de controlo bilaterais

e controlos formais. Assim através de mecanismos coletivos e de controlos sociais é possível fazer esse controlo de forma mais eficaz.”



## Apêndice 5 – Entrevista a um coordenador da APA

Entrevista a Pedro Pereira, Chefe de Serviço Financeiro e Coordenador do Controlo de Gestão em 09/02/2023:

Eu: O Pedro tem um envolvimento direto na elaboração do plano estratégico do Porto? Como é que decorre este processo de elaboração?

Pedro Pereira: “Sim, acompanhei o plano estratégico que findou no ano passado (2022) e foi elaborado em 2017. Vamos agora começar a lançar as bases para o próximo plano estratégico para os próximos cinco anos. Na nossa estrutura orgânica temos uma figura que são os grupos de trabalho. Em função do tema do grupo de trabalho são chamadas pessoas chave da organização. Neste caso da elaboração do plano estratégico, é criado um grupo de trabalho que por norma é liderado pelo gabinete de estratégia, que depois agrega cada uma das pessoas responsáveis por cada uma das áreas. Este grupo junta-se e começa por discutir os objetivos do Porto. Portanto, o plano estratégico resulta de uma envolvimento de toda a organização. Nós temos boas taxas de execução das metas estratégicas. Nem todas dependem só de nós, mas conseguimos identificar os *bottlenecks* todos. Identificamos os constrangimentos necessários de colmatar e depois definimos e utilizamos mecanismos para os superar. Nesse sentido, é importante envolver toda a gente porque quando definimos os objetivos precisamos de saber os constrangimentos associados. Depois de refletirmos sobre isto tudo, temos o nosso plano de atividades que reflete e está orientado para a concretização estratégica.”

Eu: O plano de atividades é que contempla os MCGs, as medidas de performance, os investimentos e os licenciamentos?

Pedro Pereira: “Sim, exatamente. Contempla todas essas componentes da receita. Por exemplo, a nossa zona de atividades logísticas há 6 anos era um

‘monte de areia’. Um dos nossos objetivos estratégicos era desenvolver aquela zona de atividades e ocupá-la com indústria. Agora temos lá o cliente C, celebrámos recentemente um contrato de expansão de área, e está a correr muito bem. Era um dos nossos objetivos garantir que o *mix* de receita das novas áreas tivesse uma taxa de crescimento de x %. Mas para garantir essa taxa de crescimento tivemos de limpar a área toda. São investimentos que temos de fazer para cumprir os objetivos estratégicos. Portanto, o plano de atividades e orçamento é um instrumento essencial para garantir a execução do plano estratégico. Está precisamente vocacionado para isso. “

Eu: Disse-me que iria agora haver a renovação do plano estratégico, que ocorre a cada cinco anos. De grosso modo, quais são os objetivos estratégicos do Porto atualmente e quais as são as medidas de performance que vocês utilizam para medir o grau de cumprimento?

Pedro Pereira: “Existem vários níveis e vários graus de envolvimento. Para garantir um acompanhamento micro do cumprimento do plano temos a nossa ferramenta de *business intelligence* onde carregamos o plano de atividades, e é através de lá que acompanhamos o cumprimento do mesmo. Normalmente acompanhamos de quinze em quinze dias ou mensalmente. Nesse MCG, acompanhamos essencialmente a evolução da atividade portuária, medida através da quantidade de carga movimentada em toneladas e do número de navios recebidos por segmentos de carga. Quando comparamos a performance entre portos a medida que se utiliza é a quantidade de carga movimentada. Fazemos também o acompanhamento de alguns indicadores financeiros, nomeadamente o volume de negócios, gastos operacionais, o *free cash flow* operacional e o acompanhamento do CAPEX. Apesar do plano estratégico ser a cinco anos, fazemos sempre uma avaliação anual.”

Eu: O Luís referiu que o Porto de Aveiro é hoje o porto nacional com maior área de armazenamento a coberto, e tudo fruto de investimento privado. Esse

sucesso no funcionamento de parcerias público-privadas está ligado à forma como a APA acompanha o funcionamento destas parcerias?

