

José Manuel Teixeira Cerqueira

**O porto de Leixões no contexto europeu e nacional:
posicionamento face ao porto de Lisboa**



Universidade Fernando Pessoa

Porto 2008

José Manuel Teixeira Cerqueira

**O porto de Leixões no contexto europeu e nacional:
posicionamento face ao porto de Lisboa**



Universidade Fernando Pessoa

Porto 2008

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Mestre em Ciências
Empresariais.

Resumo

A actividade portuária apresenta-se como uma das mais influentes na estrutura económica do nosso país. Não obstante este facto, tem sido ténue a atenção recebida por parte dos respectivos responsáveis. Este trabalho visa avaliar o desempenho do porto de Leixões numa perspectiva nacional e europeia, relativamente aos portos de Lisboa, Vigo e Roterdão. O de Vigo, enquanto concorrente directo e o de Roterdão em virtude de ser o líder europeu.

O sector portuário mundial está a passar por alterações profundas, designadamente ao nível da respectiva dimensão e do “modus operandi”. As alterações a que os portos de Leixões e de Lisboa estão a ser sujeitos, apesar de serem decisivas para a melhoria do sector, afiguram-se insuficientes, quando comparadas com o porto de referência que é Roterdão que, pela sua dimensão, dinamismo e eficiência, constitui uma referência e um exemplo a seguir. O porto de Vigo, apostando no aumento da sua capacidade, mostra uma visão voltada para o futuro, o que representa uma séria ameaça para o porto de Leixões. Quanto ao porto de Lisboa parece revelar uma estratégia modesta face aos tempos que se avizinham, quando se observa o que se passa noutros portos.

A avaliação do desempenho ao porto de Leixões incidiu nas vertentes económica, financeira e estratégica. A comparabilidade nas áreas económica e estratégica foi possível com os restantes portos em estudo. Porém, em termos financeiros, a comparabilidade com o porto de Lisboa só foi exequível após correcções efectuadas às suas demonstrações financeiras. O uso de normativos contabilísticos diferentes em Espanha e na Holanda não permitiu a comparabilidade em termos financeiros com os portos de Vigo e Roterdão.

Ainda quanto ao porto de Leixões, de entre as evidências encontradas, destaca-se a sua estratégia que não deixa de ser deficitária quanto ao aumento da sua capacidade, o que se torna essencial ao seu desenvolvimento. Por outro lado, os excedentes de tesouraria que usufruiu durante vários anos, não foram devidamente canalizados para a criação de vantagens competitivas.

Abstract

Port activity has been one of the biggest influences on the economic structure of Portugal. Despite this, it has received scant attention from those in charge. This paper sets out to assess the performance of the port of Leixões in a national and European context in relation to the ports of Lisbon, Vigo and Rotterdam. Vigo as direct competition and Rotterdam by virtue of its position as European leader.

The ports sector worldwide is experiencing profound change, notably at the level of size and *modus operandi*. The changes that Leixões and Lisbon ports are undergoing seem to be inadequate compared with Rotterdam, the benchmark, even though they are crucial to improving the sector. Rotterdam is the reference and an example to be followed, because of its size, dynamism and efficiency. Vigo has been investing in increased capacity, and is looking to the future; it will be a serious threat to Leixões. Regarding Lisbon, the strategy would appear to be modest in light of the times that are approaching, when we look at what is happening in other ports.

The assessment of Leixões' performance is based on economic, financial and strategic factors. Comparison with the other ports in the study was possible in the areas of economics and strategy. But the financial comparison with the Lisbon port could only be implemented after its financial statements had been corrected. As different accounting rules are used in Spain and Holland, financial comparison with Vigo and Rotterdam was not possible.

Among the data found in relation to the port of Leixões, of particular interest is its strategy, which remains deficient in terms of increasing capacity - an essential factor for its development. Furthermore, the cash surpluses it has enjoyed for several years have not been properly channelled into the creation of competitive advantages.

Résumé

L'activité portuaire se présente comme l'une des plus influentes au sein de la structure économique de notre pays. Cependant, elle ne reçoit que peu d'attention de la part de ses responsables respectifs. Ce travail a pour objectif d'évaluer, sous une perspective nationale et européenne, la performance du port de Leixões par rapport aux ports de Lisbonne, Vigo et Rotterdam. Celui de Vigo, en tant que concurrent direct et celui de Rotterdam en raison de son statut de leader européen.

Le secteur portuaire mondial vit actuellement des changements profonds, notamment en termes de dimension et de "modus operandi". Les changements entrepris dans les ports de Leixões et de Lisbonne, bien qu'ils soient décisifs pour une amélioration du secteur, semblent être insuffisants si on les compare à ceux d'un port de référence comme celui de Rotterdam dont la dimension, le dynamisme et l'efficacité constituent une référence et un exemple à suivre. Le port de Vigo, qui mise sur l'augmentation de sa capacité, révèle une vision tournée vers l'avenir ce qui constitue une menace sérieuse pour le port de Leixões. Quant au port de Lisbonne, sa stratégie reste modeste face aux défis qui s'annoncent et au regard de ce qui se passe actuellement dans d'autres ports.

L'évaluation de la performance du port de Leixões s'est basée sur les aspects économiques, financiers et stratégiques. Dans le domaine économique et stratégique, l'étude comparative avec les autres ports analysés a pu être menée. Cependant, en termes financiers, la comparabilité avec le port de Lisbonne n'a été possible qu'après les corrections apportées aux états financiers. L'utilisation de normes comptables différentes en Espagne et aux Pays-bas n'a pas permis de réaliser une étude comparative financière avec les ports de Vigo et Rotterdam.

En ce qui concerne le port de Leixões, l'un des points principaux de sa stratégie, bien qu'insuffisante, repose sur l'augmentation de sa capacité, un élément essentiel à son développement. D'autre part, les excédents de trésorerie dont il a disposé pendant plusieurs années n'ont pas été correctement utilisés en vue de la création d'avantages compétitifs.

Agradecimentos

Tenho certeza de que não irei citar algumas pessoas que, em determinados momentos da elaboração desta dissertação, foram importantes. As minhas desculpas pela falha.

Em primeiro lugar, um agradecimento muito especial à minha mulher, Olga Gisela, pela paciência, ajuda e motivação que me transmitiu em momentos difíceis deste percurso.

Ao Sr. Professor Doutor Messias Sá Pinto, meu orientador de dissertação, pela motivação, disponibilidade e ensinamentos marcantes que me transmitiu ao longo deste trabalho.

Pela compreensão e motivação que recebi do Sr. Professor Doutor Raul Guimarães, coordenador do mestrado em ciências empresariais, um muito obrigado.

Uma palavra especial de agradecimento à Sr.^a Dr.^a Elisa Costa, directora financeira da APDL, pela disponibilidade, motivação e compreensão que sempre me transmitiu em todas as fases deste trabalho.

Um agradecimento ao Sr. Dr. Ricardo da Fonseca, Presidente do Conselho de Administração da APDL, pela autorização que me concedeu para a utilização de meios e registos da empresa.

Ao Sr. Presidente do Conselho de Administração da APL o meu agradecimento pela disponibilização de meios e registos da empresa.

À minha família, pela compreensão que tiveram nas minhas ausências.

Glossário

APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões

APL – Administração do Porto de Lisboa

AESM – Agência Europeia de Segurança Marítima

DBF – *Delta barge feeder*

DL – Decreto-lei

EBITDA – *Earnings before interest, taxes depreciation and amortization*

IPTM – Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos

IRC – Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas

MOPTC – Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações

PERS – *Port Environmental Review System*

PIB – Produto interno bruto

S.A. – Sociedade anónima

TMCD – Transporte Marítimo de Curta Distância

UE – União Europeia

VTS – *Vessel Traffic Service*

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Breves considerações sobre o porto de Leixões	7
1.1. Porto de Leixões versus portos de Lisboa, Vigo e Roterdão	7
1.1.1. Localização e dimensões	7
1.1.2. Tipos de carga.....	9
Capítulo II – Análise económica	11
2.1. Análise do porto de Leixões.....	11
2.1.1. Considerações gerais.....	11
2.1.2. Áreas de negócios	12
2.1.3. Indicadores económicos	15
2.2. Análise do porto de Lisboa.....	19
2.2.1. Considerações gerais.....	19
2.2.2. Áreas de negócios	20
2.2.3. Indicadores económicos	24
2.3. Análise comparativa do porto de Leixões com o porto de Lisboa	27
2.4. Posicionamento económico do porto de Leixões face ao porto de Vigo.....	31
2.5. Indicadores económicos do porto de Roterdão versus Leixões, Lisboa e Vigo...	35
Capítulo III – Análise financeira	43
3.1. Limitações e cuidados especiais na análise de rácios	43
3.2. Análise do porto de Leixões.....	45
3.2.1. Correções às demonstrações financeiras	45
3.2.2. Resultados	48
3.2.3. Indicadores económico-financeiros	52
3.2.4. Investimento e suas fontes de financiamento	55
3.3. Análise do porto de Lisboa.....	57
3.3.1. Resultados	57
3.3.2. Indicadores económico-financeiros	61
3.3.3. Investimento e suas fontes de financiamento	64
3.4. Análise comparativa do porto de Leixões com o de Lisboa	65
3.4.1. Resultados	66
3.4.2. Indicadores económico-financeiros	72
3.4.3. Investimento e suas fontes de financiamento	78
Capítulo IV – Análise estratégica	81
4.1. Regulamentação do sector portuário nacional.....	81
4.1.1. As administrações portuárias em estudo	81
4.1.2. Organismos tutelares, fiscalizadores e de gestão.....	82
4.2. Estratégia e indicadores de desempenho.....	84
4.3. Tendências da estratégia portuária global	86
4.4. Estratégias para o desenvolvimento marítimo portuário	89
4.4.1. O modelo estratégico nacional	89

4.4.2. Tendências estratégicas do porto de Leixões	95
4.4.3. O posicionamento estratégico do porto de Lisboa.....	100
4.4.4. O porto de Vigo e as suas estratégias.....	102
4.4.5. Linhas gerais do modelo estratégico do porto de Roterdão	104
4.5. Breve análise crítica da situação do porto de Leixões	106
Conclusões	108
Bibliografia	111
Legislação consultada.....	114
Anexos.....	116
Anexo 1 – Balanços da APDL	117
Anexo 2 – Balanços corrigidos da APDL.....	120
Anexo 3 – Balanços da APL	123
Anexo 4 – Demonstrações dos resultados da APDL.....	126
Anexo 5 – Demonstrações dos resultados corrigidas da APDL	128
Anexo 6 – Demonstrações dos resultados da APL.....	130
Anexo 7 – Fórmulas de cálculo de indicadores e rácios financeiros.....	132

Índice de quadros

Quadro 1 – Movimento de navios – Leixões	16
Quadro 2 – Movimento de mercadorias – Leixões	16
Quadro 3 – Movimento de mercadorias desagregadas por segmentos de mercado Leixões.....	17
Quadro 4 – Movimento do segmento de cruzeiros – Leixões.....	18
Quadro 5 – Movimento de navios – Lisboa.....	24
Quadro 6 – Movimento de mercadorias – Lisboa.....	25
Quadro 7 – Movimento de mercadorias desagregadas por segmentos de mercado Lisboa	26
Quadro 8 – Movimento do segmento de cruzeiros – Lisboa.....	27
Quadro 9 – Movimento de navios – Leixões e Lisboa.....	28
Quadro 10 – Movimento de mercadorias – Leixões e Lisboa.....	28
Quadro 11 – Movimento de mercadorias desagregadas por segmentos de mercado Leixões e Lisboa	29
Quadro 12 – Movimento do segmento de cruzeiros – Leixões e Lisboa	30
Quadro 13 – Movimento de navios – Leixões e Vigo.....	32
Quadro 14 – Movimento de mercadorias – Leixões e Vigo	32
Quadro 15 – Movimento de mercadorias desagregadas por segmentos de mercado Leixões e Vigo.....	33
Quadro 16 – Movimento do segmento de cruzeiros – Leixões e Vigo.....	35
Quadro 17 – Movimento de mercadorias – Roterdão e Leixões.....	36
Quadro 18 – Movimento de granéis líquidos – Roterdão e Leixões.....	37
Quadro 19 – Movimento de navios – Roterdão e Lisboa.....	38
Quadro 20 – Movimento de contentores – Roterdão e Lisboa.....	38
Quadro 21 – Movimento de granéis sólidos – Roterdão e Lisboa	39
Quadro 22 – Movimento de carga geral fraccionada – Roterdão e Vigo.....	40
Quadro 23 – Movimento de carga roll-on/roll-off – Roterdão e Vigo.....	41
Quadro 24 – Correções às demonstrações financeiras do porto de Leixões.....	45
Quadro 25 – Efeito das correções nos resultados do porto de Leixões	47
Quadro 26 – Volume de negócios do porto de Leixões	52
Quadro 27 – EBITDA do porto de Leixões	53

Quadro 28 – Indicadores de liquidez do porto de Leixões.....	53
Quadro 29 – Indicadores de rentabilidade do porto de Leixões.....	54
Quadro 30 – Indicadores de endividamento do porto de Leixões.....	55
Quadro 31 – Volume de negócios do porto de Lisboa.....	61
Quadro 32 – EBITDA do porto de Lisboa.....	62
Quadro 33 – Indicadores de liquidez do porto de Lisboa	62
Quadro 34 – Indicadores de rentabilidade do porto de Lisboa.....	63
Quadro 35 – Indicadores de endividamento do porto de Lisboa.....	63
Quadro 36 – Volume de negócios dos portos de Leixões e Lisboa	72
Quadro 37 – EBITDA dos portos de Leixões e Lisboa	73
Quadro 38 – Indicadores de liquidez dos portos de Leixões e Lisboa	74
Quadro 39 – Indicadores de rentabilidade dos portos de Leixões e Lisboa	75
Quadro 40 – Indicadores de endividamento dos portos de Leixões e Lisboa	76

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Resultados operacionais do porto de Leixões	48
Gráfico 2 – Resultados financeiros do porto de Leixões	49
Gráfico 3 – Resultados extraordinários do porto de Leixões	49
Gráfico 4 – Resultados antes de impostos do porto de Leixões	50
Gráfico 5 – Resultados líquidos do porto de Leixões	51
Gráfico 6 – Investimento do porto de Leixões.....	56
Gráfico 7 – Fontes de financiamento ao investimento do porto de Leixões	56
Gráfico 8 – Resultados operacionais do porto de Lisboa.....	57
Gráfico 9 – Resultados financeiros do porto de Lisboa	58
Gráfico 10 – Resultados extraordinários do porto de Lisboa.....	59
Gráfico 11 – Resultados antes de impostos do porto de Lisboa.....	60
Gráfico 12 – Resultados líquidos do porto de Lisboa	60
Gráfico 13 – Investimento do porto de Lisboa.....	64
Gráfico 14 – Fontes de financiamento ao investimento do porto de Lisboa	65
Gráfico 15 – Resultados operacionais dos portos de Leixões e Lisboa	66
Gráfico 16 – Resultados financeiros dos portos de Leixões e Lisboa.....	67
Gráfico 17 – Resultados extraordinários dos portos de Leixões e Lisboa	68
Gráfico 18 – Resultados antes de impostos dos portos de Leixões e Lisboa	70
Gráfico 19 – Resultados líquidos dos portos de Leixões e Lisboa.....	71
Gráfico 20 – Investimento dos portos de Leixões e Lisboa	78
Gráfico 21 – Fontes de financiamento ao investimento dos portos de Leixões e Lisboa.....	79

Introdução

É significativa a importância do sector portuário no contexto mundial e europeu. A área costeira da União Europeia (UE) representa dois terços das suas fronteiras, o que permite que a comunidade seja a primeira potência mundial no transporte marítimo e no turismo costeiro. Estima-se que 3 a 5% do Produto Interno Bruto (PIB) da União Europeia seja resultante de actividades com ligação ao mar.

No que respeita a Portugal, a sua área marítima é dezoito vezes a área do respectivo território terrestre e equivale a mais de metade de toda a zona económica exclusiva da União Europeia. Neste contexto, a actividade portuária nacional assume particular destaque.

Nos portos nacionais movimentam-se mais de sessenta milhões de toneladas de carga por ano, para além do volume de passageiros em trânsito. O montante correspondente a esta movimentação gera receitas na ordem dos trinta e cinco milhares de milhões de euros que, por sua vez, representam cerca de 12% do PIB nacional.

Os dois maiores portos nacionais, Leixões e Lisboa, por si só, movimentam aproximadamente 40% do comércio externo do continente, correspondendo a cerca de 26 milhões de toneladas de mercadorias. Destas, 14 milhões são movimentadas pelo porto de Leixões.

O porto de Vigo situado no Norte de Espanha e, em condições geográficas idênticas às de Leixões, afigura-se como seu concorrente directo. A sua dimensão actual é inferior à do seu congénere português, pelo que o seu movimento anual se situa em cerca de 5 milhões de toneladas de mercadorias.

Por sua vez, o porto de Roterdão, situado no Sul da Holanda e numa área considerada das mais movimentadas em termos de comércio marítimo mundial, é o líder europeu

deste sector. Com um movimento anual de cerca de 375 milhões de toneladas de mercadorias, é estabelecida a sua ordem de grandeza.

É importante no contexto de crise socioeconómica presente, particularmente no sector público, desenvolver estudos no sentido de avaliar o desempenho económico-financeiro e estratégico das sociedades anónimas de capitais públicos, sobretudo daquelas que se destacam pelo papel que desempenham em alguns sectores de actividade nacionais.

Do ponto de vista estratégico, é fundamental conhecer as tendências estratégicas globais, para que os portos nacionais possam monitorizar as acções que nesta área estão a implementar. Ainda neste contexto, é crucial comparar e avaliar o posicionamento estratégico de Leixões, face ao seu concorrente directo, Vigo, e ao líder de mercado, Roterdão, para depois o poder comparar, da forma possível, com o porto de Lisboa.

Por outro lado, a dinâmica da actividade portuária global e a abertura de novos mercados exige um novo posicionamento às organizações deste sector. Nesta linha de pensamento, esta actividade apresenta-se como uma das mais influentes na estrutura económica de Portugal. Assim, e face ao reduzido número de documentos científicos disponíveis, uma análise económico-financeira comparativa das duas maiores administrações portuárias do país, Lisboa e Leixões, pode fazer algum sentido.

A exigência de um melhor desempenho impõe às organizações um posicionamento à escala global e exige uma monitorização atenta a concorrentes e líderes de mercado. Nesta perspectiva, alguns indicadores podem ser encarados como perfeitos aliados de gestão.

Acresce que, cada vez mais, a competitividade assenta nos princípios da melhor qualidade, maior rapidez e menor custo. Os indicadores económico-financeiros permitem identificar as rubricas que devem ser alvo de atenção especial, de forma a retirar conclusões relativamente ao que se faz, de melhor ou pior, numa e noutra organizações, assegurando a correcção futura de aspectos deficitários.

Nesta dissertação distinguem-se duas grandezas de análise, quer numa perspectiva externa, quer numa perspectiva interna. No âmbito externo, a análise incide nas áreas económica e estratégica. A área financeira não possui termos comparativos, porque Espanha e Holanda utilizam normativos contabilísticos distintos de Portugal. Assim, apenas os portos de Leixões e Lisboa serão analisados comparativamente nas áreas económico-financeira e estratégica.

Ainda na perspectiva externa, interessa conhecer o posicionamento dos dois portos nacionais (Leixões e Lisboa) pelo que são pertinentes as seguintes questões:

- As orientações estratégicas da tutela acompanham as tendências estratégicas globais?
- Os planos estratégicos dos portos de Leixões e Lisboa estão em sintonia com as estratégias globais?
- Será que a política estratégica seguida é a mais adequada à realidade nacional?
- Qual a posição competitiva das organizações nacionais, face aos portos de Vigo e Roterdão?
- O benchmarking¹ é uma opção para os portos de Leixões e Lisboa?

A nível interno procurar-se-á responder às seguintes questões:

- Qual o posicionamento dos portos de Leixões e Lisboa em termos económicos?
- Será que as duas maiores administrações portuárias – Leixões e Lisboa – estão a gerir, de uma forma eficiente, os seus recursos financeiros?
- Qual das organizações apresenta um melhor desempenho financeiro (eficiência ao nível de actuação e eficácia ao nível de resultados)?
- As orientações estratégicas da tutela adequam-se aos portos de Leixões e Lisboa?

¹ Adoptar o modelo de uma empresa que possui créditos reconhecidos numa determinada área, com o objectivo de reduzir custos de pesquisa e trabalho e obter um desempenho superior ao que possui. Frequentemente procura-se fazer *benchmarking* com o líder de uma indústria ou actividade.

No que diz respeito à sua estrutura, o presente trabalho é constituído pela introdução, quatro capítulos e conclusões, que seguidamente são descritos de uma forma sucinta.

A introdução inicia-se com o enquadramento do estudo, a definição do problema e respectivas questões de pesquisa. Seguem-se as várias alternativas metodológicas, a estrutura e as limitações encontradas na elaboração do trabalho.

O primeiro capítulo tece breves considerações ao porto de Leixões, estabelecendo geograficamente a sua relação de proximidade com os portos de Lisboa, Vigo e Roterdão. A dimensão e os tipos de carga de cada um são abordados neste capítulo, que termina com uma descrição dos organismos tutelares, reguladores e fiscalizadores dos portos nacionais e suas responsabilidades legais.

A análise económica aos portos em estudo é o tema do segundo capítulo. É dado particular destaque às análises individuais e comparativas dos portos de Leixões e Lisboa, bem como ao posicionamento do primeiro face a Vigo. Roterdão, enquanto líder europeu, é comparado com cada um dos restantes portos em termos de desempenho.

O tema do terceiro capítulo centra-se na análise financeira aos portos de Leixões e Lisboa. De referir que, por questões relacionadas com o uso de diferentes normativos contabilísticos esta análise é somente aplicada aos portos nacionais.

O quarto capítulo aborda o tema estratégia em termos gerais e inserido no contexto portuário. O seu desenvolvimento processa-se com uma análise aos modelos estratégicos dos portos em estudo.

As principais conclusões sintetizam o trabalho realizado, ao mesmo tempo que alertam para a necessidade de actuação em áreas que já se perspectivam urgentes e indispensáveis.

No decurso deste trabalho surgiram várias limitações, das quais se salientam a escassa bibliografia relacionada com o tema e a rara documentação credível e de base científica.

O reduzido número de artigos das revistas internacionais da especialidade referindo o sector portuário português constituiu, também, um obstáculo ao seu desenvolvimento.

A distância entre os portos tratados é outra limitação importante. Se assim não fosse, existiria uma percepção mais apurada em determinadas matérias em estudo, particularmente as que dizem respeito ao porto de Roterdão. Muito embora existam inúmeras referências bibliográficas a este porto e instrumentos no seu site oficial, permitindo ter uma noção aproximada da sua extensão, ainda assim, não é possível ter uma percepção real da sua dimensão, tal a sua ordem de grandeza.

Outra limitação importante teve a ver com a impossibilidade de estabelecer parâmetros comparativos na área financeira, entre os portos nacionais e internacionais, devido ao facto de Portugal, Espanha e Holanda usarem referenciais contabilísticos distintos.

O uso de critérios contabilísticos diferentes nos portos nacionais, sobretudo nas taxas de amortização dos seus imobilizados, originou correcções às demonstrações financeiras do porto de Leixões, de forma a permitir a sua comparabilidade com o porto de Lisboa.

A limitação temporal imposta a este trabalho levou inevitavelmente a determinadas opções consideradas adequadas, o que constitui uma oportunidade para pesquisas futuras.

No que respeita à metodologia adoptada, interessa referir alguns autores e tipos de pesquisa, visto tal se enquadrar no presente trabalho.

Segundo Pizam (1994), pesquisa descritiva é aquela em que o investigador não possui qualquer tipo de influência sobre as variáveis pois já são passadas ou não manipuláveis e identifica-as como sondagens e estudo de caso. Esta dissertação possui uma estrutura predominantemente descritiva e visa uma análise sistemática de factos não manipuláveis sem qualquer intervenção sobre as variáveis. A isto, o autor chama, aspectos negativos de uma análise.

Um outro autor, Yin (1994), acrescenta os estudos históricos e a análise de arquivos na pesquisa descritiva.

O mesmo autor refere como características do estudo de caso, a não existência de controlo dos acontecimentos a estudar, sejam ou não, contemporâneos. Uma outra característica desta estratégia é a colocação de questões do tipo: como e porquê. Esta dissertação enquadra-se nesta estratégia de investigação, pois os seus objectivos de estudo são coincidentes.

Na estruturação de uma dissertação, logo a seguir à formulação do problema, deve ser feita referência às unidades de investigação, as quais constituem um aspecto importante a ter em conta, de acordo com tal autor. Neste trabalho, as organizações em estudo são os portos de Leixões, Lisboa, Vigo e Roterdão.

Ainda segundo o referido autor, a estratégia de estudo de caso é usualmente aplicada a diversas situações, destacando a sua aplicação na elaboração de teses nas áreas das ciências empresariais e de gestão, nas quais, esta dissertação se inclui.

Segundo Berg (2001), o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa e para Hartley (1994), a adopção dos estudos de caso em investigações organizacionais é bastante frequente e reforça a adopção desta metodologia para este trabalho, cujo objectivo é analisar o desempenho económico, financeiro e estratégico dos portos de Leixões, Lisboa, Vigo e Roterdão.

A análise económica e financeira nesta dissertação é do tipo dinâmica, pois estão em análise vários exercícios. É unidimensional, porque existe uma análise individual implícita a cada entidade, mas também multidimensional, porque se comparam indicadores de todas as empresas.

Capítulo I – Breves considerações sobre o porto de Leixões

1.1. Porto de Leixões versus portos de Lisboa, Vigo e Roterdão

1.1.1. Localização e dimensões

A localização dos portos é considerada um factor crítico de sucesso na sua actividade, desde a pré-história. Dos portos em análise – Leixões, Lisboa, Vigo e Roterdão – demarca-se nitidamente este último, em termos geográficos, pela sua ligação ao mar do Norte. Com efeito, possui uma excelente localização estratégica consolidada, quer em termos europeus, quer em termos mundiais e o seu *hinterland*² é completamente distinto dos outros em estudo. Por sua vez, os três portos ibéricos possuem zonas de intervenção muito contíguas, originando sobreposição de *hinterlands* e consequentemente, concorrência entre si.

A localização de cada um dos referidos portos torna-se mais perceptível, através de alguns dados, que ajudam à sua caracterização.

O porto de Leixões fica situado no Norte de Portugal, a Noroeste da Península Ibérica, relativamente próximo da foz do Douro e da cidade do Porto. Está enquadrado pelas povoações de Leça da Palmeira a Norte e Matosinhos a Sul e tem como coordenadas geográficas: latitude – 41° 11' Norte, longitude – 8° 42' Oeste, ocupando na íntegra o estuário do rio Leça.

De forma sucinta, a área de jurisdição da Administração dos Portos do Douro e Leixões, situa-se entre a praia de Lavadores, a Sul do porto do Douro e o farol da Boa Nova, a Norte do porto de Leixões, incluindo os cursos dos rios Leça e Douro. No caso do rio Leça, desde a ponte dos moinhos de Guifões até ao mar e, no caso do rio Douro, desde

² Área geográfica terrestre e económica de influência de um porto.

200 metros a montante da ponte D. Luís, até à foz e ainda toda a área terrestre que constitui o respectivo domínio.

O porto de Lisboa está localizado na zona centro-sul de Portugal, a Oeste da Península Ibérica, e as suas coordenadas geográficas são: latitude – 38° 42' Norte e longitude – 09° 06' Oeste, ocupando parte significativa do estuário do rio Tejo.

A área de jurisdição da administração do porto de Lisboa atravessa 11 concelhos (Lisboa, Loures, Oeiras, Benavente, Vila Franca de Xira, Alcochete, Almada, Barreiro, Seixal, Moita e Montijo) e estende-se por 110 quilómetros ribeirinhos. Quanto à componente marítima, abrange uma área de 32.500 hectares, tendo por limite, a montante, Vila Franca de Xira e a jusante, o alinhamento das torres de S. Julião e o Bugio.

O porto de Vigo, que é o porto espanhol mais próximo de Leixões, situa-se no noroeste da Península Ibérica, a 42° 15' Norte de latitude e 8° 43' Oeste de longitude. Fisicamente ocupa parte significativa do estuário da ria de Vigo.

Relativamente ao porto de Roterdão, fica na Holanda e situa-se no estuário dos rios "Rhine" e "Maas". Localiza-se no Sul do referido país, cuja costa é banhada pelo mar do Norte e tem como coordenadas geográficas: latitude – 51° 53' 3'' Norte longitude – 4° 20' 20'' Oeste.

Numa primeira análise, pode constatar-se que existem diferenças significativas nas dimensões dos portos analisados. Leixões é o mais limitado, possuindo somente um terço da extensão de cais, relativamente aos portos de Lisboa e Vigo e o caudal do rio Leça é muito inferior ao do rio Tejo e ao da ria de Vigo. A área portuária de Roterdão está a um nível muito superior à dos outros portos referidos anteriormente.

Interessa salientar o facto de existir alguma semelhança dimensional entre os portos de Lisboa e de Vigo, quer em termos de área terrestre, quer em termos de área hídrica. Todavia, os portos ibéricos aqui abordados, posicionam-se a um nível muito inferior ao

porto de Roterdão, cuja área portuária é de tal dimensão e complexidade, que se torna por vezes problemático estabelecer parâmetros comparativos entre si.

As dimensões dos portos tornam-se mais compreensíveis com os dados quantitativos seguintes:

- a) O porto de Leixões possui 5 quilómetros de cais, 55 hectares de terraplenos e 120 hectares de área molhada;
- b) As infra-estruturas de cais do porto de Lisboa, ocupam cerca de 16 quilómetros e a sua bacia líquida representa 32.500 hectares;
- c) O porto de Vigo desfruta de 15 quilómetros de cais e 14.007 hectares de área líquida;
- d) As infra-estruturas do porto de Roterdão ocupam cerca de 1.960 hectares, estendendo-se por 74 quilómetros de cais e a sua área portuária efectiva prolonga-se por cerca de 40 quilómetros.

É importante esclarecer que o porto de Roterdão tem uma taxa de ocupação de cais muito próxima do seu limite, situação que não se verifica nos outros portos em análise, cuja ocupação atinge níveis muito inferiores.

1.1.2. Tipos de carga

Todos os portos em estudo assumem-se como polivalentes, relativamente aos diferentes tipos de carga. Em todos eles movimentam-se: granéis líquidos, granéis sólidos, contentores, carga geral, bem como passageiros em trânsito.

Apesar de estarem preparados para movimentar todo o tipo de carga, os referidos portos possuem segmentos de mercado nucleares na sua actividade, que por sua vez

influenciam de forma diferenciada as suas infra-estruturas, equipamentos e serviços de apoio.

Ainda neste contexto, os segmentos mais relevantes do porto de Leixões são os granéis líquidos e os contentores. Quanto ao porto de Lisboa, os granéis sólidos e os contentores são os mais influentes no seu desempenho. Relativamente ao porto de Vigo, não se pode dizer que exista um segmento que se destaque significativamente dos outros. Contudo, o segmento de contentores é o mais influente na sua actividade. O porto de Roterdão coloca os granéis líquidos como o seu segmento mais relevante, mas os granéis sólidos e os contentores exercem uma influência notável no total do seu desempenho.

A análise económica de cada um dos portos em causa será alvo de um tratamento mais aprofundado no capítulo II, que se segue.

Capítulo II – Análise económica

A maior parte da informação constante deste capítulo foi recolhida e adaptada dos sites oficiais das respectivas entidades, designadamente estatísticas, relatórios e contas e outras publicações.

2.1. Análise do porto de Leixões

2.1.1. Considerações gerais

A foz do rio Leça foi, durante muitos anos, um importante local de refúgio para as embarcações, que pela costa ocidental europeia navegavam. As condições naturais excepcionais que possuía, constituídas por um conjunto de rochas denominadas de “leixões”, formavam um porto de abrigo natural.

Numa costa assolada frequentemente por tempestades e nevoeiros perigosos, para além dos “leixões”, que já ofereciam uma segurança assinalável, o próprio rio Leça oferecia um atractivo estuário e um assinalável canal de navegação para montante.

Entretanto, de porto de abrigo natural, Leixões tornou-se, no final do século XIX, numa importante estrutura portuária artificial europeia, apesar da forte resistência da burguesia do Porto, que via com desagrado abdicar do porto do Douro, onde durante séculos desenvolveu a sua actividade comercial.

Só mesmo um conjunto trágico de acidentes, dos quais se destaca o ocorrido em 1852 onde morreram 66 pessoas no naufrágio do navio “Porto”, desencadeou o início de uma série de estudos e obras com o objectivo de encontrar soluções, que permitissem aumentar a segurança do porto do Douro, o que não foi conseguido.

O rio Leça e o seu estuário foram a alternativa ideal para a construção de um novo porto. Depois de muitas décadas de espera, o projecto foi aprovado em 1883.

A entidade “APDL” reveste a forma jurídica de uma sociedade anónima, cujo capital é integralmente detido pelo Estado português.

Na data em que foi transformada em sociedade anónima (3/11/98), o seu capital social era de 4.181.000 contos. Em 1999, o seu património foi avaliado e o seu capital social passou a ser de 48.000.000 euros, dividido em 9.600.000 acções de 5 euros (valor nominal).

Os seus órgãos sociais são constituídos pela Assembleia-Geral, Conselho de Administração e Fiscal Único.

2.1.2. Áreas de negócios

A Administração dos Portos do Douro e Leixões (APDL), apesar de estar juridicamente vocacionada para as funções de fiscalização, regulação e de autoridade em toda a actividade portuária, move-se actualmente no mundo empresarial e, como qualquer outra empresa, a obtenção de lucro é crucial para a sua sobrevivência. À sua figura de *land lord port*³ está subjacente as suas concessões, pelo que é neste contexto que é descrita.

Não é pretendido apresentar com grande profundidade as áreas de negócio da APDL, mas antes deixar uma ideia da empresa e das respectivas concessões que contribuem para o seu desempenho.

Dentro daquela filosofia empresarial em que se move, a APDL concessionou algumas áreas de actividade, ficando com outras que explora directamente. A seguir faz-se uma breve abordagem a cada uma dessas áreas, especificando a respectiva actividade.

³ O modelo de *land lord port* consiste na transferência de áreas de negócio para o sector privado, através do modelo de concessões, permanecendo a administração portuária com a propriedade de todos os activos associados a estas.

Assim, nas áreas concessionadas, têm-se as que se seguem.

Os cais convencionais onde se movimentam a carga geral fraccionada e os granéis sólidos encontram-se concessionados à empresa “TCGL – Terminal de Carga Geral e Granéis de Leixões, S.A.”, desde 2001. A referida concessão está atribuída por um período de vinte e cinco anos, podendo no entanto ser prolongada por mais cinco. Os referidos cais localizam-se nos lados Norte e Sul do porto, compreendendo as docas n.ºs. 1 e 2 Sul, e, 2 e 4 Norte.

Relativamente aos terminais de contentores concessionados, estão distribuídos pelos lados Norte e Sul e compreendem os designados terminais de contentores Norte e Sul. Estão ambos concessionados à “TCL – Terminal de Contentores de Leixões, S.A.”, desde o ano de 2000, por um período de vinte e cinco anos, com a possibilidade de serem prorrogadas por mais cinco anos. As referidas concessões incluem a movimentação de contentores de e para os navios atracados em tais cais.

A concessão dos três terminais petroleiros e oceânico de Leixões está atribuída à “Petróleos de Portugal – Petrogal, S.A.”, desde 2006, mediante um contrato de concessão de uso privativo com duração de vinte e cinco anos. Neste contrato está salvaguardado o direito à movimentação de granéis líquidos em quatro terminais, dos quais três se situam sobre o quebra-mar, no interior do porto, sendo designados por postos A, B e C. O quarto terminal situa-se na área marítima de jurisdição da APDL, designado por Oceânico. Os referidos terminais estão ligados à refinaria de Leça da Palmeira através de oleodutos e gasodutos, que movimentam produtos refinados diversos, ramos de petróleo, gases liquefeitos e produtos aromáticos.

Através do contrato de concessão, celebrado em Maio de 2001, a “Tercim – Terminais de Cimento, S.A.” possui a concessão de um terreno com uma área aproximada de 2.500 m², destinado à recepção de cimento a granel por via marítima, sua armazenagem, e despacho por via terrestre ou marítima. Este cais situa-se na doca n.º 1 Sul e o movimento de carga e descarga do referido produto é efectuado através de tubagem estanque, directamente dos navios para os armazéns.

Nesta área de negócio, a Tercim foi autorizada pela APDL em Maio de 2003, enquanto principal concessionária, a ceder a exploração à “Secil – Companhia Geral de Cal e Cimento, S.A.”.

No âmbito da concessão do mesmo terminal, a “Cimpor – Indústria de Cimentos, S.A.” tem uma licença desde o ano de 2000, válida por cinco anos e prolongada por mais cinco, para utilizar uma parte do terraplano para recepção, armazenagem e envio de cimento.

O terminal de melaços está concessionado à “ED&FMAN Portugal Lda.”, desde 2001, por um período de quinze anos. É constituído por um terreno com cerca de 1.790 m² situado no molhe Sul, e o objectivo da sua rentabilização passa pela estruturação de um terminal direccionado para a recolha de produtos líquidos destinados à alimentação, designadamente melaços e seus sucedâneos.

O terminal para asfaltos foi concessionado pela APDL à “Cepsa – Companhia Portuguesa de Petróleos Lda.”, desde 1988, por um período de vinte e cinco anos podendo ser prolongado por mais dez. Destina-se à recepção de asfalto e fuelóleo e está situado na doca nº 2 Sul, possuindo tubagem de ligação com o posto B, já referido anteriormente, quando está em causa a recepção de combustíveis.

Na extensão desta área de negócios, a empresa “Repsol Portuguesa S.A.” está licenciada, desde 2001, para explorar uma estrutura vocacionada para a recolha, armazenagem e envio de produtos petrolíferos e/ou químicos a granel através de tubagem localizada no molhe Sul.

A concessão dos silos portuários está vocacionada para a recepção, movimentação, armazenagem, expedição e transporte de trigo, milho e outros produtos de natureza agro-alimentar em grão e está atribuída à “Silos de Leixões – Unipessoal Lda.”, desde 2007, em regime de serviço público. Tal concessão cobre uma área de cerca de 25.000 metros quadrados e é contígua ao terminal de granéis do porto de Leixões.

A “Docapesca – Portos e Lotas S.A.” detêm a concessão das instalações do porto de pesca de Matosinhos. Por se tratar de uma actividade de interesse público, a referida empresa actua em regime de exclusividade e é responsável pela garantia do bom funcionamento da actividade.

A concessão da marina do porto de Leixões está atribuída à associação de clubes “Marina Porto Atlântico” desde 1985. A sua actividade centra-se em proporcionar os meios necessários de apoio às embarcações de recreio.

A APDL não concessionou a doca nº 1 Norte e o terminal de cruzeiros.

A doca nº 1 Norte é o cais onde é movimentada a carga roll-on/roll-off. Este terminal possui uma plataforma fixa, cuja função é permitir que o tráfego se processe de forma eficaz e segura. Trata-se de um tipo de carga que é sempre movimentada sobre rodas e nela se incluem camiões, trailers e automóveis.

O terminal de cruzeiros é designado por estação de passageiros e situa-se na doca nº 1 Norte. Cobre uma área de 840 m² e é directamente explorado pela APDL. O edifício que acolhe os passageiros é um antigo armazém, totalmente restaurado, que ainda mantém as suas características originais. O referido armazém é considerado património arquitectónico e histórico da cidade de Matosinhos.

2.1.3. Indicadores económicos

Neste ponto interessa analisar os movimentos de navios, de mercadorias e de cruzeiros durante os anos de 2004 a 2006, no sentido de perspectivar a sua evolução e depois compará-los, quer com o porto de Lisboa, quer com o porto de Vigo.

A comparação com o porto de Vigo torna-se importante, por este ser o concorrente directo, e poder vir a tornar-se numa ameaça para o porto de Leixões.

O movimento de navios do porto de Leixões, no período de 2004 a 2007, é expresso no quadro seguinte.

Quadro 1 – Movimento de navios – Leixões (Unidades)

2004	2005	2006	2007
2.802	2.824	2.766	2.778

Fonte: Adaptado do site oficial da APDL

Relativamente ao movimento de navios no período considerado verifica-se que, após uma ligeira melhoria em 2005, relativamente a 2004, traduzida pela entrada de mais 22 navios, o ano de 2006 teve uma quebra. Com efeito, apenas 2.766 navios utilizaram o porto, correspondendo a menos 58 navios que no ano anterior.

Os dados relativos a 2007 indicam que o número de navios entrados em Leixões registou uma ligeira subida, traduzida em mais 12 navios relativamente a 2006, perspectivando-se uma estagnação ou até redução para 2008, o que, a acontecer, determinará que sejam verificadas as suas causas.

Tal perspectiva decorre da falta de capacidade de atracação de navios de grandes dimensões e calado. Com efeito, os grandes armadores mundiais estão actualmente a introduzir cada vez mais este tipo de navios nas rotas comerciais.

O quadro 2, a seguir, mostra o movimento de mercadorias no porto de Leixões, relativos ao período de 2004 a 2007.

Quadro 2 – Movimento de mercadorias – Leixões (Milhares de toneladas)

2004	2005	2006	2007
13.703	14.050	14.016	14.948

Fonte: Adaptado do site oficial da APDL

No que diz respeito ao número de toneladas movimentadas, apesar de se verificar uma melhoria em 2005, relativamente a 2004, traduzida em mais 347 milhares de toneladas de mercadorias, o ano de 2006 teve uma ligeira quebra, apresentando menos 34 mil toneladas, face ao ano anterior.

Os valores relativos a 2007 mostram um aumento significativo no movimento de mercadorias em Leixões, expresso em mais 932 mil toneladas movimentadas, relativamente a 2006. Esta tendência crescente indicia que o ano de 2008 pode consolidar esta tendência.

Importa, contudo, salientar que um número maior de navios entrados em porto não implica um maior número de toneladas de carga movimentadas, como é visível nos valores apresentados nos quadros 1 e 2, relativamente aos anos de 2004 e 2006.

O quadro nº 3, que seguidamente se apresenta, permite identificar os segmentos de mercado que mais contribuíram para o crescimento das mercadorias movimentadas no ano de 2007.

Quadro 3 – Movimento de mercadorias desagregadas por segmentos de mercado

Leixões (Milhares de toneladas)

Carga	2004	2005	2006	2007
Geral fraccionada	467	487	570	740
Contentores	3.549	3.539	3.866	4.426
Ro-ro	11	9	26	33
Granéis sólidos	2.378	2.302	2.150	2.106
Granéis líquidos	7.298	7.714	7.404	7.643

Fonte: Adaptado do site oficial da APDL

A desagregação de mercadorias por segmentos de mercado demonstra que o dos granéis líquidos é o mais importante, representando, por si só, mais de 50% do total movimentado. A seguir posicionam-se os segmentos de contentores e granéis sólidos,

cuja carga conjunta corresponde a mais de 40% do total, facto que requer atenção e monitorização especiais.

Relativamente aos contentores, verifica-se um crescimento sustentado desde 2004, apesar do ligeiro decréscimo de 2005, em que houve uma inexpressiva diminuição 10 mil toneladas. No caso dos granéis sólidos a tendência é de decréscimo, sendo significativa a diferença entre 2007 e o ano referência, traduzido em 272 mil toneladas, o que corresponde a 11,5%.

O aumento significativo do movimento de mercadorias verificado em 2007 deve-se principalmente ao crescimento do segmento contentores, que confirma ser, actualmente, um segmento em plena ascensão a nível mundial.

Quanto ao movimento do segmento de cruzeiros no porto de Leixões, no período de 2004 a 2007, é o que a seguir se apresenta.

Quadro 4 – Movimento do segmento de cruzeiros – Leixões (Unidades)

	2004	2005	2006	2007
Navios	67	50	45	41
Passageiros	21.883	17.716	20.629	15.863

Fonte: Adaptado do site oficial da APDL

Os valores do quadro nº 4 dizem respeito ao número de navios de cruzeiros entrados em porto e revelam que relativamente a 2004, tem havido sucessivas diminuições de entradas, levando a que em 2007 a diferença seja de 26 navios ou seja, o último ano analisado teve menos quase 40% de entradas. Este facto merece reflexão e eventual actuação.

Quanto ao número de passageiros em trânsito, embarcados e desembarcados, parece assistir-se a um ciclo em que os números aumentam e diminuem alternadamente, mas com tendência para a baixa. Com efeito, enquanto a diferença entre 2005 e 2004 é de

menos 4.167, a diferença entre os dois anos seguintes já é de 4.766. A diminuição de passageiros está de certo modo em consonância com a baixa verificada no número de navios de passageiros que demandam o porto de Leixões.

Face a este cenário, apontam-se duas alternativas ao porto de Leixões: ou abandona definitivamente o segmento de cruzeiros ou tem que inverter tal tendência muito rapidamente, através do investimento em infra-estruturas, quer de apoio directo, quer indirecto, aos navios e passageiros. Do conjunto de acções para fortalecer a imagem do porto neste segmento, parece absolutamente necessária a implementação de um plano de marketing específico e profundo, capaz de inverter a tendência.

Entretanto, no sentido de responder às correspondentes exigências, o porto de Leixões tem previsto a construção de um novo terminal de cruzeiros, que será abordado no capítulo IV – Análise estratégica.

2.2. Análise do porto de Lisboa

2.2.1. Considerações gerais

As condições excepcionais de segurança do estuário do rio Tejo levam a crer que, já na pré-história, este espaço natural era utilizado com objectivos comerciais marítimos.

Para além das suas capacidades de navegabilidade, a localização estratégica do rio Tejo revelou-se fundamental, quer em termos de defesa da soberania ao longo dos tempos, quer em termos de comércio marítimo internacional.

O porto de Lisboa possui uma ligação muito forte aos grandes episódios históricos nacionais. Destes, destacam-se as partidas para a conquista do Cabo da Boa Esperança e para a descoberta do caminho marítimo para a Índia, acontecimentos protagonizados por Bartolomeu Dias e Vasco da Gama, respectivamente.

No século XIX as exigências da revolução industrial obrigaram o rei D. Luís I a efectuar profundas obras de melhoria no porto, com o objectivo de o modernizar.

A entidade que gere o porto de Lisboa, a Administração do Porto de Lisboa (APL), é uma sociedade anónima, de capitais públicos detidos exclusivamente pelo Estado português.

Na data da constituição (3/11/98), o capital social da APL era de 14.963.937 euros. No ano seguinte, decorrente da avaliação patrimonial, o seu capital passou a ser de 60.000.000 de euros, repartido por 12.000.000 de acções com o valor nominal de 5 euros.

Os respectivos órgãos sociais são a Assembleia-Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único.

2.2.2. Áreas de negócios

Tal como a APDL, a APL, para remunerar o accionista Estado, depende essencialmente das suas concessões e das áreas por si exploradas directamente.

Para além das concessões, a APL possui uma área de negócios dominial com grande expressividade no seu desempenho e um conjunto de serviços de apoio à navegação e carga, que são consideradas importantes fontes de receita.

O porto de Lisboa possui várias concessões em cada segmento de mercado, que a seguir se analisam com algum pormenor.

No segmento de contentores, as concessões do porto de Lisboa, estão distribuídas por três terminais concessionados a entidades distintas.

O terminal de contentores de Alcântara está concessionado à “Liscont – Operadores de Contentores S.A.”. Este terminal está directamente vocacionado para navios de grande porte e transporte de longa distância, dispondo ainda de linha ferroviária própria.

A concessão do terminal multiusos de Lisboa está atribuída à “Transinsular – Transportes Marítimos Insulares S.A.”. Neste terminal, os navios movimentam-se com os próprios meios, com o objectivo de efectuar a circulação de mercadorias, via marítima, entre Portugal continental e as regiões autónomas da Madeira e dos Açores. Por se localizar em St^a. Apolónia, o referido terminal possui ligação à rede nacional ferroviária através daquela estação.

A “Sotagus – Terminal de Contentores de St^a. Apolónia S.A.” é a empresa que detém a concessão do terminal de contentores de Santa Apolónia, o qual está direccionado para navios de pequeno e médio porte. Possui ligação à rede nacional ferroviária.

Relativamente ao movimento de carga geral fraccionada, granéis sólidos e líquidos, o porto de Lisboa possui um vasto conjunto de infra-estruturas vocacionadas para tais segmentos, que se encontram concessionadas a várias entidades, sendo que alguns terminais são multiusos e, por isso, movimentam vários tipos de carga.

O terminal multiuso do Beato está concessionado à empresa “Terminal Multiusos do Beato, S.A.”. Trata-se de um terminal que movimenta todo o tipo de carga geral, estando particularmente vocacionado para navios de pequeno porte e transportes de curta distância.

Na mesma área de segmentos, a movimentação do trigo, cevada, aveia e milho é processada no terminal de granéis alimentares do Beato, cuja concessão está atribuída à “Silopor – Empresa de Silos Portuários S.A.”. Este terminal está dotado de equipamento específico para carga e descarga daquele tipo de produtos e nele movimentam-se navios de pequeno porte.

O terminal multiusos do Poço do Bispo direcciona-se para todo o tipo de carga geral e está concessionado à “E.T.E. – Terminais Marítimos S.A.”.

O terminal de Alhandra está concessionado às empresas “Iberol – Sociedade Ibérica de Oleaginosas S.A.” e à “Cimpor – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A.”. A descarga de oleaginosas dos navios fundeados no rio para o terminal é executada por barçaças.

O terminal de granéis alimentares da Trafaria está concessionado à “Silopor – Empresa de Silos Portuários S.A.”, estando vocacionado para receber navios de grande porte dos tipos *panamax*⁴ e *capezise*⁵, e é considerado um dos maiores terminais da Europa.

A concessão do terminal de granéis alimentares de Palença está atribuída à “Tagol – Companhia de Oleaginosas do Tejo S.A.”. São movimentados neste terminal granéis alimentares sólidos e líquidos.

O terminal do Seixal, concessionado à “Snesges – Administração e Gestão de Imóveis e Prestação de Serviços S.A.”, está preparado para a movimentação de granéis sólidos.

A “Atlanport – Sociedade de Exploração Portuária S.A.” é a empresa que detém a concessão do terminal do Barreiro, que movimenta granéis sólidos e líquidos.

O terminal de líquidos da Banática, concessionado à “Repsol Portugal – Petróleo e Derivados Lda.” está direccionado para a movimentação de combustíveis líquidos e produtos químicos.

⁴ São navios que se encontram em termos de dimensões e calado limitados à passagem no canal do Panamá, cujos limites se situam em aproximadamente: comprimento – 294 metros, largura ou boca – 33 metros e calado 12 metros. No entanto, o seu comprimento de referência situa-se entre 200 e 230 metros.

⁵ São navios cujas dimensões e calado ultrapassam os limites de passagem nos canais do Panamá e Suez, e, por esse motivo, são obrigados a circundar os continentes americano e africano, através dos cabos *Horn* e *da Boa Esperança* respectivamente. O comprimento referência deste tipo de navios situa-se entre os 230 e 270 metros. Todavia a boca ou largura e o calado são limites frequentemente ultrapassados, colocando-os nesta categoria de navios.

A concessão do terminal de líquidos do Porto Brandão está atribuída à “Petróleos de Portugal – Petrogal S.A.”. Neste terminal movimentam-se combustíveis líquidos.

A “Esso Portuguesa Lda.” detém a concessão do terminal de líquidos do Porto dos Buchos. É um terminal vocacionado para a movimentação de gás, combustíveis líquidos e óleos.

O terminal marítimo do Porto Brandão está concessionado à “Lisnave/E.T.C – Terminais Marítimos S.A.”. Para além de movimentar e armazenar combustíveis líquidos, serve os navios como estação de limpeza e desgasificação.

A concessão do terminal de granéis líquidos do Barreiro está atribuída à “LBC – Tanquipor – Movimentação e Armazenagem de Líquidos, Lda.”. Neste terminal são movimentados combustíveis líquidos e produtos químicos.

Os segmentos de mercado não concessionados no porto de Lisboa são os cruzeiros e a carga *roll-on/roll-off*. A opção da entidade em explorar directamente determinadas áreas de negócios implica, por um lado, que as receitas geradas revertam directamente para a administração portuária e, por outro, que os custos de manutenção das infra-estruturas afectas a esses segmentos sejam por si suportados.

O segmento de cruzeiros é considerado um dos mais importantes deste porto e, por esse motivo, são três os terminais de cruzeiros que lhe servem de apoio. Localizam-se junto ao centro histórico da cidade de Lisboa e são designados por Rocha Conde de Óbidos, Alcântara e Santa Apolónia. Estas infra-estruturas estão dotadas de um completo e variado conjunto de serviços de apoio a navios e passageiros.

Relativamente à carga *roll-on/roll-off*, é movimentada no cais avançado de Alcântara situado na margem Norte do rio Tejo. Este espaço, não concessionado, tem uma área de 27000 m² e uma capacidade de estacionamento para 600 veículos ligeiros, estando direccionado para o movimento de navios de pequeno e médio porte.

2.2.3. Indicadores económicos

O quadro 5, a seguir, mostra o movimento de navios no porto de Lisboa relativo ao período de 2004 a 2007.

Quadro 5 – Movimento de navios – Lisboa (Unidades)

2004	2005	2006	2007
3.481	3.543	3.527	3.447

Fonte: Adaptado do site oficial da APL

Através da análise do quadro acima é possível verificar que o movimento de navios no porto de Lisboa, de 2004 a 2006, teve uma melhoria em 2005, relativamente a 2004, traduzida pela entrada de mais 62 navios, seguida de reduções nos dois anos seguintes. Relativamente a 2005, em 2006 entraram menos 16 navios e em 2007 entraram menos 80 navios.

A tendência para a redução de entradas de navios no porto de Lisboa deve merecer adequada atenção.

Contudo, os dados constantes do quadro nº 6, relativos ao movimento de mercadorias no mesmo porto, podem explicar o motivo daquela redução de navios. E tal será mais aceitável se se tiver em conta que tem aumentado a dimensão dos navios e que tal impede a sua atracagem ao porto de Lisboa. Intimamente ligado ao uso de navios maiores está o facto da redução dos custos do frete, fazendo com que os armadores tenham preferência por navios de maior dimensão. Se for só esse o motivo, perspectiva-se que a tendência decrescente do número de navios entrados em porto irá manter-se no ano de 2008.

Neste contexto, a execução do plano estratégico de desenvolvimento do porto de Lisboa poderá inverter tal tendência.

O quadro 6 reflecte o movimento de mercadorias do porto de Lisboa entre os anos de 2004 a 2007.

Quadro 6 – Movimento de mercadorias – Lisboa (Milhares de toneladas)

2004	2005	2006	2007
11.784	12.422	12.188	13.159

Fonte: Adaptado do site oficial da APL

Relativamente ao movimento de mercadorias no período considerado verifica-se que, não obstante a melhoria verificada em 2005, relativamente a 2004, traduzida em mais 638 mil toneladas de mercadorias movimentadas, o ano de 2006 voltou a ter uma quebra, que se cifrou em menos 234 mil toneladas de mercadorias.

Os dados relativos a 2007 indicam que houve um aumento de 971 mil toneladas de mercadorias movimentadas, o que poderá indiciar que o decréscimo verificado em 2006 terá sido uma situação isolada, reflexo da crise económica internacional. Tendo em conta os segmentos principais deste porto, perspectiva-se para o ano de 2008 a tendência crescente na movimentação de mercadorias.

O movimento de mercadorias desagregado por segmentos de mercado do porto de Lisboa, no período de 2004 a 2007, é expresso no quadro nº 7 seguinte.

Quadro 7 – Movimento de mercadorias desagregadas por segmentos de mercado

Lisboa (Milhares de toneladas)

Carga	2004	2005	2006	2007
Geral fraccionada	463	437	537	489
Contentores	5.263	5.150	5.198	5.713
Ro-ro	20	12	5	5
Granéis sólidos	4.753	5.203	5.056	5.606
Granéis líquidos	1.276	1.609	1.392	1.346

Fonte: Adaptado do site oficial da APL

A melhoria verificada no ano de 2005, relativamente a 2004, em termos de toneladas movimentadas no porto de Lisboa, deve-se ao aumento significativo dos segmentos de granéis sólidos e líquidos. Com efeito, as 450 e as 333 mil toneladas de carga movimentadas a mais em tais segmentos justificam a variação positiva obtida por este porto. Não obstante a melhoria dos referidos segmentos, a carga geral fraccionada, os contentores e ro-ro, no mesmo ano, viram o número de toneladas movimentadas ser reduzido em 26, 113 e 8 mil respectivamente, quando comparados com o ano anterior.

Em termos globais, verifica-se que no ano de 2006, relativamente a 2005, houve uma redução, a qual é explicada pelo decréscimo de toneladas movimentadas nos segmentos de ro-ro, granéis sólidos e líquidos, traduzida em menos 7, 147 e 217 milhares. Por sua vez, os segmentos de carga geral fraccionada e contentores tiveram acréscimos de 100 e 48 mil toneladas, respectivamente.

Os segmentos principais do porto de Lisboa, contentores e granéis sólidos, são os grandes responsáveis pelo aumento verificado no ano de 2007, traduzido em mais 515 mil e 550 mil toneladas de mercadorias movimentadas, respectivamente. A redução verificada na carga geral fraccionada e nos granéis líquidos, que se cifrou em menos 48 e 46 mil, foi inferior ao aumento verificado nos segmentos anteriores. Apesar das oscilações verificadas no período analisado, a tendência aponta para um aumento da tonelagem de mercadorias a movimentar, sendo certo que o segmento que mais

contribuirá para este acréscimo será o de contentores, porque as projecções a nível mundial assim o apontam.

O quadro nº 8 seguinte apresenta o movimento do segmento de cruzeiros no porto de Lisboa, no período de 2004 a 2007.

Quadro 8 – Movimento do segmento de cruzeiros – Lisboa (Unidades)

	2004	2005	2006	2007
Navios	270	251	274	262
Passageiros	241.557	239.524	270.893	305.185

Fonte: Adaptado do site oficial da APL

Os valores do quadro nº 8 indicam que no porto de Lisboa houve um decréscimo de entrada de navios de cruzeiros no ano de 2005, relativamente a 2004 (menos 19), e do número de passageiros transportados (menos 2.033), enquanto o ano de 2006 reflecte um aumento significativo face a 2005, visto ter tido mais 23 navios e mais 31.369 passageiros. Estes factos podem querer significar que este segmento pode ser, no futuro, um dos mais importantes deste porto, apesar dos dados do ano de 2007 revelarem uma redução no número de navios. A reforçar a convicção do aumento do número de passageiros no futuro está a utilização crescente de navios de maior dimensão e capacidade, permitindo um maior número de passageiros transportados.

As condições excepcionais de espaço e de proximidade com a cidade de Lisboa aliadas à projecção que esta possui em termos internacionais, abrem boas perspectivas ao respectivo porto, e ampliam-lhe a necessidade de criar condições para que tal segmento se torne numa das suas principais fontes de receita.

2.3. Análise comparativa do porto de Leixões com o porto de Lisboa

A análise comparativa seguinte tem por objectivo posicionar o porto de Leixões face ao porto de Lisboa, em termos económicos. Os quadros que vão ser apresentados agregam

os valores dos quadros dos sub-capítulos 2.1 e 2.2, os quais foram utilizados na análise de cada um dos portos.

Quadro 9 – Movimento de navios – Leixões e Lisboa (Unidades)

	2004	2005	2006	2007
Leixões	2.802	2.824	2.766	2.778
Lisboa	3.481	3.543	3.527	3.447

Fonte: Adaptado dos sites oficiais da APDL e APL

O quadro nº 9 é bem demonstrativo da diferença existente entre o porto de Lisboa e o de Leixões, no tocante ao número de navios entrados nos respectivos portos. Com efeito, o porto de Lisboa apresentou em cada um dos anos considerados mais navios do que o de Leixões, sendo de realçar os aumentos constantes desde 2004 (mais 679), 2005 (mais 719) e 2006 (mais 761). A redução da diferença verificada em 2007 (menos 669), não deixa de ser significativa se se considerar que representa 24% dos navios entrados em Leixões, no ano em que tal porto acusou um aumento relativamente ao ano anterior.

Conforme se referiu nos sub-capítulos 2.1. e 2.2., o aumento da dimensão dos navios, permite perspectivar para o ano de 2008 uma estagnação ou até mesmo uma redução do número de navios a entrar em porto.

Quadro 10 – Movimento de mercadorias – Leixões e Lisboa (Milhares de toneladas)

	2004	2005	2006	2007
Leixões	13.703	14.050	14.016	14.948
Lisboa	11.784	12.422	12.188	13.159

Fonte: Adaptado dos sites oficiais da APDL e APL

Ao contrário do que acontece com o número de navios, o movimento de mercadorias é superior no porto de Leixões. Com efeito, o quadro nº 10 demonstra que a diferença existente no movimento de mercadorias em 2004, entre Leixões e Lisboa, é favorável ao

primeiro em mais 1.919 mil toneladas, o mesmo acontecendo em 2005 (1.628 milhares de toneladas), em 2006 (1.828 mil toneladas) e em 2007 (1.789 mil toneladas).

O ano de 2008, com o segmento de contentores em crescimento, deve confirmar a tendência crescente de mercadorias movimentadas nos dois portos.

Tal como foi referido no ponto 2.1., nem sempre o movimento de mercadorias varia na mesma proporção do número de navios entrados em porto. Com efeito, a situação dos portos de Leixões e Lisboa é disso um exemplo, porque, apesar de Leixões movimentar menos navios do que Lisboa, o seu movimento de mercadorias tem sido sempre superior. As causas para este facto prendem-se com a movimentação de navios de grande porte em Leixões no segmento de granéis líquidos.

Quadro 11 – Movimento de mercadorias desagregadas por segmentos de mercado

Leixões e Lisboa (Milhares de toneladas)

Carga	2004		2005		2006		2007	
	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa
Geral fraccionada	467	463	487	437	570	537	740	489
Contentores	3.549	5.263	3.539	5.150	3.866	5.198	4.426	5.713
Ro-ro	11	20	9	12	26	5	33	5
Granéis sólidos	2.378	4.753	2.302	5.203	2.150	5.056	2.106	5.606
Granéis líquidos	7.298	1.276	7.714	1.609	7.404	1.392	7.643	1.346

Fonte: Adaptado dos sites oficiais da APDL e APL

Os valores atingidos no ano de 2004 indicam que Leixões movimentou mais 4 mil e 6.022 mil toneladas do que o porto de Lisboa nos segmentos de carga geral fraccionada e granéis líquidos. Quanto aos contentores, ro-ro e granéis sólidos, Leixões movimentou menos 1.714, 9 e 2.375 milhares de toneladas que Lisboa, no mesmo ano.

Nos anos seguintes a situação de movimento de mercadorias desagregadas por segmento não se alterou, mantendo-se a superioridade de Leixões no tocante à carga geral fraccionada e aos granéis líquidos e a superioridade de Lisboa nas cargas

restantes. Contudo, a partir de 2006 assistiu-se a uma inversão da tendência no respeitante à carga ro-ro, em que Leixões passou a movimentar mais mercadoria, isto é mais 21 mil toneladas em 2006 e mais 28 mil toneladas em 2007.

De salientar que se afiguram boas as perspectivas de crescimento do segmento de contentores para o ano de 2008 e seguintes, razão pela qual as respectivas administrações portuárias devem rever a capacidade de resposta a tal desafio. Quanto aos outros segmentos, não é possível prever o seu comportamento, uma vez que se revelaram algo instáveis ao longo do período considerado.

O terminal multiusos que vai ser construído em Leixões em 2008 está directamente vocacionado para o segmento ro-ro, sendo de prever que a nova infra-estrutura e o aumento da capacidade do porto neste segmento irá permitir melhoria considerável no movimento roll-on/roll-off futuro.

Os planos estratégicos de desenvolvimento dos portos de Leixões e Lisboa consagram um conjunto de investimentos que visam melhorar o desempenho de ambos os portos em quase todos os segmentos. A abordagem deste tema será feita no capítulo IV – Análise estratégica.

Quadro 12 – Movimento do segmento de cruzeiros – Leixões e Lisboa (Unidades)

	2004		2005		2006		2007	
	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa
Navios	67	270	50	251	45	269	41	262
Passageiros	21.883	241.557	17.716	239.524	20.629	270.893	15.863	305.185

Fonte: Adaptado dos sites oficiais da APDL e APL

Relativamente ao número de navios de cruzeiros entrados em porto, verifica-se que Leixões movimentou em 2004 menos 203 navios do que Lisboa e reduziu ligeiramente esta diferença em 2005 para 201. No ano de 2006, a diferença entre os dois portos foi aumentada para 224 navios, favoravelmente a Lisboa.

No que diz respeito ao número de passageiros que passaram por Leixões em 2004, registam-se menos 219.674 do que em Lisboa, diferença que aumentou em 2005 para 221.808 e em 2006, para 250.264.

Ainda quanto ao número de navios de cruzeiros, os dados de 2007 revelam que Leixões reduziu ligeiramente a diferença que o separava de Lisboa, fixando-a em menos 221 mas, em contrapartida, aumentou-a no número de passageiros que passou para 289.322. As projecções a nível mundial apontam para um crescimento do mercado em 2008, sendo provável que este segmento também cresça em Portugal.

Referiu-se no ponto 2.1.3., que está em fase de estudos a construção de um novo terminal de cruzeiros em Leixões, mas a falta de espaço e as condições estruturais envolventes colocam dúvidas quanto à relação custo-benefício de tal empreendimento.

No tocante ao porto de Lisboa, possui condições para ter ainda mais sucesso neste segmento. Deve, no entanto, acelerar os investimentos que se encontram previstos no seu plano estratégico de desenvolvimento, de forma a criar melhores condições de apoio a navios e passageiros.

2.4. Posicionamento económico do porto de Leixões face ao porto de Vigo

Dada a proximidade geográfica e a sobreposição das suas áreas de intervenção, o porto de Vigo é um concorrente directo do porto de Leixões. E, neste cenário, é necessária uma análise ao desempenho económico de ambos os portos.

Tal como se procedeu relativamente ao porto de Lisboa, neste ponto procede-se a uma análise comparativa do porto de Leixões com o porto de Vigo. Assim, para além do movimento de navios e de mercadorias, analisar-se-á o movimento de cruzeiros, num e noutro porto.

No tocante ao movimento de navios durante o período de 2004-2006, o quadro nº 13 apresenta os respectivos movimentos.

Quadro 13 – Movimento de navios – Leixões e Vigo (Unidades)

	2004	2005	2006	2007
Leixões	2.802	2.824	2.766	2.778
Vigo	2.309	2.194	2.378	2.513

Fonte: Adaptado dos sites oficiais da APDL, *Puertos del Estado* e porto de Vigo

O quadro acima mostra que o número de navios que entraram no porto de Leixões foi sempre superior ao do porto de Vigo, no período considerado de 2004 a 2007. A maior diferença verificou-se em 2005, ano em que Leixões teve mais 630 navios do que Vigo, mas a partir daí a diferença tem vindo a reduzir-se, sendo de apenas 265 em 2007.

A explicação para a redução da diferença de navios entrados nos referidos portos pode ser encontrada no quadro nº 14. Com efeito, tal como já foi referido nos pontos 2.1.3. e 2.2.3, ao aumento do movimento de mercadorias em 2007 não correspondeu um aumento proporcional do número de navios entrados em porto, pelo que o aumento da dimensão destes pode constituir a causa para a aproximação verificada entre os dois portos. Contudo, interessa ter presente que os limites de capacidade para a recepção de navios em Leixões são ainda superiores aos do porto de Vigo.

Quadro 14 – Movimento de mercadorias – Leixões e Vigo (Unidades)

	2004	2005	2006	2007
Leixões	13.703	14.050	14.016	14.948
Vigo	4.729	4.768	5.263	5.526

Fonte: Adaptado dos sites oficiais da APDL, *Puertos del Estado* e porto de Vigo

A tonelagem de mercadorias movimentadas nos já referidos portos dá uma vantagem significativa ao porto de Leixões, conseguindo valores que o situam aproximadamente

no triplo do seu concorrente. Com efeito, Leixões movimentou em 2004 mais 8.974 milhares de toneladas de mercadorias do que Vigo, e esta diferença foi aumentada em 2005 para 9.282 mil toneladas. No ano de 2006, a diferença entre os dois portos foi de 8.753 mil, também favorável a Leixões.

Os dados relativos a 2007 demonstram que Leixões aumentou a diferença que possuía relativamente a Vigo em mercadorias movimentadas, traduzida em mais 9.422 mil toneladas.

A maior capacidade de Leixões na recepção de navios de maior dimensão é a causa mais provável para este aumento. No entanto, o porto de Vigo possui um conjunto de investimentos em curso, dos quais se destaca a ampliação do “molhe de Bouzas”, que poderá inverter a tendência no futuro próximo.

Quadro 15 – Movimento de mercadorias desagregadas por segmentos de mercado

Leixões e Vigo (Milhares de toneladas)

Carga	2004		2005		2006		2007	
	Leixões	Vigo	Leixões	Vigo	Leixões	Vigo	Leixões	Vigo
Geral fraccionada	467	928	487	951	570	1.046	740	n/d
Contentores	3.549	1.996	3.539	2.115	3.866	2.334	4.426	2.431
Ro-ro	11	1.030	9	946	26	1.092	33	n/d
Granéis sólidos	2.378	686	2.302	692	2.150	702	2.106	n/d
Granéis líquidos	7.298	89	7.714	64	7.404	89	7.643	n/d

Fonte: Adaptado dos sites oficiais da APDL, *Puertos del Estado* e porto de Vigo

O quadro nº 15 reflecte uma situação em que é clara a vantagem do porto de Leixões relativamente ao porto de Vigo, no que concerne ao movimento de mercadorias por contentores e a granel, sólidos e líquidos. Com efeito, no caso dos contentores a diferença em milhares de toneladas passou de 1.553 em 2004 para 1.995 em 2007, mantendo uma certa regularidade à volta das mil e quinhentas milhares de toneladas nos anos intermédios.

No que respeita às mercadorias movimentadas a granel, a diferença é de mais de sete mil milhares de toneladas em todos os anos, no caso dos granéis líquidos, sendo o pico alcançado em 2005, com 7.650. Nos granéis sólidos a diferença é menor, mas, mesmo assim, em 2004 foi de 1.692 milhares de toneladas, em 2005 (1.610) e em 2006 (1.448), sendo previsível que a alternância dos ciclos se mantenha em 2007, cujos dados não tinham sido publicados no momento em que este trabalho foi realizado.

Ainda relativamente ao porto de Vigo, não foi possível obter dados do ano de 2007 sobre o movimento de mercadorias desagregadas por segmentos de mercado, com a exceção do segmento de contentores.

O comportamento dos indicadores ao longo dos três anos indicia um crescimento sustentado do porto de Vigo, por não apresentar qualquer tipo de desequilíbrios. Muito embora o porto de Leixões esteja posicionado, de uma forma global, num nível superior a Vigo, o crescimento deste porto concorrente deve constituir motivo de atenção especial por parte dos responsáveis pelo porto de Leixões.

Importa, ainda, salientar o fraco desempenho do porto de Leixões no segmento ro-ro, contrariamente ao seu concorrente, que demonstra que este é um dos mais importantes segmentos no seu desempenho global. No entanto, está previsto para 2008 o início da construção de um terminal multiuso em Leixões, direccionado para este segmento, facto que rapidamente poderá inverter o posicionamento dos portos.

Relembra-se que o porto de Vigo tem em curso a ampliação do “molhe de Bouzas”, o que poderá tornar-se numa séria ameaça ao movimento dos segmentos de granéis sólidos e contentores de Leixões, no futuro próximo.

Quadro 16 – Movimento do segmento de cruzeiros – Leixões e Vigo (Unidades)

	2004		2005		2006		2007	
	Leixões	Vigo	Leixões	Vigo	Leixões	Vigo	Leixões	Vigo
Navios	67	89	50	100	45	99	41	n/d
Passageiros	21.883	93.503	17.716	131.536	20.629	129.268	15.863	150.478

Fonte: Adaptado dos sites oficiais da APDL, *Puertos del Estado* e porto de Vigo

Relativamente ao número de navios de cruzeiros entrados em porto, verifica-se que Leixões movimentou em 2004 menos 22 navios do que Vigo, e esta diferença foi aumentada em 2005 para 50 navios. Em 2006, a diferença entre os dois portos foi novamente aumentada, desta feita para 54 navios.

No que diz respeito ao número de passageiros, em 2004 Leixões registou menos 71.620 do que Vigo, e esta diferença foi aumentada em 2005 para 113.820. No ano de 2006, a diferença entre os dois portos foi reduzida para 108.639 passageiros, voltando a aumentar em 2007 para 134.615.

No ponto 2.1. já se referiu que, para dar resposta a esta situação, o porto de Leixões tem previsto a construção de um novo terminal de cruzeiros, o que será objecto de análise no capítulo IV.

2.5. Indicadores económicos do porto de Roterdão versus Leixões, Lisboa e Vigo

A análise dos indicadores económicos do porto de Roterdão é importante, porque irá permitir comparar a sua ordem de grandeza com a dos portos de Leixões, Lisboa e Vigo. O objectivo específico pretendido é estabelecer as diferenças entre o líder europeu e o porto de Leixões no tocante ao respectivo desempenho no movimento de alguns tipos de produtos.

Quadro 17 – Movimento de mercadorias – Roterdão e Leixões (Milhares de toneladas)

	2004	2005	2006	2007
Roterdão	352.594	370.263	381.753	406.812
Leixões	13.703	14.050	14.016	14.948

Fonte: Adaptado dos sites oficiais dos portos de Roterdão e Leixões

A análise comparativa entre o movimento do porto de Roterdão e o de Leixões não é despendida, mesmo considerando o enorme diferencial de dimensão. Por um lado, tal análise pode permitir ver como se faz, e porque se faz bem, assim possibilitar a adaptação do modo a uma menor dimensão. Depois, porque interessa estudar e reflectir sobre a forma como um porto tão grande e com tantas valências continua a manter-se eficiente e em crescimento. Por outro lado, questionar sobre a razão pela qual um outro porto mais reduzido, como é o caso de Leixões, não cresce, não é tão eficiente, apesar de ter aquele grande porto como exemplo a seguir.

Assim, a análise do quadro anterior permite concluir que, em movimento de mercadorias, o porto de Roterdão continua a crescer a um ritmo significativo, como foi o caso de 2005 (5%) e o de 2007 (6,6%), apesar das milhares de toneladas movimentadas serem da ordem dos 352.594 em 2004 e 406.812 em 2007, neste ultimo caso correspondendo a mais 15% do ano referência.

Quanto ao porto de Leixões, o seu crescimento foi muito modesto, tendo em conta a tonelagem de mercadorias movimentadas. O acréscimo de 2,5% em 2005 e de 6,6% em 2007 ficam prejudicados com o decréscimo de 0,2% verificado em 2006.

Se o porto de Leixões pretender obter níveis de crescimento que o possam colocar num plano de destaque a nível europeu, deve encontrar soluções urgentes, que permitam aumentar de forma significativa a sua capacidade de receber navios de maior dimensão.

Quadro 18 – Movimento de granéis líquidos – Roterdão e Leixões (Milhares de toneladas)

	2004	2005	2006	2007
Roterdão	160.942	171.322	176.588	186.617
Leixões	7.298	7.714	7.404	7.643

Fonte: Adaptado dos sites oficiais dos portos de Roterdão e Leixões

Da análise conjunta dos quadros nº 18 e nº 17, verifica-se que, no que se refere aos granéis líquidos, a situação do porto de Leixões comparada com a do porto de Roterdão não apresenta variantes significativas relativamente à do movimento de mercadorias. Com efeito, o porto de Roterdão continuou a crescer ao longo dos anos analisados, com mais 10.380 milhares de toneladas em 2005 de granéis líquidos, relativamente ao ano anterior e mais 10.029 em 2007. Em termos percentuais o crescimento foi de 6,5% em 2005, 3,1% em 2006 e 5,7% em 2007, o que é sinal de bom desempenho, quer pelo significado das percentagens, quer pelas razões de eficiência anteriormente mencionadas.

Ao estudar o desempenho do porto de Leixões com crescimentos de 5,7% em 2005 e 3,2% em 2007 e decréscimo de 4% em 2006, coloca-se a questão de saber se o facto de ser mais pequeno não deveria ser sinónimo de maior flexibilidade para mudar, isto é, adaptar-se para crescer.

Os três quadros seguintes servem para comparar os movimentos de navios, contentores e granéis sólidos dos portos de Roterdão e de Lisboa. O interesse reside na verificação do desempenho de cada um deles, especialmente por causa da diferença de dimensões e da respectiva eficiência, tal como se procedeu com o porto de Leixões.

Quadro 19 – Movimento de navios – Roterdão e Lisboa (Unidades)

	2004	2005	2006	2007
Roterdão	30.694	30.778	33.059	34.895
Lisboa	3.481	3.543	3.527	3.447

Fonte: Adaptado dos sites oficiais dos portos de Roterdão e Lisboa

O quadro nº 19 permite constatar que, no que respeita ao movimento de navios, o porto de Roterdão cresceu ao longo de todo o período analisado. Tal crescimento alcançou picos nos anos de 2006 (mais 2.281 navios movimentados relativamente ao ano anterior) e de 2007 (mais 1.836 navios). Em termos percentuais o crescimento de 0,3% (2005) 7,4% (2006) e 5,5% (2007) reforça a eficiência e a eficácia que lhe é reconhecida enquanto líder europeu.

Quanto ao porto de Lisboa o seu crescimento foi de 1,8% (2005) decrescendo 0,5% (2006) e 2,2% (2007), o que pode significar alguma apatia quanto ao seu desempenho, quer pelo decréscimo, quer pelo fraco aumento verificado.

Relativamente às perspectivas para 2008, o porto de Lisboa, pelas razões apontadas nos sub-capítulos 2.1. e 2.2., poderá estagnar ou manter a sua tendência, o que parece não vir a acontecer com o porto de Roterdão, que manterá a sua tendência de crescimento.

Quadro 20 – Movimento de contentores – Roterdão e Lisboa (Milhares de toneladas)

	2004	2005	2006	2007
Roterdão	82.568	91.109	94.802	104.596
Lisboa	5.263	5.150	5.198	5.713

Fonte: Adaptado dos sites oficiais dos portos de Roterdão e Lisboa

No tocante ao movimento de contentores, o porto de Roterdão continua em crescimento, conforme confirmam os milhares de toneladas movimentadas (mais 8.541 em 2005, 3.693 em 2006 e 9.794 em 2007).

Em percentagem, o crescimento daquele porto holandês foi de 10,3% em 2005, 4,1% em 2006 e 10,3% em 2007, o que não deixa de ser de grande significado, visto se tratar de uma estrutura pesada e, conseqüentemente, mais difícil de conduzir.

Quanto ao porto de Lisboa não é possível apurar uma tendência definida, dada a inconstância das oscilações. Com efeito, em 2005 movimentou menos 113 mil toneladas do que no ano anterior e em 2007 voltou a movimentar mais 515 milhares de toneladas do que o ano de 2006.

A mais reduzida dimensão do porto de Lisboa, relativamente ao grande porto europeu de Roterdão não é sinónimo de maior flexibilidade para mudar ou inverter a tendência. Tal deve merecer reflexão sobre se o que está em causa é o desempenho do país ou se se trata de gestão menos adequada ou, ainda, se a eficiência e os custos estão a determinar desvios de navios e de carga para outros portos mais atractivos.

Os contentores são um segmento em plena ascensão a nível europeu e mundial e não poderia deixar de ser igualmente relevante para o líder europeu. Os projectos de investimento previstos para o porto de Roterdão sugerem que os seus responsáveis estão atentos às perspectivas de expansão deste segmento a nível mundial.

Quadro 21 – Movimento de granéis sólidos – Roterdão e Lisboa (Milhares de toneladas)

	2004	2005	2006	2007
Roterdão	89.321	89.451	87.886	90.752
Lisboa	4.753	5.203	5.056	5.606

Fonte: Adaptado dos sites oficiais dos portos de Roterdão e Lisboa

Relativamente ao movimento de granéis sólidos, o porto de Roterdão revela alguma instabilidade. Assim, se em 2005 e em 2007 apresenta crescimento, em 2006 teve uma quebra. Tal situação, verificada também no porto de Lisboa, pode ter estado relacionada com aspectos ambientais de carga e descarga (poeiras libertadas para o ar) deste tipo de

produtos. É por isso que o maior cuidado com os aspectos ambientais pode ter estado na origem do crescimento verificado em ambos os portos no ano de 2007.

Assim, no que se refere ao movimento de granéis sólidos, o porto de Roterdão apresenta nos anos de 2005 e 2007 crescimentos de 130 mil e 2.866 milhares de toneladas e em 2006 um decréscimo de 1.565 mil toneladas. Em termos percentuais, tal porto teve crescimentos de 0,15% em 2005 e 3,3% em 2007 e decréscimo de 1,7% em 2006.

Quanto ao porto de Lisboa, apresenta crescimentos em 2005 (450 mil toneladas) e em 2007 (550 mil toneladas) e uma quebra em 2006 de 147 milhares de toneladas.

Os quadros n.ºs 21 e 22 seguintes servem para comparar o porto de Roterdão com o porto de Vigo. A razão principal desta análise comparativa liga-se com o facto do porto espanhol ser o mais directo concorrente do porto de Leixões e o seu desempenho relativamente a Roterdão poder dar indicações sobre as consequências para o porto português em questão.

Quadro 22 – Movimento de carga geral fraccionada – Roterdão e Vigo (Milhares de toneladas)

	2004	2005	2006	2007
Roterdão	8.809	8.511	9.790	9.394
Vigo	928	951	1.046	n/d

Fonte: Adaptado dos sites oficiais dos portos de Roterdão e Vigo

Os dados expostos no quadro n.º 22 revelam que a carga geral fraccionada é o segmento menos atractivo para o porto de Roterdão. Observam-se, inclusive, quebras em 2005 e 2007, quase parecendo tratar-se de um ciclo de anos alternados. Dos portos em estudo, o que obtém o segundo melhor desempenho neste segmento é o de Vigo, ainda que tenha valores médios nove vezes inferiores aos de Roterdão.

Com efeito, no que se refere à carga geral fraccionada, o porto de Roterdão apresenta variações que revelam alguma instabilidade neste segmento. Assim, se no ano de 2006 cresceu 1.279 mil toneladas, em 2005 e 2007 decresceu 298 e 396 milhares de toneladas, respectivamente. Em termos percentuais cresceu em 2006 (15%) e decresceu em 2005 (3,4%) e em 2007 (4%) o que é sinal de desempenho menos conseguido, quando comparado com os outros segmentos.

Quanto ao porto de Vigo, sem dados disponíveis de 2007, apresenta um crescimento ao longo de todo o período analisado 2,5% (2005) e 10% (2006) o que demonstra, em termos percentuais, sinal de um bom desempenho.

Quadro 23 – Movimento de carga roll-on/roll-off – Roterdão e Vigo (Unidades)

	2004	2005	2006	2007
Roterdão	10.954	9.870	12.687	15.453
Vigo	1.030	946	1.092	n/d

Fonte: Adaptado dos sites oficiais dos portos de Roterdão e Vigo

O quadro nº 23 anterior permite constatar que a carga roll-on/roll-off não é um dos segmentos principais do porto de Roterdão. Contudo, apesar do decrescimento no ano de 2005 (menos 1.084 mil toneladas), o crescimento verificado nos anos de 2006 (mais 2.817 mil toneladas) e 2007 (mais 2.766 mil toneladas) revela que este é um segmento em franca expansão neste porto. Em termos percentuais, apesar do decrescimento verificado em 2005 (menos 11%), o crescimento significativo nos anos de 2006 (mais 28,5%) e 2007 (mais 21,8%) reforça a aposta deste grande porto na expansão deste segmento.

No tocante ao porto de Vigo, sem dados disponíveis de 2007, não é possível determinar uma tendência, uma vez que apresenta em 2005 menos 84 mil toneladas movimentadas do que no ano anterior e em 2006 mais 146 milhares de toneladas movimentadas.

Os valores obtidos pelo porto de Roterdão nos quadros anteriores demonstram que faz jus ao título de maior porto europeu e um dos maiores do mundo. Todos os indicadores, sem exceção, confirmam que existe um grande diferencial entre o líder europeu e os restantes portos deste estudo, ao mesmo tempo que deixam perceber uma constante preocupação quanto à resposta às solicitações do mercado.

O capítulo seguinte faz a análise financeira aos portos de Leixões e Lisboa e traduz a qualidade do desempenho económico de cada uma das organizações.

Capítulo III – Análise financeira

A maior parte da informação constante deste capítulo foi recolhida e adaptada dos sites oficiais das respectivas entidades, designadamente relatórios e contas e outras publicações. O uso de normativos contabilísticos diferentes em Espanha e na Holanda não permitiu a comparabilidade em termos financeiros do porto de Leixões, com os portos de Vigo e de Roterdão.

Em virtude de ainda não terem sido publicados nas respectivas páginas oficiais, os relatórios e contas dos portos de Leixões e de Lisboa relativos ao exercício de 2007, não são contemplados na presente análise.

3.1. Limitações e cuidados especiais na análise de rácios

Segundo Saias et al. (1998), deve ter-se presente que as demonstrações financeiras são compostas por dados quantitativos e não qualitativos, e que as bases contabilísticas usadas na sua elaboração são estáticas e têm limitações e distorções.

Neste contexto, é importante que, para efeitos de amortizações, as empresas utilizem o tempo de vida económica do bem e não o seu tempo de vida útil previsto fiscalmente. O intervalo proporcionado pela legislação fiscal, no tocante ao uso de taxas mínimas ou máximas de amortização, distorce completamente a comparabilidade entre empresas quando não utilizam igual critério. Se tal critério for adoptado, os resultados apurados podem ter variações de tal modo significativas, que alteram profundamente qualquer avaliação ao desempenho das organizações.

Conforme Brandão (2001) argumenta, as empresas ao privilegiar a legislação fiscal na constituição de provisões entram muitas vezes em conflito com a política de gestão, gerando por esse motivo diferentes resultados. Este efeito é ainda gerado pela discrepância entre amortizações do imobilizado quando se utilizam métodos das quotas constantes e degressivas, quotas mínimas e quotas máximas.

Por outro lado, segundo Moreira (2001), o uso do custo histórico, como critério valorimétrico do activo, não reflecte o valor actual dos créditos, gerando diferenças entre capitais próprios e valor patrimonial da empresa. O mesmo autor salienta a possibilidade de se efectuarem dois tipos de reavaliações, as fiscais e as extraordinárias, permitindo, por esse motivo, a manipulação de resultados.

No tocante aos indicadores, Christy (2004), argumenta que podem não espelhar a real situação da empresa, pois são facilmente manipuláveis. Uma das várias razões apontadas para tal, prende-se com a relevação contabilística do *goodwill*⁶, particularmente quando expiram patentes ou a marca desvaloriza por qualquer motivo. Consequentemente, activos e capitais próprios podem estar sub ou sobre-avaliados.

McDonnell (2005), por sua vez, refere que a sustentabilidade destes indicadores pode ser pertinente, pois depende de variáveis que podem ser muito voláteis, referindo o preço do petróleo como exemplo.

Um outro aspecto a considerar na análise dos rácios prende-se com a designada contabilidade criativa. Assim, segundo Plender (2005), a contabilidade criativa está longe da sua extinção. Existe um ciclo vicioso formado por várias entidades comungando e dependendo de interesses comuns, que incentivam a sua prática.

Dentro deste contexto interessa realçar o facto de existirem entidades atentas a tais práticas, o que leva a que autores como Byrnes (2006) e Borrus (2005) se congratulem por existir presentemente uma maior intervenção das entidades fiscalizadoras, com o objectivo de tornarem mais transparentes as demonstrações financeiras das empresas.

⁶ Representa a parte intangível de um negócio: a marca, carteira de clientes, capital humano, entre outros. É objectivamente o valor pago por uma empresa acima do somatório de valores contabilísticos ou de mercado dos seus capitais próprios.

3.2. Análise do porto de Leixões

O relatório e contas do porto de Leixões relativo ao exercício de 2007, à data de encerramento desta dissertação, ainda não tinha sido publicado na sua página oficial, razão pela qual a análise seguinte não considera tais dados.

3.2.1. Correções às demonstrações financeiras

No intuito de permitir comparar as demonstrações financeiras do porto de Leixões e do porto de Lisboa, torna-se necessário proceder a algumas correções, principalmente ao nível das amortizações do imobilizado, uma vez que não foram utilizados critérios iguais pelas duas entidades, conforme se pormenoriza a seguir e no ponto 3.4.

As rubricas contabilísticas afectadas com a introdução destas correções são as que constam do quadro seguinte.

Quadro 24 – Correções às demonstrações financeiras do porto de Leixões (Milhares de euros)

Rubricas contabilísticas	2004		2005		2006	
	Reais	Corrigidas	Reais	Corrigidas	Reais	Corrigidas
Amortizações	12.054	10.407	12.137	10.454	11.535	9.820
Subsídios ao investimento	5.446	4.720	4.069	3.356	3.717	2.958
IRC	-680	-427	1.452	1.718	2.780	3.043
Proveitos diferidos	31.580	32.305	31.814	32.526	43.086	43.844

Fonte: Anexos (A1, A2, B1 e B2)⁷

⁷ Anexo A1 – Balanços da APDL dos exercícios de 2004, 2005 e 2006.

Anexo A2 – Balanços corrigidos da APDL dos exercícios de 2004, 2005 e 2006.

Anexo B1 – Demonstrações de resultados da APDL dos exercícios de 2004, 2005 e 2006.

Anexo B2 – Demonstrações de resultados corrigidas da APDL dos exercícios de 2004, 2005 e 2006.

As alterações do quadro nº 24 afectam as duas principais demonstrações financeiras (balanço e demonstração de resultados) e os seus efeitos são os seguintes:

Demonstração de resultados

- a) Custos – diminuição do montante de amortizações;
- b) Proveitos – diminuição da amortização de subsídios ao investimento;
- c) Aumento do imposto sobre o rendimento do exercício.

Balanço

- a) Activo – Aumento do imobilizado líquido;
- b) Passivo – Aumento dos proveitos diferidos;
- c) Capitais próprios – Aumento do resultado líquido do exercício.

A demonstração financeira mais afectada por estas correcções é a demonstração de resultados. O impacto gerado em termos de balanço não é muito visível, porque nesta peça contabilística os valores das principais rubricas, activo, passivo e capitais próprios, são muito elevados e as alterações diluem-se com mais facilidade. Como não são gerados fluxos de entrada ou saída de dinheiro, a demonstração de fluxos de caixa não é afectada por tais correcções.

Os efeitos produzidos na demonstração de resultados reflectem uma melhoria no desempenho da empresa, muito acentuada em termos de resultados operacionais e menos evidente em termos líquidos, mas deteriorando os resultados extraordinários.

Por não ser objectivo deste trabalho efectuar uma análise exaustiva a todas as demonstrações financeiras das organizações, mas sim apurar o impacto gerado em termos de resultados nos exercícios em análise, o quadro seguinte ilustra apenas os efeitos produzidos nas demonstrações de resultados do porto de Leixões.

Quadro 25 – Efeito das correcções nos resultados do porto de Leixões (Milhares de euros)

Resultados	2004		2005		2006	
	Reais	Corrigidos	Reais	Corrigidos	Reais	Corrigidos
Operacionais	4.545	6.191	3.525	5.208	5.499	7.215
Financeiros	840	N/a	1.045	N/a	1.442	N/a
Extraordinários	2.036	1.311	1.061	348	1.911	1.152
Antes de Impostos	7.421	8.342	5.631	6.601	8.852	9.809
Líquidos do Exercício	6.741	7.915	4.179	4.883	6.072	6.766

Fonte: Anexos B1 e B2

A correcção a estas rubricas foi necessária, porque actualmente o referencial contabilístico nacional permite a utilização de taxas de amortização baseadas em critérios fiscais que, por sua vez, possibilitam a manipulação de resultados. As empresas podem direccionar, de acordo com estes critérios, os seus resultados para uma economia de imposto ou para um melhor desempenho, utilizando as taxas máximas ou mínimas respectivamente.

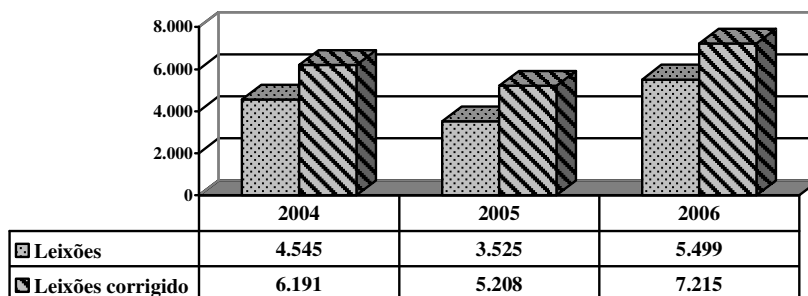
As organizações nacionais em estudo estão obrigadas a possuir certificação legal de contas. Neste contexto, o revisor oficial de contas decidiu incluir nas respectivas certificações uma ênfase, precisamente com uma chamada de atenção para a referida matéria. É que, muito embora as organizações cumpram os critérios fiscais estabelecidos, nada impede que as taxas actualmente aplicadas ao seu imobilizado estejam desajustadas, porque não foram produzidos estudos com o objectivo de possibilitar alguma coerência e adequação desta matéria ao sector portuário.

O impacto gerado por tais correcções irá colocar algumas dificuldades na análise de alguns dos indicadores seguintes.

3.2.2. Resultados

Os gráficos seguintes mostram as diferentes naturezas de resultados do porto de Leixões no período de 2004 a 2006.

Gráfico 1 – Resultados operacionais do porto de Leixões (Milhares de euros)



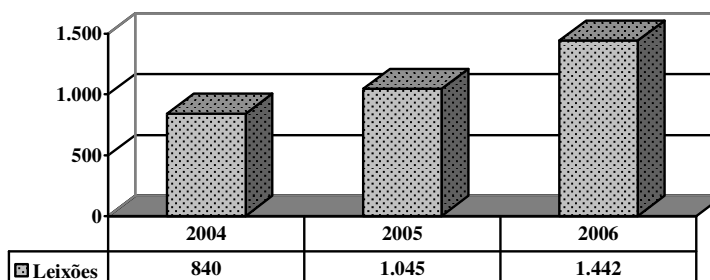
Fonte: Anexos B1 e B2

Relativamente aos resultados operacionais no período considerado, verifica-se que, após uma redução em 2005, relativamente a 2004, traduzida em menos 1.020 milhares de euros, o ano de 2006 teve um aumento de 1.974 milhares de euros relativamente ao ano anterior.

O efeito produzido pelas correcções nestes resultados é positivo e quase constante ao longo do período considerado, situando-se em 2004, 2005 e 2006, em mais 1.646, 1.683 e 1.716 milhares de euros, respectivamente.

O aumento dos custos com o pessoal em cerca de 1.000 milhares de euros e a estagnação dos proveitos operacionais, explicam a redução verificada nestes resultados em 2005. Por sua vez, o aumento dos proveitos operacionais em mais de 2.000 mil euros justifica o aumento verificado nestes resultados em 2006.

Gráfico 2 – Resultados financeiros do porto de Leixões (Milhares de euros)



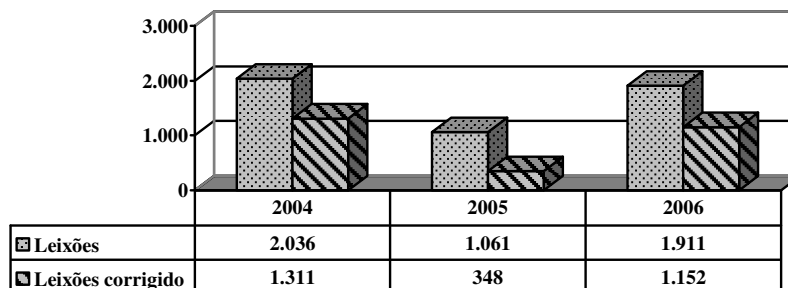
Fonte: Anexos B1 e B2

No que diz respeito aos resultados financeiros neste porto, de 2004 a 2006, constata-se que são crescentes nos três exercícios. Depois da melhoria em 2005, relativamente a 2004, traduzida por um aumento de 205 mil euros, em 2006 voltaram a crescer. Com efeito, os 1.442 mil euros de resultados obtidos implicaram um aumento significativo de mais 397 mil euros que no ano anterior.

Estes resultados não sofrem a influência das correcções efectuadas às demonstrações financeiras.

Ao aumento das aplicações de tesouraria em 2005 e 2006, correspondeu um aumento do montante de juros obtidos, que se traduziu em mais 200 e 350 milhares de euros, justificando a melhoria verificada nos resultados financeiros em 2005 e 2006.

Gráfico 3 – Resultados extraordinários do porto de Leixões (Milhares de euros)



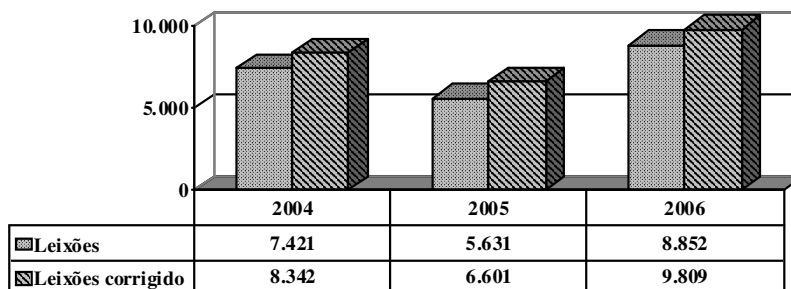
Fonte: Anexos B1 e B2

Os resultados extraordinários no período considerado revelam que, não obstante a redução acentuada verificada em 2005, relativamente a 2004, traduzida em menos 975 mil euros, o ano de 2006 teve um aumento que se cifrou em mais 850 milhares de euros.

O efeito produzido pelas correcções nestes resultados é negativo, sendo a sua variação praticamente constante ao longo do período considerado, situando-se em 2004, 2005 e 2006, em menos 725, 713 e 759 milhares de euros, respectivamente.

A redução acentuada que se verificou nos resultados extraordinários do ano de 2005 resultou da redução de proveitos extraordinários. Com efeito, as reduções de provisões e outros proveitos operacionais, traduzidas em menos 926 e 355, mil euros, em 2005, relativamente a 2004, justificam a redução dos resultados desse ano. Em 2006, o aumento dos resultados resultou da redução dos custos extraordinários. Com efeito, as reduções de correcções relativas a exercícios anteriores e outros custos operacionais, traduzidas em menos 427 e 777, em 2006, relativamente a 2005, justificam o aumento dos resultados.

Gráfico 4 – Resultados antes de impostos do porto de Leixões (Milhares de euros)



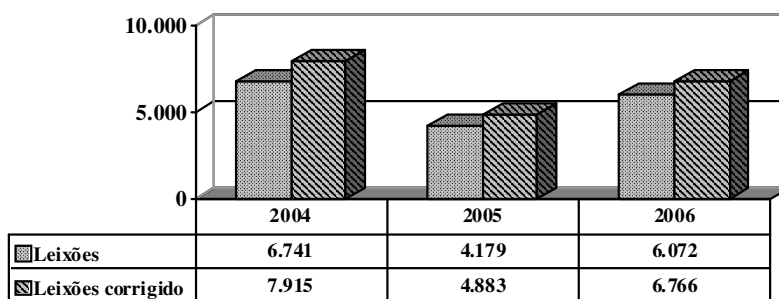
Fonte: Anexos B1 e B2

Os valores do gráfico nº 4 revelam um decréscimo no ano de 2005, relativamente a 2004, de menos 1.790 milhares de euros nos resultados antes de impostos. Porém, os dados do ano de 2006, reflectem um aumento significativo face a 2005, traduzido em mais 3.221 milhares de euros.

Tais resultados aumentaram pela influência das correcções às rubricas contabilísticas. Neste caso, se por um lado reflectem o aumento dos resultados operacionais, por outro evidencia a redução nos resultados extraordinários. A diferença que resulta desta correcção é positiva em 2004, 2005 e 2006 em mais 921, 970 e 957 milhares de euros, respectivamente.

Estes resultados reflectem as variações dos anteriores, tendo então sido justificados.

Gráfico 5 – Resultados líquidos do porto de Leixões (Milhares de euros)



Fonte: Anexos B1 e B2

A redução verificada no ano de 2005, relativamente a 2004, traduzida em menos 2.562 mil euros nos resultados líquidos é atenuada pelo aumento no ano de 2006, traduzido em mais 1.893 milhares de euros.

Os efeitos das correcções nestes resultados continuam a ser positivos, e a sua variação em 2004, 2005 e 2006 situa-se em mais 1.174, 704 e 694 milhares de euros, respectivamente.

Os referidos resultados diferenciam-se dos anteriores por efeito do imposto. Este tem uma tendência crescente na empresa e, conseqüentemente, reduz de forma significativa os resultados. Com efeito, de 680 mil euros em 2004, passou para 1.452 mil em 2005, fixando-se em 2006 em 2.780 milhares de euros e reduzindo de forma significativa os resultados.

3.2.3. Indicadores económico-financeiros

Neste ponto interessa proceder à análise evolutiva de alguns indicadores relativos ao porto de Leixões, os quais complementam a verificação do respectivo desempenho.

Quadro 26 – Volume de negócios do porto de Leixões (Milhares de euros)

	2004	2005	2006
Prestações de serviços	34.395	35.257	37.828
Proveitos suplementares	3.271	2.171	2.061
Volume de negócios	37.666	37.428	39.889

Fonte: Anexo B1

O quadro 26 permite verificar que, em prestação de serviços, o porto de Leixões aumentou o respectivo volume em 2005 e 2006 relativamente aos anos anteriores. Assim, o ano de 2006 apresenta-se mais produtivo, na medida em que os 2.571 milhares de euros facturados a mais nesse ano correspondem a um acréscimo percentual de 7,3% enquanto o do ano anterior não foi além dos 2,5%.

Relativamente aos proveitos suplementares importa referir que o elevado montante registado em 2004 (3.271 mil euros) resultou do fornecimento de bens e serviços de combate à poluição utilizados no acidente ocorrido nas tubagens de ligação do terminal petrolífero à refinaria de Leça da Palmeira. Tais proveitos, de carácter excepcional, deram origem à quebra verificada no ano de 2005 (menos 1.100 milhares de euros). Por sua vez, a redução verificada em 2006 (menos 110 milhares de euros) resultou da reclassificação dos proveitos suplementares associados às concessões do porto de recreio e do molhe Sul, os quais passaram a ser classificados como prestações de serviços.

Quadro 27 – EBITDA do porto de Leixões (Milhares de euros)

	2004	2005	2006
EBITDA	17.239	16.035	17.471

Fonte: Adaptado dos relatórios e contas da APDL

A redução deste indicador em 2005, em relação a 2004, cifrou-se em menos 1.204 mil de euros, enquanto o ano de 2006 registou um aumento significativo (1.436 milhares de euros). A razão de tal diferença está relacionada com a melhoria verificada nos resultados operacionais em 2006.

Quadro 28 – Indicadores de liquidez do porto de Leixões (%)

	2004		2005		2006	
Liquidez	Reais	Corrigidos	Reais	Corrigidos	Reais	Corrigidos
Geral	415,06	425,37	505,62	492,01	479,78	468,97
Reduzida	414,02	424,31	504,33	490,75	478,73	467,96
Imediata ou Cash ratio	355,88	364,73	444,41	432,44	413,05	403,75

Fonte: Relatórios e contas da APDL e elaboração própria

Relativamente aos indicadores de liquidez expressos em percentagem no período considerado verifica-se que, após uma melhoria em 2005, relativamente a 2004, o ano de 2006 teve uma quebra. Por exemplo, no que respeita à liquidez geral corrigida, a um aumento em 2005 (67 p.p.), correspondeu uma diminuição no ano seguinte (23 p.p.), o mesmo acontecendo com os outros tipos de liquidez utilizados.

As razões apontadas para tal discrepância podem encontrar-se nas disponibilidades que tiveram uma influência determinante na obtenção de tais valores ao longo de todo o período considerado e na redução do passivo de curto prazo, no ano de 2005.

Interessará, no entanto, equacionar a razão pela qual existe uma liquidez tão expressiva num sector onde parece inexistir investimentos suficientes, apesar de se notar a sua necessidade.

Quadro 29 – Indicadores de rentabilidade do porto de Leixões (%)

Rentabilidade	2004		2005		2006	
	Reais	Corrigidos	Reais	Corrigidos	Reais	Corrigidos
Vendas	19,60	23,01	11,85	13,85	16,05	17,89
Capitais próprios	3,79	4,42	2,22	2,58	3,16	3,51
Activo	2,46	2,78	1,65	1,99	2,53	2,84

Fonte: Relatórios e contas da APDL e elaboração própria

A análise de rentabilidade é essencial quando se pretende apurar a forma como são utilizados os recursos disponíveis. No caso em apreço, a exemplo dos indicadores anteriores, o ano de 2005 parece ter sido um ano menos bom, na medida em que diminuiu a rentabilidade das vendas, dos capitais próprios e do activo, o que interessaria aprofundar.

No tocante às vendas, a redução é significativa (- 9 p.p. nas vendas corrigidas), especialmente porque a recuperação em 2006 (+ 4 p.p.) corresponde a menos de metade da redução do ano anterior. As causas de tal redução resultam das quebras verificadas nos proveitos suplementares (menos 1.100 mil euros) e nos resultados extraordinários (menos 963 mil euros) e, ainda, do aumento dos custos com pessoal (mais 1.012 milhares de euros). Assim, o resultado líquido do exercício de 2005, ao sofrer uma quebra acentuada (menos 3.032 milhares de euros) afectou de forma negativa a rentabilidade das vendas.

A rentabilidade dos capitais próprios e do activo teve o mesmo movimento oscilatório. E, embora o fraco desempenho de 2005 possa ser imputado à redução dos resultados desse ano, seria interessante verificar até que ponto as vendas, os capitais próprios e o

activo de outros portos, por exemplo de Vigo e de Roterdão, tiveram as mesmas oscilações.

Quadro 30 – Indicadores de endividamento do porto de Leixões (%)

Endividamento	2004	2005	2006
Autonomia financeira	66,45	67,89	65,53
Debt to equity ratio	50,48	47,29	52,60
Estrutura endividamento	11,63	10,84	11,31

Fonte: Relatórios e contas da APDL e elaboração própria

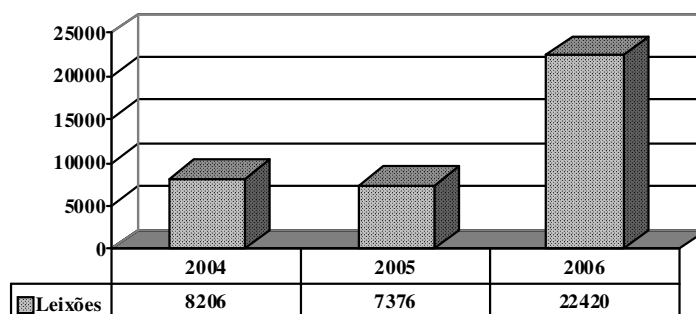
Os indicadores de endividamento do porto de Leixões mostram que a instituição possui uma boa capacidade para contrair empréstimos e para solver os seus compromissos, isto é, dá boas garantias de solvabilidade e tem boas condições para negociar com eventuais credores. Com efeito, a sua estrutura financeira, com indicadores acima dos 65% em qualquer dos períodos em análise e a sua estrutura de endividamento próxima dos 11%, espelham um bom desfogo financeiro. A referida situação talvez determinasse uma análise mais profunda para que fossem encontrados justificativos para tal.

Nos rácios de endividamento, a influência das correcções nas rubricas contabilísticas é praticamente imperceptível, por isso, não é evidenciada.

3.2.4. Investimento e suas fontes de financiamento

Neste ponto estão em causa os investimentos realizados entre 2004 e 2006 e as fontes dos respectivos financiamentos, estes não relativos a cada um dos anos, mas tão somente em termos médios, facto que desvirtua a análise.

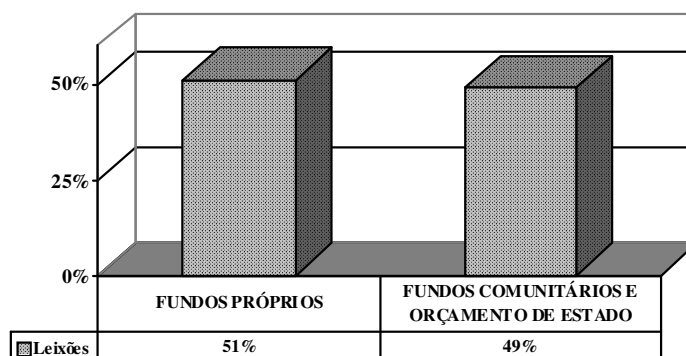
Gráfico 6 – Investimento do porto de Leixões (Milhares de euros)



Fonte: Adaptado dos relatórios e contas da APDL e elaboração própria

Relativamente ao investimento no período considerado verifica-se que, após uma ligeira quebra em 2005, relativamente a 2004, traduzida por menos 830 mil euros, o ano de 2006 teve um aumento significativo. Com efeito, o crescimento traduziu-se em mais 15.044 milhares de euros, correspondendo a cerca do triplo do ano anterior. As causas de tão acentuado crescimento relacionam-se com a execução plena dos investimentos que constam do plano estratégico de desenvolvimento do porto de Leixões.

Gráfico 7 – Fontes de financiamento ao investimento do porto de Leixões (%)



Fonte: Adaptado dos relatórios e contas da APDL e elaboração própria

Os valores expressos no gráfico nº 7 indicam que o porto de Leixões, no período de 2004 a 2006, em termos médios, financiou o seu investimento com 51% de fundos próprios e 49% de fundos comunitários e nacionais.

A seguir, procede-se à análise dos indicadores do porto de Lisboa, tal qual se fez para o porto de Leixões.

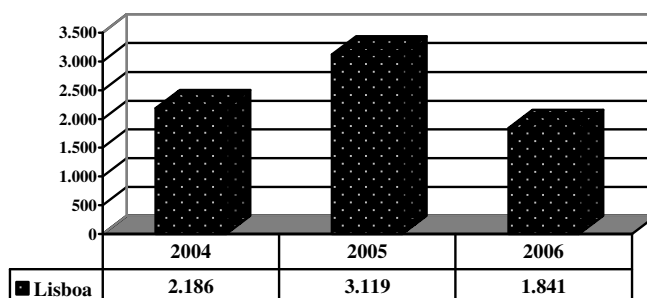
3.3. Análise do porto de Lisboa

O relatório e contas do porto de Lisboa relativo ao exercício de 2007, na data de encerramento desta dissertação, ainda não tinha sido publicado na respectiva página oficial. Por esse motivo não foi possível utilizar dados de 2007 na análise seguinte.

3.3.1. Resultados

Neste ponto interessa analisar as diversas naturezas de resultados do porto de Lisboa, à semelhança do que se fez para o porto de Leixões.

Gráfico 8 – Resultados operacionais do porto de Lisboa (Milhares de euros)



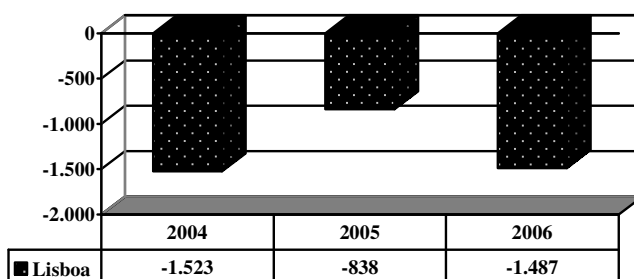
Fonte: Anexo B3⁸

Os valores do gráfico nº 8 indicam que os resultados operacionais tiveram um aumento no ano de 2005, relativamente a 2004, de mais 933 mil euros. Porém, os dados do ano de 2006 reflectem uma quebra acentuada face a 2005, traduzida em menos 1.278 milhares de euros.

⁸ Anexo B3 – Demonstrações de resultados da APL dos exercícios de 2004, 2005 e 2006.

O aumento registado nos resultados operacionais no ano de 2005 deve-se, essencialmente, ao crescimento em mais de 2.000 mil euros dos proveitos operacionais. No respeitante ao ano de 2006 a redução dos resultados ficou a dever-se ao facto de, não obstante as prestações de serviços terem registado um aumento de mais 1.700 mil euros, os custos com serviços, outros custos operacionais e os custos com pessoal também registaram aumentos de 1.720, 1.773 e 665 milhares de euros, não permitindo tão bom desempenho.

Gráfico 9 – Resultados financeiros do porto de Lisboa (Milhares de euros)

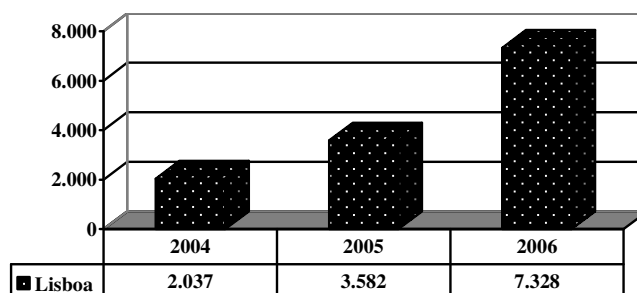


Fonte: Anexo B3

Em relação aos resultados financeiros no período considerado, verifica-se que foram sempre negativos embora menos acentuados em 2005, ano em que somaram 838 milhares de euros. Os resultados negativos de 2006 (1.487 milhares de euros) aproximaram-se bastante dos obtidos em 2004 (1.523 mil euros).

A melhoria verificada nos resultados financeiros de 2005 resulta da redução de juros de empréstimos, traduzida em menos 323 mil euros. Por seu turno a pequena redução dos resultados em 2006 relativamente ao ano base (2004) foi fruto do aumento dos juros suportados.

Gráfico 10 – Resultados extraordinários do porto de Lisboa (Milhares de euros)



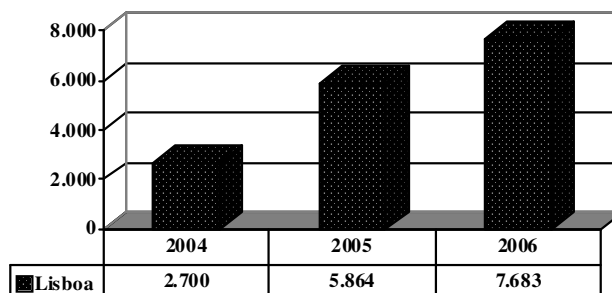
Fonte: Anexo B3

O crescimento dos resultados extraordinários foi muito acentuado em todo o período em análise. A melhoria verificada no ano de 2005, relativamente a 2004, reflectiu mais 1.545 mil euros obtidos e, em 2006, os 7.328 mil euros de resultados alcançados revelam um aumento de mais do dobro, traduzido em mais 3.746 milhares de euros, relativamente ao ano anterior.

Se se considerar que o ano base (2004) teve resultados extraordinários sem grande alteração relativamente a anos anteriores, pode dizer-se que o aumento de 1.545 milhares de euros em 2005 (76%) e o aumento de 3.746 milhares de euros em 2006 (mais do dobro dos obtidos no ano precedente) foram muito significativos.

As razões que justificam tais aumentos foram os ganhos em imobilizações em 2005 e a redução das provisões em 2006, não se cuidando aqui de aprofundar sobre a oportunidade e a bondade das respectivas políticas.

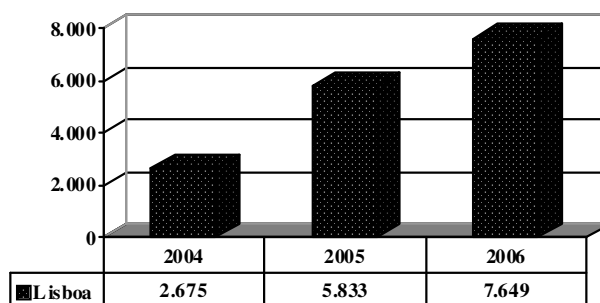
Gráfico 11 – Resultados antes de impostos do porto de Lisboa (Milhares de euros)



Fonte: Anexo B3

Esta natureza de resultados traduz os efeitos dos resultados anteriores e, por esse motivo, é muito influenciada pela variação positiva da componente extraordinária, expressa no quadro nº 10. O ano de 2005, relativamente a 2004, revela um aumento de mais 3.164 mil euros e a melhoria em 2006 é traduzida por mais 1.819 milhares de euros obtidos.

Gráfico 12 – Resultados líquidos do porto de Lisboa (Milhares de euros)



Fonte: Anexo B3

A tendência dos resultados líquidos é idêntica aos resultados obtidos antes de impostos do gráfico nº 11 e, essencialmente, uma consequência dos resultados extraordinários constantes do gráfico 10.

Tal como se pode observar na comparação de valores dos gráficos nºs. 11 e 12, o efeito do imposto é praticamente imperceptível, dado o facto do porto de Lisboa abater os

prejuízos fiscais de exercícios anteriores, pelo que apenas fica sujeito à tributação nas situações que geram tributação autónoma.

3.3.2. Indicadores económico-financeiros

Neste ponto procede-se à análise da evolução de alguns indicadores com o objectivo de complementar a verificação do desempenho do porto de Lisboa.

Quadro 31 – Volume de negócios do porto de Lisboa (Milhares de euros)

	2004	2005	2006
Prestações de serviços	43.733	45.609	47.324
Proveitos suplementares	136	264	1.257
Volume de negócios	43.869	45.873	48.581

Fonte: Anexo B3 e elaboração própria

O volume de negócios neste porto foi continuamente crescente no período considerado. O aumento verificado em 2005, relativamente a 2004, foi de 2.004 milhares de euros, isto é mais 4,5%, enquanto em 2006, o acréscimo foi de 5,9%.

Enquanto a progressão na prestação de serviços não apresenta diferenças significativas em valor, no caso dos proveitos suplementares verifica-se um aumento muito expressivo em 2006 relativamente ao ano anterior (mais 993 milhares de euros). Tal aumento de 376% deve-se a rendas e serviços pagos pela Agência Europeia de Segurança Marítima (AESM) ao porto de Lisboa, que resultam do compromisso, assumido por este porto, em facultar a esta agência, instalações provisórias durante o período de construção do seu edifício.

Quadro 32 – EBITDA do porto de Lisboa (Milhares de euros)

	2004	2005	2006
EBITDA	19.476	16.934	15.537

Fonte: Adaptado dos relatórios e Contas da APL

A tendência decrescente deste indicador ao longo de todo o período é uma constante. Com efeito, a quebra acentuada em 2005, relativamente a 2004, é traduzida em menos 2.542 mil euros. Por sua vez, em 2006, esta tendência continua com uma redução que correspondeu a menos 1.397 milhares de euros do que no ano anterior.

A redução acentuada do indicador no ano de 2005 resulta das diminuições nos montantes de provisões e amortizações, traduzidas em menos 2.292 e 1.184, milhares de euros do que em 2004. A redução de 2006 é explicada pela diminuição dos resultados operacionais em 1.278 mil euros.

Quadro 33 – Indicadores de liquidez do porto de Lisboa (%)

	2004	2005	2006
Geral	42,02	45,18	28,60
Reduzida	41,66	44,67	28,25
Imediata ou Cash ratio	0,78	1,44	0,46

Fonte: Relatórios e contas da APL e elaboração própria

Relativamente aos indicadores de liquidez expressos em percentagem no período considerado verifica-se que, após uma melhoria em 2005, relativamente a 2004, traduzida em mais 3,16, 3,01 e 0,66 p.p, quer se trate da liquidez geral, reduzida ou imediata, respectivamente. Por sua vez, o ano de 2006 teve uma quebra acentuada que se cifrou em menos 16,58, 16,42 e 0,98 p.p, respectivamente.

A redução verificada no ano de 2006 teve origem no aumento significativo do passivo de curto prazo, traduzido em mais 20.579 milhares de euros do que no ano de 2005. Por sua vez, o aumento do passivo de curto prazo resulta da execução do plano estratégico de desenvolvimento do respectivo porto.

Quadro 34 – Indicadores de rentabilidade do porto de Lisboa (%)

	2004	2005	2006
Vendas	6,12	12,79	16,16
Capitais próprios	2,26	4,69	5,79
Activo	1,21	2,02	2,66

Fonte: Relatórios e contas da APL e elaboração própria

No que diz respeito aos indicadores de rentabilidade das vendas, capitais próprios e activo de 2004 a 2006 constata-se que são crescentes nos três exercícios considerados. Depois da melhoria em 2005, relativamente a 2004, traduzida por aumentos percentuais de 6,67, 2,43 e 0,81, em 2006 voltaram a crescer, embora a ritmo mais lento.

O aumento verificado nos indicadores do quadro em análise resulta da sucessiva melhoria dos resultados líquidos do porto de Lisboa, ao longo de todo o período.

Quadro 35 – Indicadores de endividamento do porto de Lisboa (%)

	2004	2005	2006
Autonomia financeira	34,03	37,43	38,35
Debt to equity ratio	193,85	167,19	160,79
Estrutura endividamento C/P	21,14	16,69	26,04

Fonte: Relatórios e contas da APL e elaboração própria

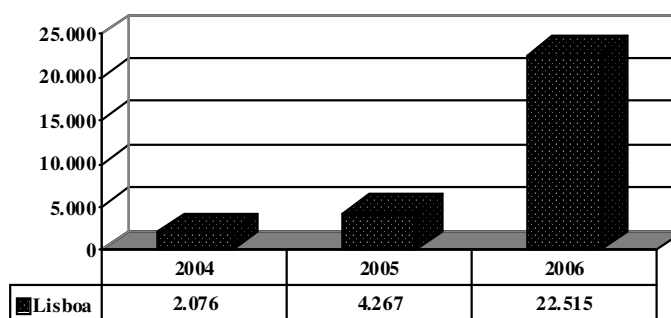
Os indicadores de endividamento expressos em percentagem no quadro nº 35 indicam que a evolução dos indicadores é diversa no período considerado. Com efeito, os dados de 2005 revelam que, relativamente a 2004, a autonomia financeira melhorou em 3,40 p.p., e o *debt to equity ratio* e a estrutura de endividamento tiveram quebras de 26,66 e 4,45 p.p., respectivamente. No ano de 2006, a tendência dos indicadores centrou-se em aumentos na autonomia financeira e na estrutura de endividamento de 0,92 e 9,35 e redução no *debt to equity ratio* de 6,40 pontos percentuais.

O que mais ressalta da observação do referido quadro é o aumento em 2006 da estrutura de endividamento. Tal como foi referido, na análise do quadro nº 33, o aumento significativo do passivo de curto prazo justifica o aumento verificado.

3.3.3. Investimento e suas fontes de financiamento

Os indicadores que se seguem respeitam aos investimentos realizados pelo porto de Lisboa e aos respectivos financiamentos, facto que ganha relevo quando é visível a necessidade de modernizar tais infra-estruturas.

Gráfico 13 – Investimento do porto de Lisboa (Milhares de euros)



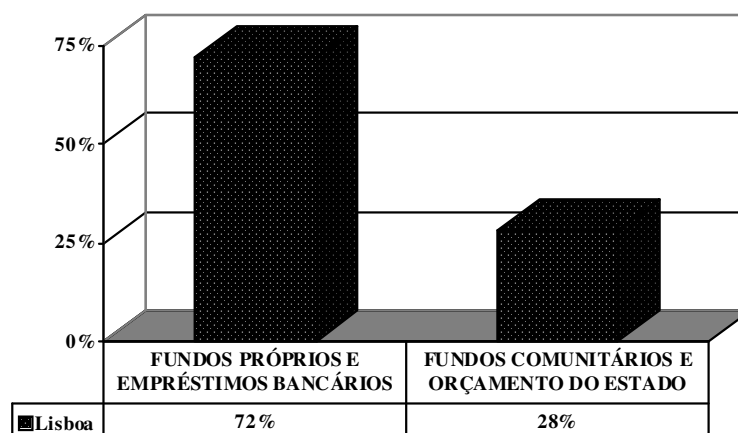
Fonte: Adaptado dos relatórios e contas da APL e elaboração própria

Relativamente ao investimento no período considerado verifica-se que é continuamente crescente. O aumento verificado em 2005, relativamente a 2004, foi de 2.191 milhares de euros correspondendo a 106%. Em 2006, ao crescer 18.248 milhares de euros, o

investimento no porto de Lisboa multiplicou por cinco vezes o valor aplicado no ano anterior.

O aumento verificado no ano de 2006 resultou da execução dos investimentos que constam do plano estratégico de desenvolvimento do porto de Lisboa.

Gráfico 14 – Fontes de financiamento ao investimento do porto de Lisboa (%)



Fonte: Adaptado dos relatórios e contas da APL e elaboração própria

Os valores expressos no gráfico nº 14 indicam que as fontes de financiamento das obras no porto de Lisboa, no período de 2004 a 2006, foram 72% de fundos próprios e empréstimos e 28% de fundos comunitários e nacionais. Interessa acrescentar que neste ponto, face aos dados disponíveis, não foi possível identificar o montante de empréstimos, facto que desvirtua a análise.

3.4. Análise comparativa do porto de Leixões com o de Lisboa

Para que possa existir comparabilidade entre as demonstrações financeiras de duas organizações, no caso em apreço as do porto de Leixões e as do porto de Lisboa, torna-se necessária a uniformização de critérios contabilísticos e respectivas correcções.

A principal distorção apurada nas demonstrações financeiras resulta da aplicação de diferentes taxas de amortização ao imobilizado de cada um dos portos. O porto de Leixões aplica, à quase totalidade do seu imobilizado, taxas máximas e o porto de Lisboa utiliza um sistema misto entre taxas máximas e mínimas.

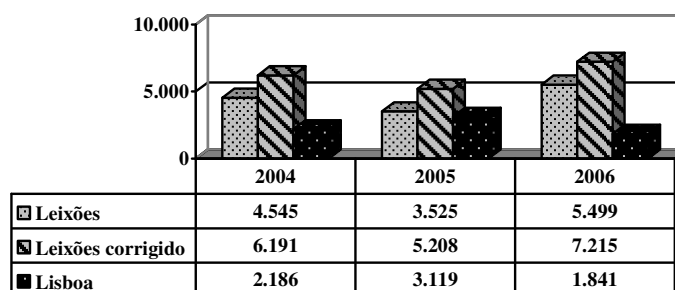
É nesta dualidade de critérios que se geram distorções significativas em termos de resultados. Assim, para que seja exequível a comparação entre as organizações em termos financeiros, impõe-se correcções às rubricas contabilísticas afectadas.

Na tentativa de anular tal conjunto de distorções, a análise foi feita entre um intervalo de valores tendo por limite inferior os valores reais das demonstrações financeiras do porto de Leixões, e por limite superior, os valores destas corrigidos. Neste intervalo existe um ponto de intersecção no qual as demonstrações financeiras de ambas administrações são comparáveis, pois possuem critérios contabilísticos análogos.

3.4.1. Resultados

Tal como foi referido no ponto 3.2. e 3.3., à data de encerramento deste trabalho, ainda não tinham sido publicados nas páginas oficiais dos portos de Leixões e Lisboa os relatórios e contas relativos ao exercício de 2007, não tendo, por esse motivo, sido considerados nesta análise.

Gráfico 15 – Resultados operacionais dos portos de Leixões e Lisboa (Milhares de euros)



Fonte: Anexos B1, B2 e B3

O gráfico acima mostra que os resultados operacionais do porto de Leixões superam significativamente os do porto de Lisboa. Por outro lado, pode verificar-se, também,

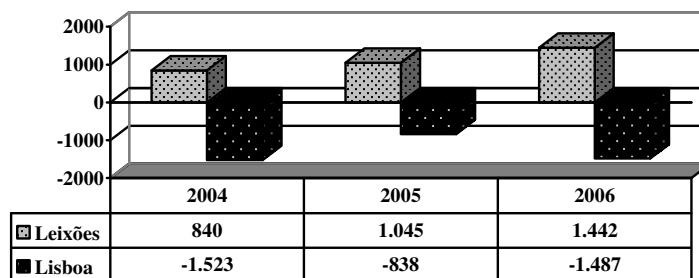
que os ciclos de crescimento/decrescimento divergem nos dois portos. Com efeito, no tocante aos resultados, o porto de Leixões passou de 6.191 milhares de euros em 2004 para 5.208 em 2005 e 7.215 em 2006. Ou seja, o porto de Leixões viu reduzidos os seus resultados operacionais em 16% em 2005 e aumentados em 39% em 2006, relativamente aos respectivos anos anteriores.

Por sua vez, o porto de Lisboa mostrou uma evolução diversa, uma vez que cresceu 933 milhares de euros em 2005 (+ 43%) e decresceu 1.278 milhares de euros em 2006 (- 41%). Quer dizer, enquanto o porto de Leixões aumentava os seus resultados operacionais, o porto de Lisboa fazia baixar tais resultados e vice-versa.

Dada a importância desta análise, importa referir que as causas das divergências assinaladas se podem encontrar no maior peso das rubricas de pessoal e dos impostos (excepto IRC) do porto de Lisboa, pelo que interessa que a empresa preste especial atenção a tais custos, fazendo-os baixar.

O desempenho de Leixões e Lisboa, entidades com uma profunda influência do sector público, num contexto económico adverso, pode considerar-se positivo. Além disso prenuncia boas perspectivas de desenvolvimento futuro, quer das organizações, quer do próprio sector. No entanto, as divergências entre os resultados reais e corrigidos sugerem que é urgente encontrar um processo que permita homogeneizar os critérios contabilísticos do sector.

Gráfico 16 – Resultados financeiros dos portos de Leixões e Lisboa (Milhares de euros)



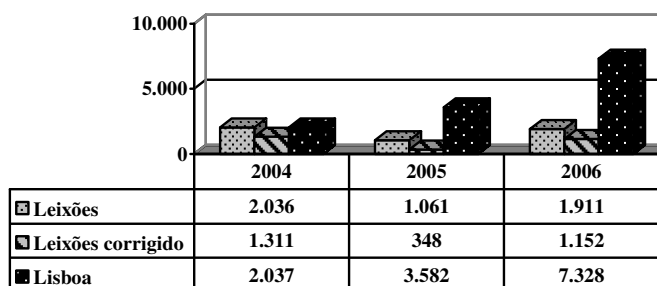
Fonte: Anexos B1, B2 e B3

O gráfico nº 16 demonstra que, contrariamente aos resultados financeiros de Leixões, positivos e crescentes em todo o período, Lisboa apresenta resultados negativos no mesmo período. Os resultados financeiros obtidos por Leixões em 2004 foram superiores em 2.363 mil euros aos de Lisboa e em 1.883 mil euros, em 2005. Em 2006, a diferença voltou a acentuar-se de forma significativa, relativamente ao ano anterior, sendo os de Leixões superiores em 2.929 milhares de euros.

Dado que os resultados financeiros do gráfico nº 16 não são afectados pelas correcções efectuadas às demonstrações financeiras de Leixões, as causas das diferenças verificadas nos dois portos estão relacionadas com os encargos financeiros que o porto de Lisboa tem de suportar com os empréstimos.

O gráfico revela um bom posicionamento de Leixões nesta área, pois os seus resultados, para além de positivos, são continuamente crescentes em todo o período, estando na razão directa deste aumento o elevado crescimento do montante das aplicações de tesouraria, o que significa que Leixões possui excedentes de tesouraria e Lisboa necessita de recorrer a financiamentos externos.

Gráfico 17 – Resultados extraordinários dos portos de Leixões e Lisboa (Milhares de euros)



Fonte: Anexos B1, B2 e B3

Em termos de resultados extraordinários, o porto de Lisboa obteve maiores valores e sempre crescentes, quando comparados com Leixões. Com efeito em 2005 obteve mais 1.845 mil euros do que em 2004 (+ 76%) e em 2006 o aumento de 3.746 mil euros corresponde a 106%, o que é significativo.

Tal como foi referido no ponto 3.3.1., o maior contributo para a formação dos elevados resultados extraordinários obtidos por Lisboa nos últimos dois exercícios, tem a sua origem em factos anormais, como sejam os ganhos em imobilizações no ano de 2005 e as reduções de provisões judiciais no ano de 2006.

No tocante ao porto de Leixões, em 2005 e em 2006 verificaram-se reduções relativamente aos anos anteriores, especialmente em 2005, em que os 963 mil euros correspondem a uma baixa de 73%.

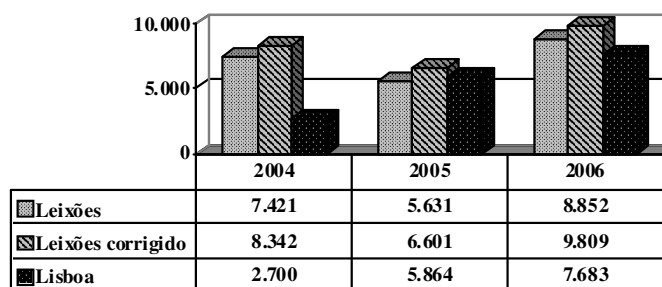
As correcções às demonstrações financeiras de Leixões colocam estes resultados a um nível muito mais baixo do que o real, reduzindo-os para cerca de metade. Esta redução ocorre, porque a amortização de subsídios ao investimento nesta empresa é importante para a formação destes resultados.

Para a formação dos resultados apurados em Leixões contribuíram essencialmente subsídios ao investimento que, qualitativamente, tornam tais resultados mais sustentáveis nesta empresa. Estes subsídios, por acompanharem a vida útil dos bens, e Leixões possuir bens que estão a ser amortizados num elevado número de anos, garantem alguma regularidade futura a estes resultados.

Neste contexto, existem dois posicionamentos distintos entre as duas organizações. Por um lado, Leixões tem uma dependência baixa destes resultados para a formação do seu resultado líquido e, deste modo, diminui a probabilidade da ocorrência de flutuações significativas e, por outro, Lisboa têm uma dependência excessiva da componente extraordinária para a formação dos seus resultados líquidos.

Os resultados extraordinários podem criar algumas distorções na análise financeira das empresas. A natureza extraordinária dos factos contabilísticos que concorrem para a sua formação proporciona ocorrências descontínuas. Numa análise aos resultados de uma empresa, interessa ter em conta tal facto dado que, por serem ocasionais, os resultados extraordinários provavelmente, não se irão repetir com a mesma dimensão e natureza em exercícios posteriores.

Gráfico 18 – Resultados antes de impostos dos portos de Leixões e Lisboa (Milhares de euros)



Fonte: Anexos B1, B2 e B3

No que diz respeito aos resultados antes de impostos reais de Leixões, relativamente a Lisboa, verifica-se que, no ano de 2004, Leixões obteve mais 4.721 mil euros. Porém, esta diferença em 2005 foi anulada e invertida. Com efeito, Leixões obteve menos 233 mil euros que os obtidos por Lisboa nesse ano. Em 2006, o bom desempenho de Leixões permitiu que a diferença lhe voltasse a ser favorável em 1.169 milhares de euros, relativamente a Lisboa.

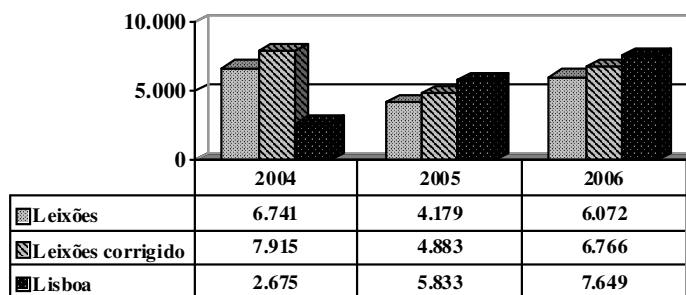
O efeito percentual produzido pelas correcções nos resultados antes de impostos de Leixões é sempre positivo no período considerado, o que o colocam sempre numa posição mais favorável, relativamente a Lisboa. As diferenças apuradas seguindo tais correcções são sempre favoráveis a Leixões e traduzem-se nos anos de 2004, 2005 e 2006, em 5.642, 737, e 2.126 milhares de euros, respectivamente.

Estes resultados, por constituírem a soma algébrica dos anteriores, reflectem todas as considerações referidas anteriormente.

A única alteração com algum significado, que ocorre por força das correcções em Leixões, é a sua inversão de posicionamento, face ao seu congénere no ano de 2005. A tendência crescente dos resultados de Lisboa no período, demonstra que a empresa teve um desempenho positivo, pese embora o facto da componente extraordinária ter uma influência significativa nestes resultados com as desvantagens referidas anteriormente. Leixões, por sua vez, demonstra uma maior regularidade, excepção feita ao ano de 2005 que revelou um decréscimo. De salientar, que os resultados de Leixões não têm uma

dependência tão acentuada de factos extraordinários como aconteceu com o porto de Lisboa.

Gráfico 19 – Resultados líquidos dos portos de Leixões e Lisboa (Milhares de euros)



Fonte: Anexos B1, B2 e B3

Relativamente aos resultados líquidos reais no período considerado verifica-se que Leixões obteve em 2004, mais 4.066 mil euros do que Lisboa. Porém, tal diferença em 2005 foi anulada e invertida. Com efeito, Leixões obteve menos 1.654 mil euros que os obtidos por Lisboa nesse ano. No ano de 2006, Leixões confirmou a tendência decrescente, obtendo um resultado inferior a Lisboa em menos 1.577 milhares de euros.

O gráfico nº 19 demonstra, ainda, que os efeitos produzidos pelas correcções nos resultados operacionais em Leixões melhoram o seu desempenho. De facto, a diferença apurada no ano de 2004, coloca Leixões numa posição ainda mais favorável, relativamente a Lisboa, traduzida em mais 5.240 mil euros obtidos. Porém, a melhoria verificada nos anos de 2005 e 2006 em Leixões, não foi suficiente para obter melhores resultados que o seu congénere. Com efeito, a diferença nestes dois últimos anos, embora reduzida, mantém-se desfavorável a Leixões, que a situa em 950 e 883 milhares de euros, respectivamente.

O efeito dos impostos é mais acentuado em Leixões, traduzindo uma diminuição substancial dos seus resultados. Em Lisboa, por sua vez, tal como foi referido no ponto 3.3.1., o efeito do imposto é quase imperceptível, uma vez que, a empresa utiliza prejuízos fiscais de exercícios anteriores, estando apenas sujeita à tributação nas situações que geram tributação autónoma.

3.4.2. Indicadores económico-financeiros

As fórmulas utilizadas no apuramento dos indicadores deste sub-capítulo constam do anexo C.

A desagregação dos valores para a análise detalhada dos quadros seguintes foi obtida a partir das notas do anexo ao balanço e à demonstração de resultados dos respectivos sites oficiais das entidades porto de Leixões e de Lisboa.

Interessa lembrar que os valores constantes dos quadros seguintes também foram corrigidos no tocante ao porto de Leixões. Só assim foi possível efectuar a análise comparativa deste porto com o porto de Lisboa.

Quadro 36 – Volume de negócios dos portos de Leixões e Lisboa (Milhares de euros)

	2004		2005		2006	
	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa
Prestações de serviços	34.395	43.733	35.257	45.609	37.828	47.324
Proveitos suplementares	3.271	136	2.171	264	2.061	1.257
Volume de negócios *	37.666	43.869	37.428	45.873	39.889	48.581

Fonte: Anexos B1 e B3 e elaboração própria

* Este indicador não está sujeito a qualquer tipo de correcção.

O valor da prestação de serviços do porto de Lisboa é significativamente superior ao de Leixões em mais de 9.388 mil euros em 2004, 10.352 em 2005 e 9.496 em 2006, correspondendo a mais de 25% em qualquer dos referidos anos.

Contudo, percentualmente, enquanto a evolução do porto de Lisboa se traduziu em mais 4,2% em 2005 e 3,7% em 2006 relativamente a cada um dos anos anteriores, o porto de Leixões apresentou melhor desempenho, na medida em que dos 2,5% de aumento em 2005 passou para 7,3% em 2006.

Acresce que, não obstante o porto de Lisboa possuir um volume de negócios superior ao do seu congénere, nortenho, tal também se deve a exploração do seu património em cerca de vinte e três por cento, pelo que tal receita pode deixar de existir no caso do património ficar a cargo da Câmara Municipal de Lisboa.

A tendência crescente do volume de negócios em ambas as organizações, com a excepção do ano de 2005 em Leixões, leva a crer que, por um lado, existe uma melhoria no desempenho das organizações e, por outro, que existe crescimento no mercado. A desagregação de rubricas permite-nos constatar que o crescimento destes se situa principalmente na exploração portuária, o que pode constituir um bom indicador de sustentabilidade futura.

Importa referir que, se os portos nacionais pretendem alcançar um patamar superior no panorama portuário europeu, devem introduzir soluções que permitam aumentar de forma significativa aquele importante indicador. No capítulo IV – Análise estratégica – serão abordadas as soluções ao nível de infra-estruturas que constam nos respectivos planos estratégicos de desenvolvimento das empresas e que visam obter um maior crescimento dos seus volumes de negócio.

Quadro 37 – EBITDA dos portos de Leixões e Lisboa (Milhares de euros)

	2004		2005		2006	
	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa	Leixões	Lisboa
EBITDA*	17.239	19.476	16.035	16.934	17.471	15.537

Fonte: Adaptado dos relatórios e Contas da APDL e APL.

* Por não sofrer o efeito das amortizações o indicador não sofre qualquer correcção.

Neste indicador interessa verificar que o EBITDA de Leixões se manteve mais ou menos constante ao longo dos três exercícios analisados, entre os 16.035 mil euros e os 17.471, o que não aconteceu no caso do porto de Lisboa. Com efeito, dos 19.476 milhares de euros apurados em 2004 no porto de Lisboa, no ano seguinte houve um decréscimo de 2.542 mil euros e em 2006 tal valor foi de 1.397 mil euros, isto é menos 20% do que o ano base (2004).

Se a esta redução juntarmos a respectiva justificação – diminuição nos montantes das provisões e das amortizações – concluiremos que as contas do porto de Leixões são mais fiáveis e que, neste indicador, este porto apresenta melhor desempenho.

Quadro 38 – Indicadores de liquidez dos portos de Leixões e Lisboa (%)

Liquidez	2004		2005		2006	
	Leixões corrigido*	Lisboa	Leixões corrigido*	Lisboa	Leixões corrigido*	Lisboa
Geral	425,37	42,02	492,01	45,18	468,97	28,60
Reduzida	424,31	41,66	490,75	44,67	467,96	28,25
Imediata ou <i>Cash ratio</i>	364,73	0,78	432,44	1,44	403,75	0,46

Fonte: Relatórios e contas da APDL e APL e elaboração própria

* As percentagens sem as correcções necessárias à comparabilidade constam do quadro 28.

O quadro 38, que traduz a junção do quadro 28 e do quadro 33, mostra a capacidade de cada um dos portos para solver os seus compromissos de curto prazo e deixa antever o montante de dinheiro à espera de aplicação, na posse de cada uma das entidades. Também pode traduzir alguma eficiência/deficiência na optimização dos recursos disponíveis.

No tocante a Leixões, verifica-se que, quer a liquidez geral, quer a liquidez reduzida, em cada um dos anos supera os 400%, isto é muito acima dos cento e poucos por cento recomendados para garantia dos créditos de curto prazo.

Relativamente ao porto de Lisboa a situação apresenta-se de forma inversa, ou seja, a sua liquidez nos três anos é inferior a 50%, sendo de apenas 28% em 2006.

Perante este cenário coloca-se a questão de saber qual dos dois portos está a ser mais eficiente na utilização dos seus recursos disponíveis. Com efeito, o porto de Leixões tem excedentes de tesouraria, não interessando para aqui o facto de os ter aplicado em

depósitos. Por seu turno, o porto de Lisboa mostra que as suas disponibilidades são escassas e incapazes de fazer face aos compromissos de curto prazo.

Contudo, se se raciocinar em termos de investimento, surge a dúvida sobre qual seria a melhor opção. A esta questão é possível que a análise estratégica do capítulo IV consiga dar resposta, mesmo que incompleta.

Os indicadores dos quadros seguintes por serem totalmente distintos, terão um tratamento individualizado.

Quadro 39 – Indicadores de rentabilidade dos portos de Leixões e Lisboa (%)

Rentabilidade	2004		2005		2006	
	Leixões corrigido	Lisboa	Leixões corrigido	Lisboa	Leixões corrigido	Lisboa
Vendas	23,01	6,12	13,85	12,79	17,89	16,16
Capitais próprios	4,42	2,26	2,58	4,69	3,51	5,79
Activo	2,78	1,21	1,99	2,02	2,84	2,66

Fonte: Relatórios e contas da APDL e APL e elaboração própria

Os rácios do quadro 39 acima servem para aferir da rentabilidade das vendas, dos capitais próprios e do activo, isto é do desempenho da empresa através da utilização dos factores de que dispõe.

No respeitante à rentabilidade das vendas é notória a evolução positiva do porto de Lisboa, na medida em que de 6,1% em 2004, duplica tal percentagem em 2005 e atinge os 16% em 2006. O mesmo já não aconteceu no caso do porto de Leixões que de 23% obtida em 2004, desceu para cerca de 14% em 2005 e voltou a subir para cerca de 18% em 2006, o que denota uma irregularidade e um decréscimo cujas origens devem ser averiguadas para eventual correcção de desvios.

Relativamente à rentabilidade dos capitais próprios a situação é idêntica ou seja, o porto de Lisboa teve uma evolução positiva ao longo dos três anos analisados, passando de 2,2% em 2004 para 5,8% em 2006. Por seu turno, o porto de Leixões também aqui esteve irregular, como teria de estar, pelo que dos 4,4% de rentabilidade obtida nos capitais próprios de 2004, passou para 2,6% em 2005 e depois voltou a crescer para 3,5% em 2006.

Independentemente das correcções efectuadas às suas demonstrações financeiras, Leixões demonstra alguma instabilidade nesta área, provocada pelo crescimento das prestações de serviços e pela flutuação dos seus resultados líquidos. A tendência crescente deste indicador em Lisboa é explicada pelo maior crescimento dos resultados líquidos relativamente às prestações de serviços. A aceleração do indicador nesta empresa, para além de revelar uma franca melhoria em termos de desempenho, posiciona-a em termos de eficácia ao mesmo nível da sua congénere no ano de 2006. Deve, no entanto, ser referido, que os resultados extraordinários com todas as suas condicionantes são o grande impulsionador neste indicador em Lisboa nos exercícios de 2005 e 2006.

Como é visível no quadro nº 40 o efeito dos rácios corrigidos de Leixões é praticamente imperceptível no posicionamento deste, face ao seu congénere. Por este motivo, não vai ser abordado na análise aos indicadores de endividamento seguintes.

Quadro 40 – Indicadores de endividamento dos portos de Leixões e Lisboa (%)

Endividamento	2004		2005		2006	
	Leixões corrigido	Lisboa	Leixões corrigido	Lisboa	Leixões corrigido	Lisboa
Autonomia financeira	66,48	34,03	67,74	37,43	65,39	38,35
Debt to equity ratio	50,42	193,85	47,63	167,19	52,94	160,79
Estrutura endividamento C/P	11,29	21,14	11,02	16,69	11,45	26,04

Fonte: Relatórios e contas da APDL e APL e elaboração própria

Conforme se referiu na análise do quadro 30, o porto de Leixões encontra-se em boa posição no que tange à sua autonomia financeira, isto é à sua capacidade para contrair empréstimos em boas condições de juros e para dar confiança aos seus credores. Com efeito, o facto de em qualquer dos exercícios analisados o grau de autonomia financeira ser superior a 64% é um bom indicativo para os financiadores e credores. A variação para baixo em 2006 ao passar de 67,7% em 2005 para 65,4% em 2006 não é significativa.

No que concerne ao porto de Lisboa o seu grau de autonomia financeira cresceu de 34% em 2004 para 38,3 em 2006, correspondendo a um acréscimo de um ponto percentual relativamente ao ano anterior, facto que é positivo.

Qualquer um dos portos em análise apresenta um razoável grau de autonomia financeira, se bem que, neste particular, a posição do porto de Leixões é significativamente melhor.

Sobre a estrutura de endividamento, o porto de Leixões também ocupa uma posição melhor, porque o respectivo rácio ronda os 11% em cada um dos três anos em análise, ao contrário do que acontece com o porto de Lisboa que de 21% em 2004 passou para 26% em 2006, depois de ter baixado para cerca de 17% em 2005.

Contudo, interessa ter presente que este rácio, assim com a generalidade dos restantes, não pode servir para retirar conclusões, uma vez que só uma análise conjunta, incluindo outros indicadores, poderá fornecer indicações mais adequadas à realidade. No caso em apreço, nada garante um melhor desempenho de Leixões relativamente a Lisboa, pelo facto dos rácios acima se apresentarem com percentagens melhores.

Neste contexto, e numa perspectiva externa, a implementação dos planos estratégicos de desenvolvimento de ambos os portos, perspectiva duas realidades distintas. Por um lado, Leixões, não terá dificuldades em obter financiamentos externos para garantir a execução do referido plano e, por outro, Lisboa, embora não se encontrando em situação crítica, poderá perspectivar uma situação difícil a médio prazo, para a obtenção

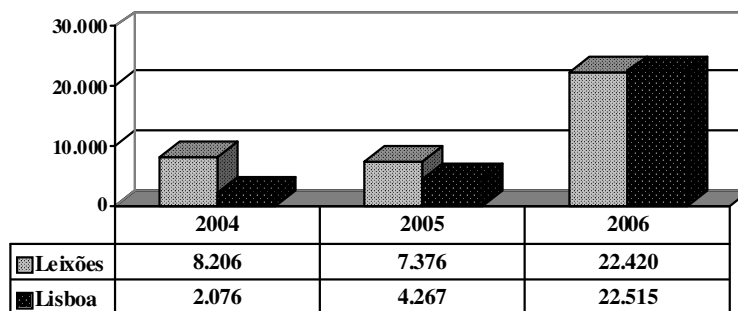
de capital alheio em virtude do elevado montante de investimentos a que vai estar sujeita por via da implementação do seu plano.

3.4.3. Investimento e suas fontes de financiamento

Leixões e Lisboa têm, presentemente, ambiciosos planos estratégicos de desenvolvimento que envolvem elevadíssimos investimentos e cuja implementação irá ocorrer num horizonte temporal de médio longo prazo, aproximadamente dez e quinze anos respectivamente.

Aqui vão analisar-se os investimentos realizados pelos dois portos no período compreendido entre 2004 e 2006.

Gráfico 20 – Investimento dos portos de Leixões e Lisboa (Milhares de euros)



Fonte: Adaptado dos relatórios e contas da APDL e APL e elaboração própria

O gráfico 20 mostra que o porto de Leixões procedeu a mais investimentos do que o porto de Lisboa, apesar da dimensão dos dois ser desigual e a necessidade de adaptação às exigências do mercado não se apresentarem muito divergentes. Poderá acontecer algo que justifique tal desigualdade, mas o que parece ser real é que ambos os portos se deixaram ultrapassar relativamente a outros e às exigências do mercado global.

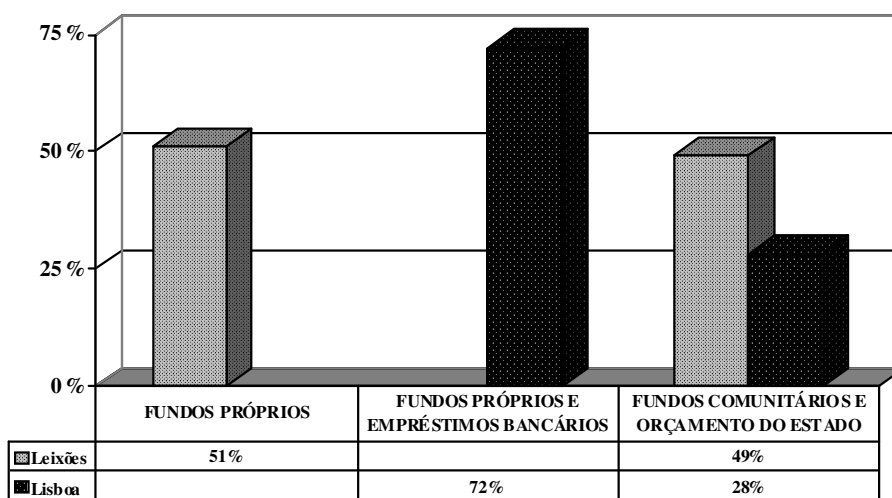
Assim, os investimentos de Leixões ao passarem de 8.206 mil euros em 2004 para 22.420 em 2006, mostram um aumento de 14.214 milhares de euros, correspondente a

um acréscimo de mais 173%, o que sendo um valor expressivo pode denotar a necessidade já sentida e o atraso em investir no seu melhoramento.

Quanto ao porto de Lisboa, cujo aumento foi mais significativo entre os referidos anos (mais 20.439 mil euros), porque partiu de uma base menor, tal acréscimo pode também significar uma tentativa de recuperação do tempo.

No fundo, estará a implementação de planos estratégicos que parecem ter pecado por demorarem tempo em demasia a executar, pese embora os sinais que há muito eram previsíveis quanto à necessidade de inverter a utilização de meios de transporte, onde o marítimo era/seria uma das opções previsíveis.

Gráfico 21 – Fontes de financiamento ao investimento dos portos de Leixões e Lisboa (%)



Fonte: Adaptado dos relatórios e contas da APDL e APL e elaboração própria

O gráfico nº 21 demonstra que a natureza das fontes de financiamento ao investimento das sociedades são distintas no período de 2004 a 2006.

O porto de Leixões não recorreu a financiamento externo mas, sim, a fundos próprios, que financiaram a maior parte do seu investimento, neste caso 51%. Ainda assim, o

aproveitamento de fundos comunitários e o Orçamento do Estado revelaram-se cruciais, pois financiaram quase metade de todo o seu investimento.

Por sua vez, Lisboa recorreu basicamente a empréstimos bancários e a fundos próprios para o financiamento do seu investimento. Contudo, os fundos comunitários e o Orçamento do Estado foram igualmente essenciais, pois financiaram quase um terço do total do seu investimento. Os dados disponíveis não permitiram a separação dos fundos próprios e dos empréstimos bancários nesta empresa.

Os indicadores económico-financeiros reflectem a eficiência e eficácia de todo o ciclo estratégico das organizações e, por esse motivo, é importante a análise estratégica do capítulo seguinte.

Capítulo IV – Análise estratégica

4.1. Regulamentação do sector portuário nacional

Neste capítulo importa fazer uma breve referência à regulamentação do sector portuário nacional, visto ser o estado português o detentor exclusivo dos capitais das entidades que gerem os portos de Leixões e Lisboa e, conseqüentemente, quem determina as suas linhas orientadoras.

4.1.1. As administrações portuárias em estudo

As administrações dos portos do Douro e Leixões (APDL) e a administração do porto de Lisboa (APL) têm por finalidade principal exercer competências de autoridade portuária, gerindo e regulando o funcionamento dos respectivos portos em todas as suas vertentes.

Conforme se referiu nos pontos 2.1 e 2.2, os capitais das referidas entidades são detidos exclusivamente pelo Estado Português e os seus órgãos sociais são os seguintes: a Assembleia-Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único.

Até ao ano de 1998, a APDL e a APL revestiram a forma jurídica de institutos públicos⁹, com estatutos orgânicos¹⁰ próprios. Nesse mesmo ano, e na sequência da sua política de privatizações, o Estado decidiu converter as principais administrações portuárias em sociedades anónimas¹¹. O objectivo desta conversão foi dar início à política de concessões, traduzida pela implementação do modelo *land lord port*.

⁹ Decreto-Lei n.º 348/86, de 16 de Outubro.

¹⁰ Decretos-Lei n.ºs. 308/87 (APDL) e 309/87 (APL), ambos de 7 de Agosto.

¹¹ Decretos-Lei n.ºs. 335/98 (APDL) e 336/98 (APL), ambos de 3 de Novembro.

De igual modo, o estatuto anterior dos funcionários das administrações portuárias foi revogado pelo DL. n° 421/99 de 21/10.

4.1.2. Organismos tutelares, fiscalizadores e de gestão

Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações

A tutela dos portos nacionais está a cargo do Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações (MOPTC) através da Secretaria de Estado dos Transportes. Esta secretaria é responsável pela emissão da legislação necessária à regulamentação do sector e também lhe compete definir as respectivas linhas orientadoras.

A referida secretaria superintende ainda no Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, que tem a responsabilidade da gestão e controlo das administrações portuárias, como se refere a seguir.

O Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I. P. (IPTM, IP), criado pelo DL. 257/2002, de 22/01 com o objectivo de coordenar a gestão e o desenvolvimento das actividades portuárias, nunca concretizou tal objectivo.

No âmbito da nova política para o sector marítimo portuário, foram publicados novos diplomas¹² em 2007, com o objectivo de reformular e redefinir a estrutura do IPTM. Tais diplomas reforçam os poderes de entidade reguladora, fiscalizadora e gestora do sector portuário, estando previstas, para breve, alterações visíveis no funcionamento da actividade portuária.

¹² Decreto-Lei n° 146/2007, de 27 de Abril e Portaria n° 544/2007, de 30 de Abril.

Os referidos diplomas transferem para o IPTM algumas competências até agora na mão das administrações portuárias, pelo que estas vêem a sua autonomia de gestão diminuída.

Ministério das Finanças e da Administração Pública

À semelhança do MOPTC, o Ministério das Finanças e da Administração Pública possui responsabilidades na emissão de legislação, mas numa óptica reguladora de toda a administração pública. Assim, os diplomas legais produzidos pelo MOPTC necessitam que a sua emissão e aprovação seja conjunta, de forma a salvaguardar todos os interesses públicos.

Enquadram-se também nas competências do Ministério das Finanças, as funções de fiscalização e de controlo de gestão das empresas públicas, através da Direcção Geral do Tesouro e da Inspecção-Geral de Finanças.

Relativamente à Direcção Geral do Tesouro¹³, na dependência do Ministério das Finanças, é o representante do Estado Português, enquanto accionista exclusivo dos capitais das empresas públicas. As administrações portuárias inserem-se neste grupo e, como tal, estão obrigadas a facultar todos os documentos de prestação de contas, de periodicidade trimestral, bem como os planos de investimento anuais e suas fontes de financiamento.

A Inspecção-Geral de Finanças¹⁴ é responsável pelo controlo financeiro das empresas públicas. O seu objectivo consiste em fiscalizar a eficiência e eficácia das acções de

¹³ Os direitos do Estado Português, enquanto accionista exclusivo das empresas públicas, foi atribuído à Direcção Geral do Tesouro, por via do Decreto-Lei n° 558/99, de 17 de Dezembro, com as alterações produzidas pelo Decreto-Lei n° 300/2007, de 23 de Agosto.

¹⁴ O controlo financeiro das empresas públicas foi atribuído à Inspecção-Geral de Finanças, por via do Decreto-Lei n° 558/99, de 17 de Dezembro, com as alterações produzidas pelo Decreto-Lei n° 300/2007, de 23 de Agosto.

controlo interno e a fiabilidade das demonstrações financeiras produzidas por estas entidades.

Tribunal de Contas

As empresas públicas, nas quais se incluem as administrações portuárias, estão sujeitas à jurisdição e aos poderes de controlo financeiro do Tribunal de Contas (Lei nº 98/97, de 26/08).

A acção do Tribunal de Contas sobre a APDL e APL incide na análise de todos os documentos de prestação de contas trimestrais e anuais, incluindo informações nas áreas da gestão financeira, dos sistemas de controlo interno e da legalidade das receitas e despesas realizadas.

4.2. Estratégia e indicadores de desempenho

O termo estratégia surge na sua fase embrionária ligado a cenários militares. Segundo Freire (1997), o termo estratégia deriva do grego *strategos*¹⁵ que não é mais do que a estratégia definida por um líder, que tem por objectivo obter a vitória sobre um inimigo.

Segundo este autor, o objectivo da criação de uma estratégia é uma empresa desenvolver superioridade competitiva sustentável face aos seus concorrentes.

Quinn (cit. in Freire 1997) define a estratégia empresarial como “Plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções num todo coerente”. Aqui o termo estratégia empresarial é entendido numa perspectiva macro, incluindo já variáveis posteriores à sua criação, tal como as acções estratégicas.

¹⁵ Freire (1997) desagrega o termo em duas componentes também de origem grega: *stratus* e *ag*, o primeiro significa exército e o segundo liderar. Desta combinação surge a definição de “a função do general do exército”.

Para Ohmae (cit. in Freire 1997), a estratégia empresarial consiste na “ via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível uma vantagem sustentável sobre a competição”.

Para Porter (1996), o objectivo da estratégia é potenciar o sucesso através do aproveitamento de vantagens competitivas. Segundo este autor, essas vantagens podem ser alcançadas pela aplicação de três estratégias básicas, isto é pela redução de custos, pela diferenciação e pela imagem.

O mesmo autor, em (1997), argumenta que uma estratégia implica a criação de uma posição única e diferenciada, para não correr o risco de ter que se mover aos caprichos da concorrência. O desafio que as empresas têm pela frente é o de consolidar cada vez mais esta posição, deixando de imitar outras empresas.

Na actividade portuária, que é o que aqui importa tratar, a ideia que os indicadores isoladamente não traduzem com fiabilidade o desempenho das organizações, é partilhada por Bichou (2004). Com efeito, o autor argumenta que existem variadas formas de medir a eficiência e a produtividade de um porto, mas considera que tal se resumem a três categorias de indicadores, a saber: os físicos, os de produtividade e os económico-financeiros.

Relativamente aos indicadores físicos, o mesmo autor assinala que estão intimamente ligados ao navio, como sejam o tempo de espera de cais, o rácio de ocupação de cais, o tempo de operação em cais e a sua ligação com o transporte terrestre até à saída da carga do porto.

No respeitante à produtividade, o autor argumenta que nesta categoria os recursos humanos e financeiros necessários para carregar e descarregar mercadorias servem, essencialmente, como medida de comparação com outros portos.

Quanto aos indicadores económico-financeiros, o autor refere os estatísticos e financeiros, cuja função é medir o desempenho interno dos portos.

Segundo o mesmo autor, as deficiências ao nível das responsabilidades e de todo o processo logístico levam a que o referido conjunto de indicadores possa ser considerado um primeiro passo no sentido de encontrar soluções, que possibilitem medir a eficiência portuária de uma forma completamente fiável.

4.3. Tendências da estratégia portuária global

Segundo Schie (2007), a tendência da estratégia portuária global direcciona-se principalmente para o aumento da capacidade dos portos, considerando, contudo, o aspecto ambiental. Salaria que as razões para tal expansão se devem essencialmente ao facto dos portos estarem a operar actualmente a cerca de 95% das suas capacidades totais (valores médios) e o crescimento anual previsto para movimentação de mercadorias a nível mundial, partindo do movimento actual, irá situar-se, nos próximos 8 anos, em aproximadamente 10%.

O mesmo autor refere ainda que a China, líder mundial na área portuária, prevê a construção de 100 terminais de contentores nos seus portos nos próximos dois anos. No entanto, não deixa de evidenciar que as questões ambientais nesta actividade ainda não são consideradas prioritárias em tal país.

Segundo Robinson (2007), o Reino Unido e a Irlanda enfrentam dois desafios chave no futuro, relacionados com o aumento da capacidade do sector portuário e as questões ambientais. Segundo o autor, no Reino Unido, 90% das mercadorias são transportadas por mar e, face a este volume, existe a oportunidade de integrar os seus portos nas cadeias internacionais de abastecimento. Para atingir tal objectivo, o governo inglês elaborou um novo plano estratégico portuário, cuja finalidade é criar uma interacção entre os diferentes ministérios, na aprovação de projectos de desenvolvimento portuário e limitar a sua intervenção apenas a áreas fragilizadas desta actividade. Tal governo pretende, ainda, efectuar uma abordagem correcta ao funcionamento de toda a indústria portuária, através de um diagnóstico credível.

Feller (2007 b) argumenta que um factor determinante para a necessidade de aumento da capacidade dos portos é o crescimento das dimensões dos navios, citando a Malásia como exemplo. O mesmo autor (Feller 2007 a) refere que as acções do sector portuário francês estão em sintonia estratégica com os gigantes mundiais desta actividade, porque para além de estarem a direccionar o seu investimento para o aumento da capacidade operacional, tem igualmente em conta os aspectos ambientais.

O porto de *Le Havre* é referido pelo autor, como exemplo elucidativo das mudanças planeadas pelo governo francês para o futuro próximo. O aumento significativo do segmento de contentores e as parcerias com os maiores armadores do sector, de entre os quais destaca a *China Shipping*, levam este porto a projectar a construção de seis novos cais e a efectuar uma reestruturação profunda nos canais interiores do porto. Os aspectos ambientais são igualmente ponderados, com intervenções de fundo ao nível da deslocação parcial do porto de uma área habitada, para outra na periferia. O objectivo desta intervenção é reduzir o impacto ambiental da actividade portuária na população.

O constante aumento da dimensão dos navios, particularmente no segmento de contentores, é uma preocupação expressa por Houwen (2003), que questiona sobre o limite deste crescimento. A ideia de se estar a desenvolver uma nova geração de navios de grandes dimensões e mais rápidos começa, já nesta altura, a fazer algum sentido. Para reforço desta percepção, o autor refere o exemplo da empresa *Maersk Scaland* que, à data, procedia já à instalação de pórticos em diversos portos, com maior capacidade de movimentação e com melhor tecnologia de manuseabilidade.

O mesmo autor, ao colocar este conjunto de questões em 2003, antecipou desenvolvimentos futuros do sector portuário. Presentemente, constata-se que a pertinência destas questões, à data, faziam todo o sentido, pois os vectores estratégicos desta actividade estão a direccionar-se para o aumento da capacidade dos portos.

Muito embora ainda não existam detalhes precisos relativamente aos projectos de construção dos super navios, pode adiantar-se que se trata de navios de comprimento

superior a 300 metros e boca ou largura na ordem dos 40 metros, dos quais já se encontram encomendados centenas.

No que respeita à resposta dada pelas administrações portuárias, os investimentos das grandes potências, nesta área, estão a ser canalizados para infra-estruturas e equipamentos, de forma a ser possível garantir as operações portuárias com tal tipo de navios, uma vez que a introdução destas embarcações nas rotas comerciais irá revolucionar o transporte por via marítima.

Não é possível, neste cenário de crescimento de infra-estruturas e de maior rapidez no transporte marítimo, descurar a implementação de equipamentos e sistemas com os objectivos de, por um lado, permitir a entrada e saída da carga de uma forma segura e fluida e, por outro, elevar os níveis de eficiência e eficácia em serviços e operações de apoio ao navio e à carga. Neste contexto, as gruas e pórticos de cais assumem um papel crucial. A sua mobilidade, rapidez e segurança devem ser princípios básicos a ter sempre em conta para atingir, com sucesso, tais objectivos.

O acesso desburocratizado, rápido e seguro, de veículos de carga à área portuária, parece também ser um factor crítico de sucesso futuro. Os sistemas de raios x e *scanners* inteligentes estão igualmente a ser opção estratégica dos maiores portos mundiais. Em alguns destes, encontram-se já implementados.

Newbound (2007) refere que o mercado destes equipamentos e as empresas que os comercializam estão a crescer a um ritmo alucinante. A sua implementação está a tornar-se indispensável não só pela rapidez de processos, mas particularmente por questões de segurança.

Face às tendências expostas, importa fazer uma análise do que se passa ao nível dos portos em estudo, com particular relevo para o de Leixões e para os que, de algum modo, funcionam como seus concorrentes.

4.4. Estratégias para o desenvolvimento marítimo portuário

4.4.1. O modelo estratégico nacional

O principal objectivo deste ponto é abordar de forma geral as linhas estratégicas gerais para o desenvolvimento marítimo portuário nacional, no qual se incluem os portos de Leixões e Lisboa. É igualmente objectivo desta análise obter uma percepção dos vectores estratégicos futuros dos portos de Vigo e Roterdão.

O Estado possui uma visão global estratégica para o território nacional, que consiste em torná-lo no pólo logístico da extremidade ocidental da Europa, com uma qualidade superior de serviços prestados, que possibilite dinamizar a estrutura de cadeias logísticas integradas e sirva de impulsionador da economia nacional.

Assim, partindo de tal macro plataforma logística, o Estado propõe-se criar um modelo que vise a inclusão do sector portuário numa combinação articulada de diversos meios de transporte, infra estruturados através de pólos logísticos, onde se irão concentrar todas as actividades relacionadas com os transportes e a logística. Actuando dessa forma, o estado visa, fundamentalmente, alcançar a eficiência e a eficácia em termos económicos, ambientais e de segurança.

A visão estratégica da tutela (MOPTC) concentra-se, essencialmente, nas três áreas que a seguir se apresentam.

A primeira consiste no reforço da centralidade euro-atlântica de Portugal. Nesse sentido, a actuação do governo irá centrar-se na criação de condições ao nível de infra-estruturas logísticas e de transportes que, por sua vez, permitam que os fluxos de mercadorias se processem de uma forma rápida, eficiente e segura, quer na entrada, quer na saída do continente europeu. E, deste modo, conquistar a confiança dos seus parceiros europeus e incentivar as rotas intercontinentais atlânticas a fazerem de Portugal a porta de entrada comercial na Europa.

Outra área de intervenção da tutela recai no aumento da competitividade do sistema portuário nacional e do transporte marítimo. Para tal, irá intervir no ajustamento dos tarifários aos serviços prestados, na eficiência da operação e trabalho portuário, num maior rigor na atribuição e monitorização da actividade concessionada e numa actuação concertada de portos quando o mercado o exigir e, neste sentido, conseguir articular a actividade dos portos principais com os secundários, de forma a obter um melhor aproveitamento de sinergias entre eles.

A terceira área de interesse estratégico consiste em disponibilizar, ao sector produtivo nacional, cadeias de transporte competitivas e sustentáveis. Relativamente a este ponto o governo aposta no sucesso da intermodalidade e dos pólos logísticos, no sentido de incentivar o sector produtivo nacional.

Os objectivos que estão subjacentes àquela estratégia, se vistos à luz da análise *swot*¹⁶, podem ser apresentados conforme se refere a seguir.

Aumentar fortemente a movimentação de mercadorias nos portos nacionais através da simplificação de processos, da conquista das rotas intercontinentais, pela aposta no transporte marítimo de curta distância (TMCD) e pela expansão do *hinterland* nacional. Para a concretização deste objectivo é crucial a reorganização estrutural do sector marítimo-portuário, com vista a integrar as áreas de jurisdição portuária, a orientação direccionada para o cliente, tornando o aspecto fiscal mais competitivo e o crescimento económico nacional.

Um outro objectivo é garantir que os portos nacionais se constituam como uma referência para as cadeias logísticas da fachada atlântica da península ibérica. Para garantir a persecução de tal objectivo a tutela considera crucial impulsionar, nos planos externo e interno, a imagem de marca de cada porto, elevar a qualidade de serviços prestados no âmbito logístico e de transportes, desde a origem ao destino, nas áreas de

¹⁶ Análise estratégica de uma empresa em determinado ambiente, que obedece a um diagnóstico baseado em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

intervenção de cada porto e criar melhores condições de apoio aos segmentos principais de cada porto.

Assegurar padrões de nível europeu nas vertentes de ambiente, de segurança e de protecção no sector marítimo-portuário, constitui um outro objectivo da referida estratégia. Com efeito, o ambiente e a segurança assumem cada vez mais um papel fundamental no funcionamento do sector portuário e, neste sentido, para alcançar esse objectivo, a tutela propõe uma monitorização atenta ao cumprimento estrito das normas internacionais em vigor e sensibilizar os actores portuários, através da promoção, divulgação e formação nas ditas áreas, para as consequências que podem advir da não salvaguarda destes aspectos.

O Estado propõe-se, também, melhorar o equilíbrio económico-financeiro dos portos nacionais, através de um crescimento equilibrado do volume de negócios. Para concretizar tal objectivo espera minimizar o financiamento externo dos portos, contando para isso com o crescimento de fundos operacionais e níveis de endividamento adequados.

Por outro lado, a tutela considera objectivos prioritários a promoção do ensino, a qualificação profissional, a investigação e desenvolvimento e a inovação. No sentido de melhorar os aspectos atrás referidos, o governo entende que a criação de novos cursos, a formação académica e profissional ajustada às carreiras profissionais e o incentivo à participação de agentes do sector privado são aspectos essenciais para a promoção do ensino e qualificação profissional. Considera, ainda, que as suas acções, na área de I&D, devem traduzir um maior incentivo a projectos novos e em curso e deve promover a criação de condições físicas para o seu crescimento.

O apoio ao posicionamento competitivo da frota nacional, assim como a manutenção e o reforço de tripulações nacionais, são mais dois objectivos que visam materializar a visão estratégica da tutela. Conta, para isso, com os incentivos que irá conceder para promover a internacionalização das empresas do sector portuário e para desenvolver a

marinha mercante nacional, tendo presentes as linhas orientadoras da União Europeia (UE).

As orientações que a tutela actualmente considera mais adequadas à materialização da sua visão estratégica podem ser sintetizadas como segue.

No que se refere ao enquadramento institucional do sector marítimo portuário, a tutela vai promover um novo enquadramento, tendo em vista uma maior intervenção e responsabilização do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I. P. (IPTM, IP) nas áreas de regulação e de planeamento estratégico dos portos nacionais e, conseqüentemente, assumir poderes que o Estado actualmente exerce. O referido enquadramento visa, ainda, articular a actividade dos portos principais com os secundários e, desta forma, obter um melhor aproveitamento de sinergias e economias de escala.

Actualmente, a competitividade entre os portos nacionais é um facto e o aproveitamento de sinergias é quase inexistente, uma vez que são geridos de uma forma absolutamente autónoma a todos os níveis. Não existem igualmente modelos de gestão e operação que permitam uma homogeneização de procedimentos entre os portos. Acresce, ainda, que o problema da sobreposição de *hinterlands* (Leixões e Aveiro, Lisboa e Setúbal e Lisboa e Sines) tem de ser resolvido.

Relativamente ao regime jurídico para a utilização das áreas portuárias, o governo pretende criar um quadro normativo que visa integrar toda a legislação avulsa num único documento e, deste modo, melhorar a legislação e preencher lacunas existentes. O referido documento designar-se-á por “Lei dos Portos” e contemplará o planeamento e a sustentabilidade do sector portuário e as actividades estabelecidas nas áreas da sua jurisdição. Acresce, ainda, que em tal documento serão consagrados aspectos de regulamentação do trabalho e de regimes tarifários portuários.

Segundo a tutela, a melhoria das condições de operacionalidade da unidade portuária, passa por uma maior rapidez nas operações ligadas à carga e aos navios e por uma

diminuição dos custos para o cliente portuário. Para tal, aposta na simplificação de procedimentos através da implementação de sistemas de informação. Acresce que o conceito de auto-estradas do mar aplicado pela União Europeia e sustentado por uma rede intermodal de transportes marítimos e terrestres é, segundo a tutela, o modo de permitir que o transporte de mercadorias e passageiros se processe de uma forma eficiente em todo o seu ciclo.

Conforme se pode deduzir do exposto, o MOPTC têm um conjunto de objectivos, orientações estratégicas e intenções que, na sua óptica, é o caminho mais adequado para a dinamização do sector portuário. Contudo, o aumento da capacidade dos portos é um tema pouco destacado neste documento, apesar das tendências estratégicas globais se centrarem nesta área. Assim, se os maiores portos nacionais querem garantir condições de operacionalidade e competir a um nível superior, devem possuir as condições necessárias ao nível de infra-estruturas, fundos e espaço de manobra em porto, de forma a permitir as operações com a futura geração de navios.

Actualmente é prioritária a aderência dos portos nacionais às tendências estratégicas globais. No entanto, as suas acções devem ser orientadas não só para a vertente empresarial, mas também para o cliente actual e potencial, no sentido de lhe proporcionar valor acrescentado.

No que diz respeito à melhoria das condições de navegabilidade da costa portuguesa a tutela considera essencial o reforço nas áreas do *safety*¹⁷ e do *security*¹⁸. Para tal, no caso do primeiro, aposta na implementação do *Vessel Traffic Service (VTS)*¹⁹ costeiro, tendo por objectivo evitar a ocorrência de acidentes marítimos na costa portuguesa e, assim, impedir consequências negativas, quer humanas, quer ambientais. Relativamente

¹⁷ Assegura que a navegação se processe em condições de segurança para navios e tripulantes.

¹⁸ É a segurança interna marítima e consiste na protecção dos portos, navios e infra-estruturas.

¹⁹ É um sistema de controlo de posição de navios, que tem por base um radar com imagem computadorizada, e que permite que o tráfego marítimo seja processado de forma segura e eficiente numa dada área.

ao segundo, as acções da tutela têm por objectivo reforçar a segurança de activos (portos, navios e infra-estruturas).

No respeitante à promoção da intermodalidade, a tutela pretende que as acções se concentrem na dinamização dos transportes de ligação. O objectivo é conseguir uma articulação eficaz no triângulo formado pelo transporte marítimo, plataformas logísticas e transportes de ligação (ferroviário, fluvial, aéreo e rodoviário), entre a origem e o destino final das mercadorias e passageiros.

A intermodalidade²⁰, enquanto sistema de transporte integrado, é abordada com destaque no referido documento. E a sua importância é de todo justificada, pois o sucesso na combinação dos meios de transporte (marítimo, fluvial, ferroviário, rodoviário ou aéreo), irá permitir uma fluidez eficaz na movimentação de mercadorias. O transporte intermodal será um factor dinamizador para o sucesso económico das plataformas logísticas em Portugal.

Neste contexto, a logística é a área em maior destaque e a sua abordagem é justificada. Sendo, actualmente, uma das áreas mais dinamizadoras da economia global, só agora está a ser alvo de investimento em Portugal. Com efeito, são deficiências desta natureza que posicionam o sector portuário nacional num plano nitidamente inferior, quando comparado a nível mundial e europeu.

A aposta no conhecimento através do ensino, qualificação profissional e investigação e desenvolvimento é outra orientação estratégica relevante para a tutela. No que diz respeito ao ensino e qualificação profissional a tutela entende que as acções devem incentivar os jovens a optarem pelo ensino náutico e, desta forma, inverter a tendência decrescente, dos últimos anos, no número de alunos que o frequentam e, conseqüentemente, no número de profissionais da marinha mercante nacional. Quanto à

²⁰ Baseia-se num sistema integral de transporte de mercadorias agrupadas em unidade de carga, que utiliza mais de um meio de transporte (marítimo, ferroviário, rodoviário ou aéreo) entre o ponto de origem e o ponto de destino.

investigação, desenvolvimento e inovação a tutela incentiva, essencialmente, projectos ligados aos sistemas de informação.

No que diz respeito a incentivar a marinha de comércio nacional, a tutela aposta, sobretudo, na internacionalização das empresas armadoras do sector e na concessão de apoios mais eficientes para o desenvolvimento desta actividade.

O documento que tem vindo a ser analisado deixa algumas dúvidas quanto à dimensão que o sistema portuário nacional pretende alcançar no mercado global, porque parece não existir uma sólida base de suporte que a defina. Não obstante, estão a ser dados passos importantes para o desenvolvimento dos portos, nomeadamente em termos logísticos, na articulação com outros meios de transporte e na simplificação de procedimentos nas operações ligadas à carga e ao navio.

4.4.2. Tendências estratégicas do porto de Leixões

No que ao porto de Leixões diz respeito, os seus responsáveis acreditam que é possível “Fazer do porto de Leixões uma referência para as cadeias logísticas da fachada Atlântica da Península Ibérica.” A sua convicção assenta no facto desta vontade traduzir o seu posicionamento estratégico, o seu papel no âmbito de progresso da região onde se insere e a sua ambição e perspectivas de futuro.

Com efeito, dos seus propósitos constam objectivos que visam alterar o “modus faciendi” actual, designadamente ao nível da marca, de serviços prestados, de acessibilidades, entre outras.

No tocante à marca “Porto de Leixões”, os responsáveis pelo porto vão consolidá-la e promovê-la de uma forma adaptada e consentânea nos mercados onde está instalada e com os que pretende estabelecer relações comerciais futuras. Para tal esperam conseguir que a marca seja sinónimo de eficiência, eficácia e de criação de valor para o cliente.

Relativamente à oferta de serviços de qualidade e ao seu ajustamento às necessidades do mercado, a administração quer que os serviços logísticos relacionados com o seu hinterland possuam padrões de qualidade, de forma a captar parcerias estratégicas na área logística.

Os responsáveis do porto de Leixões pretendem, ainda, dotar o porto de Leixões de condições materiais e imateriais de apoio à sua actividade. Neste contexto, a melhoria das infra-estruturas logísticas e portuárias, assim como o tratamento eficiente dos fluxos de informação, são consideradas áreas prioritárias.

Por outro lado, o porto de Leixões quer reforçar as condições de integração urbana e de acessibilidade externa. A sua administração espera que os seus projectos, previstos e em curso, nomeadamente as acessibilidades e a ligação ferroviária, diminuam significativamente o tráfego rodoviário no tecido urbano.

A concretização de tais objectivos exige não só instrumentos, mas sobretudo orientações por parte da tutela, algumas das quais já estão concluídas e outras em fase de execução, como se descreve a seguir.

Assim, a doca nº 4 já foi objecto de aprofundamento do respectivo canal de acesso à bacia de rotação, tendo tais trabalhos sido concluídos em Dezembro de 2007.

Em Julho de 2007, entrou em funcionamento a nova ponte móvel do porto de Leixões, uma obra inserida, em termos estratégicos, na melhoria das condições de operacionalidade do porto.

Apesar do aprofundamento do canal de acesso à doca nº 4 e da entrada em funcionamento da nova ponte móvel do porto de Leixões reforçarem as condições de operacionalidade do porto, tal não é suficiente. Com efeito, a chegada da nova geração de navios e a estagnação ou mesmo decréscimo da tonelagem de mercadorias movimentadas, exige ao porto de Leixões uma adesão célere às tendências estratégicas portuárias globais, sobretudo na procura urgente de soluções que lhe permitam

aumentar a sua dimensão. As características materiais e operativas dos navios são factores cruciais que impõe a sua expansão. Assim, é prioritário importar do líder europeu a tecnologia utilizada na sua expansão em direcção ao mar.

Ganhar terreno ao mar, de forma a permitir a expansão, aparenta ser a única alternativa para o porto de Leixões poder acompanhar as tendências estratégicas globais. Até pelo facto de estar situado no interior de uma zona urbana de grande densidade populacional, que já exerce alguma pressão sobre o porto em termos ambientais, com tendência para aumentar.

Em Março do corrente ano de 2008, foi inaugurada uma nova portaria do porto de Leixões, dando cumprimento, em termos de plano estratégico, à melhoria de acessibilidades terrestres do porto. Localizada fora do tecido urbano, tal portaria passa a ser a única via terrestre de entrada e de saída de mercadorias do porto de Leixões.

A conclusão de tal portaria veio reforçar a boa rede de acessibilidades terrestres ao porto, mas interessa que não seja descurada a hipótese do *inland shipping* através do rio Douro. Com efeito, os 209 quilómetros de via navegável do rio, desde a sua foz até Barca de Alva, podem constituir mais um factor de diferenciação. Mesmo assim, o problema de raiz subsiste, porque o espaço actual não permite a entrada à futura geração de navios, de forma a poder efectuar o *transshipment* regular.

No que diz respeito à implementação do sistema de informação geográfica a sua conclusão está prevista para o final de 2008.

Relativamente à execução do portal interno (intranet) prevê-se a sua conclusão no primeiro semestre de 2009, enquanto a reabilitação do cais acostável e a construção do terminal multiusos, no molhe Sul, terminarão no final de 2008.

Quanto à implementação dos sistemas de segurança da cadeia logística, prevê-se que estejam operacionais em finais de 2008 ou princípio de 2009, assim como a instalação do portal do porto.

O processo de certificação do porto e a implementação do sistema de informação de gestão serão concluídos em 2009.

No que diz respeito ao desenvolvimento dos projectos, que irão permitir o início da obra dos pólos 1 e 2 (Gonçalves e Gatões/Guifões), da plataforma logística multimodal do porto de Leixões, é previsível que estejam terminados em 2009.

Os vectores estratégicos mais importantes para os responsáveis do porto de Leixões são as plataformas logísticas e a intermodalidade, dos quais se espera um retorno elevado. Com efeito, a qualidade e o nível de desenvolvimento do *hinterland*, aliados a uma eficaz rede de acessibilidades terrestres, são determinantes para o desenvolvimento de qualquer porto, porque criam boas perspectivas para a existência de um eficaz sistema intermodal.

Talvez por isso é que o Diálogo del Puerto (2008) evidencia, com alguma ênfase, o acordo estabelecido entre o porto de Leixões, a Madrid Plataforma logística e a Associação Cylog, o qual visa facultar condições privilegiadas de acesso às infra-estruturas que administram. Um acordo de características semelhantes, e com as mesmas entidades espanholas, foi firmado há algum tempo com o porto de Lisboa. Para os responsáveis da Câmara de Comércio de Madrid e da Madrid Plataforma Logística, o âmbito da logística não é local ou nacional, mas sim global. O seu objectivo principal, neste tipo de acções, é tornar a economia de Madrid mais aberta.

As jornadas logísticas Luso-Espanholas promovidas pelo porto de Leixões, em Abril de 2008, constituem um exemplo do caminho que deve ser traçado. Por outro lado, o acordo alcançado entre o porto de Leixões e a Zaldesa (entidade que gere a plataforma logística de Salamanca), no sentido de permitir que ambas entidades possam usufruir de condições privilegiadas no uso das infra-estruturas que administram, traça objectivos cruciais em termos estratégicos para o porto de Leixões. Com efeito, no sentido de se tornar uma referência ibérica e estender o seu *hinterland* até Espanha, o porto de Leixões deu um passo importante ao conseguir um compromisso para a realização de

projectos comuns visando a redução de custos, a melhoria da competitividade e as relações empresariais entre as duas regiões Norte de Portugal e Castela e Leão.

A simbiose entre plataformas logísticas e intermodalidade é crucial. Com efeito, o sucesso das primeiras depende dos níveis de eficiência e eficácia da segunda e também as plataformas são um factor dinamizador do sistema. Se tal resultar em Leixões, será possível aumentar a área de influência do porto, em termos ibéricos e europeus.

Falta referir que a construção do novo terminal de cruzeiros do porto de Leixões ainda não foi iniciada e que a sua conclusão está prevista para 2011, embora continuem a ser efectuados estudos no sentido de apurar a viabilidade económica da referida construção. Na actual conjuntura não seria despiciendo que fosse apurada a rentabilidade do referido projecto e a comparasse com a utilização do mesmo espaço para o segmento de contentores.

Finalmente torna-se oportuno referir que uma das apostas estratégicas dos responsáveis do porto de Leixões surge da respectiva localização geográfica. Com efeito, a localização de qualquer porto é considerada um factor crítico de sucesso, razão pela qual todo o desenvolvimento assenta no pressuposto da conquista de novos mercados. A política portuária actual privilegia as capacidades geográficas de um porto que assegure uma rápida penetração dos agentes económicos em mercados desejáveis. Acresce ainda, em termos geográficos, que um porto deve possuir condições que possibilitem captar actividades industriais e serviços portuários.

Ora, a península ibérica, por estar situada na zona mais ocidental da Europa, é uma porta de entrada e saída do continente pelo que o porto de Leixões, situado na sua fachada mais ocidental, surge com uma localização privilegiada, em termos geográficos e comerciais, relativamente aos mercados americano e africano. Acresce que, nas proximidades do porto de Leixões, existe uma considerável área de terrenos, desabitados e sem exploração industrial, que podem servir para a instalação de zonas industriais de apoio ao porto.

4.4.3. O posicionamento estratégico do porto de Lisboa

Os responsáveis do porto de Lisboa definem, no site oficial, a sua visão para a organização da seguinte forma: “Seremos os herdeiros e a referência do porto de Lisboa como porto Atlântico e os garantes da sua multifuncionalidade segundo os melhores padrões de qualidade e eficácia”. Subjacente a este propósito de desempenho estará, por certo, uma grande vontade de aproveitar as potencialidades do referido porto e fazê-lo regressar aos tempos áureos do passado. Para tanto, os respectivos responsáveis, contam com a execução do plano estratégico de desenvolvimento do porto e, no sentido de afirmar o porto em termos ibéricos e europeus, esperam implementar uma política de gestão orientada para o mercado, sem esquecer a autoridade que lhe está atribuída, salvaguardando os princípios de solidariedade social.

No final de 2007, o ponto da situação dos investimentos do porto de Lisboa pode ser caracterizada como segue.

Relativamente aos investimentos concretizados em realizações efectivas contava-se a aquisição do *scanner* de contentores e a conclusão da construção das instalações definitivas da agência europeia de segurança marítima e observatório europeu de toxicodependência.

Ainda não se tinham iniciado as intervenções para o estabelecimento do canal de Xabregas, prevendo-se o seu início em 2008, tendo a sua conclusão sido adiada para 2009.

Em curso estavam a dragagem da Cala das Barcas e as intervenções da 1ª fase do alargamento do terminal de contentores, estando previstas as respectivas conclusões para o corrente ano de 2008.

Estão também em curso, as intervenções de reabilitação e reforço do cais entre Stª. Apolónia e o Jardim do Tabaco, no terminal de cruzeiros, que visam criar as condições

necessárias à construção de um novo terminal de cruzeiros em St^a. Apolónia. A conclusão das referidas intervenções está prevista para o 1º trimestre de 2009.

No respeitante aos pólos logísticos, importa referir que a plataforma da Bobadela, situada na margem Norte do rio Tejo, a cerca de 15 quilómetros do centro de Lisboa, está concluída. Vocacionada para o transporte intermodal, a referida infra-estrutura tem em fase de construção as ligações do porto aos dois terminais (ferro-rodoviário e fluvial), que lhe servem de apoio.

Relativamente ao pólo logístico de Castanheira do Ribatejo, construído e explorado pela Abertis, está situado a 40 quilómetros do centro de Lisboa e também se localiza na margem Norte do rio Tejo. A necessidade de uma grande superfície levou a que a referida infra-estrutura não tivesse a proximidade desejável do porto. O objectivo do pólo é disponibilizar ao porto de Lisboa uma área logística de 2ª linha, de forma a permitir a sua expansão e crescimento. À semelhança do pólo logístico anterior, este pólo vai ter ligações fluviais, ferroviárias e rodoviárias.

Resta referir que todas as áreas de intervenção têm um papel fundamental na eficiente operacionalidade do porto, sendo de evidenciar a ligação fluvial de articulação com os referidos pólos logísticos, porque a asfixia actual das acessibilidades ao porto de Lisboa, torna prioritária a exploração da *inland shipping*²¹ através do rio Tejo. Tal pode constituir uma vantagem competitiva para o porto, a exemplo de alguns dos maiores portos europeus, como Roterdão, Antuérpia, Duisburgo e Le Havre.

²¹ É a navegação fluvial numa plataforma continental. Normalmente neste tipo de navegação são usadas embarcações de baixo calado do tipo rio, ou seja, os denominados navios de rio, batelões e barças.

4.4.4. O porto de Vigo e as suas estratégias

Relativamente a este porto peninsular, porventura o maior concorrente de Leixões e sobre o qual importa prestar uma atenção redobrada, a vontade do seu principal responsável é bem demonstrativa do que quer que ele represente:

“ Esse grande desafio de converter Vigo num porto de terceira geração exige uma actividade conjunta e coordenada com agentes e operadores para oferecer com plenas garantias o exigido transporte porta a porta através de cadeias logísticas e intermodais cada vez mais completas e de alcance mundial ”.

A concretização de tais objectivos já está em curso e constituem uma verdadeira ameaça ao porto de Leixões, ao qual pode retirar algum valor estratégico e possibilidade de crescimento.

Se se considerar a crescente autonomia das regiões espanholas, as afinidades culturais e históricas do Norte de Portugal e da região em que está inserido o porto de Vigo e a respectiva proximidade geográfica, é lícito temer que o desenvolvimento de ambos os lados da fronteira necessitem muito de qualquer um dos portos em questão – Leixões e Vigo.

Tendo em conta os projectos para Leixões e os projectos para Vigo é de recear que Vigo leve a dianteira, pelo menos no tocante aos navios da nova geração, para os quais se está a preparar. Com efeito, apesar de Leixões ter em curso um maior número de projectos e de áreas de intervenção, o porto de Vigo aposta numa estratégia de ampliação do “molhe de Bouzas”, com o qual obterá um factor de diferenciação muito importante que é a referida possibilidade de permitir a atracação de navios da nova geração, o que não acontecerá com Leixões, como bem reconhecem os responsáveis espanhóis.

A seguir vão descrever-se não só os projectos em curso no porto de Vigo e os que estão previstos, mas também algumas políticas e preocupações dos responsáveis espanhóis ligados às questões portuárias.

Relativamente ao que está em execução salienta-se a plataforma logística industrial e a reordenação da área central do porto de Vigo, desconhecendo-se a data prevista para as respectivas conclusões.

Quanto ao que está previsto realizar, como seja o “Projecto Beiramar” e a ampliação do “molhe de Bouzas”, nada se sabe ainda quanto ao início das respectivas obras.

No respeitante especificamente à ampliação do “molhe de Bouzas”, é uma opção de elevada estratégia, na medida em que se trata de preparar o terminal para receber navios de contentores de grandes dimensões e com calados na ordem dos 20 metros, como serão os super navios já em construção.

Sobre o aspecto logístico, o porto de Vigo, a exemplo de outros portos espanhóis, tem em execução uma plataforma de grande dimensão, vocacionada para a fixação de indústria e para o desenvolvimento da intermodalidade.

Os aspectos ambientais estão a ser alvo de atenção especial em vários portos e o porto de Vigo é disso um exemplo. Com efeito, a tecnologia e materiais não agressivos e com mais respeito pelo meio ambiente, sobretudo para não alterar as correntes e os efeitos das marés, irão ser utilizados na ampliação do já referido “molhe de Bouzas”.

Interessa ainda referir que o porto de Vigo, para além de ser presença habitual nas principais feiras internacionais ligadas ao sector portuário, está particularmente interessado em promover o segmento de cruzeiros, sendo um dos dois portos espanhóis filiados na *Atlantic Alliance*²², cuja função é promover os portos associados à *Cruise Europe Association*²³, como marca de excelência turística, no mercado de cruzeiros a

²² É uma associação de portos considerados os mais nobres destinos para cruzeiros na Europa. São cerca de vinte os portos associados da *Cruise Europe Association*, aos quais este estatuto foi atribuído.

²³ Organização encarregue de promover a Europa como destino de excelência mundial para cruzeiros. Conta com um número significativo de portos europeus vocacionados para o segmento de cruzeiros.

nível europeu. A referida campanha tem por objectivo divulgar e captar investimento dos maiores armadores mundiais.

Finalmente um apontamento para salientar o facto das revistas espanholas “Puertos” (2006) e “Actualidad Logística” (2006), confirmarem a existência de um elevado dinamismo no sector portuário espanhol, com particular destaque para o aumento da sua capacidade, ambiente, logística e marketing.

4.4.5. Linhas gerais do modelo estratégico do porto de Roterdão

A administração do porto de Roterdão está ciente das responsabilidades que conferem a este porto o título de líder europeu do sector portuário e, por isso, têm a noção exacta da importância que a estratégia representa para a consolidação da sua posição competitiva no panorama europeu e mundial.

Assim, a visão dos responsáveis do porto de Roterdão designada por *Port Vision 2020* é expressa por “Rotterdam Quality Port”. No site oficial do respectivo porto pode ler-se (tradução livre):

“ Está estabelecido que o porto de Roterdão se vai expandir por todo o espaço nos próximos quinze anos. Os negócios tenderão a aumentar, novas organizações irão instalar-se e irá existir uma grande procura de conhecimento e serviços especializados. Estes desenvolvimentos não só beneficiarão o porto de Roterdão, mas também a Holanda como um todo. Mas não será uma simples navegação, para implementar a expansão terão de ser feitas escolhas e a chave para estas é a qualidade “.

A “ visão do porto de Roterdão “, isto é, a capacidade dos seus responsáveis de antecipar o futuro, leva-os a ter procedimentos estratégicos e práticas de relacionamento e de actuação que os tornam num modelo a seguir. A observância de princípios, o respeito pelo cumprimento dos contratos e dos prazos, a visão de que os clientes são a razão do sucesso, a responsabilidade na utilização dos recursos próprios e alheios, a atenção ao ambiente natural, etc., constituem a chave do êxito e este conduz à expansão e melhorias crescentes.

Pretendendo continuar a ser uma referência europeia e mundial, tanto quanto às boas práticas, como quanto à melhoria na utilização eficiente dos recursos e maior prestação de serviços, o porto de Roterdão está em constante ampliação.

Assim, tendo por pano de fundo, o interesse da Holanda, designadamente no tocante ao fortalecimento da estrutura económica da cidade e da região e à melhoria das condições de vida, quer da população urbana, quer da que se concentra nas infra-estruturas do porto, os seus responsáveis desenvolveram projectos de grande dimensão, alguns dos quais já em execução.

Dos referidos projectos interessa destacar dois por se tratar de casos que demonstram como um grande porto, isto é uma estrutura pesada, ainda consegue crescer tanto. Um dos projectos é o “ Euromax “ e o outro é o “ Maasvlakte 2 “.

Relativamente ao “ Euromax “, interessa referir que se trata de um terminal, também designado por “ Delta Barge Feeder “ (DBF), destinado a permitir a acostagem de navios de grande dimensões e calado, com o objectivo operacional do *transshipment*²⁴. Esta operação irá possibilitar que as mercadorias possam passar de grandes navios para navios menores que as levarão para o interior da Europa através dos rios “Rhine” e “Maas”. A sua conclusão está prevista para o ano de 2008, em curso.

No respeitante ao “ Maasvlakte 2 “, trata-se de uma grande infra-estrutura que se pode considerar um novo porto junto ao primitivo, mas em direcção ao oceano. Ou seja, constitui o prolongamento do porto existente em mais 20%, o que lhe vai dar uma dimensão excepcional. E é de tal modo excepcional que, para poder ser levado a cabo, levou a que o governo tivesse que o submeter a sufrágio no parlamento holandês.

A respectiva construção iniciar-se-á em 2008 e concluir-se-á em 2013.

²⁴ Transferência de mercadorias de um meio de transporte (navio), para outro meio de transporte, (que pode ser igualmente um navio), entre o ponto de origem e o de destino.

4.5. Breve análise crítica da situação do porto de Leixões

Face ao que antecede relativamente aos objectivos e projectos em curso nos portos de Lisboa, Vigo e Roterdão, os objectivos traçados para o porto de Leixões, afiguram-se modestos, designadamente nas áreas da logística, rede intermodal de transportes e sistemas de informação. Ficará, pois, aquém do que seria expectável quanto ao aumento da sua capacidade.

Nesse sentido, a posição do porto de Leixões face ao porto de Lisboa e, especialmente, no respeitante ao porto de Vigo – o seu mais directo concorrente em termos de capacidade – não é confortável, tais serão os desafios que se avizinham. Não tendo previsto um aumento de dimensão, o porto de Leixões não se aproximou do de Lisboa e atrasou-se em relação ao de Vigo, o qual prevê ampliar o “molhe de Bouzas” dando-lhe uma razoável dimensão e atraindo outro tipo de navios que vão passar a ter uma intensa utilização. Como consequência, o porto de Leixões, deixará de ter qualquer interesse para a nova geração de navios.

Ainda, neste contexto, o porto de Leixões não está a dar a devida atenção, em termos de investimento, aos seus segmentos principais (granéis líquidos e sólidos e contentores) contrariamente ao que acontece com os portos de Vigo e de Lisboa que têm obras em curso, que irão permitir o aumento de capacidade de resposta aos seus principais segmentos. No caso de Vigo, trata-se do “molhe de Bouzas” (contentores) e quanto a Lisboa é o alargamento do terminal de contentores e o terminal de cruzeiros em St^a. Apolónia.

Os projectos levados a cabo no porto de Leixões, (nova ponte móvel, rebaixamento dos fundos da bacia de rotação, canal interior de acesso às docas e nova portaria única), apesar de importantes para a melhoria da operacionalidade, são insuficientes dada a falta de dimensão para permitir que a nova geração de navios opere no seu interior, particularmente nos segmentos de contentores e granéis sólidos.

Perante tal situação talvez fosse de equacionar o *benchmarking* com o porto de Roterdão em matéria de expansão portuária em direcção ao mar, porque o líder europeu nesta área é uma referência a nível mundial e porque a redução de custos de pesquisa e de trabalho, também o justifica.

Conclusões

Do que se deixou transcrito ao longo do presente trabalho é possível retirar algumas conclusões principais, quer quanto ao sector como um todo a nível europeu, quer no tocante ao porto de Leixões, este o principal objectivo do trabalho. Assim:

1. O sector portuário mundial está a passar por alterações profundas, designadamente ao nível da respectiva dimensão e do “ modus operandi “, não só tendo em vista fazer face aos novos super navios, mas também para poder responder às crescentes exigências e necessidades dos seus utentes;

2. Alguns portos europeus estão a apetrechar-se e a promover grandes alterações ao nível da dimensão e de outras infra-estruturas, no sentido de responder aquelas crescentes necessidades e a outras exigências que se avizinham. Dos portos objecto de análise neste trabalho, salienta-se o porto de Roterdão e, em menor escala, o porto de Vigo;

3. O porto de Roterdão constitui uma referência e um exemplo a seguir. Apesar da sua já considerável dimensão, dinamismo e eficiência, o porto holandês não pára de se actualizar, antecipando-se aos acontecimentos. As obras a que este porto tem vindo a estar submetido, são tão profundas e abrangentes (exemplos: novo cais para possibilitar o *transhipment* para navios de menor calado que transportarão as mercadorias por rios até à Europa profunda, ampliação do porto actual em mais 20%, através da conquista de espaço ao mar, preocupações com o bem estar da população e com a riqueza do país, consideração pelo ambiente, etc.), as quais fizeram com que o governo tivesse de submeter tais alterações a sufrágio;

4. O porto de Vigo, pelo facto de estar próximo da fronteira luso-espanhola e a poucas dezenas de quilómetros do porto de Leixões, pode ser chamado a servir não só o território da Galiza, mas também uma grande parte do Norte de Portugal. Por isso, merece atenção e referência especiais.

A sua modernização, pela via da nova plataforma logística industrial, pela reordenação da sua área central, mas sobretudo através da ampliação do “molhe de Bouzas” necessária ao acolhimento de super navios, são sinais evidentes de visão voltada para o futuro e representam uma séria ameaça ao porto de Leixões;

5. Ao nível nacional procedeu-se à análise dos portos de Lisboa e de Leixões e às alterações a que estão a ser sujeitos. Tais alterações, apesar de serem essenciais para a melhoria do sector, afiguram-se insuficientes, quando comparadas com o porto de referência que é Roterdão e até com o exemplo espanhol;

6. Relativamente ao porto de Lisboa, o alargamento do terminal para contentores, as dragagens, a reabilitação e o reforço do cais, com vista à construção de um novo terminal de cruzeiros em Santa Apolónia, afigura-se uma resposta modesta aos tempos actuais e próximos futuros, se se olhar para o que se passa noutros portos e se se procurar prever as alterações que se avizinham no transporte de mercadorias e pessoas;

7. Quanto ao porto de Leixões, cuja área territorial que pode servir é muito ampla, visto incluir o Norte de Portugal e grande parte da Galiza, afigura-se que perdeu a oportunidade de se antecipar aos acontecimentos, não só pelo facto de não ter utilizado os excedentes de tesouraria durante vários anos, como provam os respectivos rácios, como também por descurar indícios que apontavam para a necessidade de alterações atempadas.

A decisão de aprofundar o já limitado canal de acesso à doca nº 4, bem como a substituição da ponte móvel, a que se junta a possível construção do terminal para cruzeiros (que suscita dúvidas quanto à sua rentabilidade face ao segmento de contentores) e as obras da plataforma logística multimodal, entre outras, mostram uma estratégia essencial mas aquém das necessidades previstas por outros portos.

Interessará que as obras em curso e as projectadas sejam vistas numa perspectiva abrangente, isto é, que venham a servir o Norte de Portugal e parte da Galiza e que tenham bem em conta o efeito que a ampliação do porto de Vigo pode ter no desempenho do porto nortenho.

A maior dimensão e a capacidade prevista para o porto de Vigo receber grandes navios não deixará de ter repercussões no porto de Leixões, assim como as adequadas obras neste não deixarão de se reflectir no desempenho daquele.

Seria como que um paradoxo que as boas vias de comunicação terrestre que foram executadas para dar maior fluidez ao transporte de e para Leixões não fossem bem utilizadas por falta de movimento do porto de Leixões, ou que as vias terrestres nacionais que foram melhoradas até à fronteira Norte com Espanha, servissem para o movimento rodoviário acrescentado pelo bom funcionamento do porto de Vigo.

Este trabalho constitui uma primeira abordagem da problemática que envolve o porto de Leixões face a um outro nacional, o de Lisboa e ao seu principal concorrente, o de Vigo, tendo como referência para todos o maior e mais eficiente a nível europeu, o porto de Roterdão.

Trata-se, por consequência, de um assunto que merece nova e mais profunda análise, pelo que seria benéfico que este trabalho servisse de estímulo a outros trabalhos futuros.

Bibliografia

Actualidad Logística. (2006). El Puerto de Gigón se presenta en Shangai 2006. Editorial Grupo Actualidad S.L.

APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões. [Em linha].

Disponível em <https://www.apdl.pt> [Consultado em 21/01/2007].

APDL (2004). Relatório e Contas

APDL (2005). Relatório e Contas

APDL (2006). Relatório e Contas

APL – Administração do Porto de Lisboa. [Em linha].

Disponível em <http://portodelisboa.com> [Consultado em 21/02/2007].

APL – Estatísticas e Indicadores

APL (2004). Relatório e Contas

APL (2005). Relatório e Contas

APL (2006). Relatório e Contas

Berg, L. (2001). *Qualitative Research Methods for Social Sciences*. USA, Allyn & Bacon (4th Edition).

Bichou, K. (2004). A logistics and supply chain management approach to port performance measurement. *Maritime Policy & Management* Jan2004 Vol. 31 Issue 1, p47-67

Borris, A. (2005). The SEC: Cracking Down on Spin. *Business Week* 9/26/2005 Issue 3952, p94-97.

Brandão, E. (2001). *Finanças – Porto*, Porto Editora

Byrnes, N. (2006). More Than Meets the Eye. *Business Week* 1/30/2006 Issue 3969, p84-85.

Christy, J. (2004). The Classic Approach. *Forbes* 11/29/2004, Vol. 174 Issue 11, p86-88.

Diário del Puerto, Diário de logística. (2008). MPL y CyLoG abren una nueva ventana logística en el Atlántico através del Puerto de Leixões 2008. Ano XIII. Número 3.517.

Feller, G. (2007 a). French port sector projects – New rules may affect future developments. *World Port Development*. Volume 7, Number 5, May 2007, p14-16.

Feller, G. (2007 b). Malaysia's regional ports must prepare for bigger vessels. *World Port Development*. Volume 7, Number 6, June 2007, p28-31.

Freire, A. (1997). *Estratégia Sucesso em Portugal*. 1ª Edição, Editorial Verbo, Lisboa/São Paulo.

Hartley, F. (1994). *Case Studies in Organization Research: Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. USA, Sage Productions.

Houwen, D. V. (2003). The Ever-expanding Container Ship. *Port of Rotterdam*. Rotterdam Municipal Port Management (RMPM) publication, Summer 2003, Number 3, Volume 42, p6-9.

McDonnell, C. (2005). In Europe, Earnings' Surprising Strength. *Business Week* 10/14/2005, pN.PAG.

MOPTC – Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações. [Em linha].

Disponível em <http://www.moptyc.pt> [Consultado em 03/07/2007].

MOPTC – Orientações Estratégicas para o Sector Marítimo Portuário

Moreira, J. A. C. (2001). *Análise Financeira de Empresas – Da Teoria à Prática*. 4ª Edição, