

## CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

CARLOS VASCONCELOS

“BITOLA É FALSA  
QUESTÃO”

JOSÉ CARLOS BARBOSA

“PRIORIDADE:  
ALTA VELOCIDADE  
VIGO-PORTO-LISBOA”

LUÍS MIRA AMARAL

“ALTA VELOCIDADE EM  
BITOLA EUROPEIA PARA  
TRÁFEGO MISTO”



### OPINIÃO

ÁLVARO FONSECA  
CARLOS LOPES  
MANUEL TÃO  
MIGUEL REBELO DE SOUSA

### DOSSIER

LOGÍSTICA E TRANSPORTES:  
VELHOS E NOVOS DESAFIOS

# marketaccess

## Fazemos o seu negócio crescer em mercados internacionais.



### Internacionalização de empresas

Apoiamos a expansão de empresas para mercados externos, através de soluções integradas e de uma rede de parceiros global.



### Inovação & internacionalização

Programas de inovação e aceleração de negócios que reforçam a competitividade e crescimento externo de empresas e startups.



### Promoção coletiva internacional

Apoiamos associações e organizações na promoção de sinergias, objetivos coletivos e vantagens competitivas em mercados internacionais.

### ESPECIALISTAS EM INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao longo dos seus 18 anos de atividade, a Market Access tem vindo a apoiar os processos de expansão para mercados externos de empresas e organizações de diferentes indústrias. A Market Access já implementou mais de 1500 projetos de internacionalização de mais 600 clientes globais.

### PROJETOS IMPLEMENTADOS EM MAIS DE 60 MERCADOS

A Market Access opera hoje em mais de 60 mercados internacionais, através de uma rede de parceiros de longo prazo que conhecem e operam nos seus mercados naturais e possuem uma vasta experiência no desenvolvimento de projetos de internacionalização.

**marketaccess**  
EXPERTS IN INTERNATIONAL BUSINESS

[www.marketaccess-global.com](http://www.marketaccess-global.com)

## 4 EDITORIAL

## 6/15 ENTREVISTAS

**CARLOS VASCONCELOS**  
Presidente da Medway

A bitola é uma absoluta  
falsa questão

**JOSÉ CARLOS BARBOSA**  
Deputado

Prioridade: Alta velocidade  
Vigo-Porto-Lisboa

## 16/33 OPINIÃO

**LUÍS MIRA AMARAL**  
Alta velocidade em bitola  
europeia para tráfego misto

**ÁLVARO FONSECA**  
Comboios mais baratos  
para quem os compra

**CARLOS LOPES**  
Plano Ferroviário Nacional:  
o desafio da execução

**MANUEL TÃO**  
Espanha-Portugal: a ferrovia  
do desencontro

**MIGUEL REBELO DE SOUSA**  
Autoestradas ferroviárias  
para a sustentabilidade

## 35/72 DOSSIER

LOGÍSTICA E TRANSPORTES  
VELHOS E NOVOS DESAFIOS

RAÚL MAGALHÃES | APLOG

PEDRO GALVÃO | CPC

ANTÓNIO M. RODRIGUES | LEGAL PARTNERS

ANTÓNIO NABO MARTINS | APAT

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO | ISCTE-IUL

ARTUR MOTA | TRANSMOTA

MIGUEL BARROSO | J. BARROSO

JORGE BOLOTINHA | HI FLY

TERESA FERNANDES | MULTIPessoal

NUNO MESQUITA PIRES | NUNO MESQUITA PIRES LDA.

CELESTINO SILVA | DACHSER

CMDT. RUI TERRA | PORTO DOS AÇORES SA

FRANCISCO LEITE | PSL NAVEGAÇÃO

## 74

CULTURA

**MANUEL CABRAL**  
Museu Nacional  
Ferroviário | Memória  
e património,  
atualidade e futuro

## 77

LIVROS

**88 Vozes Sobre**  
Inteligência Artificial  
Um livro ISCTE Executive  
Education  
**A Viagem do Elefante**  
José Saramago

## CHEGOU A HORA DA FERROVIA?



**JOSE EDUARDO CARVALHO**

PRESIDENTE DA AIP

**1.** Esta edição da revista NE - Negócios & Empresas aborda dois temas: o setor ferroviário; e os novos desafios do setor logístico e dos transportes. O seu conteúdo é interessante e a reflexão produzida traz elementos para a sua compreensão.

**2.** Existem dois debates que apaixonam a sociedade e a economia portuguesa: o aeroporto e os investimentos em infraestruturas, nomeadamente no setor ferroviário. E sobre este último, apesar da reflexão que tem ocorrido nos últimos anos, continuo a pensar que um país com escassos recursos tem de priorizar o investimento verdadeiramente estratégico e que reúna condições de comportabilidade com a política orçamental.

Por isso, os investimentos em infraestruturas de transporte:

- Têm de ser avaliados pelo seu contributo para o aumento da competitividade externa da nossa economia e para o aumento do seu

potencial exportador.

- Devem centrar-se no setor portuário e ferroviário. Só 13 % da população portuguesa reside a mais de 15 minutos de uma via de alta prestação. E, como se refere na revista, em cada 100 viagens de passageiros só 4 o fazem de comboio. Acredito que se a Comissão Europeia não colocasse fortes restrições à afetação de recursos financeiros às acessibilidades rodoviárias, tínhamos continuado a investir neste setor, apesar de termos um dos melhores sistemas de autoestradas da Europa em rácio de PIB, habitante e superfície, como bem refere Margarido Tão.

- Deve dar-se prioridade à carga/mercadorias em detrimento dos passageiros.

Penso que estes pressupostos continuam a ser válidos e pertinentes para a definição de uma estratégia de investimento nesta área.

**3.** Desde 2011, elaboraram-se 6 planos de investimento no setor ferroviário. Como

---

# EDITORIAL

---

escreve Carlos Lopes no seu artigo, somos um país de planos, mas com fortes deficits de execução. Em 10 anos não conseguimos requalificar a linha da Beira Alta, e o reduzido investimento concluído no Plano Ferrovia 2020, nalguns casos, teve um atraso de 4 anos.

A falta de competitividade das operações de transporte ferroviário de mercadorias, a fraquíssima quota modal da ferrovia (6%), a racional relutância dos exportadores em privilegiarem o frete ferroviário, o aumento das taxas de uso da infraestrutura, a falta de eletrificação da rede e a inexistência de comboios de 750 metros exigem uma reflexão que não se pode reduzir ao problema da bitola.

Esta é uma posição, em certo sentido, comungada por Carlos Vasconcelos e Álvaro Fonseca, responsáveis pelos dois operadores privados de transporte ferroviário de mercadorias. Diferente é a análise de Mira Amaral. Na sua opinião, o potencial de crescimento das nossas exportações reside na Europa, justificando-se por isso uma nova rede de velocidade elevada em bitola europeia para

tráfego misto (passageiros e mercadorias). José Carlos Barbosa, apesar de partilhar as razões que impedem o crescimento da quota modal da ferrovia, defende que a prioridade do investimento deve centrar-se na linha de alta velocidade para passageiros Vigo-Porto-Lisboa. Desta posição não se afasta Manuel Tão, ao contestar a primazia dada ao transporte de carga, face à crescente terceirização da economia. A prioridade terá de assentar no transporte de passageiros de longo alcance. É esta diversidade de opiniões e perspetivas que enriquecem o conteúdo da revista.

**4.** Menos divergências ocorrerem na reflexão sobre os velhos e novos desafios que se colocam ao setor da logística e dos transportes. As principais preocupações residem na:

- Expectável continuação a curto e médio prazo da disrupção das cadeias de abastecimento;
- Redução das emissões;
- Perda de competitividade dos exportadores europeus para mercados extracomunitários, devido ao transporte marítimo estar inserido nas ETS (Emissions Trading System).

- Burocracia decorrente das obrigações introduzidas no Regime de Bens Em Circulação;
- Descapitalização das empresas de transporte e a incapacidade de suportar os inevitáveis investimentos na descarbonização;
- Aumento da capacidade de carga e dimensão dos camiões para, entre outras razões, mitigar a falta de motoristas;
- Falta de incentivos para a renovação da frota;
- A celebração de um acordo coletivo de trabalho que não levou em consideração as condições de exploração das empresas de transporte;
- A necessidade da criação de uma secretaria de Estado da logística e transportes na orgânica do futuro Governo.

ENTREVISTA

CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

**CARLOS VASCONCELOS,**  
**PRESIDENTE DO CONSELHO DE**  
**ADMINISTRAÇÃO DA MEDWAY, E**  
**JOSÉ CARLOS BARBOSA,**  
**DEPUTADO DO PS E EX-DIRETOR**  
**DE MANUTENÇÃO E ENGENHARIA**  
**DA CP, RESPONDEM ÀS PERGUNTAS**  
**DE CADA UM.**

---

ENTREVISTA

CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

A portrait of Carlos Vasconcelos, an older man with short grey hair, wearing a dark suit jacket over a light blue patterned shirt. He is standing in front of a blurred background that appears to be an office or a public space with yellow posters.

CARLOS  
VASCONCELOS

Presidente da MEDWAY

“A BITOLA É UMA  
ABSOLUTA FALSA  
QUESTÃO”



## Fatores que limitam a competitividade da ferrovia

- A não eletrificação de toda a rede
- A impossibilidade de efetuar comboios de 750 metros em toda a rede
- A existência de modelos diferentes de segurança (CONVEL) e de corrente elétrica em cada país
- O forte apoio à rodovia, em detrimento da ferrovia (portagens versus taxa de uso, subsídios ao gasóleo, apoios à renovação de frota, etc.)
- A necessidade de mudança de tripulações na fronteira

**“A bitola é uma absoluta falsa questão, não constituindo qualquer entrave ao crescimento da quota modal ferroviária.”**

**José Carlos Barbosa** - O debate sobre a migração para bitola europeia tem gerado muita discussão. Enquanto líder da maior empresa ferroviária de transporte de mercadorias considera que a bitola ibérica é um entrave ao crescimento da quota modal ferroviária?

**Carlos Vasconcelos** - Conforme temos vindo a demonstrar, a bitola é uma absoluta falsa questão, não constituindo qualquer entrave ao crescimento da quota modal ferroviária. Não querendo trazer para esta entrevista todos os argumentos que fundamentam a nossa posição, bastará, creio, chamar a atenção somente para um facto: em Espanha e em Portugal só existe, para mercadorias, a bitola ibérica e a quota modal da ferrovia ronda os 6%. Ou seja, não é por termos a mesma bitola que a ferrovia consegue ser competitiva. Outros fatores são determinantes.

E relembro que Espanha representa cerca de 60%

**“Em Espanha e em Portugal só existe, para mercadorias, a bitola ibérica e a quota modal da ferrovia ronda os 6%. Ou seja, não é por termos a mesma bitola que a ferrovia consegue ser competitiva.”**

do nosso comércio externo.

Se Portugal implementasse a bitola europeia ficaria uma verdadeira ilha ferroviária, pois Espanha não tem bitola europeia, nem a vai ter na próxima década.

Espanha tem a bitola europeia exclusivamente para passageiros e só para a alta velocidade. Possui, é certo, um pequeno troço na fronteira Sul, a ligar a Barcelona, que tem uma muito reduzida utilização.

**José Carlos Barbosa** - Não existindo apenas o Operador ferroviário de mercadorias incumbente e verificando-se mais concorrência (aparente), porque não aumenta a quota de mercado?

**Carlos Vasconcelos** - São outros os fatores que limitam a competitividade da ferrovia, nomeadamente: a não eletrificação de toda a rede; a impossibilidade de efetuar comboios de 750

**“Se Portugal implementasse a bitola europeia ficaria uma verdadeira ilha ferroviária, pois Espanha não tem bitola europeia, nem vai ter na próxima década. Espanha tem a bitola europeia exclusivamente para passageiros e só para a alta velocidade.”**

metros em toda a rede; a existência de modelos diferentes de segurança (CONVEL) e de corrente elétrica em cada país; o forte apoio à rodovia, em detrimento da ferrovia (portagens versus taxa de uso, subsídios ao gasóleo, apoios à renovação de frota, etc.); a necessidade de mudança de tripulações na fronteira.

**José Carlos Barbosa** – Como vê o processo de licenciamento de novos operadores, nomeadamente no que se refere à carga burocrática que implica e ao tempo que demora? Considera que tal não constitui impedimento à entrada de novos Operadores?

**Carlos Vasconcelos** – Não creio que seja um impedimento. Nós, por exemplo, vamos iniciar as operações em França, estando com o respetivo processo a decorrer e não é a sua carga burocrática que dificulta a nossa entrada naquele País. Acresce que, atualmente o certificado de segurança europeu veio reduzir o tempo necessário para o licenciamento.

**José Carlos Barbosa** – Em Portugal a MSC comprou 100% da CP Carga, criando a MEDWAY. Em Espanha o modelo será diferente, ou seja: 50% para a MEDWAY e 50% para Renfe. Por que razão optaram por esse modelo? Quais as principais vantagens e desvantagens?

**Carlos Vasconcelos** – A opção não foi nossa; foi esse o modelo do concurso aberto por Espanha: procurar um sócio industrial para uma parceria de 50%.

**José Carlos Barbosa** – O grupo MSC – dono da MEDWAY – anunciou recentemente a compra do operador privado de passageiros de alta velocidade italiano Italo NTV. Em Portugal damos os primeiros passos para construir a Linha de Alta Velocidade Porto-Lisboa. Assim pergunto-lhe se estão interessados em criar um operador para privados de passageiros em Portugal?

**Carlos Vasconcelos** – De momento, não temos qualquer interesse.

**José Carlos Barbosa** – O grupo MSC prevê fazer mais parcerias ou até aquisições para se tornar um gigante ferroviário europeu?

**Carlos Vasconcelos** – O Grupo já tem diversos Operadores a operar em diferentes países europeus.

**José Carlos Barbosa** – A MSC pretende adquirir novo material circulante para uma eventual operação no segmento de passageiros de alta velocidade?

**Carlos Vasconcelos** – Não me compete pronunciar-me sobre a estratégia do Grupo para o segmento dos passageiros de alta velocidade.

**José Carlos Barbosa** – Qual é o posicionamento no mercado ferroviário europeu que o grupo MSC pretende ter a curto/médio prazo?

---

## ENTREVISTA

### CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

---

**Carlos Vasconcelos** - Iremos continuando a expandir a nossa atividade, sempre que e onde quer que se justifique e se enquadre na estratégia do Grupo, enquanto Operador Logístico Global.

**José Carlos Barbosa** - Há perspectivas de aumentar a capacidade oficial na área da ferrovia a pensar na expansão europeia?

**Carlos Vasconcelos** - Neste momento, estamos em fase adiantada de começar o arranque da nossa própria oficina de Manutenção & Reparação, no Entroncamento, que incluirá uma secção para a construção de vagões, no âmbito do projeto Smart Wagons.



---

ENTREVISTA

CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

Foto: Jorge Ferreira

JOSÉ CARLOS  
BARBOSA

Deputado e ex-diretor de  
Manutenção e Engenharia da CP

“PRIORIDADE NA PRÓXIMA  
DÉCADA: CONSTRUÇÃO DA  
LINHA DE ALTA VELOCIDADE  
VIGO-PORTO-LISBOA”

---

## ENTREVISTA

### CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

---

#### ↓ Medidas em destaque

- Aumentar a capacidade disponível na rede ferroviária nacional
- Melhorar a intermodalidade, aumentar o número de terminais junto a grandes áreas industriais e logísticas, acabando com as barreiras na entrada dos portos
- Regulamentar o setor a nível europeu, criando regras mais uniformes entre países dos Estados-membro e acabando com processos burocráticos que custam muito aos operadores
- Diminuir os custos, baixar a taxa de uso, baixar os impostos sobre a energia e o combustível utilizados pelos operadores ferroviários

**“Se queremos maior coesão social e territorial, mais exportações e competitividade, é importante baixar os custos logísticos.”**

**Carlos Vasconcelos** - No Orçamento do Estado para 2024, o Governo prevê um investimento de mais de 1.344 milhões de euros nos projetos do Ferrovia 2020, na expansão das redes dos metros e na aquisição de frota. Crê ser suficiente, quando comparado com os investimentos na rodovia (já realizados e orçamentados)?

**José Carlos Barbosa** - Durante as últimas décadas investimos mais na rodovia do que na ferrovia. É, portanto, factual que existe uma grande diferença entre estes dois tipos de transporte. Para corrigir esta disparidade temos de investir muito mais. Em todo o caso, atualmente, mesmo com um significativo aumento do investimento, registam-se dificuldades na capacidade de execução, desde logo pelas limitações de mão-de-obra nas empresas. Ou seja, mais inves-

**“Aprovar um plano plurianual de investimentos com o horizonte 2050 deve ser um compromisso de regime.”**

timento é importante, mas a capacidade de execução do planeamento previsto é um fator crítico. Considero, por isso, de extrema importância, um olhar atento ao lado da execução.

Nota-se que o programa Ferrovia 2020 é muito importante para o cluster empresarial ferroviário, quer no transporte de passageiros, quer no transporte de mercadorias - fundamentalmente, as ligações internacionais para o transporte de mercadorias e a modernização e eletrificação da rede ferroviária. Dou o exemplo da ligação internacional sul, entre Évora e Caia, pelo seu relevante investimento, que alargará o “hinterland” de Sines/Setúbal a todo espaço ibérico além Pirenéus.

**Carlos Vasconcelos** - Quais são as principais prioridades que considera deverem ser tidas em conta em relação às infraestruturas ferroviárias?

**José Carlos Barbosa** – A grande prioridade para o desenvolvimento da rede ferroviária na próxima década é a estruturação do eixo principal norte – sul da rede ferroviária, ou seja, a construção da Linha de Alta Velocidade Vigo – Porto – Lisboa. O projeto atual tem a particularidade de prever a construção da nova linha com as ligações à rede convencional, permitindo a interconexão a quase todas as restantes linhas. Uma outra prioridade é a aprovação do Plano Ferroviário Nacional (PFN) que será o instrumento fundamental para definir o planeamento da rede ferroviária num horizonte de médio e longo prazo. Os objetivos são claros: levar a ferrovia a todas as capitais de distrito, reduzir o tempo de viagem entre Lisboa e Porto e promover melhores ligações da rede ferroviária às infraestruturas portuárias e aeroportuárias. Além desses, o PFN deverá assegurar uma cobertura adequada do território e a ligação dos centros urbanos mais relevantes, bem como as ligações transfronteiriças ibéricas e a integração na rede transeuropeia. Deverá, ainda, garantir a integração do modo ferroviário nas principais cadeias logísticas nacionais e internacionais.

Após aprovação do PFN, o país deverá aprovar um plano plurianual de investimentos com o horizonte 2050. Com ou sem Fundo de Investimentos Estruturantes, é meu entendimento que esse plano deve ser um compromisso de regime, independente dos partidos de suporte aos sucessivos governos a bem do seu escrupuloso cumprimento. Diria que, nas próximas décadas, os programas de Governo devem ser desenvolvidos em torno destes investimentos estruturantes.

**Carlos Vasconcelos** – O Green Deal prevê, até 2030, o objetivo europeu de 30% dos trajetos de mais de 300Km serem feitos por ferrovia. Acha que Portugal está a caminhar nesse sentido?