Pedro Pereira: “O modelo de operação que temos em vigor é único no país. Os outros portos nacionais são operados através de regimes de concessão, o que dá um protecionismo muito grande aos operadores portuários. A contrapartida para esses portos é o investimento dos operadores portuários, e esse investimento tem de estar amarrado a tarifas máximas, ou seja, fomentam o investimento e a concorrência no processo negocial. Nós aqui fizemos o contrário, e a nossa vantagem foi mesmo essa. Os outros portos já tinham a infraestrutura toda contruída e limitaram-se a concessionar. Nós percebemos que a dinâmica concorrencial intra-portuária era muito forte e isso fomentava o movimento portuário. A partir do momento em que o operador P entra no mercado fomos de 4 000 000 de toneladas para 5 000 000 de toneladas. Portanto, ficou evidente que a concorrência fez aumentar a quantidade de carga movimentada, e não foi por canibalismo de carga dos outros dois operadores foi mesmo por acréscimo de carga. “

Eu: Apesar da performance geral do porto ser medida pela quantidade de carga movimentada, internamente encontrei evidências de que na monitorização e gestão dos MCGs coletivos (PCA e JUL) utilizam-se outras medias de performance, neste caso, o preço e o tempo. O que tem a dizer sobre esta conclusão?

Pedro Pereira: “A PCA é muito importante pois quando a APA faz a proposta anual do Regulamento de Tarifas para o ano seguinte é necessária a anuência da comunidade portuária. É necessário que a comunidade portuária concorde com as tarifas propostas, caso contrário o Regulamento não será aprovado. No entanto, no caso da PCA, nós não sabemos os preços e há uma assimetria muito grande de informação. O valor da fatura portuária tem várias componentes, tem a da administração portuária, dos auxiliares de navegação (rebocadores), da

amarração, e de toda a operação portuária (operadores portuários). Acontece que os pesos das operações portuárias representam 20% a 30% do valor total da fatura portuária. É muito pouco. Os operadores portuários não dão estas informações. Quando fazemos estudos de preços e custos para o plano estratégico temos essa dificuldade. No entanto, exigem muito da nossa parte. A PCA acaba por ser um fórum onde todas as entidades debatem estes problemas de desenvolvimento do porto. Nessas reuniões, atualmente, deixamos de nos focar no preço.”

Eu: O objetivo da PCA é envolver todas as organizações da comunidade na elaboração e no cumprimento do plano estratégico?

Pedro Pereira: “O objetivo da PCA é promover o desenvolvimento do Porto de Aveiro. Os membros são ouvidos quando fazemos o plano estratégico, mas não participam diretamente na elaboração do plano. São um órgão consultivo, digamos assim. No entanto, os fóruns da PCA são muito importantes para expor problemas, interesses e para tentarmos chegar a uma solução coletivamente. É claro que não são colocadas ‘todas as cartas em cima da mesa’, mas tentamos discutir esses temas abertamente. “

Eu: Nesses casos em que uma ou mais organizações não querem cooperar, como é que a APA assegura a cooperação?

Pedro Pereira: “Nós conseguimos criar mecanismos de incentivo, e é esse o *next step* que estamos a implementar no modelo de licenciamento.”

Eu: Marques (2012) retratou as reuniões da PCA como um MCG coletivo que foi ineficaz em alguns aspetos, sobretudo devido à falta de transparência de informação. Não havia transparência de informação quanto aos preços porque algumas organizações não tinham interesse económico em divulgá-la, por isso a APA não os conhecia. Tal impossibilitava a APA de propor aos clientes os preços mais competitivos possível, comprometendo a competitividade do porto. No entanto, nas entrevistas anteriores, percebi que a APA deixou de ter o preço como medida de performance e passou utilizar a especialização. Embora as reuniões

da PCA fossem ineficazes na competitividade preço, permitiram criar um clima de competitividade para a especialização. E as consequências dessa especialização são a redução dos custos e do tempo de operação, ou seja, a melhoria da performance. O que tem a dizer sobre esta constatação?

Pedro Pereira: “É aí que nos focamos no âmbito da PCA. São esses indicadores que partilhamos com eles, já não partilhamos só o movimento portuário. Partilhamos mais informação relativa a níveis de eficiência, como tonelada/hora por tipo de carga. Partilhamos também o tempo de espera para entrar e para sair. O tempo de operação é controlado pelos operadores, mas nós fornecemos essas informações ao coletivo da PCA. Ou seja, clarificamos ao coletivo os níveis de eficiência e de produtividade. O objetivo é tentar, coletivamente, encontrar soluções de melhoria. As reuniões da PCA são muito nesta ótica de trabalho.”

