

11.º Congresso Nacional ADFERSIT

**Sistema Portuário Português: Contributo para a
Competitividade das Cadeias Logísticas Multimodais**

João Pedro Braga da Cruz

17 de Outubro de 2013

1. Introdução

Uma das características de um porto é ser o local onde as embarcações acostam, normalmente para proceder à movimentação de pessoas ou bens. Excepcionalmente, ou nem tanto, nos portos podem ocorrer escalas técnicas, durante as quais não se registam qualquer movimento de carga.

Decorrente de uma movimentação portuária típica nasce a necessidade de fazer circular pessoas e bens para fora do porto, ou seja, surge a necessidade de estabelecer ligações, as quais podem ser marítimas, fluviais, ferroviárias, rodoviárias, ou ainda, por condutas. Na realidade estamos a falar de fluxos e, deixando de lado por agora e para simplificar o tráfego de passageiros, fluxos de mercadorias.

Então os portos podem ser assimilados a nós de redes. Redes através das quais circulam mercadorias. A partir desta analogia é lícito concluir que a importância de um porto é proporcional às ligações que oferece e à intensidade dos fluxos que o atravessam.

2. O Sistema Portuário Português

É despidendo a referência à marca que tráfego marítimo assumiu e assume para a cultura portuguesa, e que Portugal é composto, para além do território continental, por dois arquipélagos, Açores e Madeira.

No espaço continental, para além de diversos portos de pesca, encontramos os portos de Viana do Castelo, Leixões, Aveiro, Figueira da Foz, Lisboa, Setúbal, Sines, Portimão e Faro.

Para ser lícito referir a existência de um sistema portuário é necessário que entre as diversas unidades, os portos, existam regras que os relacionem, ou distingam. Um primeiro nível de relacionamento decorre de os portos serem detidos pelo Estado Português, que estabelece o quadro legal que rege o exercício da actividade portuária e define o seu modelo de governação. A um outro nível, as características físicas de cada porto definem as áreas de apoio em terra que se encontram disponíveis e delimitam o tipo de navios que pode praticar o porto. A especificidade de cada porto, quando considerada a nível do conjunto que constitui o sistema, define as relações de complementaridade e de concorrência entre as suas unidades.

À partida, a configuração do território, a geografia, molda o sistema. Em Portugal, qualquer ponto do território se situa a uma distância à costa inferior a duzentos quilómetros. A maior distância entre portos vizinhos é da mesma ordem de grandeza. Daqui decorre que, para o espaço continental português, a ferrovia não desfrute das condições ideais para se afirmar na ligação aos portos, apresentando já uma vocação natural para a ligação ao resto da Península Ibérica. Para a Europa continental a passagem dos Pirinéus constitui um obstáculo de monta, em que ao estrangulamento dos canais de atravessamento ainda se soma a questão da diferença de bitola da via férrea. Não obstante os constrangimentos apontados é verdade que hoje se encontra ainda por alcançar o aproveitamento integral da capacidade disponível. É oportuno anotar que o principal centro de consumo de Espanha corresponde à Comunidade de Madrid, onde os principais terminais ferroviários de mercadorias têm uma forte participação accionista dos maiores portos espanhóis. É prudente assumir que o tráfego

proveniente dos portos portugueses terá de vencer a resistência colocada à utilização desses terminais.

O caminho que se apresenta diante dos portos portugueses é estabelecer novas ligações a outros portos e aumentar os fluxos nas ligações existentes, ou seja, tornar a rede mais densa.

3. *Uma rede mais densa*

Decorre do que anteriormente se disse que o crescimento dos portos compreende a adequação das infra-estruturas ao movimento, mas também necessita da disponibilidade de boas ligações por terra, rodo ou ferroviárias.

Considero de grande utilidade para a abordagem desta questão o modelo multicamada para a análise da dinâmica portuária proposto por Jean-Paul Rodrigues. Este modelo estratifica o porto em quatro camadas sobrepostas que traduzem diferentes aspectos que estabelecem a configuração respectiva, a saber: a localização e os aspectos físicos; a rede de infra-estruturas em que está inserido; os fluxos de transporte; e, finalmente, o tecido logístico e económico da envolvente. A dinâmica do porto resulta da interacção entre os diversos níveis, a qual, de modo simplificado, pode ser movida pelo lado da oferta (a construção de novas infra-estruturas conduz à fixação de novas empresas) ou pela procura (as necessidades de transporte de bens conduzem à construção de novas infra-estruturas). Uma dinâmica portuária bem conseguida será a que consegue dar uma resposta equilibrada e continuada, considerando as diversas camadas, proporcionando condições para que se ajustem entre si de forma harmoniosa.