**“A grande prioridade na próxima década é a construção da linha de alta velocidade Vigo-Porto-Lisboa. O projeto prevê a interconexão com a ligação à rede convencional.”**

**José Carlos Barbosa** – Há aqui dois aspetos que devem ser discutidos: a infraestrutura e a operação ferroviárias. Do lado da infraestrutura, desde 2001 foram implementadas várias obras de renovação de via em diversos pontos da rede ferroviária nacional. Nas zonas urbanas aumentaram os canais disponíveis; eletrificaram-se vários troços da rede, o que permitiu a tração elétrica com poupanças de exploração; otimizaram-se ligações nos principais portos, aumentou-se significativamente o transporte de contentores; e, por último, foram criadas infraestruturas ferroviárias vocacionadas para a atividade logística, possibilitando a intermodalidade entre a ferrovia e a rodovia.

Por outro lado, temos o programa Ferrovia 2020, que assenta nos seguintes princípios: aposta nas ligações internacionais para o transporte de mercadorias; construção do Corredor Internacional Sul, com a continuação da construção da nova Linha entre Évora e Elvas; concretização do Corredor Internacional Norte, com a modernização da Linha da Beira Alta; materialização do Corredor Norte/Sul, com a modernização da Linha do Norte, entre Espinho e Gaia; melhorias nos corredores complementares, com a eletrificação das Linhas do Oeste (que pode ser uma importante redundância à Linha do Norte) e do Algarve; e a histórica modernização da Linha de Cascais.

Do lado da operação, passamos de uma empresa de transportes de mercadorias – a CP Carga – para duas, a Medway (ex-CP Carga) e a Takargo, esta comprada recentemente pela Captrain. Apesar dos novos players, a verdade é que a quota modal não tem crescido quanto esperávamos. Acredito que estamos a caminhar nesse senti-

**“A quota modal não tem crescido. Temos de baixar os custos operacionais, reduzindo a taxa de uso e baixando os custos energéticos para os operadores ferroviários.”**

do, mas, para atingirmos os objetivos, temos de baixar os custos operacionais, reduzindo a taxa de uso e baixando os custos energéticos para os operadores ferroviários.

Existem, também, as questões técnicas: com o fim das obras infraestruturais há mais canais disponíveis, mas faltam comboios. Falta resolver o problema do CONVEL.

Resumindo, só conseguiremos atingir as ambiciosas metas de neutralidade carbónica se fizermos uma profunda mudança da repartição modal dos nossos padrões de mobilidade. Só conseguimos reduzir emissões de pelo menos 55% até 2030 com fortes investimentos na ferrovia que aproxima territórios, otimizando custos de exploração e disponibilizando capacidade de transporte mais sustentável.

**Carlos Vasconcelos** - Como avalia o facto de as portagens ferroviárias aumentarem 23% enquanto o Governo reduz em 30% algumas portagens rodoviárias? Não crê que isso reduza competitividade da ferrovia?

**José Carlos Barbosa** - Há claramente uma discrepância entre o modo rodoviário e o modo ferroviário. Compreendo a redução de portagens rodoviárias, num contexto de territórios de baixa densidade e elevados custos de contexto, mas se queremos maior coesão social e territorial, mais exportações e competitividade, é importante baixar os custos logísticos porque somos um país periférico. Em suma, acho que este tipo de medidas deve ser avaliado numa perspetiva

**“A nova Linha de Alta Velocidade Porto - Lisboa permitirá que a atual linha do Norte fique apenas dedicada ao transporte de mercadorias e a ligações regionais e suburbanas.”**

integrada e coerente com os objetivos climáticos e económicos.

**Carlos Vasconcelos** - Considera que a Indústria, a curto ou médio prazo, irá relevar a pegada de CO2 nos seus produtos?

**José Carlos Barbosa** - Caminhamos rapidamente para a adoção desse tipo de medidas, mas o crescimento do transporte ferroviário far-se-á com maior sucesso, na medida em que seja acessível, rápido e flexível. A maioria da população faz as suas opções tendo em conta o preço baixo e a rapidez do transporte. Posto isto, se queremos aumentar a percentagem de passageiros ou produtos transportados pela ferrovia teremos de baixar o custo dos fretes e assegurar rapidez nas ligações para tornar o transporte ferroviário mais competitivo.

**Carlos Vasconcelos** - Que medidas se devem implementar para atrair as mercadorias para a ferrovia?

**José Carlos Barbosa** - Há um conjunto alargado de medidas que deve ser implementado. Eu destaco as seguintes: aumentar a capacidade disponível na rede ferroviária nacional; melhorar a Intermodalidade, aumentar o número de terminais junto a grandes áreas industriais e logísticas, acabando com as barreiras na entrada dos portos; regulamentar o setor a nível europeu, criando regras mais uniformes entre países dos Estados membro e acabando com

---

## ENTREVISTA

### CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

---

processos burocráticos que custam muito aos operadores; e diminuir os custos, baixar a taxa de uso, baixar os impostos sobre a energia e o combustível utilizados pelos operadores ferroviários.

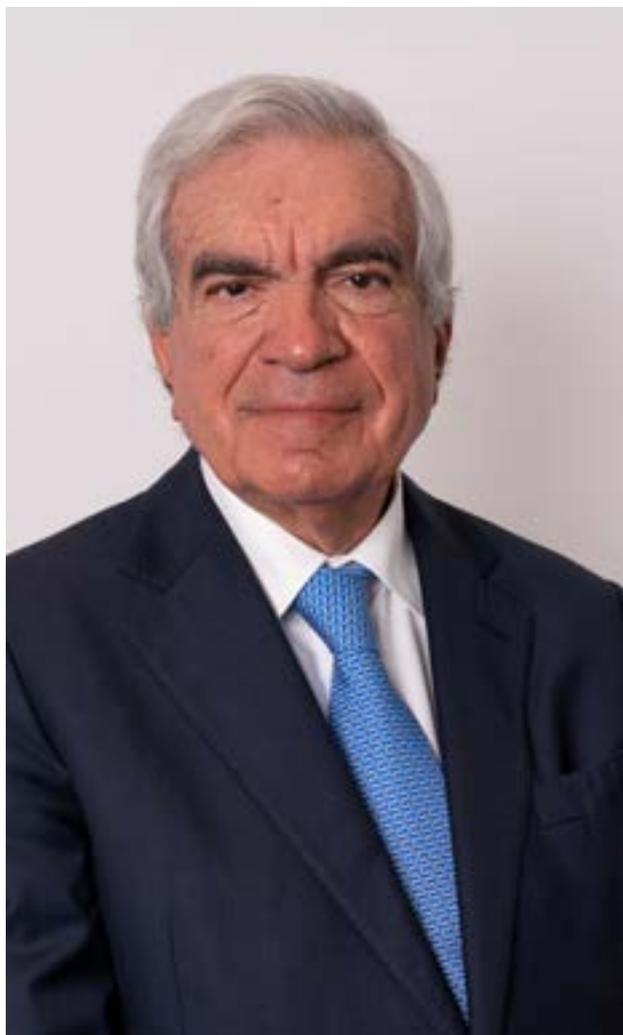
**Carlos Vasconcelos** - Mesmo considerando o investimento previsto para a Linha Norte/Sul, que irá aumentar significativamente a sua capacidade, será realista admitir que a ferrovia possa competir com a rodovia nesse eixo?

**José Carlos Barbosa** - O aumento de capacidade dá novas ferramentas competitivas aos operadores e a criação de novos portos secos junto às linhas ferroviárias também contribuirá para isso. Considero que a nova Linha de Alta Velocidade Porto - Lisboa permitirá que a atual linha do Norte fique apenas dedicada ao transporte de mercadorias e a ligações regionais e suburbanas. Com isto, os serviços podem aumentar, criando maior flexibilidade para a realização de novas rotas.



Foto: Jorge Ferreira

## FERROVIA, BITOLA EUROPEIA E CONETIVIDADE DAS EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS



**LUÍS MIRA AMARAL**  
ENGENHEIRO ELECTROTÉCNICO (IST)  
ECONOMISTA (MSc NOVASBE)

**“São irrealistas aqueles que apenas querem pensar no mercado ibérico em termos logísticos e de transporte das nossas exportações, com o argumento que a Espanha é o nosso maior cliente e o resto da UE não interessa!”**

### **I - A internacionalização da economia portuguesa**

**1.** Para uma pequena economia aberta como a portuguesa, a internacionalização e a operação nos mercados externos é vital para a sua competitividade. Os períodos em que a economia portuguesa mais cresceu foram na época da adesão à EFTA, ainda no antigo regime, e na altura da adesão à então CEE, atual UE, em 1986, o que mostra quão positivo é para Portugal a sua abertura ao exterior.

**2.** Na época da Troika as exportações passaram de 27% para 43% do PIB e recentemente terão atingido os 50% do PIB. Mas a comparação com outras economias da nossa dimensão e com pendor exportador mostra que teremos de nos bater por um rácio de exportações sobre o PIB entre 70 e 80%, o que mostra o caminho que ainda há a percorrer para atingirmos este verdadeiro desígnio nacional, o qual é o da nossa sustentabilidade económica na economia global em que estamos inseridos.

**“Já existe um acordo com Espanha para uma nova interligação gasista para exportar para a Europa o hidrogénio verde que ainda não produzimos, enquanto no que toca às exportações que já existem, o Governo não procura um acordo que permita interligações de bitola europeia.”**

**3.** Também será de enfatizar a importância das trocas comerciais com a UE e do IDE comunitário para o investimento industrial pesado em Portugal com empregos tecnicamente exigentes e bem pagos na indústria, por comparação com outros sectores com muito menor valor acrescentado.

**4.** 70% do comércio externo de Portugal é com a UE, sendo 80% por via rodoviária, e apenas cerca de 14% por via marítima. Os fluxos de exportação e importação de Portugal com a Espanha e com a restante UE (sem Espanha) representavam, em 2022 e em valor (€), respetivamente, 29.5% e 40.5% do comércio externo português. Se bem que a Espanha seja o nosso primeiro cliente, estes números mostram que não podemos menosprezar o comércio externo com os outros países da UE e será nos mercados destes países que haverá o maior potencial para o crescimento das exportações portuguesas. Tudo isto mostra quão irrealistas e quão afastados duma perspetiva dinâmica a prazo para as nossas exportações estão aqueles que apenas querem pensar no mercado ibérico em termos logísticos e de transporte das nossas exportações com o argumento que Espanha é o nosso maior cliente e o resto da UE não interessa!

**“Defendemos um projeto de velocidade elevada em bitola europeia, possibilitando as ligações à Europa via Espanha, apta para tráfego misto.”**

**5.** O modelo atual de trocas comerciais com a UE, baseado no transporte rodoviário de mercadorias nas médias e longas distâncias (mais de 300 km), está esgotado por estrangimentos ambientais e energéticos. As políticas da UE definem como objetivo transferir 50% do tráfego rodoviário de mercadorias de média e longa distância para o ferroviário e marítimo até 2050.

**6.** A via marítima não é alternativa para muitos sectores de atividade por falta de frequência e tempo de trânsito, o que se agrava, para os mercados europeus afastados da orla costeira, por mais transbordos. Na CIP, onde eu era presidente do Conselho da Indústria, o prof. Mário Lopes, então coordenador do GT sobre infraestruturas logísticas, conduziu um inquérito à nossa indústria exportadora que mostrava claramente que o transporte marítimo de curta distância para um porto como Roterdão não era competitivo com o transporte terrestre quando se trata de levar mercadorias para o centro da Europa.

**7.** É fundamental para a nossa economia dispor de uma ferrovia competitiva nas ligações de mercadorias de Portugal ao centro da Europa. Caso contrário, as exportações perderão competitividade e Portugal perde capacidade de atração e fixação de investimento industrial pesado, tendendo a isolar-se dos mercados da UE e ficar o país mais pobre da UE, além de criar uma dependência excessiva e pouco saudável de Espanha.

## II - O PLANO FERROVIÁRIO NACIONAL

**8.** O Plano Ferroviário Nacional (PFN) propõe sempre em bitola ibérica a ligação a alta velocidade Lisboa-Porto e ligações entre as principais cidades para passageiros com tempos de percurso e frequências que tornem o comboio competitivo com o automóvel e no Lisboa-Porto também com o avião, o que faz sentido num contexto de descarbonização. Mas não se compreende que neste contexto se esqueçam as ligações ferroviárias à Europa em bitola europeia para o transporte das nossas exportações. Quando Espanha tiver a suas ligações em bitola europeia com França completadas, teremos grandes restrições à circulação por via rodoviária das nossas exportações para o centro da Europa.

**9.** Defendemos um projeto de nova rede de alta velocidade/velocidade elevada em bitola europeia, possibilitando as ligações à Europa via Espanha, apta para tráfego misto e integrada com os outros modos de transporte, designa-

damente com os aeroportos para o tráfego de passageiros e com os portos para as mercadorias. Estão em causa duas ligações a Espanha em bitola europeia, a Norte, a de Aveiro-Vilar Formoso, e a Sul, a de Sines-Lisboa-Poçoirão-Caia, sendo a do Norte de grande importância para as nossas exportações e a do Sul de interesse para Espanha por permitir a alta velocidade para passageiros na viagem Lisboa-Madrid. São ambas para tráfego misto em via dupla permitindo comboios quer de passageiros a alta velocidade quer de mercadorias, estas a velocidades mais baixas. Será necessário um acordo com Espanha, mas é espantoso que isso já exista para uma nova interligação gasista com Espanha que permita exportar para a Europa o hidrogénio verde que ainda não produzimos, só há ainda projetos piloto, enquanto que no que toca às exportações que já existem o Governo não procura um acordo que permita interligações de bitola europeia e condições de interoperabilidade entre as redes ferroviárias portuguesa e europeia para o transporte competitivo das nossas exportações!

# ROAD SHOW I&D 2024

PROMOVER A INVESTIGAÇÃO APLICADA EM PROL DAS NECESSIDADES DAS PME

### SESSÕES:

COIMBRA | GUIMARÃES | ALMADA | FUNCIAL | PONTA DELGADA  
ÉVORA | VILA REAL | LOUIJÉ | RENAVENTE



LNINOVA

FNWAY  
CONSULTING

## COMBOIOS MAIS BARATOS PARA QUEM OS COMPRA



**ÁLVARO FONSECA**  
DIRETOR - GERAL  
CAPTRAIN PORTUGAL

**“A reduzida cota modal da ferrovia no transporte terrestre de mercadorias resulta da menor competitividade em custo para a grande maioria das operações, comparativamente com o transporte rodoviário.”**

**“É necessário investimento na infraestrutura para se conseguir maior competitividade económica no produto ferroviário. Mas há outros fatores: disponibilidade e custo no material circulante; custos energéticos; custos com taxas de uso e portagens ferroviárias; disponibilidade de terminais; regulamentação ferroviária e formação das tripulações.”**

Portugal assumiu nos últimos anos uma aposta no transporte ferroviário de mercadorias, tendo comprometido avultados fundos comunitários à execução do plano Ferrovia 2020, que se traduz em ambiciosos investimentos de modernização da Rede Ferroviária Nacional.

Proponho fazer uma breve reflexão sobre esta opção estratégica, norteadas por duas questões

**“Em Portugal ainda pecamos por uma falta de visão, como é o exemplo da discussão do plano ferroviário. Na prática, é um plano somente de investimento em linhas de caminho-de-ferro.”**

fundamentais: Quais os objetivos que pretendemos atingir com esta aposta na ferrovia? Estamos no caminho certo para a sua concretização?

A decisão de investir no comboio quando temos em Portugal uma rede rodoviária das melhores da Europa pode não ser óbvia. Uma justificação racional desta estratégia é sustentada por dois argumentos (não emocionais): existe a expectativa de que o transporte ferroviário se converta numa solução economicamente mais competitiva para movimentação de mercadorias e, independentemente da maior ou menor competitividade económica, é um meio de transporte ambientalmente mais sustentável, que contribui para os objetivos de descarbonização da economia.

Relativamente à primeira razão, a económica, infelizmente temos de ser conscientes de que ainda há um longo caminho a percorrer para atingir tal desígnio. Na atualidade, a reduzida cota modal da ferrovia no transporte terrestre de mercadorias (aproximadamente 12% em

Portugal) resulta fundamentalmente da menor competitividade em custo deste modo para a grande maioria das operações, comparativamente com o transporte rodoviário.

Acrescem desvantagens adicionais resultantes de ser uma operação naturalmente intermodal – logo, exige maior planeamento e coordenação – e direcionada para o transporte simultâneo de grandes volumes de carga, o que a torna menos apelativa para empresas de menor dimensão. Com efeito, a quase totalidade dos fluxos que se transportam por comboio pode ser substituída por transporte rodoviário, tratando-se de produtos substitutos, mas com uma estrutura de custos totalmente diferente um do outro. Se o comboio não for mais barato, será difícil ao argumento ambiental sobrepor-se à exigência de maiores volumes simultâneos e maior rigidez operacional.

Olhando à estratégia seguida, importa ter presente que para se conseguir maior competitividade económica do produto ferroviário é necessá-



---

## OPINIÃO

### CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

---

rio investimento na infraestrutura, mas também que se abordem outros fatores que compõem o custo de uma operação ferroviária, dos quais destacaria a disponibilidade e custo do material circulante, os custos energéticos, os custos com taxas de uso e portagens ferroviárias, a disponibilidade de terminais e os custos de contexto associados à (complexa) regulamentação ferroviária e à muito exigente formação das tripulações.

Em suma, investimento na infraestrutura ferroviária é condição necessária, mas não suficiente para garantir a competitividade económica das operações de transporte ferroviário de mercadorias, pelo que se impõe uma abordagem mais abrangente que vise tornar os comboios efetivamente mais baratos para quem os compra.

Esta abordagem é a que está a ser seguida por toda a Europa, onde os vários governos promovem planos integrados para o sector, de que é bom exemplo o plano Mercancias 30 na nossa vizinha Espanha. Em Portugal, infelizmente, ainda pecamos por uma falta de visão global, de que é exemplificativo o facto de o nosso Plano Ferroviário Nacional, atualmente em discussão, ser na prática um plano de investimento em linhas de caminho-de-ferro.

Enquanto investimos milhões na modernização da infraestrutura ferroviária assistimos à adoção de medidas em sentido contrário, que penalizam a competitividade do comboio, como sejam o aumento muito expressivo das taxas de uso da infraestrutura, a perpetuação dos problemas associados à indisponibilidade do sistema Convel, a criação de portagens ferroviárias em alguns portos ou a exigência de conhecimentos de espanhol de nível intermédio para maquinistas que conduzam até às fronteiras de Portugal.

Estes temas têm de ser abordados, muitos carecem de menos investimento do que o que se

prevê gastar em infraestrutura, e terão efeitos diretos e de mais curto prazo no custo ferroviário. Por a ferrovia ser um sistema linear, levará anos até que os investimentos que agora estão a ser realizados na infraestrutura se traduzam em ganhos efetivos de eficiência operacional.

**“Investimos milhões na modernização da infraestrutura ferroviária mas adotamos medidas em sentido contrário à competitividade do comboio como seja: aumento das taxas de uso das infraestruturas; indisponibilidade do sistema Convel; criação de portagens ferroviárias em alguns portos; exigência de conhecimentos de espanhol de nível intermédio para maquinistas que conduzam até às fronteiras de Portugal.”**

Basta um troço não eletrificado na rede ou um terminal não adaptado a comboios de 750 metros para comprometer toda a eficiência do transporte de origem a destino, e a adaptação de toda a rede levará anos, sobretudo porque parte dos investimentos não dependem da IP, mas de fábricas e terminais privados, de autoridades portuárias e da boa vontade da nossa vizinha Espanha naquela que é a rede gerida pela ADIF [Administrador de Infraestructuras Ferroviarias].

