

A "Clusterização" da Economia Marítima

Nuno Vieira Matias

Almirante

Resumo

A maior parte dos sectores da economia marítima portuguesa registou crescimentos negativos nas últimas três décadas. As excepções têm a ver com o domínio do turismo marítimo ou estão com ele relacionadas. Trata-se de um processo semelhante ao ocorrido noutros países europeus, até há alguns anos, os quais, contudo, já conseguiram inverter a queda através da tomada de um conjunto de medidas, que incluiu a formação de *clusters* da economia do mar.

Nessa mesma linha, são afluídos alguns contributos para a criação de um modelo de recuperação da economia do mar, começando pela definição de objectivos, a que se segue o estabelecimento de uma hipótese para a constituição do *cluster* do mar, identificando os seus sectores constituintes. Termina o artigo com a particularização de propostas de mentalização, de organização, e de gestão. Estas últimas são orientadas para os sectores portuário, do recreio e do turismo náutico e para o da construção naval.

Abstract

Clustering Maritime Economy

The majority of the Portuguese maritime economic sectors presented negative growing rates on the last three decades. A similar situation occurred in several European countries which however have succeeded in recovering mainly through the strengthening of the maritime clusters as a whole.

To recover its maritime economy, Portugal should implement an analogous process. Following an holistic approach, this article gives several contributions for the establishment of a maritime cluster.

I. Introdução

Sejam-me permitidas duas notas prévias à entrada no tema da minha intervenção. Uma, de vivas felicitações ao Senhor Director do Instituto da Defesa Nacional (IDN), pela ideia de levar a cabo esta iniciativa desafiante sobre o Mar no pensamento estratégico nacional. Leva-a a cabo e certamente a Cabo de Boa Esperança. A esperança de que seja um contributo valioso para o aproveitamento do mar, enquanto património único, moral e material, da Nação portuguesa. Será certamente uma contribuição a ser continuada por outras, que nascerão do espírito novo que se respira neste importante Instituto. Este velho marinheiro rejubila com isso.

A segunda nota tem a ver com o uso do termo “clusterização”, sem dúvida ausente dos dicionários de português, mas de presença bem viva nas actividades marítimas de muitos países europeus. Mesmo a França não hesitou em adoptar o termo *cluster*, proveniente do inglês antigo, exactamente porque não encontrou na sua língua outro que conseguisse abranger o significado tão vasto que, generalizadamente, lhe é agora atribuído. Devo confessar que tentei uma vez, sem arrependimento, usar uma palavra portuguesa. Foi também no IDN, num anterior colóquio sobre questões do mar, realizado na cidade do Porto, no já distante mês de Junho de 2003. Aí, pela primeira vez, defendi em público o interesse da organização em *cluster* das actividades marítimas portuguesas, mas chamei-lhe “cacho”, cheio de esperança nos bons resultados que os cachos conseguem no Porto. E, de facto, não secou, apesar de ser lento no crescimento.

Foquemo-nos então no *cluster*, e naquilo que possa ser o seu significado. Segundo o dicionário Webster, não é mais do que “a number of similar things growing together”. Contudo, na área da economia e numa elaboração mais específica, poderá ser “um conjunto de actores – empresas, centros de investigação, entidades de interface, facilitadores, etc. – cuja actividade se organiza em torno de um conjunto de sectores com fortes relações económicas e tecnológicas e que, pela interacção dos seus membros, gera um potencial de inovação que, esses membros, separadamente nunca poderiam ambicionar ter.” *Cluster* ultrapassou pois, e em muito, o clássico conceito de uma simples aglomeração de empresas, operando numa dada área geográfica, em actividades inter relacionadas.

É, assim, sobre o *cluster* das actividades marítimas, nesta caracterização mais restrita, que me proponho falar-vos, numa visão prospectiva. E para começar por uma introdução, abordarei, em primeiro lugar os antecedentes, nacionais e europeus.

II. As Actividades Marítimas nas Últimas Décadas em Portugal

Portugal, nas últimas três décadas, deixou de ter um rumo para definir uma política marítima e, de certa forma, foi enfeitando o património moral da sua vocação marítima, enquanto que permitia, sem reagir, o definhamento das actividades económicas ligadas ao mar. É uma situação sem precedentes, nos quase nove séculos da Nação, que teve no mar um apoio vital à formação da nacionalidade e que, mais tarde, quando já não “cabia no berço em que nascera”, descobriu como ligar mares e oceanos, culturas e economias.

Antes da descolonização, o Atlântico era cruzado por cerca de duas centenas de navios mercantes de bandeira portuguesa, que pontuavam também o Índico e o Pacífico; a nossa frota de pesca capturava praticamente todo o peixe que consumíamos; e os numerosos estaleiros viviam em azáfama permanente, construindo e reparando grandes e pequenos navios de pesca, de comércio e militares, enquanto que os portos se esgotavam, movimentando a quase totalidade do nosso comércio externo.

Com o virar da década de 70, além da descolonização, mais três factores contribuíram para o progressivo apagamento do mar no nosso acervo de valores. Foram eles a desejada adesão à Comunidade Económica Europeia, com o virar de atenções quase exclusivamente para o continente europeu, a inevitável mundialização da concorrência comercial e industrial e o brutal choque dos preços do petróleo de 1973. A primeira circunstância não deveria ter constituído motivo para a redução da maior parte das actividades marítimas; a excepção poderia ser apenas, mas não necessariamente, a pesca, dado que vários países tiraram até partido das políticas da CEE e, mais tarde da União Europeia (UE), para impulsionarem a economia marítima, olhando para o mar com uma visão que nós não tivemos. Já a globalização e os custos da energia afectaram, e seriamente, a generalidade das actividades marítimas de todas as economias europeias.

Poderemos ter disso uma noção mais concreta, mesmo sem entrar em grandes detalhes estatísticos, se olharmos para certos indicadores do que se passou em Portugal, referentes a uma amostragem de sectores de actividade. Assim, se analisarmos o transporte marítimo, verificamos que, no final da década de 70, havia cerca de 150 navios mercantes de registo convencional português, número este que foi baixando até aos 72 em 1986, 22 em 2003 e cerca de uma dezena, hoje. A tonelagem de arqueação bruta diminuiu de 1.920.000 para 254.000 toneladas, entre 1986 e 2003, segundo dados do Instituto Portuário e Transportes Marítimos! Contudo, trata-se de uma queda ainda mais dramática, se repararmos que, nos últimos 20 anos do século XX, o nosso comércio marítimo cresceu de 23 para 56 milhões de toneladas!

Os nossos portos, apesar das modernizações operadas e dos vultosos investimentos públicos concretizados, perderam enormes quotas de mercado para o transporte rodoviário. Na verdade, o comércio externo, em 1980, usava a via marítima em 95% das importações e em 80% das exportações. Vinte anos depois, essas percentagens desceram, respectivamente, para 69% e 40%. Isto é, o transporte rodoviário, apesar de ser intrinsecamente mais caro e de poluir mais, conquistou uma forte posição aos portos. Esta tendência continua a manter-se entre nós, mesmo quando já se nota uma marcada inversão noutros Estados da UE, desde há vários anos.

Se olharmos para as pescas, o panorama não é mais animador. Em Portugal, o consumo de peixe *per capita* é o triplo do que se verifica na UE, ou seja, 62 kg/ano, versus 22 Kg/ano, mas o que pescamos hoje não ultrapassa um terço das necessidades. Desde que aderimos à CEE/UE, a nossa redução de capturas, de tonelagem de embarcações pesqueiras e de pescadores foi enorme, na ordem de metade! Ao mesmo tempo, Espanha conseguiu não ter quase perdas e a Irlanda duplicou as pescarias.

O único sector do domínio marítimo que tem apresentado crescimento é o que se relaciona com o turismo e recreio náuticos. Aumentou grandemente, nos últimos anos, o número de passageiros de navios de cruzeiro nas três parcelas do território, a frota de embarcações de recreio ampliou-se a um ritmo da ordem dos 10% ao ano e o turismo na zona de concordância entre o mar e a terra também teve um incremento prometedo. Sublinho, no entanto, que constituem actividades com um potencial de crescimento enorme. Enormíssimo, mesmo.

Este quadro de situação, apesar de breve, é suficiente para que nos interroguemos porque é que continuamos amarrados ao cais do imobilismo e ainda não largámos num rumo de saída do problema.

Parece óbvio que, se outros parceiros europeus já saíram dos mares da crise, nós deveríamos estudar o que fizeram e procurar seguir linhas de acção idênticas. Só que o óbvio é, por vezes, muito difícil de concretizar, sobretudo quando requer muito trabalho, organização e uma forte vontade para vencer os obstáculos...

III. Experiências de Países Europeus

Vale, por isso, a pena analisar outras experiências, que nos possam ser úteis, mas teremos de nos limitar, para o efeito desta apresentação, a aflorar apenas os exemplos de dois países. A Holanda por ter sido o primeiro a estruturar o seu *cluster* do mar e a Espanha por ter sido o último a juntar-se ao clube europeu de mais de uma dezena de países com *clusters* do mar em pleno funcionamento.

Na Holanda, um dos primeiros exemplos de sucesso, foi determinante a iniciativa tomada pela Marinha Real Holandesa e pela Universidade de Delft, com a adesão de milhares de empresas marítimas e o apoio do Ministério dos Transportes, Obras Públicas e Gestão da Água e do Ministério dos Assuntos Económicos. Também a publicação de vários trabalhos por Michael Porter deu um contributo vital para o encontro de soluções práticas, ao indicar a base teórica para os modernos *clusters* de negócios como “ingrediente essencial à formulação de políticas europeias e nacionais que estimulem a dinâmica e mantenham os *clusters* viáveis e, em particular, os *clusters* marítimos”, no entender do Professor Niko Wijnolst, de Delft. Por isso, as associações de armadores convenceram o governo a olhar para os problemas fundamentais da indústria e a desenvolver uma política inovadora para o transporte marítimo. Daqui resultou, em 1993/94, o desenho de mudanças fundamentais na política marítima da Holanda. Em Janeiro de 1996, a nova política para o transporte marítimo foi posta em prática com medidas como, por exemplo, a introdução de taxas baseadas na tonelagem dos navios, em substituição de outras mais gravosas, incidindo sobre o volume de negócios, o cancelamento de uma regulamentação muito restritiva para a operação de navios e uma contribuição financeira ao armamento, devolvendo parte dos encargos sociais com os tripulantes. O governo holandês também pressionou as organizações marítimas e os investidores a associarem-se ao êxito da sua política, criando a fundação *Nederland Maritiem Land* (Rede Marítima Holandesa), em Junho de 1997. O objectivo da fundação consiste no fortalecimento da economia do *cluster* holandês como um todo, para conseguir taxas de crescimento superiores à média do país. O objectivo desagrega-se em quatro áreas temáticas: política marítima, imagem e recrutamento, formação e centralidade funcional da actividade marítima.

O *cluster* marítimo é constituído por 11 sectores que integram, por sua vez, também outros *clusters*. Por exemplo, os portos são parte dos *clusters* da indústria e da logística. Aqueles sectores são: transporte marítimo (logística & transporte), portos (indústrias relacionadas), serviços marítimos (indústrias relacionadas), construção naval (indústrias metalúrgicas), equipamento marítimo (maquinaria e metalurgia), embarcações de recreio (recreio e turismo), pesca (produção de peixe e indústrias processadoras), dragagem (construção), *offshore* (energia), Marinha de Guerra (defesa) e transporte fluvial. Estes onze sectores podem dividir-se em 67 segmentos que incluem cerca de 11.850 empresas.

Em termos de organização, o *cluster* dispõe, no topo, de um órgão de conselho composto por pessoas proeminentes dos vários sectores, a título pessoal, e de elementos do governo, como observadores. É servido por um gabinete pequeno e flexível. Os representantes dos vários patamares da estrutura participam, frequentemente, em

diversos *fora* destinados a debater os desafios apontados pelo conselho. As linhas de acção estratégicas recentemente definidas visam a comunicação (divulgação), a exportação, a inovação e o mercado de trabalho e a formação.

Vejam agora o caso espanhol.

A constituição efectiva da Associação do *Cluster* Marítimo Espanhol, para a promoção e desenvolvimento do sector marítimo, teve lugar em Outubro de 2007. Dois meses depois, foi elaborado o Plano Estratégico Definitivo, com os objectivos de “criar riqueza e bem-estar para a sociedade”, “procurar a excelência empresarial para o sector marítimo espanhol”, “aumentar a capacidade concorrencial das empresas marítimas espanholas no mercado global”, “melhorar a eficácia da gestão industrial e comercial das empresas” e “impulsionar o desenvolvimento profissional dos trabalhadores”. Os seus 8 componentes principais são: transporte marítimo, portos, construção naval, pesca, aquicultura, náutica desportiva e de recreio, investigação científica e organismos de formação.

A criação muito recente do *cluster* torna difícil a avaliação total das suas actividades, mas é evidente o realce dos sectores da construção naval e indústrias correlacionadas, das pescas e da aquicultura, assim como da náutica desportiva e de recreio.

Em termos organizativos, a gestão e a representação do *cluster*, com as competências e faculdades especificadas para cada caso correspondem aos seguintes órgãos: assembleia geral, presidência e secretaria técnica.

Numa avaliação muito breve, realço que foram claramente bem cuidados o planeamento e a execução, esta adequadamente faseada, do arranque do *cluster*. Também se releva a boa definição da missão, dos objectivos estratégicos e dos eixos estratégicos, assim como é de salientar a boa aprendizagem que foi feita de experiências de sucesso, como a holandesa.

IV. Contributos para um Modelo de Recuperação da Economia do Mar

Abordemos, agora, o caso português e interroguemo-nos porque é que algumas iniciativas públicas tomadas na última década como o Livro Branco da Política Marítimo-Portuária Rumo ao Século XXI em 1998, a EXPO 98, o Conselho de Ministros para os Oceanos no Verão de 1998, a Comissão Estratégica dos Oceanos de 2003 e a Estrutura de Missão para os Assuntos do Mar de Agosto de 2005 que preparou a Estratégia Nacional para o Mar de Dezembro de 2006 não tiveram, até agora, os efeitos práticos necessários. Fica mesmo a dúvida se não se tem tratado mais de aparências do que de acções reais e se a capacidade política se esgota no

relacionamento com a UE e não deixa nenhum espaço para dedicar, ao mesmo tempo, a assuntos marítimos. Na mesma linha, a sociedade civil não tem demonstrado capacidade para alterar a situação, nem para pressionar adequadamente as estruturas dos poderes instituídos, nacionais e comunitários. Mas seria muito importante que se entendesse que o equilíbrio de Portugal tem de conseguir-se à custa de um apoio na Europa e de outro no mar, uma vez que até há relação entre eles, dado que será através deste e dos seus activos económicos, estratégicos e morais que o nosso País pode constituir uma mais-valia para a própria UE.

Perante este quadro, o desafio que se coloca a Portugal é, pois, cada vez mais forte e exigente, porque a recuperação se vai tornando mais difícil pela contínua descida do patamar de partida. Claramente, da situação actual apenas saem, numa análise teórica, duas linhas de acção com consequências opostas:

- A continuidade da queda, em derrapagem consistente, mais ou menos anestesada, ao sabor das circunstâncias do momento.

Ou, em sentido contrário:

- A viragem sustentada, vigorosa e lúcida, a recolocar a evolução num processo de afirmação irreversível.

Sem dúvida que esta segunda opção é a que um mínimo de clarividência elege, mas a questão fulcral não está aí, reside antes na vontade para a pôr em prática. Há um longo caminho a percorrer para fazer emergir as solidariedades entre as diversas actividades marítimas nacionais que as leve a criar sinergias fortes e irreversíveis.

A. Objectivos

A teia articulada que têm de tecer é fundamental para conseguirem atingir, nomeadamente, os seguintes objectivos:

- **Avaliar a dimensão do domínio da economia do mar, determinar a sua importância relativamente a outros domínios da economia nacional e usar esse peso total para ganhar dinâmica nos mercados interno e externo e para servir de alavanca nas relações com o Estado.**

Sem conhecer estes valores totais, e também os parcelares, que representam os fluxos financeiros entre sectores, actividades e mesmo empresas, é difícil estabelecer linhas de acção para o conjunto, como não é possível usar, por exemplo, o seu peso total como factor negocial face ao Estado. Na mesma linha, a dimensão, quando conhecida, se tem significado, é um factor que contribui para a boa imagem nos mercados externo e interno. A determinação destes indicadores tem sido objecto de atenção em vários *clusters* estrangeiros,

chegando mesmo a constituir surpresa para os próprios *stakeholders*, como em França e em Itália.

- Definir estratégias que conduzam ao crescimento simbiótico de vários sectores.

As estratégias devem ser desenhadas para promover o desenvolvimento sinérgico do maior número possível de sectores e de empresas, ou mesmo do próprio *cluster* como um todo. Por exemplo, o desenvolvimento de um projecto inovador de um navio de transporte pode, pelas suas características, constituir um elemento de sucesso para o *cluster* dos estaleiros de construção e dos equipamentos marítimos, para a área científica e tecnológica e para o *cluster* do transporte marítimo.

- Criar uma imagem de marca que substitua o derrotismo pela afirmação do espírito do êxito.

A experiência externa nesta matéria indica que em vários países tem havido um grande cuidado com a imagem dos *clusters*, promovendo a ideia da ligação dos países ao mar e desenvolvendo o espírito de equipa de sucesso no *cluster*, com bons resultados na adesão de pessoas de qualidade e na obtenção de clientes.

- Atrair jovens de qualidade para trabalhar no *cluster* e garantir-lhes uma formação de elevado nível.

É essencial para o êxito das actividades do *cluster* que disponham de recursos humanos de qualidade e com formação de nível elevado. Por sua vez, o *cluster* deve oferecer-lhes boas perspectivas de carreiras verticais, com um mínimo de segurança e de prestígio. Para esse efeito, um dos factores necessários é a interacção entre os sistemas de formação, o de investigação científica e tecnológica e os utilizadores.

- Privilegiar os sectores que estimulem a procura no interior do *cluster*.

O *cluster* deve ter particular atenção às acções que estimulem a procura dentro do seu domínio económico em vez de facilitarem a oferta do exterior. Seria o caso, por exemplo, de procurar navios com requisitos de fácil satisfação pelos estaleiros da Coreia do Sul, da China ou do Japão, o que corresponderia a abrir a porta a ofertas de preço difícil de recusar. Na Holanda e na Noruega, pelo menos, este ponto tem merecido especial atenção por parte das políticas para o sector.

- Dinamizar as exportações e a internacionalização, garantindo inovação e qualidade nos produtos e serviços de todas as proveniências do *cluster*.

A reduzida dimensão do mercado interno impõe um forte esforço de exportação que permita o crescimento das empresas e das suas associações. Numa

segunda fase, a internacionalização será de esperar, garantidos que estejam os requisitos de dimensão, inovação e qualidade.

B. Uma hipótese para a constituição do cluster do mar

Como hipótese para arrancar com o muito esforço que está por fazer para estruturar o *cluster* e buscando inspiração em modelos estrangeiros já aflorados, seria de constituir um conselho directivo com cerca de uma dezena de individualidades proeminentes dos diversos sectores, destinado a debater e a encontrar as linhas de acção que permitam perseguir aqueles objectivos, entre outros. Aqueles notáveis deverão caracterizar-se pela independência, mérito e prestígio.

Este órgão deveria promover um debate anual alargado entre sectores, empresas, empregadores e empregados num fórum empresarial que visasse avaliar o desempenho do *cluster*, no que respeita às estratégias desenhadas no conselho directivo e também perspectivar formas de aperfeiçoamento da articulação da rede interna, abordar novas linhas de acção, difundir doutrina, etc.

O conselho poderá, a jusante, estabelecer um órgão de cariz mais executivo preenchido por representantes dos vários sectores.

Esses sectores, ou sub-*clusters*, constituintes do núcleo duro do *cluster*, tentativamente, seriam os seguintes:

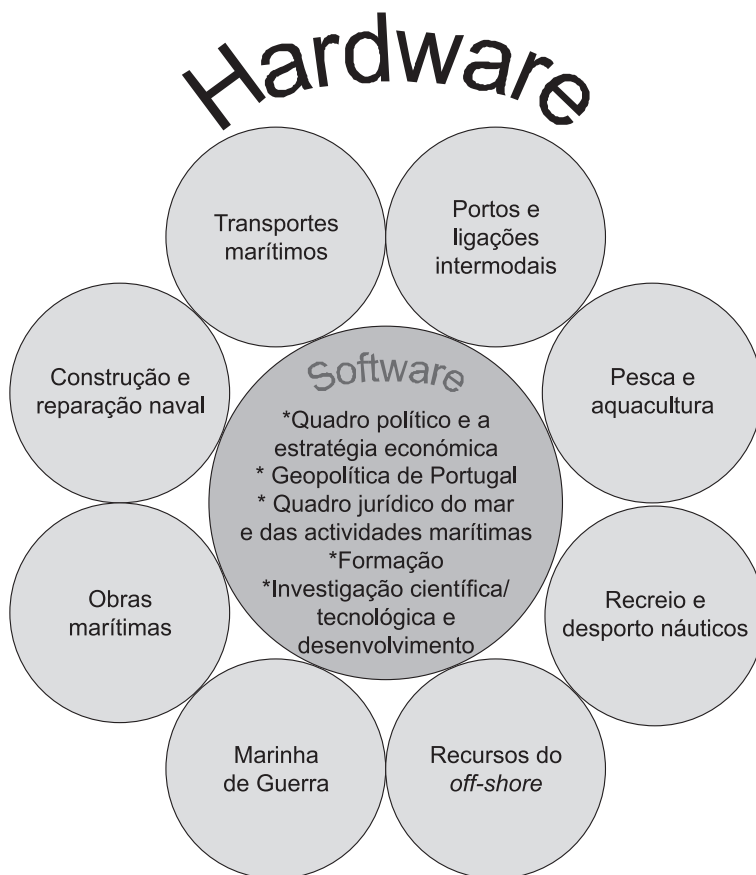
- * Construção e reparação naval.
- * Transportes marítimos.
- * Portos e ligações intermodais.
- * Pesca e aquacultura.
- * Recreio e desporto náuticos.
- * Recursos do *off-shore*.
- * Marinha de Guerra.
- * Obras marítimas.

A título de exemplo, repare-se que a construção e a reparação naval deverão articular-se em *cluster* com indústrias e serviços a montante, como as de electrónica e electricidade, automação, robótica, metalomecânica, *software*, etc. e também com utilizadores, a jusante, tais como os armadores mercantes, de pesca, etc. De forma idêntica, os portos têm de interagir com todas as modalidades de transportes e com plataformas logísticas da sua área de influência. O porto é cada vez mais a inter-

face, a zona de concordância, de passagem rápida, sobretudo de mercadorias, entre navios de curto e de longo curso e entre estes e os meios de transporte rodoviários, ferroviários, aéreos e até fluviais.

Os sectores deste elenco são, pela sua substância, os mais facilmente materializáveis no contexto das actividades marítimas, por constituírem o seu núcleo duro, o *hardware*. Convém, no entanto, recordar que, a montante, ou em posição central, temos o seu *software*, englobando o quadro político e a estratégia económica, a geopolítica de Portugal, o quadro jurídico do mar e das actividades marítimas, a formação, a investigação científica e tecnológica e o desenvolvimento de projectos de vocação marítima, com grande ênfase, em termos práticos, para esta última componente.

Podemos representar estes dois núcleos, esquematicamente, do seguinte modo:



C. As propostas

A elaboração que tenho feito sobre este tema em diversos *fora* leva-me a apontar algumas propostas, várias delas insistentes, quais melodias do Bolero de Ravel que de tanto as ouvirmos entram nos ouvidos mesmo mais duros. Assim, avanço com: propostas de mentalização, propostas de organização e propostas de gestão empresarial. Neste último campo, incidirei apenas em três sectores: portos, recreio e turismo náuticos e construção naval, por parecerem ser os que deveriam determinar o arranque do processo nítido de crescimento. Todas as propostas visam o universo das sociedades política e civil, com especial ênfase nesta segunda, orientadas principalmente para empresários, gestores, políticos, investigadores e académicos, mas interessantes, no fundo, para todos os agentes do *cluster*.

Propostas de mentalização

- * A primeira condição que se propõe é a da consciencialização dos actores principais para a importância da estruturação da rede da economia do mar, segundo o modelo aflorado. Tem de ser uma tomada de consciência autêntica, determinada e com vontade de, inteligente e energicamente, arrancar com o processo de forma irreversível.
- * A consciencialização para ser consequente implica a existência de uma estratégia que aponte linhas de acção para o *cluster* claras, adequadas, aceitáveis e exequíveis numa fita de tempo compatível com os objectivos.
- * O Estado deve seguir, em paralelo, esta iniciativa da sociedade civil, estimulá-la e apoiá-la, dentro do seu campo de acção. Se o não fizer, deve ser o *cluster*, logo que ganhe momento dinâmico, a usar a influência do seu peso conjunto para o conseguir.

Propostas de organização

- * O arranque e o funcionamento do *cluster* poderão seguir a estrutura que já referi, constituída por um conselho directivo, um órgão executivo, mais pequeno, o fórum empresarial, apoiados por um pequeno gabinete.
- * No âmbito político, para acompanhar este processo, a organização institucional tem de ser capaz de garantir transversalidade no tratamento dos assuntos do mar, com enfoque na economia. Dado que a Comissão Interministerial para os Assuntos do Mar, criada pela Resolução do Conselho de Ministros 40/2007 de 8 de Fevereiro não tem dado, até agora, sinais de eficácia, pelo menos na vida prática, propõe-se uma estrutura que pode ser semelhante à indicada

no Relatório da Comissão Estratégica dos Oceanos. Trata-se de um modelo organizativo, correntemente em prática nalguns países e com excelentes resultados, que assenta no funcionamento de um conselho de ministros, limitado aos ministros cujas competências versam assuntos do mar, orientado para a formulação de políticas e para a gestão, entendida esta como planeamento, organização, direcção, execução e controlo do mar. Este órgão não cria novas tutelas nem modifica competências políticas, mas obriga a estrutura já existente a concentrar a atenção nos assuntos do mar, áreas envolventes e recursos, promovendo políticas integradas e reforçando o diálogo, a cooperação e a coordenação entre ministérios.

- * Deve ser apoiado por um órgão de cariz técnico com capacidade para preparar documentação, estudos e pareceres, sugerir medidas e, principalmente, verificar se a execução das decisões do conselho de ministros está a ser correcta e atinge os objectivos esperados. O relato (*feed-back*) ao conselho de ministros desta avaliação, com eventual sugestão de novas medidas, é essencial ao fechamento do anel da gestão e ao sucesso do modelo.
- * O modelo completa-se com uma terceira componente. É a que tem a ver com a participação no processo de gestão do mar também da sociedade civil, através dos sectores económico, científico e social, representados num conselho consultivo destinado a transmitir reflexões, anseios e sugestões ao conselho de ministros, através do preconizado órgão de apoio.

Propostas de gestão

No sector portuário

- * As estruturas orgânicas que superintendem nos portos nacionais, quer no Continente, quer nas Regiões Autónomas, são diversificadas, sem nenhum órgão de cúpula com o poder que garanta a gestão sistémica do sector. Impõe-se, por isso, uma reformulação, no nível nacional, que estabeleça uma autoridade de superintendência (seja *holding*, secretário de estado, ou outro) com competência para proceder à redefinição das funções de cada porto, das suas multimodalidades, etc., segundo um plano estratégico total que vise rentabilizar os investimentos públicos subaproveitados e evitar novas duplicações, nuns casos e, ou, insuficiências, noutros.
- * Criar condições nos terminais para que o transporte marítimo de curta distância possa concorrer com o rodoviário. Nessa linha, há que promover os arranjos de procedimentos internacionais e nacionais que equiparem, reduzindo, as exigências burocráticas do transporte marítimo às do rodoviário.

- * Reduzir os custos financeiros e de tempo, nos processos de movimentação das cargas dos navios e de desembarço burocrático, alinhando pelos padrões mais eficazes, a fim de ganhar competitividade.
- * Adaptar, com sentido de urgência, os terminais usados pelos navios de cruzeiros marítimos, considerando que são eles a dar a primeira imagem de entrada no País a muitas centenas de milhares de turistas de elevado poder de compra.

No sector do recreio e do turismo náuticos

- * Os factos de, na Europa, a procura de postos de amarração de grandes embarcações de recreio exceder largamente a oferta e de as três parcelas do Território Nacional reunirem muito boas condições naturais e geográficas para atrair esse mercado recomendam uma aposta neste sector para ocupação de espaços portuários subaproveitados e para a construção de novas marinas.
- * A oferta de postos de atracação tem de ser acompanhada da disponibilidade de estaleiros e de outras facilidades de reparação e manutenção de embarcações e dos equipamentos e apetrechos que as aparelham.
- * O crescimento da frota de embarcações de recreio que está a verificar-se na União Europeia, incluindo Portugal, e o potencial de crescimento que continua a existir justificam uma reestruturação do sector da construção de embarcações de recreio, redimensionando-se para melhorar o nível da oferta a dirigir também aos sectores médios da população e, mais tarde, aos de topo, tirando partido, inclusivamente, dos excelentes artesãos que continuam a existir em Portugal.
- * As chamadas actividades marítimo turísticas, pelo enorme desenvolvimento que podem continuar a ter, merecem uma atenção especial, no sentido de agilizar o processo burocrático necessário ao estabelecimento e ao funcionamento, mas sem, contudo, transigir na segurança adequada, apesar de algumas sugestões menos avisadas.
- * Criar condições para inovar nas actividades marítimo turísticas, promovendo novos pólos de interesse, como a observação, à superfície e em profundidade, de zonas de pesca interdita, a visita subaquática de zonas arqueológicas e de parques estabelecidos artificialmente para essa finalidade, etc.

No sector da construção naval

- * A inclusão deste sector na tríade das propostas resulta do desespero da percepção de que a actual construção naval portuguesa pode estar à beira da extinção, depois de muitos séculos de afirmação, alguns gloriosos, em Portugal. Pela esperança, realista, de que pode recuperar, vale a pena propor a sua reestruturação como uma indústria nacional. A primeira linha de acção

aponta para a modernização dos estaleiros, tirando partido da oportunidade conferida pela encomenda vultosa de navios militares, agora em curso. Esta tem de ser aproveitada para a evolução dos processos de fabrico, das tecnologias aplicáveis e para arrastar a incorporação de produtos do *cluster*, a fim de ganharem competitividade no mercado externo, quer na construção de navios civis, quer na de navios militares.

- * Os estaleiros com um mínimo de capacidades devem criar associações que lhes permitam ganhar dimensão e diversificação da oferta, aproveitando os resquícios de conhecimentos e de habilidade que ainda subsistem, independentemente de se situarem no sector civil ou no militar.
- * As universidades, os laboratórios de investigação e as empresas de tecnologia de topo, sobretudo electrónica e *software*, devem participar nos processos de projecto e de apetrechamento de navios inovadores, como aconselham alguns exemplos bem conseguidos de êxito nacional e internacional.¹
- * Os navios militares em construção no País têm forte potencial de exportação, sobretudo se forem envolvidos num pacote completo que inclua a formação e o treino dos destinatários, bem como a estruturação do apoio logístico continuado.
- * Embora muito especializada, a construção naval de recreio, sobretudo para as unidades de maior dimensão, deve ser ponderada pelos estaleiros, como um dos produtos a produzir pela rede deste *cluster*, isoladamente ou em complemento do *cluster* do recreio e do turismo náuticos.

V. Conclusão

Em suma, as propostas, que em breve síntese foram afloradas, pretendem apenas demonstrar que há soluções para recuperar o domínio da economia do mar e que elas abrangem vertentes diferentes de uma mesma questão, todas essenciais e a exigirem simultaneidade de execução. Contudo, o capital mais importante de que precisam para serem postas em prática é a vontade. Mas esta é um recurso que tem sido escasso e que é necessário em doses elevadas, ou mesmo muito elevadas. A dúvida sobre a valia do processo nem sequer merece ser colocada. É que, se ele deu já bons resultados em tantos países da União Europeia porque é que não há-de dar no nosso?

É uma pergunta que só pode ter uma resposta: SIM.

1 O Sistema Integrado de Comunicações, desenvolvido e produzido pela CENTREL/EID em colaboração com a Marinha, equipa as fragatas mais modernas de Espanha e da Holanda, o porta-aviões da Tailândia, navios ingleses, etc.