4. *Medir a competitividade*

A importância atribuída ao clima de negócios de um dado país conduziu a que várias organizações internacionais tenham construído índices, no intuito de estabelecer um quadro de referências para efectuar a comparação do desempenho entre os diferentes países.

Para além deste resultado imediato, a construção dos modelos de que resultam os valores dos índices implica a selecção de parâmetros chave do desempenho, o que equivale a destacar factores críticos de sucesso essenciais para elevar a competitividade dos países.

É conhecida a tentação que um indicador encerra, no que à sua manipulação se refere, pois é possível, com uma intervenção focada num único aspecto, influenciar o valor de um dado índice, mascarando a realidade. Por isso, a escolha criteriosa de indicadores, e dos respectivos processos de medida, faz com que, tal como na realidade, os ganhos de competitividade se revelem algo demorados.

Entre os índices mais conhecidos irei referir o índice global de competitividade, da responsabilidade do *World Economic Fórum*, e o índice de desempenho logístico, do *Banco Mundial*.

O índice global de competitividade agrupa os seus indicadores segundo dez pilares, os quais, por sua vez, se agregam em requisitos básicos, em potenciadores da eficiência e, ainda, factores de inovação e sofisticação.

No âmbito dos requisitos básicos e do segundo pilar, Infra-estruturas, deparamos com as Infra-estruturas de Transporte, que se subdividem em 6 indicadores:

- Qualidade global das infra-estruturas;
- Qualidade das estradas;
- Qualidade da infra-estrutura ferroviária;
- Qualidade da infra-estrutura portuária;
- Qualidade da infra-estrutura do transporte aéreo;
- Quantidades de lugares.kms disponíveis no transporte aéreo.

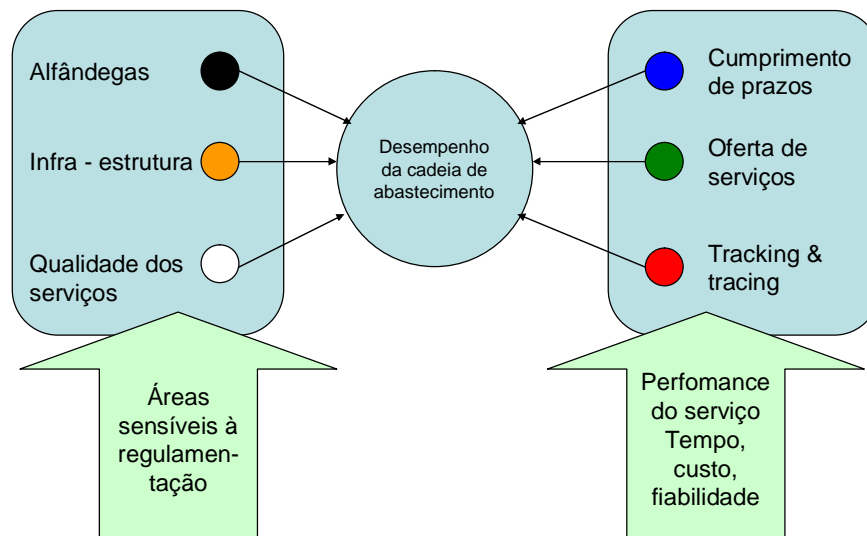
O índice global de competitividade tem um carácter fortemente agregador, mas não deixa de evidenciar a influência dos transportes para a competitividade da economia de um país.

O LPI, índice de desenvolvimento logístico, é muito revelador do desempenho global da cadeia logística. Este índice “mede” o desempenho dos países à luz dos critérios seguintes:

- Eficiência dos processos aduaneiros;
- Qualidade das infra-estruturas;
- Facilidade em fazer funcionar o mercado para o processo de obtenção de ofertas de transporte;
- Capacidade e qualidade dos serviços logísticos;
- Disponibilidade para utilizar o *trak & trace* no acompanhamento das mercadorias em trânsito;
- Frequência com que as encomendas chegam ao destino dentro dos prazos previstos.