O caminho para um menor custo da operação ferroviária, num horizonte de médio prazo não passa só pela infraestrutura, mas por olhar o sistema ferroviário como um todo e promover medidas de fomento coerentes com essa visão.

Relativamente à segunda razão, a ambiental,

**“Levará anos até que os investimentos que estão agora a ser realizados em infraestruturas se traduzam em ganhos efetivos de eficiência operacional”**

importa ter presente que uma forma quase imediata de descarbonizar a economia é promover a transição modal para o comboio. Contrariamente a outras estratégias de mais longo prazo, como por exemplo a aposta no hidrogénio verde, a migração de carga para a ferrovia permite uma redução imediata das emissões de CO<sub>2</sub>, contribuindo para que se atinjam os extremamente ambiciosos objetivos de descarbonização definidos no Pacto Ecológico Europeu já para 2030 .

Acresce que as vantagens do comboio vão muito para além da redução das emissões de carbono e incluem outros benefícios ambientais e de redução da sinistralidade. Segundo a UE, o transporte ferroviário tem 45 vezes menos custos externos para a sociedade que o transporte rodoviário .

O comboio é também, dos vários modos de transporte, aquele com maior percentagem de cobertura direta das externalidades negativas que gera . Dito de uma forma simples, o comboio suporta diretamente, através dos seus custos de operação, uma parcela muito superior dos impactos negativos que tem para a sociedade. Noutros modos, como o aéreo ou o rodoviário, estes custos são suportados coletivamente por todos, e não imputados diretamente aos custos da operação.

Há empresas que por política interna privilegiam o uso do comboio por questões ambientais, mas a realidade é que são uma pequena minoria. A maioria das empresas opta pelo modo mais barato, sendo certo que depois ca-

berá à sociedade coletivamente compensar os custos ambientais destas escolhas através das mais variadas (e caras) políticas de descarbonização e mitigação ambiental nos vários setores da economia.

**“Defendo medidas de incentivo às empresas que adquiram transporte ferroviário, uma fiscalidade verde para quem compra comboios em alternativa a modos de transporte ambientalmente menos sustentáveis.”**

Esta situação carece de correção. Não me parece, no entanto, que seja política ou economicamente viável honrar mais os modos de transporte alternativos. Isto seria injusto e penalizante para determinadas indústrias que não têm no comboio uma opção viável por questões técnicas e operacionais. Em alternativa defendo um incentivo positivo à utilização do comboio que passe por medidas de incentivo às empresas que adquiram transporte ferroviário: uma fiscalidade verde para quem compra comboios em alternativa a modos de transporte ambientalmente menos sustentáveis.

<sup>i</sup>Fostering the Railway sector through the European Green Deal ([www.era.europa.eu/system/files/2022-10/fostering\\_railway\\_sector\\_through\\_european\\_green\\_deal\\_en.pdf](http://www.era.europa.eu/system/files/2022-10/fostering_railway_sector_through_european_green_deal_en.pdf))

<sup>ii</sup>Benefits of Rail: the greenest mode of transport, European Union Agency for Railways

<sup>iii</sup>CER Fact Sheet: Railway to a green future ([https://www.cer.be/images/Events\\_pdfs/CER\\_Factsheet\\_Sustainability\\_0.pdf](https://www.cer.be/images/Events_pdfs/CER_Factsheet_Sustainability_0.pdf))

## PLANO FERROVIÁRIO NACIONAL O DESAFIO DA EXECUÇÃO



**CARLOS LOPES**  
CONSULTOR

**“Em qualquer país sem grandes recursos, como é o caso de Portugal, o impulso das grandes obras e do investimento nas grandes infraestruturas deambula entre a grandeza do sonho e a frieza da realidade.”**

**“Somos um país de “planos”. Após seis planos estratégicos e centenas de anúncios em pouco mais de uma década, não conseguimos sequer terminar a requalificação da linha da Beira Alta, o principal eixo ferroviário nacional para os nossos negócios e empresas.”**

A política vive da expectativa dos eleitores. A economia real vive das concretizações. Em qualquer país periférico e sem grandes recursos, como é o caso de Portugal, o impulso das grandes obras e do investimento nas grandes infraestruturas deambula entre a grandeza do sonho e a frieza da realidade.

Somos, por isso, um país de “planos”. Só desde 2011, elaborámos, discutimos, combatemos ou apoiámos, no setor ferroviário, o Pla-

no Estratégico de Transportes - Mobilidade Sustentável 2011-2015, o Plano Estratégico de Transportes e Infraestruturas (PETI 3+), um plano estruturado com os stakeholders nacionais, com os utilizadores das infraestruturas, coordenado por José Eduardo Carvalho, com o relevantíssimo contributo da AIP. Discutimos depois um outro Plano, o "Ferrovia 2020", e voltámos a apreciar um plano integrador interministerial, o "Plano Nacional de Investimentos 2030 (PNI) e mais recentemente, o Plano Ferroviário Nacional e também o PRR na vertente ferroviária. E, para lá dos planos, dos anúncios, das primeiras, segundas e terceiras pedras, para lá do Código dos Contratos Públicos, das adjudicações e das paragens de obra, após seis planos estratégicos e centenas de anúncios em pouco mais de uma década, não conseguimos sequer terminar a requalificação da Linha da Beira Alta, o principal eixo ferroviário nacional para os nossos negócios e empresas.

Com o passar dos anos, a própria capacidade da engenharia portuguesa, e da academia, acaba também por definhar. **Sem obra realizada e planos revisitados em intervalos incertos onde os projetos tanto podem levar 15 anos a ser feitos, como podem passar 50 anos sobre o primeiro esboço, tudo isto sem concretização visível, para além dos debates acalorados entre velhos conhecidos da academia, da engenharia ou do mercado. Esta realidade acaba por adormecer, inexoravelmente, o talento e a experiência nacionais numa lenta decadência que acaba por criar riscos de avaliação sobre as prioridades do investimento público.**

No que refere à execução concreta dos planos, veja-se que alguns dos principais projetos do Plano Ferroviário Nacional, como a linha da Beira Alta ou o troço Évora-Caia chegaram a ser anunciados, por diversos go-

vernos, antes e depois de 2015, com obras a terminar até 2020. Estamos no dealbar de 2024 sem qualquer projeto estruturante concretizado.

**Cada dia de encerramento na linha da Beira Alta custa mais dinheiro aos exportadores e à economia, porque onde até 2021 existia uma linha concorrencial para o transporte de mercadorias por via ferroviário, hoje existe apenas um canal em obra, sem qualquer ideia de quando entrará ao serviço.** Uma obra onde já nem a palavra do ministro releva para o resultado: no último anúncio ministerial, de maio deste ano, o Ministro das Infraestruturas foi perentório a indicar a data de conclusão dos trabalhos, após sucessivos adiamentos: 12 de novembro. O prazo não vai ser cumprido e já nenhum responsável se compromete com uma data.

Entre 2015 e 2023 foram diversas as obras ferroviárias que entraram e saíram dos planos ao sabor das prioridades políticas. Contudo, um simples exercício de revisitação destes planos permite verificar alguns dados preocupantes sobre a nossa capacidade de execução: 82% dos montantes afetos ao Fer-

---

**"82% dos montantes afetos ao Ferrovia 2020 estão afetos a obras por terminar ou afetos a obras que nem sequer chegaram a ser lançadas."**

---

**"Em cerca de 26 projetos principais incluídos no Ferrovia 2020, apenas 6 projetos estão terminados e todos tiveram atrasos que foram de 12 a 48 meses (quatro anos!)."**

**“O cenário relativo às obras do novo plano, o PNI2030, não melhora. Em 16 projetos apenas um (o de menor montante) está em obra.”**

rovia 2020 estão afetos a obras por terminar ou afetos a obras que nem sequer chegaram a ser lançadas.

Em cerca de 26 projetos principais incluídos no Ferrovia 2020, apenas 6 projetos estão terminados e todos tiveram atrasos que foram de 12 a 48 meses (quatro anos!).

O cenário relativo às obras do novo plano, o PNI2030, não melhora. Em 16 projetos apenas um (o de menor montante) está em obra.

Somos levados a concluir que a forma como as infraestruturas se projetam, financiam e avançam, em Portugal, não têm uma lógica de racionalidade que seja óbvia. Os projetos são anunciados como sendo as maiores reformas desde há cem anos, ou desde a democracia, ou mesmo desde o último ministro da pasta, seja ou não camarada de partido.

Vale-nos a constatação que apesar de todos os anúncios há um traço comum que, talvez por influência da Infraestruturas de Portugal, tem prevalecido, pelo menos, desde 2011: **apesar de todos os atrasos, suspensões e adiamentos, as obras mais necessárias tendem a ser as que acabam por ser feitas e as que mais nos aproximam do mercado ibérico e europeu.**

**A infraestrutura é o ópio dos governantes. Mais do que a política social, económica ou**

fiscal, é o betão que garante uma placa em latão dourado e o nome do Ministro selado a negro. E também aqui o país perdeu qualidades: o nosso crescente défice de planeamento e de execução ditou um severo downgrade: onde antes, um ministro que se prezasse, inaugurava a obra que lançou, agora basta-se com um auto de consignação ou quiçá uma cerimónia com uma primeira pedra.

A verdade é que vivemos hoje ciclos políticos que não estão adaptados à burocracia que criámos desde os anos 90 do século passado.

**As entidades sujeitas ao Código dos Contratos Públicos e as instituições de acompanhamento e fiscalização dos contratos públicos enredaram-se, por Lei, em processos tão demorados e complexos, que praticamente tornam impossível que qualquer ideia passe da imaginação ao mero início de obra em menos de cinco ou seis anos. Antes da obra há lugar aos estudos, conceção, projetos, avaliação ambiental, contratação pública, cabimentação orçamental, vistos do Tribunal de Contas, assinatura de contratos.**

Creio que o tempo político que vivemos também não permite desfazer este nó burocrático num ambiente de transparência, adequação à realidade e de acordo com o superior interesse público.

Portugal é um país cada vez mais cerceado pelos limites que se auto impôs, com uma dificuldade execução que é hoje uma ameaça real ao nosso desenvolvimento.

E, para não variar, temos uma imensa dificuldade em aprender com os nossos próprios erros: um país que não consegue requalificar

---

## OPINIÃO

### CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

---

**“Portugal é cada vez mais cercado pelo limite que se autoimpôs, com uma dificuldade de execução que é hoje uma ameaça real ao nosso desenvolvimento.”**

uma infraestrutura ferroviária já existente, em menos de 10 anos – entre projeto, concurso, e obra – é o mesmo país que vê alguns dos seus ilustres académicos defenderem que uma outra infraestrutura de enorme complexidade, um mega-aeroporto de raiz, a 60 quilómetros de Lisboa, com acessibilidades e uma nova ponte sobre o Rio Tejo, pode ser estudada, planeada, licenciada urbanística e ambientalmente, construída e inaugurada, em menos de 7 anos.

Como referi no início do artigo, a nossa sociedade, em particular as empresas que pretendem atuar num país que querem que seja “normal”, tem um problema com a política e

**“Um país que não consegue requalificar uma infraestrutura ferroviária existente, em menos de 10 anos (projeto, concurso e obra) é o mesmo que vê alguns dos seus ilustres académicos defenderem que um mega-aeroporto de raiz, com acessibilidades e uma nova ponte sobre o Tejo poder ser estudado, planeado, licenciado urbanística e ambientalmente, construída e inaugurada em menos de 7 anos.”**

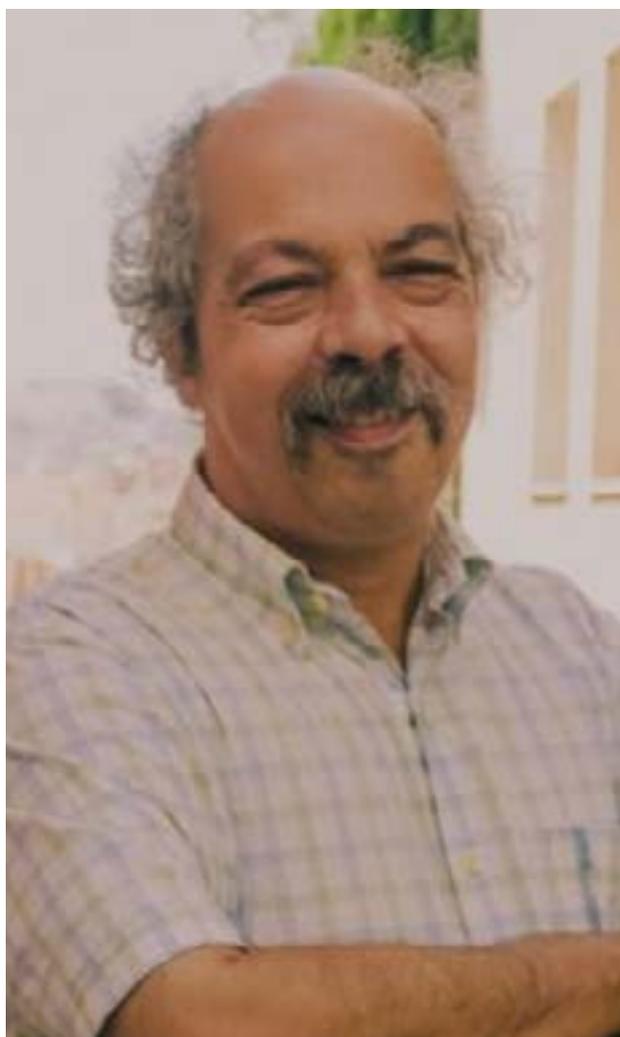
com os políticos. Precisamente, porque de um lado só existe quem queira gerar (e gerir) a expectativa dos eleitores, e do outro lado, as empresas e a sociedade em geral, já só têm tempo e paciência para trabalhar com a realidade.



**Linha da Beira Alta (Nelas): estado da obra em Setembro de 2023**

Foto: Skyscrapercity

## ESPAÑA E PORTUGAL: A FERROVIA DO DESENCONTRO



**MANUEL MARGARIDO TÃO**  
INVESTIGADOR E DOCENTE  
UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**“Contrariamente a Espanha, Portugal tomou uma opção estratégica de utilizar os fundos europeus quase exclusivamente na construção de autoestradas, relegando o investimento na ferrovia para zonas muito localizadas nas áreas metropolitanas do Porto e Lisboa.”**

A 1 de Janeiro de 1986, ingressavam Portugal e Espanha nas Comunidades Europeias. Dois espaços geopolíticos periféricos viam assim abertas as portas ao clube restrito das economias mais desenvolvidas da Europa, tornando-se elegíveis para uma série de apoios financeiros, dirigidos para o esbatimento das assimetrias profundas que os separavam da realidade além-Pirenéus. A política de desenvolvimento de Infraestruturas de Transporte caracterizou-se como marca emblemática da utilização de Fundos Europeus por parte de ambos os Estados Ibéricos, sob a égide da integração de mercados, através da aproximação dos espaços. No dealbar do respetivo processo de Integração Europeia, possuíam os Estados Ibéricos redes ferroviárias nacionais em diferentes estágios de desenvolvimento.

Em Espanha existiam mais de 13000 Km de linhas convencionais em bitola larga Ibéri-

---

## OPINIÃO

### CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

---

ca (1668mm), exploradas pela RENFE, ao que se somavam outros 2500 Km de itinerários de via métrica (1000mm), maioritariamente a cargo de Comunidades Autónomas, assim como da operadora estatal FEVE. Num universo dominado por um sistema irradiante a partir de Madrid, a rede ferroviária de Espanha de meados dos anos oitenta do séc. XX caracterizava-se por grandes itinerários com elevada percentagem de eletrificação e sinalização eletrónica, todavia estabelecidos maioritariamente em via única, e possuindo traçados cujas características geométricas, herdadas do século anterior, constituíam sérios constrangimentos de velocidade e capacidade de carga, suscetíveis de impedir uma competição eficaz com uma rede rodoviária de “Auto-Vias” e “Auto-Pistas” em pleno desenvolvimento, assim como linhas aéreas internas, estabelecidas entre as principais cidades. Em Portugal, no mesmo período, havia uma rede ferroviária perfazendo mais de 3600 Km, dos quais 2800 correspondiam a linhas convencionais similares às de Espanha, todavia com grau de subinvestimento cumulativo consideravelmente maior, exceção registada unicamente no corredor Lisboa-Porto e trajetos suburbanos nas imediações das respetivas áreas metropolitanas, únicas zonas eletrificadas e dotadas de via dupla. Em regiões muito localizadas do interior Norte e Centro de Portugal, existiam 800 Km repartidos por diversos itinerários estabelecidos em via métrica, em alguns dos quais subsis-

tiam ainda restos de exploração com recurso à tração a vapor.

Beneficiando ambos os Estados Ibéricos de Fundos Europeus para a construção de infraestruturas, a evolução de Espanha e Portugal no que concerne à Ferrovia ao longo de quase quatro décadas não poderia afigurar-se mais divergente. Volvido um período crítico no qual um programa de saneamento financeiro da empresa estatal RENFE aplicado através de um contrato-programa, resultaria numa contração em mais de 1500 Km de rede, afetando particularmente linhas regionais descapitalizadas em zonas rurais, o Estado Espanhol decide-se inequivocamente pela construção de uma Ferrovia de Nova Geração, aproveitando ao máximo os Fundos consagrados por Bruxelas à constituição de uma Rede Transeuropeia de Alta Velocidade. Iniciada com o chamado “Novo Acesso Ferroviário a Andaluzia” (corredor de 471 Km entre Madrid e Sevilha, aberto por ocasião da Expo 92), as Linhas de Alta Velocidade de Espanha perfazem na atualidade (2023) cerca de 4000 Km de novos itinerários, assumindo uma configuração irradiante a partir de Madrid, tal como o fizeram as antigas linhas troncais inauguradas no séc. XIX.

Financiada em 80% pela União Europeia, **a rede de alta velocidade de Espanha consiste em linhas de bitola 1435mm exclusivas a tráfego de passageiros**, nas quais circulam composições a 300 Km/h, colocando múltiplos pontos do

**“A realidade de 2023 apresenta a ferrovia portuguesa como um sistema meramente residual relegado para uns meros 2500 km de exploração, desprovidos de escala e efeito de rede.”**

**“Em cada cem viagens de passageiros realizadas em Portugal, apenas em quatro se recorre ao modo comboio.”**

**“A alegada primazia do transporte de cargas que presidiu à conceção do projeto ferrovia 2020 contrasta com o modelo de negócio da ferrovia espanhola, no contexto de uma economia fortemente terceirizada: prioridade ao transporte de passageiros de longo curso.”**

território Espanhol numa isócrona inferior a três horas, a partir de Madrid, tais como Barcelona, Valencia, Málaga ou mesmo Ourense, na Galiza. **Superimposto na Rede Convencional, o novo sistema interage com o clássico, libertando-lhe capacidade técnica, reutilizada nos movimentos de carga, ou, em alguns casos, projetando-lhe os ganhos temporais da “Alta Velocidade”, através de interfaces estrategicamente localizados, permitindo integrar múltiplos destinos, graças ao emprego de material circulante munido de “eixo de geometria variável” (Astúrias, Santander, País Basco ou mesmo Salamanca).**

Contrariamente a Espanha, Portugal tomou uma opção estratégica de utilizar os fundos europeus quase exclusivamente na construção de autoestradas, relegando o investimento na ferrovia para zonas muito localizadas nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, e abrindo a porta ao virtual abandono do seu sistema ferroviário, existente à data da entrada do país nas Comunidades Europeias. Apesar de em períodos temporais restritos, como a Expo 98 ou o Euro 2004, terem tido lugar alguns investimentos pontuais, centrados sobretudo em eletrificação e sinalização eletrónica, com intuito expresso de reduzir custos de exploração, **a realidade de 2023 apresenta a ferrovia portuguesa como um sistema meramente residual, relegado para uns meros 2500 Km em exploração, desprovidos de escala e efeito**

**de rede, e onde uma fraca cobertura territorial deixa de fora vastas regiões e inúmeras cidades, num território servido por mais de 3300 Km de autoestradas.** Em cada cem viagens de passageiros realizadas em Portugal, apenas em quatro se recorre ao modo comboio, com exceção do corredor Setúbal-Lisboa-Porto-Braga, onde é registado o dobro numa magra repartição modal, conseguida num itinerário onde os melhores tempos de viagem permanecem imutáveis há três décadas.

Que evolução poderá antever-se, particularmente no caso português, face a uma Espanha plenamente integrada na dinâmica das Redes Transeuropeias e onde inclusivamente se assiste à prática do “Livre-Acesso” consagrado pelas Diretivas Europeias, não apenas nas mercadorias circulando na rede ferroviária convencional, mas igualmente nos serviços de passageiros prestados nas Linhas de Alta Velocidade? Sucessor de tantos outros “programas de investimento” fracassados, o mais recente “Ferrovia 2020” é ele próprio corolário das políticas de infraestruturas onde o transporte ferroviário quase se reduz a uma irrelevância, para cidadãos e empresas, à exceção de nichos muito localizados, em um ou outro itinerário suburbano e sistemas de Metropolitano, nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. A alegada “primazia ao transporte de cargas” que presidiu à conceção do “Progra-

**“Operadores como a Renfe ou a Trenitalia já manifestaram o seu interesse inequívoco em estender as suas operações a Portugal a partir de Espanha, o mais tardar até ao ano de 2030.”**

ma Ferrovia 2020”, contrasta com o modelo de negócio da ferrovia espanhola, no contexto de uma economia fortemente terceirizada: prioridade ao transporte de passageiros de longo curso, lucrativo, concorrencial, e indutor do constante desenvolvimento do setor industrial e de material circulante próspero, entretanto desaparecido em Portugal.

Volvidos quase quarenta anos após a integração de Portugal nas comunidades europeias, será ainda possível recuperar o indisfarçável atraso de que padece a sua ferrovia? E estará o Estado em condições de o poder fazer? À incerteza da disponibilidade de fundos europeus em meados da próxima década, para que os poderes públicos possam levar a efeito um conjunto volumoso de investimentos necessários, **junta-se o espartilho financeiro orçamental ditado por compromissos do Estado português com Parcerias Público-Privadas Rodoviárias ao longo de anos, sobre as quais assenta boa parte de um dos maiores sistemas de Autoestradas da Europa, em rácio por superfície, habitantes e geração de PIB.** Serão as restrições impostas aos transpor-

tes rodoviários e aéreos por parte da União Europeia, sob a égide da “Agenda 2030”, suficientes como mola impulsadora para a mudança? Numa pequena economia periférica da União Europeia, quais os riscos de isolamento da Rede Transeuropeia de Alta Velocidade e de se prescindir duma moderna rede ferroviária convencional, capaz de a distribuir nos passageiros, assegurar a logística e garantir a coesão territorial? Assistiremos à ocorrência de deslocalizações empresariais para outros pontos da Europa, mesmo – e designadamente – para a vizinha Espanha devidamente infraestruturada em ferrovia, ficando Portugal cativo duma especialização exclusivamente turística, dependente do transporte aéreo e da estrada?

Talvez seja altura de trazer o Mercado Único Europeu para o setor ferroviário de Portugal, deixando a sua dinâmica fazer o que Estado português tem sido incapaz de realizar em tão prolongado período. Operadores como a RENFE ou a TRENITALIA já manifestaram o seu interesse inequívoco em estender as suas operações a Portugal a partir de Espanha, o mais tardar até ao ano de 2030. As exigências quanto às necessidades de mais e melhores infraestruturas apenas teriam a ganhar. Para Portugal e a sua ferrovia, o tempo e as opções afiguram-se escassos.

**Manuel Margarido Tão** é doutorado em Economia dos Transportes pelo Instituto de Estudos dos Transportes da Universidade de Leeds.

## AUTOESTRADAS FERROVIÁRIAS PARA A SUSTENTABILIDADE DO SECTOR



**MIGUEL REBELO DE SOUSA**  
DIRETOR EXECUTIVO  
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA  
DE EMPRESAS FERROVIÁRIAS

**“Não podemos ter terminais a fazer exatamente a mesma coisa, devemos, isso sim, procurar especializar a carga por cada terminal.”**

Os transportes vivem dias decisivos e Portugal está a realizar um investimento de grande magnitude na sua rede ferroviária nacional que importa depois ser alavancado.

Sabemos que os transportes enfrentam um enorme desafio na próxima década, o de caminhar para a descarbonização. Portugal e os restantes países da União Europeia comprometeram-se em **promover a descarbonização dos transportes, que são hoje responsáveis por cerca de 30% das emissões de CO2.**

**Para essa descarbonização, que deve envolver todos os modos de transporte, importa apostar na transição modal para o transporte ferroviário de mercadorias. Essa transição modal permitirá, apenas pela transferência de volume de carga da rodovia para a ferrovia, a redução média de cerca de 9x das emissões de CO2 face às emitidas pelo transporte rodoviário.**

Nos dias de hoje, existe uma grande pressão no mercado para as mercadorias chegarem depressa ao seu destino e ao preço mais competitivo possível. E esse é um enorme desafio. É importante, também por essa razão, ter consciência de que

**“Uma solução interessante que promove a intermodalidade é a implementação de autoestradas ferroviárias. É uma operação logística que junta o transporte ferroviário e o rodoviário, viabilizando o transporte de caminhões no próprio comboio.”**

esta transferência não vai acontecer por decreto. Ela tem de ser competitiva para ser sustentável.

A gestão eficiente de uma operação logística leva à necessidade de se ter em conta as várias dimensões do transporte ao longo de toda a cadeia de valor. E é nessas dimensões que é necessário haver foco, para garantir os resultados que se pretendem atingir.

Significa que deve haver foco na simplificação de processos, na digitalização, no desenvolvimento de uma estratégia relativa aos terminais de mercadorias e na redução de custos de contexto que incentivem a utilização do transporte ferroviário para promover a transição modal.

É importante, para este efeito, definir-se uma estratégia relativamente ao desenvolvimento da logística e da intermodalidade dos transportes, para podermos alinhar como vamos atingir as metas de descarbonização dos transportes. Por exemplo, não podemos ter vários terminais a fazer exatamente a mesma coisa, devemos, isso sim, procurar especializar a carga que cada terminal tem pois só dessa forma conseguimos ter volume e carga dedicada em terminais diferentes. Além disso, é importante investir na sua infraestrutura para permitir da melhor maneira possível a otimização da sua operação.

**“O Estado devia aprovar um eco incentivo à utilização da ferrovia, tendo em conta o seu contributo para a redução de emissões de CO2.”**

É preciso ainda falar dos custos de contexto de forma concreta. A operação ferroviária é hoje menos competitiva que a rodoviária. Para ser mais competitiva, é crítico reduzir os custos e taxas associados à operação.

A boa notícia é que essas taxas são definidas pelo Estado português e, por isso, o Estado pode assumir a necessidade da sua revisão, tendo em conta os objetivos estratégicos que o próprio Governo definiu. **Mas tem de o fazer nos mais diversos níveis. Taxas de Uso de Infraestrutura, taxas de acesso a portos, imposições legais aplicáveis apenas à ferrovia que contribuem para a sua perda de competitividade, tudo isso pode e deve ser revisto.**

**Se a rodovia recebe apoios do Estado, reduções de portagens e legislação mais favorável, exige-se que o Estado português procure soluções para garantir esta transição modal de uma forma consistente como outros países estão a fazer, a aprovar, por exemplo, eco incentivos à utilização da ferrovia, tendo em conta as externalidades positivas que o transporte ferroviário tem e o seu contributo para a redução de emissões de CO2.**

Uma operação logística de valor, eficiente e que satisfaça as necessidades dos seus clientes ao serviço da economia nacional tem de ser vista de forma integrada, que promova a intermodalidade como fator crítico de sucesso.

---

## OPINIÃO

### CHEGOU A HORA DA FERROVIA?

---

Todos os modos de transporte têm lugar e espaço para darem o seu contributo. É importante ser o mais eficiente possível na utilização de cada modo de transporte, para aproveitar o melhor de cada um, a escalabilidade, fiabilidade e segurança da ferrovia, juntamente com a flexibilidade e o time to market da rodovia, encontrando soluções que vão ao encontro das necessidades e que sejam convergentes com os princípios e objetivos de sustentabilidade.

Uma solução interessante que promove esta intermodalidade é a implementação de autoestradas ferroviárias. É uma operação logística que junta o transporte ferroviário e o transporte rodoviário, viabilizando o transporte de camiões no próprio comboio, reduzindo desta forma o

tempo de transbordo para camião no destino. Assim, pode-se otimizar tempo de transporte e permitir uma flexibilidade acrescida na cadeia de valor. Para uma solução como esta ser posta em prática, é preciso avaliar que condições é necessário garantir. Já se está a montar uma operação destas em Portugal, vamos ver como funcionará, a sua aderência à realidade e aí avaliaremos o seu sucesso para futuras operações de transporte.

Os operadores ferroviários estão disponíveis para encontrar soluções. É crítico ter consciência que precisamos todos de encontrar soluções para convergirmos com os objetivos de sustentabilidade do país. Para bem do crescimento económico e da coesão de Portugal.



# ATTRACT

European Digital Innovation Hub  
for Artificial Intelligence and  
High-Performance Computing

Your Gateway to  
**AI and HPC Innovation!**

**JOIN US!**



This project has received funding from the Digital Europe Programme under the Grant Agreement 101085776 and from the Recovery and Resilience Plan (PRR) within the scope of the Recovery and Resilience Mechanism (RRM) of the European Union (EU), funded in the Next Generation EU, for the period 2021-2026, within project ATTRACT, with reference 174.

**DISCLAIMER:** Funded by European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Research Executive Agency (REA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



## SABE PARA ONDE ESTÃO A OLHAR OS SEUS CONSUMIDORES?

A maneira como as pessoas agora são impactadas pela publicidade é completamente diferente do que era até há pouco tempo. A atenção está cada vez mais fragmentada por um enorme conjunto de meios e o próprio consumo de conteúdos e informação ao longo do dia é muito diferente do que foi. A utilização de dispositivos móveis é cada vez maior, a diversidade de possibilidades da internet e o crescimento do comércio electrónico alteraram hábitos de forma radical.

Para saber onde anda o consumidor da sua marca precisa de uma agência de meios que saiba viver na nova paisagem mediática, que tenha uma elevada capacidade digital e que seja capaz de reagir de forma rápida e eficaz a qualquer alteração. Uma agência que integre tecnologia com a mensagem da sua marca, que saiba trabalhar em multi-device nas componentes de vídeo, display, redes sociais, compra programática e que tenha forte capacidade analítica e de utilização de big data. Temos uma equipa actualizada, temos experiência e know how. Auditores independentes de media, como a RECMA, classificam a Nova Expressão nas melhores agências de meios em Portugal. Com os nossos parceiros de diversas áreas garantimos uma presença global, competitiva, de qualidade e transparente. Fazemos a diferença.

Podemos dar à sua marca uma atenção e uma qualidade de serviço ao nível da sua exigência. Consulte-nos.



[www.novaexpressao.pt](http://www.novaexpressao.pt)  
Av. Marquês de Tomar, 2, 8º  
1050-155 Lisboa - Portugal  
Tel: +351 210 123 740  
[filipe.pereira@novaexpressao.pt](mailto:filipe.pereira@novaexpressao.pt)  
[www.linkedin.com/company/novaexpressao](http://www.linkedin.com/company/novaexpressao)  
[www.facebook.com/NovaExpressao](http://www.facebook.com/NovaExpressao)



**NOVA EXPRESSÃO**  
Planeamento de Media e Publicidade

DOSSIER

# LOGÍSTICA E TRANSPORTES VELHOS E NOVOS DESAFIOS

## DESBUROCRATIZAR PROJETOS NO IMOBILIÁRIO LOGÍSTICO E INDUSTRIAL



**RAUL MAGALHÃES**  
PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA DE LOGÍSTICA



### Velhos desafios:

- Atraso no plano ferrovia 2020
- Aeroporto de Lisboa
- Realocação do terminal da Bobadela



### Novos desafios:

- Simplificação e desburocratização de projetos na área do imobiliário logístico e industrial
- Descarbonização e transição energética
- Digitalização e eficiência operacional

---

Início este artigo não respeitando integralmente o seu título. Antes de “Novos” teremos que falar de “Menos Novos” desafios que, pela sua importância, condicionam o desenvolvimento de novos projetos e penalizam a atração de investimento para a economia nacional.

### O atraso no Plano Ferrovia 2020

Este Plano visa expandir e modernizar a rede ferroviária nacional, promovendo o transporte de mercadorias e passageiros de uma forma mais eficiente e sustentável. A ligação dos nossos portos para “in” e “out” de mercadorias em contexto ibérico está fortemente dependente deste projeto. As ligações intermodais e as plataformas avançadas de consolidação e desconsolidação de mercadorias já previstas são também penalizadas por este atraso.

### **Aeroporto de Lisboa**

A falta de decisão sobre esta infraestrutura condiciona estratégias de investimento e pro-

**“Um aeroporto é muito mais que movimento de passageiros. É, por si só, um hub de atividades logísticas e uma oportunidade de criação de valor para muitas empresas.”**

jetos que necessitam de proximidade a um equipamento deste tipo, para rapidamente receberem ou enviarem produtos em termos globais. Um aeroporto é muito mais que movimento de passageiros. É, por si só, um “hub” de atividades logísticas e uma oportunidade de criação de valor para muitas empresas.

### **Realocação do Terminal da Bobadela**

De extrema importância para um conjunto alargado de empresas e atividades logísticas, pois a sua localização próxima dos centros de consumo ou de processamento significa mais ou menos eficiência e maior ou menor grau de sustentabilidade.

Estas três decisões, ou a falta delas, condicionam, direta ou indiretamente, projetos de imobiliário logístico, vitais para uma maior atratividade do País na captação de investimentos,

**“Necessidade de simplificar e desburocratizar projetos na área do imobiliário logístico e industrial, através de regras claras de ordenamento do território, promovendo novas centralidades logísticas e empresariais.”**

desenvolvimento regional, planeamento das acessibilidades e capacidade de reter empresas e profissionais dos mais diversos setores.

Olhando agora para os desafios mais recentes, alguns deles resultado do impacto da pandemia, guerra na Europa (e Médio Oriente) e de alterações geoestratégicas, destacaria os seguintes:

- **Necessidade de simplificar e desburocratizar projetos na área do imobiliário logístico e industrial, através de regras claras de ordenamento do território, promovendo novas centralidades logísticas e empresariais.**

**“As dificuldades em recrutar colaboradores, a necessidade de melhorar as condições de trabalho, uma crescente customização de algumas operações e uma maior rentabilização dos ativos só serão possíveis com o recurso crescente à automação e robótica.”**

- **Descarbonização e Transição Energética.** As empresas nacionais da área da logística e transportes estão, muitas delas, descapitalizadas e com a consciência dos pesados investimentos de carácter mandatário que terão de fazer no curto e médio prazo; na adequação de edifícios, automação, renovação de frotas e investimentos em tecnologia, os quais terão de contar com o suporte do Governo, com linhas próprias ou via fundos europeus.

Cabe neste capítulo abordar o tema da Logística Urbana que, com necessidades de infraestruturação de carregamentos, investimento em veículos, normalização de regulamentos, micro plataformas logísticas e outros desafios, constitui, por si só, um dossier relevante para as empresas, autarquias e reguladores.

**“Uma crescente customização de algumas operações e uma maior rentabilização dos ativos só serão possíveis com o recurso crescente à automação e robótica. A IA está a desempenhar um papel relevante.”**

• **Digitalização e eficiência operacional.**

A digitalização e automação estão a transformar profundamente a Logística e os Transportes. O Governo reconheceu a importância desse facto e está a implementar o Plano de Digitalização dos Transportes, que procura a modernização dos sistemas de gestão de tráfego, rastreamento e monitorização em tempo real. A Internet das Coisas (IoT) e a Inteligência Artificial (IA) são algumas das tecnologias avançadas que irão contribuir para uma maior eficiência e conectividade entre os diferentes modos de transporte.

Cabe aqui referir o esforço que já hoje as empresas estão a efetuar nos investimentos de robótica e automação. As dificuldades em recrutar colaboradores, a necessidade de melhoras condições de trabalho, uma crescente customização de algumas operações e uma maior rentabilização dos ativos só serão possíveis com o recurso crescente à automação e robótica. Aqui também a IA está a desempenhar um papel relevante.

Tocamos aqui e ali em temas de Sustentabilidade, mas a estratégia será cada vez mais a integração das suas diferentes dimensões na Logística e Transportes, numa única e verdadeira agenda que possibilite a criação de vantagens competitivas para os distintos setores de atividade e para a economia em geral.

Termino com o maior e mais valioso desafio – as pessoas, cada vez mais importantes em todas as áreas, e na Logística e Transportes, em particular.

Novas valências e competências são requeridas para os desafios que listei e para isso devem as empresas criar condições para melhorar a captação e retenção de talento, capacitando os seus quadros para as alterações tecnológicas, as melhores práticas de gestão e um respeito pelos valores sociais e ambientais.

Com novos e menos novos desafios, a Logística e os Transportes terão sempre um papel proativo no desenvolvimento do País. Tem sido essa a marca das suas empresas e dos seus profissionais! Hoje e sempre!

**Inovadora, experiente e orientada para o sucesso das empresas**

CONSULTING by AIP

consultoria@aip.pt | 213 601 020

## O QUE FAZER PARA MANTER A COMPETITIVIDADE



**PEDRO GALVÃO**

PRESIDENTE DA DIREÇÃO | CONSELHO  
PORTUGUÊS DE CARREGADORES

**A sustentabilidade será o maior desafio para a logística e, conseqüentemente, para a competitividade das empresas.**

**Será que teremos de escolher entre sustentabilidade e competitividade?**

**Mas esta não é a pergunta certa.**

**A pergunta certa é: que fazer para não perder competitividade?**

Além da digitalização do setor, os desafios da Logística assentam em três vetores: descarbonização, falta de mão de obra e eficiência.

A União Europeia, no âmbito do programa “Fit for 55”, que ambiciona reduzir as suas emissões líquidas de gases com efeito de estufa em, pelo menos, 55 % até 2030, em comparação com os níveis de 1990, e alcançar a neutralidade climática em 2050, tem implementado diversos regulamentos que vão afetar os transportes. Um desses regulamentos é a inclusão do transporte marítimo no ETS (Sistema de Comércio de Emissões, em inglês Emissions Trading System).

Pela primeira vez, as emissões provenientes dos navios serão consideradas e será uma obrigação para os armadores e companhias de navegação pagarem por tonelada de CO2 emitida. Não será surpresa ver esse custo repercutido na carga transportada. Este regulamento será introduzido de forma gradual: 40 % para as emissões verificadas a partir de 2024, 70 % para as de 2025 e 100 % para as de 2026.

**“Os exportadores vão perder competitividade nos mercados extracomunitários em que competem com concorrentes fora da UE que não estão sujeitos ao Sistema de Comércio de Emissões.”**

---

**“Um exportador europeu para os EUA vai pagar 50% das emissões do transporte marítimo (...) um concorrente seu no Norte de África que venda nos EUA, não terá de pagar pelas emissões.”**

---

**“Será uma obrigação para os armadores e companhias de navegação pagarem por tonelada de CO2 emitida. Não será surpresa ver esse custo repercutido na carga transportada.”**

Uma particularidade do ETS é que serão taxadas 100% das emissões entre portos europeus enquanto apenas 50% quando um dos portos é extracomunitário. Ou seja, os exportadores vão perder competitividade nos mercados extracomunitários em que competem com concorrentes fora da UE que não estão sujeitos ao Sistema de Comércio de Emissões (ETS). Como exemplo, um exportador europeu para os EUA vai pagar 50% das emissões do transporte marítimo, no entanto, um concorrente seu no Norte de África que venda nos EUA, não terá de pagar pelas emissões.

A IMO (Internacional Maritime Organization), que regulamenta o transporte marítimo mundial, tem como meta uma redução de 40% das emissões até 2030.

Para os armadores marítimos conseguirem estas reduções, vão ter de combinar uma diversidade de alternativas, tais como alterações no desenho dos navios, utilização de biocombustíveis que leva à necessidade de conversão dos navios para utilização de dois combustíveis, otimização das rotas e redução de velocidades, entre outros. Todas estas medidas vão exigir grandes investimentos a serem no final suportados por...?

Adivinharam... pela carga transportada. Em Portugal, mais concretamente em Setúbal, projetos como o AURORA LITHIUM, dedicado à refinação/conversão de lítio, a LISNAVE e a ETERMAR, com projetos ambiciosos para desenvolver o cluster de turbinas eólicas flutuantes offshore, estão no bom caminho e são, naturalmente, muito bem-vindos.

Também para Sines não faltam projetos no âmbito da transição energética, atendendo às condições únicas do seu porto para novas fontes de energia, como o hidrogénio verde.

Estes projetos, ao serem concretizados, trarão carga e receitas aos portos, permitindo diluir custos fixos e aumentar a competitividade portuária.

Seria também muito útil uma política ativa de incentivos à descarbonização, mas que de forma consistente promova a competitividade das empresas – a política tarifária dos portos é essencial para atingir esse objetivo, premiando as empresas que tomem medidas que comprovadamente reduzam emissões nas operações portuárias.

Noutra área, a falta de mão de obra está a afetar severamente o transporte rodoviário, situação que vai agravar-se no curto e médio prazo. Na maioria das regiões do mundo a percentagem de motoristas acima dos 55 anos é mais elevada do que a de jovens (menos de 25 anos). Isto significa que no futuro a escassez de motoristas vai aumentar pois não existirão jovens para cobrir os trabalhadores que se vão reformar. Um dos casos mais preocupantes é na Europa pois a média de idades é 47 e um terço dos motoristas tem mais de 55 anos.

Mitigar a falta de motoristas, reduzir emissões e aumentar a eficiência passa pela atuação em quatro eixos: aumento do transporte marítimo de curta distância, aumento da capacidade de carga e dimensão dos camiões, desenvolvimento de mais oferta de serviços marítimos Ro-Ro (navios ferries para transporte de camiões) e incremento da oferta de soluções ferroviárias.

Os camiões em Portugal podem transportar até 44 toneladas de peso bruto, tal como em França e outros países na UE. Contudo, em Espanha apenas podem carregar 40 toneladas, o que dificulta o transporte internacional. No que respeita às dimensões dos camiões, em Portugal e Espanha temos camiões de 25 metros regulamentados (conjunto de trator, reboque de 13,6 metros e um de 8 metros, ligados por um equipamento especial para o efeito). No entanto, estes camiões, apesar de circularem em ambos países, não podem atravessar a fronteira, limitando o potencial de eficiência que podem aportar no transporte com Espanha.

Em Espanha também já é possível circular com camiões de 31,7 metros, conhecidos como dual-trailer (conjunto de trator e dois reboques de 13,7 m). Calcula-se que já serão mais de 400 unidades a circular no país vizinho, contribuindo para uma grande eficiência

---

**“Seria também muito útil uma política ativa de incentivos à descarbonização, mas que de forma consistente promova a competitividade das empresas premiando as que tomem medidas que comprovadamente reduzam emissões nas operações portuárias.”**

---

**“Mitigar a falta de motoristas, reduzir emissões e aumentar a eficiência passa pela atuação em quatro eixos: aumento do transporte marítimo de curta distância, aumento da capacidade de carga e dimensão dos camiões, desenvolvimento de mais oferta de serviços marítimos Ro-Ro (navios ferries para transporte de camiões) e incremento da oferta de soluções ferroviárias.”**

---

**“É urgente regular em Portugal [camiões de 31,7 metros, conhecidos como dual-trailer – conjunto de trator e dois reboques de 13,7 m] para permitir a circulação deste tipo de camião eficiente.”**

---

## DOSSIER

# LOGÍSTICA E TRANSPORTES – VELHOS E NOVOS DESAFIOS

---

na redução de emissões, custo e redução de mão de obra, cada vez mais escassa. Em Portugal, apesar de já existirem empresas interessadas e até quem já tenha os equipamentos preparados, ainda não estão regulamentados. É urgente regular em Portugal para permitir a circulação deste tipo de camião eficiente.

O transporte marítimo, que já é sabido que contribui para uma redução de emissões quando comparado com o rodoviário, deve ser cada vez mais desenvolvido como alternativa, com maior incidência nos destinos de curta distância, no qual consegue competir também em custo e com tempos de trânsito que já começam a ser interessantes, mesmo comparados com o camião. A eficiência dos portos e a capacidade de atrairmos e fidelizarmos capacidade em Portugal é determinante. Nesta prioridade deve ser incluído o transporte marítimo RO-RO, o qual leva à retirada de camiões das estradas, com todas as vantagens de sustentabilidade e concentrando a mão de obra apenas nas ligações aos portos.

Na ferrovia existe um grande potencial de crescimento, as obras em curso nos corredores internacionais vão trazer melhores condições para a infraestrutura, mas interessa captar capacidade e operadores para operarem em Portugal desenvolvendo alternativas válidas para a movimentação de mercadorias por ferrovia. Os anos passados de disrupção das cadeias logísticas com a pandemia, assim como os conflitos geopolíticos, têm levado a uma tendência para as empresas encurtarem as suas cadeias de abastecimento.

Talvez seja esta a oportunidade para conciliar sustentabilidade e competitividade: desenvolvendo um transporte marítimo de curta distância, com menos emissões, aliado a um transporte rodoviário com mais carga e mais eficiente, enquanto aguardamos a concretização das infraestruturas ferroviárias em curso. Todas as soluções serão necessárias para mitigar os desafios futuros.

enterprise  
europe  
network

Helping ambitious SMEs  
innovate and grow  
internationally

een.ec.europa.eu

AIP  
ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA  
1913 - LIGADURA DE COMÉRCIO E INOVAÇÃO

enterprise  
europe  
network  
Network Support for Growth

European  
Commission

## FISCALIDADE VERDE E BUROCRACIA HIGH-TECH



Foto: Legal Partners© Sonia Godinho

**ANTÓNIO MARTINS RODRIGUES**  
ADVOGADO NA LEGAL PARTNERS  
ASSESSOR DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA  
DE OPERADORES LOGÍSTICOS

A três meses das eleições para a Assembleia da República enunciamos alguns dos desafios para a Logística e Transportes, ao nível de políticas públicas, em especial da Fiscalidade. Por ora, três notas preliminares.

### **Previsibilidade**

Apesar da vertigem da evolução tecnológica e dos ciclos políticos, a fiscalidade deve assentar num quadro de previsibilidade, certeza e segurança jurídicas. As opções fiscais devem pautar-se por regras estáveis a médio prazo. Quem investe precisa de saber com o que pode contar e durante quanto tempo.

### **Interdependência das políticas públicas**

Centrando-se a fiscalidade na arrecadação de receitas para o Estado, a sua eficácia está condicionada pela convergência com as demais políticas públicas. Fatores como o quadro regulatório da economia, o investimento público, a disponibilidade de pessoas qualificadas, ou o ambiente concorrencial influem nos resultados dos operadores económicos e na eficácia da própria fiscalidade.

### **Transparência**

A fiscalidade deve ter a transparência e a publicidade como guião irrenunciável da cultura organizacional do Estado e das suas práticas, sob pena de minar a confiança indispensável num Estado de Direito Democrático. Dito isto, identificamos três áreas onde a Regulação Pública e a Fiscalidade podem ter um papel crítico para a Supply Chain no nosso país: Fiscalidade Verde, Energia e Regime de Bens em Circulação.

**“A exclusão dos veículos pesados dos incentivos à descarbonização é incompreensível.”**

**“Perante investimentos de 300/400 mil euros (preço de venda de um camião movido a energia elétrica), a ausência de apoios financeiros diretos, torna altamente improvável a respetiva aquisição pelas empresas. França, Alemanha, Espanha e Países Baixos conferem este tipo de apoios às suas empresas.”**

#### Fiscalidade Verde

Com a Lei 82-D/2014, de 31/12 a AR aprovou a Reforma da Fiscalidade Verde, alterando o IRC, IVA, ISV, IEC e EBF, sem esquecer as depreciações e amortizações para efeitos de IRC. Porém aí não se encontram incentivos fiscais para a transição energética e descarbonização da economia focados nas empresas, e em especial no setor da Logística e Transporte. A única alteração ao IRC previu a dedutibilidade das provisões por encargos com a reparação de danos de carácter ambiental. Sendo que tais depreciações e amortizações se encontram, mais uma vez, limitadas aos veículos ligeiros de passageiros ou mistos.

Ora, tendo a Fiscalidade Verde o propósito de reorientar os comportamentos para reduzir a sua “pegada ambiental”, e já não apenas arrecadar receita, a ausência de medidas fiscais específicas para a Logística e Transportes e a exclusão dos veículos pesados dos incentivos à descarbonização é incompreen-

sível, retirando-lhe eficácia. Perante investimentos que podem rondar os 300/400 mil euros (preço praticado em Portugal na venda de um camião movido a energia elétrica), a ausência de apoios financeiros diretos, críticos numa fase inicial da utilização deste tipo de energia, torna altamente improvável a respetiva aquisição pelas empresas que aqui operam.

O que traz outra grave desvantagem para os operadores do setor no nosso país. É que os seus congéneres europeus beneficiam de políticas públicas amigas do Ambiente e das Empresas, com apoios financeiros diretos à aquisição de veículos pesados elétricos, assim não sobrecarregando as respetivas tesourarias. França, Alemanha, Espanha e Países Baixos conferem esse tipo de apoios às suas empresas, ficando as empresas portuguesas em desvantagem concorrencial.

De igual modo, urge criar incentivos na utilização de combustíveis alternativos (HVO, biometano, biodiesel, E-fuel, etc.) que representem uma efetiva redução de emissões de carbono, quando comparado com o diesel, e que tornem financeiramente viável a sua utilização. O mesmo se diga dos incentivos à instalação de motores de frio eficientes nos veículos pesados de mercadorias.

Impõem-se, na verdade, a renovação de frotas de veículos pesados de transportes de mercadorias movidos a fontes de energia mais sustentáveis, nomeadamente, eletricidade, hidrogénio ou outra com emissões de CO2 reduzidas, por comparativo com o diesel. Nessa perspetiva, o Fundo Ambiental (PRR) deveria apoiar a aquisição de viaturas pesadas de mercadorias, multiplicando o impacto efetivo na desejada redução de emissões do setor.

**“Os operadores logísticos em Portugal têm enfrentado uma preocupante lentidão na resposta da Direção - Geral de Energia e Geologia aos novos processos de UPAC, acima do limite de licenciamento zero, bem como ao nível dos processos de injeção na rede dos respetivos excedentes.”**

Em suma, a Logística e os Transportes, pelo seu ADN e potencial de descarbonização da economia merecem uma especial atenção ao nível da fiscalidade Verde. Nesse sentido, o Plano Nacional Energia e Clima 2021-2030 (PNEC 2030) aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2020, de 10/07 deve ser atualizado para acolher as medidas que acima enunciámos se pretendemos alcançar os resultados que o Plano ambiciona.

### **Energia**

A energia elétrica tem uma relevância crítica no setor, quer na Logística do frio, cujas plataformas de temperatura controlada têm consumos muito elevados, quer nas demais plataformas logísticas, em crescente automatização sempre dependente de energia elétrica. Porém, o mercado português de eletricidade segue excessivamente concentrado na oferta por empresas distribuidoras, ao invés do que ocorre noutros países europeus. Para inverter esse cenário foi, entre outros objetivos, aprovado o DL n.º 15/2022, de 14/01, que institui o Sistema Elétrico Nacional (SEN), transpondo parcialmente a Diretiva (UE) 2018/2001 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11/12/2018, relativa à promoção da utilização de energia de fontes renováveis.

**“Já agora, o comércio ilegal e paralelo de paletes e de embalagens reutilizáveis está a ter algum combate por parte da AT?”**

Nesse diploma, destacam-se pelo contributo para a livre e efetiva concorrência na fruição de energia elétrica de fontes renováveis as “Unidade de produção para autoconsumo”, vulgo UPAC’s, e as Comunidades de Energia Renovável (CER).

Sucedo que os Operadores Logísticos em Portugal têm enfrentado, há vários anos, uma preocupante lentidão na resposta da Direção - Geral de Energia e Geologia (DGEG) aos novos processos de UPAC, acima do limite de licenciamento zero, bem como ao nível dos processos de injeção na rede dos respetivos excedentes. Obstáculos que também se verificam com as Comunidades de Energia Renovável previstas agora no referido DL 15/2022.

Importa, por isso, que a DGEG seja reforçada nos seus meios e que os seus recém-empossados responsáveis (Direção - Geral) consigam reverter aquele estrangulamento, que gera custos desnecessários, limitações à produção de energias renováveis e à concorrência entre produtores de energia.

### **Regime de bens em circulação**

Como assessor da Associação Portuguesa de Operadores Logísticos (APOL), acompanho desde 2012 as alterações ao Regime de Bens em Circulação (RBC), que impõe aos sujeitos passivos de IVA a obrigação de fazer acompanhar de documentos de transporte as mercadorias que transportam.

**“O regime dos bens em circulação (RBC) passou a contemplar uma comunicação eletrónica prévia dos documentos de transporte de mercadorias. A AT investiu milhões de euros em software e hardware para criar esta burocracia high-tech que só trouxe atraso na circulação de mercadorias, complexidade e entropias no sistema, processos contraordenacionais e judiciais com a sua impugnação.”**

Sucedo que, desde 1 de julho de 2013, tal regime passou a contemplar uma comunicação eletrónica dos documentos de transporte, que segundo o Governo em funções visava “simplificar a vida às empresas e (...) combater a evasão fiscal e circulação clandestina de mercadorias.”

Passados 10 anos não se conhece um único número sobre a eficácia desta alteração. Ao invés, a Autoridade Tributária (AT) terá investido vários milhões de euros em hardware e software para criar esta burocracia high-tech: uma comunicação prévia e subsequente devolução de código ao remetente – que trouxe atrasos na circulação da mercadorias, complexidade e entropia ao sistema, mas também processos contraordenacionais e judiciais com a sua impugnação. Em vez de simplificar, complexificaram-se os procedimentos.

Multiplicaram-se campos de preenchimento de dados sem sentido, sobrecarregando inutilmente a cadeia de abastecimento com obrigações acessórias sem vantagens evidentes para a luta contra a evasão fiscal. Já agora, o comércio ilegal e paralelo de paletes e de embalagens reutilizáveis está

a ter algum combate por parte da AT?

Em vez de um choque tecnológico, surgiu um choque burocrático, esquecendo o legislador que os sistemas de informação da logística são operacionais, diversificados e não estandardizados, ao invés da matriz contabilística/de faturação, que enforma o sistema então criado. De resto, os países com que concorremos não possuem este tipo de comunicação prévia obrigatória antes de os bens circularem.

Em suma, da fiscalidade verde à energia, passando pelo RBC é tempo de mais atos e menos palavras para cumprir os objetivos de desburocratização e descarbonização da economia, através de medidas efetivas, coerentes, consistentes e eficazes na prossecução das políticas públicas que enquadram a economia circular. A bem do planeta, do país e do seu desenvolvimento económico.

*\*Este artigo reflete exclusivamente a opinião pessoal do seu autor não vinculando qualquer outra pessoa ou entidade.*

**Precisa de VISTOS  
DE EXPORTAÇÃO no próprio dia?**

Emitimos com base na  
documentação original



Visite-nos na Praça das Indústrias, em Lisboa, ou solicite através de [certificados.origem@iep.pt](mailto:certificados.origem@iep.pt) ☎ 213 601 063

## LUTAR POR UMA SECRETARIA DE ESTADO DA LOGÍSTICA E TRANSPORTES



**ANTÓNIO NABO MARTINS**  
PRESIDENTE EXECUTIVO DA ASSOCIAÇÃO  
DOS TRANSITÁRIOS DE PORTUGAL

A APAT continuará a pugnar pela criação de uma Secretaria de Estado ou de uma Direção-Geral da Logística & Transportes que se ocupe dos dossiers dos Transportes, Portos, Infraestruturas, atualmente dispersos por vários ministérios.

O 19º Congresso da APAT - Associação dos Transitários de Portugal, cujo mote foi “O Transitário: A Força da Logística na Economia”, teve como missão principal aliar o associativismo e a confluência dos diversos atores logísticos à veiculação de uma mensagem primordial que urge ser, cada vez mais, levada a sério: não existe dinamismo económico e comercial sem o Transitário. Desempenhando a tarefa de planear o transporte de mercadorias, o Transitário coordena a interdependência dos vários elementos da cadeia de abastecimento, projetando as transações e as melhores soluções para os fluxos logísticos, e sendo, por isso, não apenas quem abre a porta à internacionalização dos mesmos, como quem mais fidedignamente espelha a integridade da economia de um país.

Na era da economia global, um país economicamente pujante é sinónimo de um tecido empresarial e transitário resiliente, sólido e desenvolvido. Constantemente ao serviço da evolução dos negócios e sempre em contato com a oferta e a procura, o Transitário foi comprovando a sua importância ao deslindar as soluções mais eficientes nos tempos mais árduos, mantendo o comércio internacional vivo e abastecimento de bens essenciais uma realidade. A pandemia foi exemplo cabal dessa incontornável importância.

**“Identificar os constrangimentos graves no transporte aéreo de mercadorias em Portugal e reivindicar, junto das entidades competentes, alternativas viáveis que permitam o desenvolvimento, urgente, do setor.”**

---

**“É urgente valorizar, de Norte a Sul do país, a capacidade empresarial portuguesa e a atividade comercial (importação e exportação) que, no fundo, é o sustento e o motor do país.”**

---

Esta fiabilidade constante a que os transitários e os atores logísticos nos habituaram acaba por ser dada como garantida, e, muitas vezes, bastante negligenciada. O 19º Congresso pretendeu despertar consciências e alertar para as graves lacunas de planeamento e investimento, que, ano após ano, vêm minando o crescimento e a competitividade do setor, e, por arrastamento, de toda a economia portuguesa.

Ao dar voz a um conjunto multifacetado de intervenientes ligados às áreas que mais impactam a atividade, a APAT procurou lançar para a arena do debate e da reflexão os temas que irão moldar a evolução do futuro dos transitários, e, por conseguinte, de todo o fenómeno logístico. Desafios como a Descarbonização, a Digitalização e o advento da Inteligência Artificial, a Formação Profissional, a aposta no conceito de Intermodalidade e a consequente necessidade de investimento infraestrutural que a concretize na prática, foram temáticas em destaque no 19º

Congresso. A relação do Transitário com todos os meios de transporte de mercadorias, assim como a inerente gestão das melhores estratégias para maximizar a eficiência dos fluxos (em tempos de imprevisibilidade e instabilidade geopolítica), foi, igualmente, tema dominante.

É e será sempre interesse da APAT agregar massa crítica em torno do processo logístico, apelando à participação ativa de todos os players na construção soluções capazes de tornar o país mais competitivo.

Exemplo disso é, também, a iniciativa levada a cabo no setor da carga aérea, com a criação do Fórum Nacional de Carga Aérea, com vista ao fomento de um grupo de trabalho capaz de identificar os constrangimentos graves no transporte aéreo de mercadorias em Portugal e reivindicar, junto das entidades competentes, alternativas viáveis que permitam o desenvolvimento, urgente, do setor.

Assim, o 19º Congresso da APAT cumpriu as primordiais missões a que se havia proposto: sintonizar todos os stakeholders logísticos em torno das grandes metas do futuro, gerar uma saudável discussão sobre potenciais soluções conjuntas para os problemas estruturais do país e demonstrar que é possível falar – alto e bom som – a uma só vez, em prol do interesse do setor.

Considerando que é tempo de, finalmente, cortar com um passado que devotou ao esquecimento a aposta estratégica na Logística nacional e o investimento infraestrutural atempado, o evento deixou clara a mensagem de que é urgente valorizar, de Norte a Sul do país, a capacidade empresarial portuguesa e a atividade comercial (importação e exportação) que, no fundo, é o sustento e o motor do país.

Nessa mudança de paradigma, o Transitário

**“Discutir a uma só voz os dossiers dos Transportes, Portos, infraestruturas e demais temas que, estando atualmente dispersos por vários ministérios, não permitem uma unicidade analítica e uma abordagem de corpo inteiro, em prol do país.”**

continuará a desempenhar a sua função de auxiliar a concretização efetiva do comércio internacional, sendo, como sempre, o catalisador do processo de Globalização – mesmo que, para tal, tenha de enfrentar adversidades também elas globais, como a pandemia ou os conflitos militares sucessivos (as guerras Rússia-Ucrânia e Israel-Hamas são os mais recentes exemplos), que destabilizam os volumes transacionados e alteram, de forma imprevisível, o valor dos fretes e fazem, ainda, disparar a inflação.

O programa multidisciplinar do 19º Congresso APAT, distribuído por dois dias, permitiu, assim, abordar todas estas temáticas de uma forma direta: a Intermodalidade e Multimodalidade como chave para buscar novos tráfegos e novas oportunidades de cooperação entre meios de transporte, tendo em vista uma maior competitividade de preços; a sempre complexa etapa da Última Milha, onde a entrega da mercadoria coloca em contato o operador logístico e o cliente final num contexto muitas vezes imprevisível; a Descarbonização como pretexto para uma revolução na forma como as mercadorias são transportadas, principalmente no setor marítimo e rodoviário;

a Digitalização como desafio que força a uma adaptação profunda nos métodos de atuação das empresas e que, por sua vez, obriga também a novos preceitos de segurança que não devem ser negligenciados, sob pena de consequências catastróficas; a importância de uma aposta contínua na Formação Profissional dos quadros da empresas (que devem acompanhar as constantes exigências de um setor cada vez mais digital e desmaterializado) e, claro, um dos temas mais em voga: a Inteligência Artificial (com o famoso Chat GPT em destaque) e o tão discutido binómio Computação/Humanismo.

Em conclusão, a APAT continuará a pugnar pela concretização de uma estratégia comum que, munida de maior coordenação e conciliação em termos nacionais, possa ter, na criação de uma Secretaria de Estado – ou quiçá de uma Direção-Geral da Logística & Transportes – o rumo necessário à evolução do país, discutindo-se, a uma só voz, os dossiers dos Transportes, Portos, Infraestruturas e demais temas que, estando atualmente dispersos por vários ministérios, não permitem uma unicidade analítica e uma abordagem de corpo inteiro, em prol do país.

## CERTIFICADOS DE ORIGEM

JÁ DISPONÍVEL OPÇÃO DE PEDIDO ONLINE  
• [Aceda aqui ao formulário](#)



As empresas associadas beneficiam de desconto que pode ir até 66%.

## E, JÁ AGORA, LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO



**JOSÉ CRESPO DE CARVALHO**  
PROFESSOR CATEDRÁTICO ISCTE-IUL  
PRESIDENTE - ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

Logística e a Gestão da Cadeia de Abastecimento assumem um papel crítico no mundo atual, desempenhando um papel ainda mais vital durante guerras e disrupções quer do lado da oferta que da procura. Drucker, o pai da gestão moderna, num artigo já antigo, mas intemporal, denominou estas áreas como “The Economy’s Dark Continent,” reconhecendo que são áreas muitas vezes negligenciadas, porém de imensa importância para o funcionamento da economia global. Drucker usou esta expressão para sublinhar o quão importante é esse continente por vezes tão desconhecido quanto mal-amado que está na base da logística e da gestão da cadeia de abastecimento, fundamentais em pensamento (ideias) e em práticas no contexto contemporâneo.

### **A complexidade das Cadeias de Abastecimento Globais**

As cadeias de abastecimento estendem-se, hoje, por todo o mundo, conectando fornecedores, fabricantes, distribuidores, prestadores de serviços logísticos e consumidores. Essa complexidade é uma característica fundamental da economia global moderna e globalizada. Porém, também a torna vulnerável a interrupções. Durante conflitos e guerras, a interrupção de rotas de transporte e bloqueios pode afetar gravemente a capacidade de entregar abastecimentos vitais às populações afetadas. Isso pode resultar em escassez de alimentos, medicamentos e outros bens essenciais. Repare-se no que aconteceu no contexto do COVID-19 na economia global, com fecho de portos e interrupções produtivas em vários países ou

no que se veio a verificar com o Ever Given no canal de Suez, estimando-se que tenha causado um impacto de 1% no PIB global ou, ainda, o que se verificou durante meses, e que ainda perdura, com a disponibilidade de veículos automóveis em alguns países europeus, nomeadamente Portugal, na maioria das marcas por consequência da pandemia. E como estes exemplos poderia enumerar centenas de outros.

### **Gestão de Recursos Estratégicos em Tempos de Guerra**

Em conflitos, a logística desempenha um papel crucial na mobilização e na manutenção de forças armadas. A capacidade de fornecer munições, equipamentos e alimentos às tropas é fundamental para o sucesso das operações militares. Qualquer falha na gestão da cadeia de abastecimento pode ter consequências devastadoras. Portanto, a logística eficiente é uma questão de segurança e soberania das nações. Várias foram os episódios, e alguns até caricatos, que se vieram a saber sobre a frente de combate da Rússia com a Ucrânia. Basta perceber que retiradas e paragens por falta de munições e alimentação foram uma constante no processo de ataque que a Rússia gostaria de ter levado a cabo.

### **Ajuda Humanitária em Zonas de Conflito**

A entrega de ajuda humanitária em zonas de guerra é frequentemente uma questão de vida ou morte. A logística desempenha um papel essencial na coordenação e na entrega de alimentos, medicamentos e recursos essenciais para populações em situação de crise. Uma gestão de cadeia de abastecimento eficaz é fundamental para garantir que a ajuda chegue às áreas necessitadas, aliviando o sofrimento humano. Pense-se, por exemplo, como vítimas civis, crianças, mulheres e homens, estão dependentes em Gaza de uma forma de entrada na referida faixa. Se bloqueados a sul pelo Egípto, se bloqueados a Norte e Leste por Isra-

el e se bloqueados pela barreira natural que é o mar, como se pode fazer chegar ajuda assistencial ao local?

### **Disrupções no Lado da Oferta**

Além de conflitos, disrupções no lado da oferta, como desastres naturais, pandemias (como já referi) e problemas de infraestruturas, destacam a importância da logística e da gestão da cadeia de abastecimento. A pandemia de COVID-19 evidenciou como uma cadeia de abastecimento de produtos médicos eficientes é essencial para a saúde pública. A falta de coordenação e de stocks adequados resultou em escassez de medicamentos médicos críticos. Como resultou, por exemplo, numa complexíssima operação de vacinação – inicial – por se desconhecer por completo como criar um centro de vacinação em massa.

### **Disrupções no Lado da Procura**

A procura por produtos e serviços pode flutuar rapidamente em situações de crise. A logística e a gestão da cadeia de abastecimento devem

**“Podemos apontar muitas causas à inflação que agora vivemos. Mas não escaparemos à lógica da cadeia de abastecimento e à disrupção da procura que, persistente, procura o que não há e faz elevar preços. Este mecanismo é conhecido e foi vivenciado durante a pandemia sem que os bancos centrais, nomeadamente o Europeu, lhe tivessem dado a devida importância e a tempo oportuno.”**

## “A logística e a gestão da cadeia de abastecimento são essenciais para o mundo atual, especialmente em tempos de guerra e disrupções.”

ser flexíveis o suficiente para se adaptar a essas mudanças. Caso contrário, podem ocorrer escassez e inflação, prejudicando a estabilidade económica e a capacidade de atender às necessidades básicas da população. Podemos apontar muitas causas à inflação que agora vivemos. Mas não escaparemos à lógica da cadeia de abastecimento e à disrupção da procura que, persistente, procura o que não há e faz elevar preços. Este mecanismo é conhecido e foi vivenciado durante a pandemia sem que os bancos centrais, nomeadamente o Europeu, lhe tivessem dado a devida importância e a tempo oportuno.

### Drucker e “The Economy’s Dark Continent”

Peter Drucker chamou a logística e a gestão da cadeia de abastecimento de “The Economy’s Dark Continent” para sublinhar a falta de atenção que estas áreas muitas vezes recebem em comparação com outras áreas da economia. Sublinhou, igualmente, que estas áreas são vitais para a eficiência e a resiliência da economia global. Se negligenciadas, podem tornar-se pontos

fracos significativos e causadores das maiores disrupções. Invisíveis até ao primeiro problema sério.

Em resumo, a logística e a gestão da cadeia de abastecimento são essenciais para o mundo atual, especialmente em tempos de guerra e disrupções. Garantir que recursos, abastecimentos e mercadorias se movam eficazmente é fundamental para a segurança, a estabilidade económica e a qualidade de vida. O uso da expressão de Drucker, “The Economy’s Dark Continent,” destaca a importância dessas áreas, frequentemente negligenciadas, mas vitais para o funcionamento da economia global. Investir na melhoria da logística e da gestão da cadeia de abastecimento é fundamental para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo, tanto em tempos de paz quanto de conflito.

Aqui como noutras áreas, a formação é essencial e desempenha um papel absolutamente crítico para que as pessoas se tornem conscientes dos problemas e impactos que têm pela frente.



O que têm as empresas de fazer para aderir ao selo “Portugal Sou Eu”?

A AIP responde.

Contacte -nos [aip.@portugalsoueu.pt](mailto:aip.@portugalsoueu.pt) | 213 601 014

Co-financiado por  
COMPETE 2020

Portugal 2020

EUROPEAN UNION



## SECTOR ABANDONADO PELOS DECISORES POLÍTICOS



**ARTUR MOTA**  
SÓCIO-GERENTE | TRANSMOTA  
EX-PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO  
NACIONAL DAS TRANSPORTADORAS  
PORTUGUESAS

**“Estado não conseguiu desenhar mecanismos adequados de incentivos à renovação das frotas, à transição para os biocombustíveis/hidrogénio ou à formação profissional que permita captar motoristas para o sector.”**

O sector dos transportes e logística constitui um dos pilares da competitividade das economias abertas e de mercado, assegurando os fluxos de mercadorias necessários à produção nacional, importações e exportações. Observamos que o custo da logística tem sido fortemente penalizado pelo agravamento na regulamentação do transporte, preços dos combustíveis, salários e tributação fiscal, estando por concretizar importantes investimentos para a descarbonização das frotas e operações logísticas.

Falar sobre desafios na logística e transportes é sempre difícil para um setor sempre em mutação, onde todos os acontecimentos/políticas nacionais e internacionais têm um enorme impacto sobretudo num país periférico como o nosso. Veja-se a agitação social das greves no setor, o impacto Covid19, o choque petrolífero da guerra da Ucrânia, uma onda inflacionista e agora um novo/velho conflito no Médio Oriente que volta a agitar o mundo.

**“As empresas de transporte e armazenagem têm mais de 30% com capitais próprios negativos e onde 43% tem resultado líquido negativo.”**

---

**“Passamos de cargas completas para cada vez mais carga fracionada, com alterações de fluxos e mercados com oscilações drásticas entre a oferta e a procura, onde o “just in time” e o preço perdeu preponderância face à solução.”**

---

**“É um sector abandonado pelos decisores políticos, à mercê de uma lei de mercado com excesso de capacidade instalada e forte degradação nas relações laborais, decorrente de um acordo coletivo de trabalho que agravou fortemente os custos operacionais das empresas, sem qualquer reflexo no cliente final.”**

A cada alteração o mundo adapta-se, passamos de cargas completas para cada vez mais carga fracionada, com alterações de fluxos e mercados com oscilações drásticas entre a oferta e a procura, onde o “just in time” e o preço perdeu preponderância face à solução.

Os clientes perceberam que mais importante do que ter um fornecedor barato é ter uma solução de transportes para responder às suas necessidades. É um sector fragilizado onde as empresas de transporte e armazenagem têm mais de 30% com capitais próprios negativos e onde 43% tem resultado líquido negativo.

A degradação da rentabilidade do sector tem levado ao encerramento de empresas e elevados níveis de incumprimento perante fornecedores e o próprio Estado, que não conseguiu desenhar mecanismos adequados de incentivos à renovação das frotas, à transição para os biocombustíveis/hidrogénio ou à formação profissional que permita captar motoristas para o sector.

Trata-se de um sector claramente abandonado pelos decisores políticos, à mercê de uma lei de mercado com excesso de capacidade instalada e forte degradação nas relações laborais decorrente de um acordo coletivo de trabalho que agravou fortemente os custos operacionais das empresas, sem qualquer reflexo no cliente final.

Mas olhando para o futuro, o que nos espera? Desafios muitos.... Desde a conjuntura económica, ao investimento, revisão de pesos e dimensões, alterações sociais, transição digital e energética, sabendo de antemão que o cliente não está disponível para pagar mais.

Gestores empresariais, construtores de veículos, banca e clientes devem ser mobilizados para preparar uma transformação exigente que se avizinha relacionada com o contributo dos transportes para a neutralidade carbónica – a AIP pode ser o parceiro de excelência para concretizar as mudanças necessárias, o sector conta convosco.

## O ÁRDUO TRABALHO ANTERIOR ÀS EMISSÕES ZERO...



**MIGUEL BARROSO**  
GERENTE | J. BARROSO

É claro e inequívoco para todos nós, no contexto nacional e europeu, que o transporte rodoviário é um dos principais responsáveis pelas emissões de gases poluentes. No entanto, também é claro e inequívoco que o transporte rodoviário assume um papel muito importante na cadeia de valor.

Entendo a cadeia de valor como o conjunto de atividades que uma empresa executa para criar e entregar valor aos seus parceiros de negócio, entre elas, o transporte, a armazenagem e a distribuição. O transporte pode ser sempre como um meio de otimizar a cadeia de valor, reduzindo custos e aumentando a satisfação e as expectativas do parceiro de negócio.

A competitividade das empresas não está dissociada do presente e da utilização do transporte de mercadorias por estrada e autoestrada. A pressão de não fazer parte do grupo de promotores de emissões gases poluentes, de contribuir para uma atividade económica sustentável e de garantir uma imagem de marca amiga do ambiente, é e vai ser um trabalho muito árduo e o maior desafio do setor dos transportes de mercadorias por estrada.

O futuro, que se inicia amanhã, deve garantir uma distribuição efetiva no “Last Mile” em viaturas elétricas ou a hidrogénio, com a existência de uma rede de reabastecimento satisfatória, consequência de um investimento muito elevado dos operadores de mercado, nos principais centros urbanos nacionais e europeus.

**“A pressão de não fazer parte do grupo de promotores de emissões gases poluentes, de contribuir para uma atividade económica sustentável e de garantir uma imagem de marca amiga do ambiente, é e vai ser um trabalho muito árduo e o maior desafio do setor dos transportes de mercadorias por estrada.”**

**“O setor dos transportes de mercadorias aufer de um precário subsídio à produção, através do gasóleo profissional, mas não vislumbra um estruturado, pensado, consistente e prioritário plano futuro de apoio ao investimento de renovação de frotas, modernização de processos e inversão da uma situação alarmante da escassez do capital humano, o motorista.”**

**“O futuro que se inicia amanhã, deve garantir uma distribuição efetiva na Last Mile em viaturas elétricas ou a hidrogénio.”**

**“Não esqueçamos a divisão existente entre os construtores de veículos europeus e asiáticos que deslumbram o futuro de forma diferente: a Ásia muito mais pró-hidrogénio e uma Europa muito mais pró-elétrica.”**

Não esqueçamos a divisão atualmente existente entre os construtores de veículos europeus e asiáticos, que deslumbram o futuro de forma diferente – para já, a Ásia muito mais pro-hidrogénio e uma Europa muito mais pro-elétrica. O transporte de mercadorias na média distância, entre os principais portos marítimos ou centros logísticos localizados em Portugal, Espanha e Europa, com um raio de 400 km, terá de manter, nos próxi-

poluentes, nas principais rotas marítimas e aéreas.

Em Portugal, é notório, e por vezes altruísta, o esforço da grande maioria dos empresários do setor dos transportes de mercadorias por estrada das médias e grandes empresas, no investimento da renovação das suas frotas, na otimização de rotas com o investimento na digitalização dos processos de armazenamento, planeamento e dis-

tribuição de mercadoria e no investimento na utilização de combustíveis mais ecológicos.

O setor dos transportes de mercadorias aufer no presente de um precário subsídio à produção, através do gasóleo profissional, mas não vislumbra um estruturado, pensado, consistente e prioritário plano futuro de apoio ao investimento de renovação de frotas, modernização de processos e inversão da uma

**“O setor de transporte de mercadorias por estrada irá ter um abrandamento da atividade devido à redução do número de empresas ou por estarem menos preparadas para esta conjuntura, ou por suportarem o EBITDA nos subsídios à produção presentemente recebidos, o enganador Gasóleo Profissional.”**

situação alarmante da escassez do capital humano, o motorista. Um setor desapoiado, pelos organismos e instituições nacionais, onde impera a burocracia e a lentidão excessiva na capacidade de resposta às exigências de um setor, de uma económica, de um mercado em constante mutação e adaptação.

No panorama económico atual, de clara desaceleração da economia europeia, sentida no plano nacional já no segundo semestre do ano que termina, com menor movimentação de mercadoria no fluxo da importação e exportação, nos próxi-

mos meses e talvez nos dois próximos anos, “deveremos esperar o inesperado”.

Viverá o sector de transportes de mercadorias por estrada um implícito abrandamento de atividade e, por isso, menores emissões poluentes, resultado do decréscimo de quilómetros percorridos e da redução do número de empresas, principalmente as menos preparadas para esta conjuntura, ou aquelas que suportam o seu EBITA nos subsídios à produção presentemente recebidos, o enganador Gasóleo Profissional.



## ESTARÃO AS CADEIAS DE ABASTECIMENTO PREPARADAS PARA ESTA “NOVA” REALIDADE?



**JORGE BOLOTINHA**  
DIRETOR DE COMPRAS E LOGÍSTICA  
HI FLY

**“O principal desafio nacional e internacional, o prolongar da disrupção das cadeias de abastecimento! Desafio este para o qual não se afigura uma normalização no curto/médio prazo e que se torna particularmente relevante em cadeias de abastecimento cada vez mais tensas.”**

Produtos e serviços com ciclos de vida cada vez mais curtos, consumidores cada vez mais exigentes, novas tendências de consumo a emergirem quase diariamente, mercados à distância de um clique e alterações climáticas com catástrofes naturais cada vez mais frequentes. A pergunta que se impõe – estarão as cadeias de abastecimento preparadas para esta “nova” realidade?

Já muito se falou sobre aquele que, na minha opinião, é, e continuará a ser, o principal desafio nacional e internacional, o prolongar da disrupção das cadeias de abastecimento! Desafio este para o qual não se afigura uma normalização no curto/médio prazo e que se torna particularmente relevante em cadeias de abastecimento cada vez mais tensas.

**“Temos assistido a um enorme aumento da burocracia legal nomeadamente no que toca ao controlo físico e/ou documental dos bens destinados à importação e exportação, principalmente por parte das entidades alfandegárias aeroportuárias nacionais.”**

Esta nova realidade tem-se refletido no total “cost of ownership” dos bens e serviços de produção essenciais ao cumprimento do nível de excelência que cada vez mais os consumidores finais exigem.

A nível interno e perante o cenário atual no qual as empresas na sua generalidade atuam, torna-se ainda mais penalizador para aquelas que estão no mercado externo uma vez que, a acrescentar ao

referido nos pontos anteriores, temos assistido a um enorme aumento da burocracia legal nomeadamente no que toca ao controlo físico e/ou documental dos bens destinados à importação e exportação, principalmente por parte das entidades alfandegárias aeroportuárias nacionais, o que não se coaduna com o transporte aéreo de mercadorias, já por si de elevado custo para as empresas, e que demonstra ser desde o início da pandemia o único modo de transporte capaz de minimizar o tempo para que os bens e serviços cumpram a finalidade à qual se destinam. Não esquecer ainda que um dos players mais importante a nível europeu, por exemplo, no setor da aviação, continua a ser o Reino Unido, e que desde o Brexit se tornou mais um mercado extracomunitário o que veio agravar de forma significativa os constrangimentos já sinalizados.

Um outro tema que pode e deve ser alvo de discussão alargada, prende-se com a chamada “last mile”. Custos e tempos de entrega eleva-



---

## DOSSIER

# LOGÍSTICA E TRANSPORTES – VELHOS E NOVOS DESAFIOS

---

dos que os consumidores finais não estão dispostos a suportar. Alguns dos fatores que alavancam estas duas variáveis são sem dúvida a fraca, e já muito congestionada, rede rodoviária de acessos aos principais entrepostos logísticos e com elevados custos de circulação para as empresas de transportes rodoviários acrescentando a tudo isto o elevado custo que estas mesmas empresas suportam em combustíveis.

Em resumo, e tentando responder à questão inicial do texto, as cadeias de abastecimento terão ainda um longo caminho a percorrer perante estes e outros desafios, cabendo às empresas dos setores público, privado e entidades legais encontrar a melhor forma – o “dever” –, de juntos tentar minimizar ao máximo o “time and cost to consumer” dos produtos das empresas, sejam estes em contexto B2C, mas principalmente no contexto B2B. Estes dois vetores, na minha opinião, e em países periféricos como Portugal, são fundamentais para que as empresas nacionais sejam verdadeiramente competitivas no mercado global.

A banner with a blue background and a yellow circular graphic on the right. The text is in white and yellow. It includes the AIP Consulting logo and contact information.

**A AIP APOIA NO LICENCIAMENTO INDUSTRIAL**

**CONSULTING**  
by aip

Contacte-nos:  
licenciamento@aip.pt  
213 601 020

## ATRAIR TALENTOS PARA O SETOR E TRABALHAR NA SUA RETENÇÃO



**TERESA FERNANDES**  
NATIONAL SENIOR MANAGER  
ENGINEERING,  
LOGISTICS & MANUFACTURING  
MULTIPESSOAL

**“É preciso desenvolver uma abordagem criativa e estratégica para atrair talentos para o setor e trabalhar na sua retenção, e o investimento em formação pode muito bem ser o ponto de partida.”**

No cenário global altamente competitivo e em constante evolução em que nos encontramos, a indústria de Logística e Transportes enfrenta, naturalmente, novos desafios que exigem às empresas uma adaptação rápida e estratégica. O dinamismo deste setor acelerou-se com a pandemia, com o surgimento de novas tendências de consumo e de um perfil de consumidor mais exigente, que valoriza cada vez mais a rapidez e a comodidade. Assim, esta área tornou-se ainda mais relevante para a economia nacional, tanto ao nível da distribuição interna, como ao nível da distribuição externa.

Embora Portugal tenha vindo a modernizar e otimizar o setor, ao longo dos últimos anos, ainda existe um longo caminho pela frente. Quando falamos de mudanças – sejam estas mais ou menos estruturais –, temos, impreterivelmente, de considerar um período de adaptação. No entanto, agilidade e eficiência continuam a ser palavras de ordem.

Um dos desafios mais prementes é a modernização das operações. A integração de novas

**“A consequente pressão sobre salários e as expectativas, de um modo geral, mais elevadas por parte dos profissionais constituem grandes desafios para uma indústria que vive de margens muito apertadas.”**

tecnologias é fundamental para otimizar processos (por exemplo, o planeamento de rotas), promovendo uma prestação de serviços muito mais ágil e confiável. Por outro lado – ou, melhor dizendo, consequentemente – a digitalização permite aumentar a eficiência e a sustentabilidade dos próprios negócios, de forma a torná-los mais competitivos no mercado.

A adoção de tecnologia não é, contudo, viável sem uma estrutura técnica e de recursos humanos adequada, que lhe possa servir de base. A pandemia ajudou a acelerar o crescimento deste setor, aumentando a necessidade de talento. A consequente pressão sobre salários e as expectativas, de um modo geral, mais elevadas por parte dos profissionais constituem grandes desafios para uma indústria que vive de margens muito apertadas. É, portanto, preciso desenvolver uma abordagem criativa e estratégica para atrair talentos para o setor e trabalhar na sua retenção, e o investimento em formação pode muito bem ser o ponto de partida.

Apostar na formação, dotando as pessoas de competências-chave e capacitando-as com as ferramentas necessárias para se adaptarem às mudanças tecnológicas e processuais do setor é, não só, uma forma de gerar atratividade, mas também de promover a retenção de talento e a própria sustentabilidade dos negócios. Mais uma vez, com o investimento em forma-

ção com vista à adoção das melhores práticas dentro do setor, estaremos a contribuir para a competitividade, melhorando a qualidade e eficiência dos serviços.

E, por último, é impensável falar de desafios e mudanças sem considerar a Sustentabilidade e a Responsabilidade Ambiental. Este é um tema incontornável para qualquer setor de atividade, mas é particularmente relevante nesta reflexão. A adoção de práticas mais sustentáveis, a otimização de recursos e a integração de soluções que permitam reduzir a pegada ecológica são a única abordagem possível e devem ser vistas como prioritárias. Afinal, de pouco serve pensar no futuro do setor, sem pensar também no futuro do planeta.

O cenário é de transição e Portugal está perante vários desafios significativos no que se refere à indústria de Logística e Transportes. No entanto, com visão estratégica, e investimento em tecnologia, pessoas, formação, inovação e sustentabilidade, o país pode, sem dúvida, transformar esses desafios em oportunidades.



## CONGESTIONAMENTOS E MONOPÓLIOS SÃO OS MAIORES DESAFIOS



**NUNO MESQUITA PIRES**  
CEO | NUNO MESQUITA PIRES

**“Os congestionamentos, bem como a possível criação de monopólios neste sector são, do meu ponto de vista, os maiores desafios com que nos deparamos, pois, os transportes não só são essenciais à competitividade das nossas empresas, como às nossas trocas comerciais.”**

Com a digitalização e sustentabilidade em constante ascensão, a Logística enfrenta assim novos desafios e todas as atividades relacionadas com o transporte, armazenagem e distribuição têm de acompanhar as mudanças do mercado e as exigências do consumidor.

Um dos grandes desafios da Logística é torná-la mais verde, descarbonizada e sustentável. Com os regulamentos ambientais cada vez mais rigorosos em todo o mundo e com a responsabilidade ambiental a ser cada vez mais exigida às empresas, estas têm de repensar e implementar abordagens mais amigas do ambiente no que diz respeito à gestão e transporte das suas mercadorias, investindo em infraestruturas e equipamentos mais eficientes.

Atualmente, são também cada vez mais constantes as paralisações na área dos transportes. Os congestionamentos, bem como a possível

---

## DOSSIER

# LOGÍSTICA E TRANSPORTES – VELHOS E NOVOS DESAFIOS

---

criação de monopólios neste sector são, do meu ponto de vista, os maiores desafios com que nos deparamos, pois, os transportes não só são essenciais à competitividade das nossas empresas, como às nossas trocas comerciais.

A Nuno de Mesquita Pires – Despachante Oficial Associado, Lda. orgulha-se em assumir-se cada vez mais como um parceiro essencial de confiança do operador económico, representando o importador ou exportador perante as alfândegas e junto de todos os elementos da cadeia logística (transportadores/transitários/concessionários/entrepósitos aduaneiros), há já quatro gerações, tendo iniciado com o meu avô pater-

no, como quadro superior da alfândega, depois com o meu pai, como despachante com mais de 60 anos de exercício, comigo, como despachante desde 2002 e agora com o meu filho, despachante desde 2023.

Para além de conhecedores de toda a cadeia logística, os despachantes oficiais compreendem as complexidades e riscos inerentes do comércio internacional, como ameaças à segurança, ao ambiente, contrafação, contrabando e garantem o cumprimento de toda uma rede complexa de regras, regulamentos e procedimentos que as empresas devem ter presentes ao importar/exportar os seus produtos.



## FORNECEDOR DE LOGÍSTICA MAIS DIGITALIZADO DO MUNDO ATÉ 2030



**CELESTINO SILVA**  
MANAGING DIRECTOR  
EUROPEAN LOGISTICS IBERIA | DACHSER

**“Todo o setor enfrenta, de forma transversal, uma crescente escassez de motoristas e profissionais e, ainda, elevados custos energéticos.”**

A Dachser está presente em Portugal há mais de 25 anos, período durante o qual consolidou a sua presença no setor da Logística e Transportes no país, através de um crescimento sustentado e, também, de uma forte aposta na inovação. Ao longo dos anos, assistimos ao crescimento do comércio internacional, e, de forma a dar uma resposta à altura das necessidades dos nossos clientes, desenvolvemos uma rede eficiente e integrada para acompanhar o aumento do volume de mercadorias movimentadas e investimos em infraestruturas e equipamentos, bem como em soluções de gestão de transporte e armazenamento.

Também a crescente complexidade e incerteza em torno das cadeias de abastecimento, devido à globalização e à fragmentação da produção, exige que as empresas do setor sejam capazes de oferecer soluções personalizadas e adaptadas às necessidades específicas de cada cliente. Além disso, todo o setor enfrenta, de forma transversal, uma crescente escassez de motoristas e profissionais e, ainda, elevados custos energéticos. Para enfrentar

**“Empresas devem investir em formação e desenvolvimento de competências, bem como em inovação e diferenciação.”**

---

**“Passo a passo estamos a aproximar-nos da meta de nos tornarmos o fornecedor de logística mais integrado do mundo.”**

---

**“O primeiro camião totalmente elétrico da Dachser Portugal chegou ao Porto no início de 2022.”**

estes desafios, as empresas devem investir em formação e desenvolvimento de competências, bem como em inovação e diferenciação.

Felizmente, preparámo-nos com antecedência - e de forma sustentada - para enfrentar todos os desafios com confiança, graças à capacidade financeira, a uma organização forte e, ainda, a uma equipa de primeira classe a todos os níveis. Acima de tudo, sabemos exatamente qual é o nosso destino e qual o caminho a percorrer para lá chegar.

Tendo este contexto em conta, os nossos seis programas de foco estratégico para Road Logistics (AHEAD), Air & Sea Logistics, Interlocking, Digitalization, Climate Protection e People at Dachser (Logistics is People Business) guiam-nos no trajeto que nos leva ao nosso objetivo de 2030. Passo a passo, estamos

a aproximar-nos da meta de nos tornarmos o fornecedor de logística mais integrado do mundo.

A digitalização é o melhor exemplo: para assumirmos a posição de fornecedor de logística mais digitalizado do mundo até 2030, não basta digitalizar em grande medida os processos atuais, introduzir ferramentas inteligentes e modernizar os nossos principais sistemas de logística. Temos de embarcar juntos na viagem digital: entender a digitalização como uma oportunidade, estar abertos à mudança e, acima de tudo, aprender de forma contínua e proativa a lidar com as novas tecnologias no nosso trabalho diário e a repensar os processos. Resumimos tudo isto sob o termo “digital mindset”. Temos, por isso, de preparar todos os nossos colaboradores para não só embarcarem nesta viagem connosco, mas também para beneficiarem e crescerem profissional e pessoalmente no processo.

Em Portugal, já colocamos esta mentalidade voltada para a evolução digital e a inovação tecnológica em prática. Apenas a título de exemplo, refira-se que as novas instalações da Dachser em Faro - inauguradas este ano - são mais modernas do que as anteriores e que as operações obedecem aos processos e padrões uniformes da Dachser, para uma perfeita integração com a nossa rede europeia de transporte. O mesmo aconteceu na transição para a nova filial da Dachser em Lisboa, no ano passado: o novo centro apresenta um modelo inteligente, automatizado em várias vertentes, o que permite assegurar serviços de transporte e distribuição de mercadorias, como bens industriais e de consumo, de forma mais rápida e eficiente. A estrutura está equipada com tecnologias de ponta para a realização de operações de cross-docking, através de um sistema de sorter que permite realizar a

**“Instalações de Lisboa com acesso dos camiões para cargas e descargas totalmente automatizado e funciona com base no reconhecimento de matrículas.”**

separação dos pedidos, ou, ainda, uma cadeia de transporte automático de paletes para movimentar a mercadoria no armazém, entre outras.

As instalações em Lisboa foram também construídas a pensar na otimização da gestão de veículos: o acesso dos camiões para cargas e descargas é totalmente automatizado e funciona com base no reconhecimento de matrículas. Desta forma, temos sido capazes de continuar a dar uma resposta célere, eficiente e à medida das necessidades dos nossos clientes nos mercados nacional e europeu.

Por último, não nos podemos esquecer das alterações climáticas.

A sustentabilidade é um dos pilares da nossa estratégia nacional e internacional e, como tal, temos adotado um conjunto de práticas e investido em soluções de transporte mais sustentáveis. Neste ponto, refira-se que o primeiro camião totalmente elétrico da Dachser Portugal chegou ao Porto no início de 2022. Desde então, o veículo tem percorrido as “artérias” da cidade Invicta, comprovando a sustentabilidade dos nossos serviços de distribuição urbana. O projeto insere-se no modelo de distribuição da multinacional, Dachser Emission-Free Delivery, que permite realizar entregas sem emissões de gases poluentes nos centros urbanos das cidades. O Porto é uma das 12 cidades abrangidas pelo projeto, que estará presente em 24 centros urbanos na Europa até ao final de 2025, incluindo Málaga e Barcelona.



## PORTOS AÇOREANOS MAIS RESILIENTES GERAM NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS



**CMDT. RUI TERRA**  
PRESIDENTE DO CONSELHO DE  
ADMINISTRAÇÃO PORTO DOS AÇORES, S.A.

**“Em 2022, foi atingido o mais elevado número de escalas de cruzeiros na Região, num total de 200 toques.”**

A logística, terrestre e marítima, desempenha um papel primordial na vida de todos os Açoreanos, onde a nossa realidade arquipelágica e dependência de transportes marítimos se constituem como desafios constantes. No entanto, novas soluções oriundas da inovação e da evolução de todos os segmentos que nos rodeiam, passam a dar resposta aos novos desafios logísticos emergentes, ciente que nos Açores o desafio é sempre majorado!

Um dos principais desafios é o aumento do turismo na região. Os Açores têm atraído cada vez mais visitantes devido à sua beleza natural e paisagens deslumbrantes. Esta é uma excelente notícia para a economia regional, mas também coloca pressão sobre os portos e as inerentes infraestruturas logísticas. A capacidade de receber e processar turistas de forma eficiente torna-se uma prioridade cada vez maior e mais sensível. São cada vez mais os serviços e atividades internas da Região que dependem do Turismo, seja ele aéreo ou marítimo. Isso obriga não só a uma melhorada operação dos terminais de cruzeiros, como também a uma gestão mais inteligente do tráfego de passageiros e mercadorias associadas, evitando constrangimentos e garantindo a melhor experiência na passagem

destes turistas, que interagem cada vez mais e com maior respeito pela nossa excelência e diferenciação/sustentabilidade ambiental.

Quem nos visita, especialmente por via marítima, procura essencialmente destinos de natureza, seguros e imaculados, o que pretendemos preservar a todo o custo! É o que nos diferencia do restante mundo cruzeirista e nos torna uma referência internacional ao nível da náutica de recreio! São também resultado das opções e boas políticas de divulgação, exclusivistas, adotadas especialmente nos últimos dois anos pela atual administração portuária, sendo que em 2022, foi atingido o mais elevado número de escalas de cruzeiros na Região, num total de 200 toques. A Região Autónoma do Açores (RAA) e a Portos dos Açores, SA (PA) reforçam assim o segmento atlântico, sendo cada vez mais distinguidos em boas referências no âmbito da CLIA e da MEDCRUISE (associações internacionais de referência, no âmbito dos cruzeiros).

Aceitamos que não queremos tudo, queremos apenas o melhor para a nossa Região, realçando o franco crescimento nos segmentos específicos dos cruzeiros temáticos de natureza, que cresceu cerca de 30% em 2022, e no segmento de luxo e dos super-iates, que teve um crescimento exponencial de 300%, pelo que acreditamos estar a viver um momento de ímpar relevância para os Açores, especialmente nos segmentos de mercado portuário mais apetecíveis!

Além disso, a exportação de produtos locais, como os laticínios, a carne e produtos agrícolas, entre outros produtos oriundos de nichos de mercado de valor acrescentado, muito valorizados, são vitais para a economia dos Açores. Garantir o escoamento destes produtos para os mercados nacionais e internacionais de maneira rápida e eficiente é crucial. Por isso, na Porto dos

**“Maior intervenção portuária nacional dos próximos anos decorre no porto da Lajes das Flores – 181 milhões de euros.”**

Açores trabalhamos diariamente na importância de manter relações de excelência e de proximidade com todos os principais portos nacionais, com participação ativa no seio da Associação de Portos de Portugal, da qual somos associados.

A sustentabilidade é outra questão determinante. Os Açores são conhecidos pela sua beleza natural e ecossistemas únicos. Portanto, é fundamental, a contínua utilização das melhores práticas logísticas sustentáveis. A implementação destas boas práticas nos portos Açoreanos é essencial para minimizar o impacto ambiental, reduzir custos e manter a competitividade, o que resulta, do nosso valioso sistema de qualidade contínuo, que muito diferencia os nossos resultados operacionais obtidos, em franco espírito de equipa e trabalho dedicado à resolução eficaz dos desafios a que somos sujeitos em permanência.

São exemplos disto, a integração da JUL [Janela Única Logística], a implementação da fatura eletrónica, a tendente eletrificação de veículos e equipamentos portuários, a adoção da gestão eficiente de energia, a implementação de fontes de energia renovável, atuando diretamente na redução da dependência de combustíveis fósseis e subseqüentes emissões de carbono, concorrendo assim para o ciclo sustentável Inovar-Descarbonizar-Digitalizar, podendo-se ainda dar nota dos seguintes projetos de inovação em estudo: Ealing, que visa a implementação de Onshore Power Supply e o Eco Wave Power, que visa implementar equipamentos de geração de energia de ondas nos portos regionais.

As contínuas implementações de práticas lo-

**“Em 2002, foram investidos cerca de 54 M€ ao nível das infraestruturas e equipamentos, valor que atingirá os 86,8 M€ em 2023 e um total de 298,7 M€ no triénio 2023-2025.”**

gísticas sustentáveis podem, a longo prazo, impulsionar a Região Autónoma dos Açores para um cenário mais competitivo a nível global, considerando a crescente importância da sustentabilidade nos negócios afetos aos nossos portos e respetivos transportes marítimos.

A complexidade logística implícita na Administração Portuária das nove ilhas dos Açores acarreta desafios específicos que variam de acordo com a geografia, dimensão da ilha e necessidades locais, o que nos obriga a assegurar respostas diárias, transversais ou dedicadas, assentes nas nossas equipas operacionais, em estreita proximidade com os nossos parceiros institucionais e respetivas comunidades portuárias.

Em 2002, foram investidos cerca de 54 milhões de euros ao nível das infraestruturas e equipamentos nos portos Açoreanos, sendo previsível, que esse valor atinja os 86,8 milhões de euros em 2023 e um total de 298,7 milhões de euros no triénio 2023-2025.

Realça-se nesta área que a Portos dos Açores assegura a maior intervenção portuária nacional dos próximos anos, a decorrer no porto da Lajes das Flores, cujo projeto e empreitada atingirá o valor de 181 milhões de euros, ainda que esta represente apenas uma das seis intervenções portuárias a assegurar na Região, decorrentes da passagem do furacão Lorenzo, em 2019.

A Portos dos Açores assegura, simultaneamente, seis empreitadas, em execução, noutros âmbitos, por forma a garantir e melhorar todo o sistema logístico portuário na RAA, no valor aproximado de 73,7 milhões de euros.

Como nota final, assume-se que os portos Açoreanos enfrentam novos desafios logísticos à medida que a Região cresce, evolui e se adapta às futuras alterações climáticas. A gestão inteligente do turismo, a promoção da sustentabilidade, a expansão das exportações e a competitividade global são todas questões que devem ser abordadas de forma articulada e eficaz, por forma a garantir que a logística regional se torna cada vez mais resiliente e contribuidora para o desenvolvimento económico e harmonioso dos Açores, o que concorre diretamente para a visão da Portos dos Açores definida: “Seremos portos de excelência e de referência, com acrescentado valor geoestratégico no Atlântico, para os Açores e Portugal”.



## GARANTIR CADEIA DE SUPRIMENTOS CONTÍNUA EM ANGOLA E SÃO TOMÉ



**FRANCISCO LEITE**  
DIRETOR | PSL NAVEGAÇÃO

A PSL Navegação, empresa portuguesa especializada no transporte de contentores e carga geral, destaca-se pelo seu trabalho em Angola e São Tomé. Esta vantagem estratégica é evidenciada pela agilidade e eficiência operacional, bem como pelo profundo conhecimento do mercado local.

Num contexto dinâmico, é fundamental compreender e abordar os novos desafios que surgiram, bem como as oportunidades que se apresentam para melhorar a infraestrutura, reduzir os impactos ambientais e otimizar a cadeia de suprimentos em Portugal e além-fronteiras. A rapidez e o facto de ser uma empresa portuguesa contribuem para a sua posição de destaque nestes territórios.

Agilidade e rapidez são essenciais na procura mercado. Isso é fundamental no setor de transporte, onde o tempo muitas vezes é crítico. Em Angola e São Tomé, onde as empresas frequentemente enfrentam desafios logísticos, a capacidade da empresa de fornecer soluções rápidas e eficientes é um diferencial significativo. A sua infraestrutura e equipa altamente treinada permitem uma resposta ágil a mudanças nas condições do mercado ou nas necessidades dos clientes.

O facto de ser nacional também representa uma vantagem estratégica. Portugal mantém fortes laços históricos, culturais e económicos com Angola e São Tomé, o que estabelece um nível de confiança e familiaridade que é inestimável nos negócios internacionais. Isso traduz-se em relações comerciais mais sólidas, acesso a redes

---

## DOSSIER

# LOGÍSTICA E TRANSPORTES – VELHOS E NOVOS DESAFIOS

---

de contatos estabelecidas e uma compreensão mais profunda das nuances culturais e regulatórias desses países.

A experiência no transporte de contentores e carga geral é um fator crítico. Essa especialização permite oferecer soluções sob medida para as necessidades das empresas. Seja no transporte de mercadorias de grande volume ou de carga valiosa e delicada, é necessária experiência para garantir a entrega, segura e eficiente. Isso é especialmente relevante em Angola e São Tomé, onde os desafios logísticos podem ser acentuados.

Para além do transporte marítimo, a empresa oferece uma estrutura integrada de logística que abrange desde a recolha de mercadorias até à entrega final, o que garante uma cadeia de suprimentos contínua e eficiente. Numa região onde a infraestrutura de transporte terrestre pode ser desafiante, a capacidade de gerir todo o processo de transporte é um diferencial relevante.

A PSL Navegação, como empresa portuguesa especializada no transporte de contentores e carga geral, destaca-se em Angola e São Tomé devido à sua rapidez nas respostas, experiência sólida, conhecimento local e a vantagem de ser parte de uma nação historicamente conectada a esses territórios.

A capacidade de oferecer soluções personalizadas e uma estrutura integrada de logística contribuem para a sua posição de relevo, atendendo às necessidades de transporte dessas economias em crescimento.

A empresa não entrega apenas cargas, mas também constrói relacionamentos de confiança e ajuda a facilitar o comércio e o desenvolvimento sustentável nessas regiões. Ao mesmo tempo, é essencial considerar como esses fatores se encaixam nos novos desafios da logística e transportes em Portugal e na sua expansão internacional.



A photograph of an older man with grey hair and a beard, wearing glasses and a dark suit jacket over a black t-shirt. He is smiling broadly and has white earbuds in his ears. He is sitting in a chair, and his hand is near his face. The background is a bright, blurred indoor space, possibly a cafe or office.

Combining **classic travel services** with our alternative mindset, to create your unique **Personal travel experience.**

**E-mail**  
[info@alivetravel.com](mailto:info@alivetravel.com)

**Website**  
[www.alivetravel.com](http://www.alivetravel.com)

**Locations**  
Angola | Moçambique | Espanha | Portugal

## MEMÓRIA E PATRIMÓNIO ATUALIDADE E FUTURO

**“Os trabalhos de construção da primeira linha ferroviária tiveram início em 1853. Três anos mais tarde, no dia 28 de outubro de 1856, realizou-se a primeira viagem de comboio em Portugal, ligando Lisboa e a Vala do Carregado.”**

O caminho-de-ferro teve um papel fundamental no mundo como o conhecemos hoje. A primeira locomotiva a vapor, chamada de Uncle Dick's Puffer, foi criada no Reino Unido por Richard Trevithick em 1804. Outra locomotiva famosa foi a Rocket, criada por George Stephenson, que captou a atenção não só dos cientistas e industriais, mas também de curiosos por toda a Europa. Esta locomotiva fazia o transporte de passageiros e mercadorias em 1829 na linha férrea entre Liverpool e Manchester, no Reino Unido. O caminho de ferro começou como um meio de transporte de minério, lento e limitado, mas expandiu-se rapidamente a toda a Europa. Foi usado no transporte de matéria-prima, como carvão e minério, que alimentou a Revolução Industrial. Transportou também passageiros, bens e produtos às localidades mais remotas. Seria, assim, um fundamental motor de progresso social e económico.

O seu impacto nos restantes continentes não se faria esperar. Em 1850, esta rede tinha 32.000 quilómetros e, em menos de cem anos, atingiu 1.260.000 quilómetros em todo o globo.



**Manuel Cabral**

Presidente  
Museu Nacional Ferroviário

Até meados do século XIX, o transporte de pessoas e mercadorias em Portugal fazia-se de forma muito lenta e dispendiosa, sobretudo através da navegação marítima e fluvial. Estes percursos eram complementados por caminhos terrestres escassos e inseguros, percorridos a cavalo, carruagens ou carroças puxadas por animais.

A construção da rede ferroviária nacional teve como grande impulsionador Fontes Pereira de

---

# CULTURA

---

**“Para além de melhorar as condições de vida da população de muitas zonas do país, a chegada do comboio originou novas povoações em alguns ramais ou cruzamento de linhas. É o caso do Entroncamento.”**



Melo, ministro das Obras Públicas na década de 1850. Os trabalhos de construção da primeira linha ferroviária tiveram início em 1853. Três anos mais tarde, no dia 28 de outubro de 1856, realizou-se a primeira viagem de comboio em Portugal, ligando Lisboa e a Vala do Carregado.

A conclusão da estrutura principal da rede nacional levaria mais sessenta e cinco anos, incluindo a conclusão da primeira linha até Badajoz em 1863 e a construção da linha do Norte, ligando Lisboa ao Porto, com a inauguração da Ponte Maria Pia em 1877.

Para além de melhorar as condições de vida da população de muitas zonas do país, a chegada do comboio originou novas povoações em alguns ramais ou cruzamento de linhas. É o caso do Entroncamento, onde agora pode visitar o Museu Nacional Ferroviário e conhecer de perto toda esta história.

Inaugurado a 18 de maio de 2015, o Museu no Entroncamento ocupa o antigo Complexo Ferroviário desta cidade. Com uma área de 4,5 hectares e integrando 19 linhas ferroviárias, este espaço transmite a força histórica e memória através dos seus edifícios, das suas máquinas, dos seus sons,

cores e cheiros.

O Museu destaca-se pelos seus edifícios, como o antigo Armazém de Víveres, onde os ferroviários faziam as suas compras; a Rotunda de Locomotivas, construída no local do edifício original demolido na década de 1970; e as Antigas Oficinas do Vapor, onde se realizava a manutenção de locomotivas e carruagens e que funcionou durante mais de 100 anos, até 2010.

O Museu Nacional Ferroviário conta a história de mais de 165 anos do caminho-de-ferro em Portugal. Através de uma das melhores coleções de patri-

---

# CULTURA

---



mónio ferroviário – com cerca de 36.000 objetos – propomos uma viagem pelo tempo, desde as primeiras locomotivas a vapor, até ao transporte ferroviário do futuro.

Este é um espaço de vivência coletiva, de diálogo e de partilha de saberes, aberto e acessível a todos os públicos que queiram conhecer o património cultural e o papel histórico, simbólico e tecnológico do transporte ferroviário em Portugal.

O caminho-de-ferro desbravou novos territórios, criou cidades, ligou comunidades e sustentou novas ofertas e necessidades, mudando a forma de ver o mundo. Assim, o Museu Nacional Ferroviário ultrapassa as fronteiras do território nacional, remetendo-nos para uma pers-

petiva singular da história da Europa e do Mundo, conferindo-lhe uma abrangência internacional. Técnica, arte e ciência cruzam-se com as narrativas coletivas e individuais, de todos aqueles que fizeram e fazem parte do universo ferroviário ou que nele se revêm.

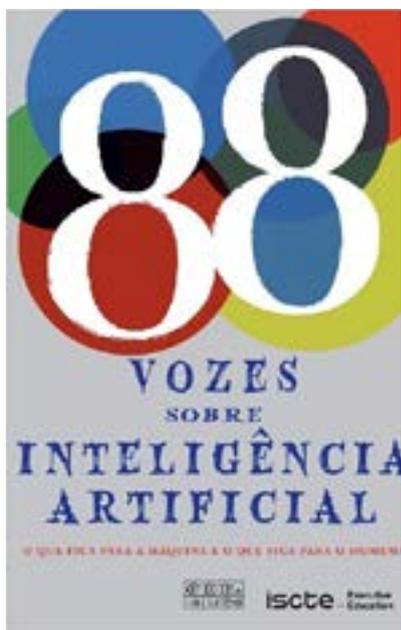
A visita ao Museu Nacional Ferroviário inclui a descoberta de objetos únicos associados a temas tão diversos como as antigas estações, as escolas de Aprendizizes, a construção e manutenção da via, mas também a medicina, a hotelaria ou o modelismo.

Passando por locomotivas, carruagens, salões ou vagões, este é um autêntico tesouro nacional no qual se incluem joias únicas como o Comboio Real ou o Comboio Presidencial.

Temos ao dispor dos diversos públicos serviços e atividades desenvolvidos para responder às necessidades e expectativas de cada visitante, numa abordagem em constante evolução. Poderá experimentar a conduzir uma locomotiva no Simulador de Condução Ferroviária ou viajar no circuito de modelismo tripulado, entre muitas outras atividades que temos para lhe propor.

Deixe-se levar pelas memórias e emoções. Venha conhecer a história dos comboios e do caminho de ferro e descubra objetos inesperados de uma das melhores coleções ferroviárias do mundo, no Entroncamento, mas também nos Núcleos Museológicos de Arco do Baúlhe, Bragança, Chaves, Lousado e Macinhata do Vouga.

## 88 VOZES SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UM LIVRO ISCTE EXECUTIVE EDUCATION



“A inteligência artificial tem sido uma área de pesquisa e desenvolvimento crescente, onde universidades, empresas e tantos outros players têm dado contributos decisivos para que estejamos, já hoje, a viver uma verdadeira revolução. E, ou nos juntamos a ela, ou nos juntamos a ela”, lemos na nota que acompanha a apresentação de “88 Vozes Sobre Inteligência Artificial” (edição Oficina do Livro).

### O que fica para o homem e o que fica para a máquina?

Mas qual será o verdadeiro impacto da inteligência artificial nas nossas vidas? Como garantir que a inteligência artificial será ética e segura? Como devemos lidar com as mudanças no mercado de trabalho? Foi a este desafio para reflexão lançado pelo Iscte Executive Education que responderam 88 personalidades de todos os quadrantes da nossa sociedade: da economia ao direito, das artes à arquitetura, da gestão ao empreendedorismo, da educação ao trabalho, da academia à indústria, da tecnologia à segurança.

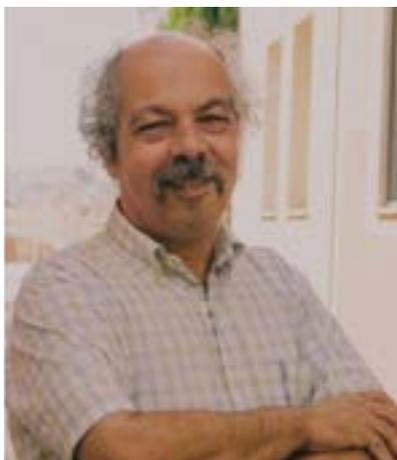
“Estamos numa altura em que todas as reflexões de todas as figuras – de todos os setores da sociedade – que consideramos chave para essa reflexão e participação devem ser coligidas e lançadas sob a forma de readings. É por isso que decidimos lançar este de-

safio de execução de um livro de depoimentos sobre a forma como devemos pensar a utilização, atual e futura, destes sistemas bem como a sua regulação”, escrevem no prefácio Ana Maria Simões, Rui Vinhas da Silva e José Crespo de Carvalho, membros da comissão executiva do ISCTE Executive Education.

Este é o quinto livro da série que o ISCTE Executive Education tem vindo a publicar, sucedendo a 67 Vozes por Portugal, 101 Vozes pela Sustentabilidade, 71 Vozes pela Competitividade e 77 Vozes pela Nossa Saúde.

“É urgente encontrar mecanismos que garantam o rumo certo, mitiguem riscos e evitem abusos.” Micaela Seemann Monteiro, Chief Medical Officer for Digital Transformation na CUF.

## A VIAGEM DO ELEFANTE. JOSÉ SARAMAGO



Manuel Tão

**“O que mais me deleita é a descrição da viagem de Lisboa para Viena sem Modos de Transporte mecanizados”**

Tão, especialista e investigador em Economia dos Transportes, que revive as rotas do malogrado elefante real neste seu comentário à obra, publicado pela Associação Portuguesa de Geógrafos:

“Há muito tempo que não ofereço a mim próprio o inigualável prazer de uma boa leitura. Mas gosto muito da “Viagem do Elefante” do José Saramago. Há diversas formas de apreciar a obra. Mas de tudo o que mais me deleita é a descrição da viagem de Lisboa para Viena, numa era em que não existiam Modos de Transporte mecanizados. Boa parte das paisagens descritas não me são de todo estranhas: consigo na minha afortunada condição de viajante terrestre pela Europa, reconhecer aquilo que o Saramago descreve, salvo, claro está, a deslocação por mar entre a Catalunha e a Itália. De resto, é

tudo uma sucessão de paisagens que eu conheço bastante bem: o Vale do Tejo. A Rota da Beira Interior até Castelo Rodrigo, na Comarca de Ribaiçoa. A marcha até Salamanca e Valladolid, na Meseta Ibérica. A passagem pelo Vale do Ebro, a caminho da Catalunha. O Vale do Pó, no Norte de Itália. A difícil estrada de Verona para o Tirol do Sul, através da temível passagem montanhosa do Brenner, até Innsbruck. Depois a chegada a Linz e ao Danúbio, na etapa final até à capital dos Habsburg. Eu conheço todas essas rotas e correspondentes paisagens. É extraordinário que passados tantos séculos, elas sejam ainda hoje, grandes corredores de Transporte e estruturadores insubstituíveis dos territórios pelos quais discorrem.”

*In Manuel Margarido Tão*  
<https://www.apgeo.pt/41-manuel-tao>

Em meados do século XVI o rei D. João III oferece a seu primo, o arquiduque Maximiliano da Áustria, genro do imperador Carlos V, um elefante asiático que há dois anos se encontra em Belém, oriundo da Índia. Este romance, escrito dez anos depois da atribuição do Prémio Nobel da Literatura (1998), narra a viagem épica do elefante Salomão, que teve de percorrer a Europa devido a caprichos reais e a estratégias absurdas.

“É extraordinário que passados tantos séculos, elas sejam ainda hoje, grandes corredores de Transporte e estruturadores insubstituíveis dos territórios pelos quais discorrem”, diz Manuel

NEW  
PORTUGUESE  
BRAND

FOOD INNOVATION

vanilla



DELICIOUS, HEALTHIER, NATURAL AND SUSTAINABLE!



PHVANILLA.PT



geral@phvanilla.pt

**ne** NEGÓCIOS&EMPRESAS

ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA  
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA

Praça das Indústrias  
1300-307 Lisboa | Portugal

[www.aip.pt](http://www.aip.pt)