Eu: Essa partilha de conhecimento, sem perder vantagem competitiva, é vantajosa?

Pedro Pereira: “Sim, não perdem vantagem competitiva. No limite, até podem vir a ganhar. Por exemplo, os carregadores sabem que o navio vai estar parado 50 horas. Se a taxa de produtividade for 30%, eles vão pressionar o operador para subir os níveis de produtividade ou para colocar o navio a sair mais cedo.”

Eu: Ou seja, de certa forma essas reuniões permitem que haja partilha de conhecimento com o coletivo e que uns aprendam com os outros, certo?

Pedro Pereira: “Certo.”

Eu: Quais são as organizações que fazem parte da PCA?

Pedro Pereira: “A nossa comunidade portuária é composta maioritariamente por carregadores, no entanto todos os operadores portuários estão também presentes. Nem todas as organizações portuárias fazem parte, apenas as que têm influência direta no funcionamento do Porto.”

Eu: O meu objetivo com esta questão é saber até que ponto as reuniões da PCA são um mecanismo de controlo orquestrado e/ou autorregulável. Das primeiras

reuniões fiquei com a ideia que era ambos. É organizado porque é a APA que controla a agenda das reuniões e propõe os assuntos a serem abordados. É também autorregulável no sentido em que não é necessária a intervenção constante da APA para resolver os problemas coletivos e alcançar o *outcome* pretendido. Isto é efetivamente assim?

Pedro Pereira: “Quem controla a agenda são os órgãos sociais da comunidade portuária. Mas sim, a APA acaba por ter esse papel de coordenador e influenciar a agenda. Podemos dizer que sim, a APA propõe os assuntos a serem abordados nas reuniões, mas existe sempre abertura para os outros membros terem a iniciativa de serem eles a propor os assuntos a serem debatidos. Os temas são discutidos abertamente entre todos e é dessa discussão que surgem soluções e há um alinhamento para a persecução dos objetivos do porto. Isto acontece sem que a APA esteja sempre a monitorizar e a controlar cada relação. Todos os investimentos feitos nos nossos terminais foram feitos sob contratos de concessão de longa duração. Portanto, eles têm uma segurança de cerca de 20 anos em que o investimento é deles e ninguém vai retirar-lhes esse investimento. Quando eles fazem uma proposta para investir, esta é sempre precedida de uma análise de viabilidade do investimento. Nós concedemos o prazo de concessão em função do período que achamos razoável para a recuperação desse investimento. Portanto, todo o investimento privado é precedido de estudos de viabilidade, que nós aprovamos ou não. É em função desses estudos que definimos os objetivos e as metas dos contratos. Existem sempre metas mínimas, e em caso de incumprimento estão previstas penalizações contratuais.”

Eu: Outra das razões que ficaram evidentes para o facto da competitividade preço não ter resultado prende-se com o facto de que mesmo que houvesse transparência de informação ao nível dos preços seria extremamente difícil, a curto prazo, transformar isso em competitividade preço devido à longa duração dos contratos de licenciamento. O que tem a dizer sobre isto?

Pedro Pereira: “Sim, isso acontece nos contratos que os operadores têm com os carregadores.”

Eu: Pelo que me pareceu, onde existe alguma competitividade via preço é no caso das operações de movimentação de carga diversificada onde não há tanta especialização. Porquê?

Pedro Pereira: “A movimentação dessas cargas não requer um elevado grau de especialização e pode ser feita, a níveis de eficiência semelhantes por qualquer um dos operadores. Nesses casos sim, o preço é um fator a considerar pelos clientes, que procuram os preços mais baixos. Nesse sentido pode haver concorrência de preço entre os operadores. No entanto, os níveis de eficiência, nomeadamente, o tempo de operação, têm sempre muito peso na escolha do operador porque o afretamento do navio tem custos.”

Eu: Do ponto de vista estratégico, qual é o principal objetivo que a APA tem para a JUL?

Pedro Pereira: “Estrategicamente, a JUL é a agregação de toda a informação da administração portuária e, inclusive, da parte operacional. O objetivo final que nós temos para a JUL é, dentro da plataforma, conseguir controlar tudo aquilo que se passa no porto. Por exemplo, estamos neste momento a desenvolver um projeto para modernizar as portarias e interligá-las com a JUL. Assim, determinada escala de navio vai ter associado um camião e respetiva matrícula, para quando esse camião chegar ao porto a portaria reconhecer imediatamente a finalidade desse camião e dar (ou não) a autorização de entrada. Assim, o nosso objetivo é que a JUL seja o ponto central de toda a informação portuária e dominial. Dominial, no sentido em que, por exemplo, tudo o que é licenciamento da área de gestão de espaços, como é o caso das concessões de uso privativo, pretendemos passar a ser gerido também dentro da plataforma. Assim, pretendemos que todo o processo de interação com os clientes seja feito dentro da plataforma. “

Eu: Resumindo um pouco mais esses objetivos, o objetivo da APA com a JUL é aumentar a eficiência do porto?

Pedro Pereira: “Sim, o objetivo é aumentar a eficiência do porto e a disponibilidade dos serviços. Eu falei só do tempo de espera dos navios, mas existe todo um tempo de espera por parte dos caminhões que pretendemos reduzir. Quanto mais rápido eles entrarem e saírem mais dinheiro poupamos às empresas que estão a fretar os caminhões, pelo que os preços cobrados aos nossos clientes serão mais competitivos.”

Eu: Esse objetivo consta no plano estratégico?

Pedro Pereira: “Neste que acabou agora sim, porque contemplava o desenvolvimento. No próximo deverá certamente constar, até porque não está concluído na sua plenitude (a JUL). Há aspetos que estão relacionados com a JUL que estarão com certeza no próximo plano estratégico, tais como a modernização das portarias e questões de *safety and security*.”

Eu: Essas questões estarão previstas no plano estratégico ou no plano de atividades?

Pedro Pereira: “Vão estar no plano estratégico, que por sua vez vai estar no plano de atividades e que será monitorizado. Nós já tivemos vários tipos de metodologias nos planos de atividade, já usamos o *balanced scorecard*, entre outros. Agora usamos uma espécie de *balanced scorecard*, mas adaptado. No entanto, estamos a estudar possíveis sistemas de controlo de gestão que possam adequar-se melhor.”

Eu: A JUL é de uso obrigatório? Se sim, para quem?

Pedro Pereira: “Sim, é de uso obrigatório para agentes, operadores e para concessionários que interagem com a atividade portuária, nomeadamente, as empresas de amarração e reboques. No futuro queremos alargar por exemplo às bancas e aos caminhões que vêm abastecer os navios. Portanto, todos que interagem com a operação é obrigatório utilizarem a JUL.”

Eu: Na prática, os *inputs* de informação são introduzidos devidamente na JUL?

Pedro Pereira: “O porto de Aveiro, é um porto que tem de ter muita atenção às marés. O nosso departamento de pilotagem tem de ter muito cuidado com as manobras e com o agendamento das manobras. Por exemplo, o agente diz que quer ter a manobra feita para as 9h da manhã e o departamento de pilotagem dá o parecer positivo. No entanto, se na altura a maré não o possibilitar, existe facilidade no ajuste da hora, e depois os agentes corrigem as informações na JUL. A JUL acaba por ser um repositório fidedigno de informação, embora na prática pode ser meia hora mais cedo ou mais tarde, dependendo das condições naturais. Essa adaptabilidade é uma vantagem.”

Eu: A elaboração do *software* da JUL é responsabilidade e iniciativa da APA?

Pedro Pereira: “Não, o desenvolvimento do *software* é responsabilidade da Associação dos Portos de Portugal e obedece a um conjunto de requisitos legais. Envolve a Autoridade Tributária, envolve o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, envolve a Direção Geral Veterinária, entre outras. Portanto, envolve muitas organizações que têm uma carga legal e administrativa enorme. A APA não tem nem pode ter jurisdição sob essas entidades. Tudo o que acontece na JUL tem por trás um diploma legal, é bastante estruturado. No entanto, à medida que o projeto JUL vai crescendo, as especificidades de cada porto vão-se tornando evidentes.”

Eu: A APA tem influência na contemplação dessas especificidades?

Pedro Pereira: “Sim, nos fóruns da JUL a APA ouve e reúne as opiniões dos agentes e das restantes organizações portuárias relativamente à JUL e responsabiliza-se por transmitir essas necessidades e especificidades nos fóruns da APP. Ou seja, é através da APA que, caso se justifique, a APP adapta a JUL às especificidades do porto de Aveiro.”