Será difícil a alguém deixar de reconhecer a estes factores a relevância que possuem para a competitividade da logística e, por outro lado, a sua adopção espelha a complexidade da matéria. É legítimo inferir que é necessário obter ganhos em vários tabuleiros, para se alcançar ganhos relevantes ao nível do sistema.

INDICADORES DO LPI: Indicadores de contexto e de nível de serviço



O Banco Mundial estabelece uma separação muito vincada entre as condições que caracterizam o contexto em que a actividade logística se desenvolve, do nível de serviço atingido pelas empresas logísticas. No primeiro caso, encontramos as alfândegas, infra-estruturas e a qualidade dos serviços, já no segundo caso temos o cumprimento de prazos, a oferta de serviços e a utilização de *tracking & tracing*.

Como anteriormente se referiu, o conhecimento do modo como os índices estão construídos permite distinguir os factores críticos para o sucesso da actividade logística, ou seja, aqueles que mais implicações assumem para o desempenho do sector.

Por me parecer adequado para a análise da competitividade ao nível do sistema refiro, ainda, o modelo das cinco forças da autoria de Mickael Porter, que afirma que a competitividade de um sector é a resultante da acção de cinco forças distintas, a saber:

- Rivalidade entre os concorrentes que actuam no sector;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça colocada pelo aparecimento de produtos ou serviços de substituição;
- Poder negocial detido por fornecedores;
- Poder negocial detido pelos clientes.

A competitividade do sector, no caso em apreço o sector portuário, irá aumentar com a intensidade de cada um destes factores. Como sempre importa realçar que o que se pretende é um ambiente real e não a criação de uma realidade virtual, ou seja, se a dimensão do mercado não oferece espaço para a entrada de novos concorrentes o contributo que adviria

da imposição, pela via administrativa, da entrada de novos *players*, redundaria na destruição de valor.

Uma última consideração para fazer referência a que no sector portuário há situações que, por natureza, não se encontram submetidas à concorrência, como é o caso dos designados tráfegos cativos. Nestas situações é essencial a actuação de uma entidade independente, o regulador sectorial, que dê a garantia de que não se cai em qualquer situação de abuso, por parte de quem detém uma posição de domínio.

5. *Caminhos para o desenvolvimento do Sistema Portuário Português*

Retomando agora a definição que vê nos portos nós da cadeia logística, o objectivo para o desenvolvimento do sistema portuário português passa pelo incremento dos serviços regulares, novos serviços ou maior frequência por parte dos existentes, e pela tomada de segmentos da cadeia logística de projectos industriais conhecidos ou a criar. Sendo certo que novos projectos não acontecerão pura e simplesmente para dar trabalho aos nossos portos, é necessário que os organismos que promovem a captação de investimento conheçam e contem com o potencial que os portos portugueses encerram para estruturar soluções logísticas competitivas, capazes de conferir importantes vantagens competitivas.

Para alcançar estes objectivos há que contar com as trocas comerciais geradas pelo tecido económico português e ibérico, o que, dada a dimensão destes mercados, coloca um limite bem definido ao potencial de crescimento do sistema. Todavia, esse limite não deve ser entendido como absoluto, pois a participação no mercado internacional do *transhipment* constitui uma outra oportunidade de negócio disponível, que poderá ser captado.

Para a promoção do papel do sector portuário português é importante não deixar de tomar medidas que favoreçam o contexto em que a actividade é desenvolvida, o que, como se referiu, envolve a melhoria contínua do controlo efectuado nas fronteiras, aduaneiro ou outro, a flexibilização do regime da mão de obra portuária, uma oferta ajustada de infra-estruturas e sua articulação modal.

Sendo a flexibilidade uma característica determinante para fazer face aos desafios que o futuro irá colocar aos portos, é essencial promover o relacionamento porto / cidade. Este encontro de vontades é o que irá permitir estabelecer zonas de reserva adequadas para a expansão portuária. Essas zonas não carecem de um estatuto de "santuário", apenas necessitam da garantia de que há usos do solo que têm carácter transitório, e que, em caso de necessidade, estarão disponíveis para ser absorvidos pelo porto, permitindo o desenvolvimento do mesmo.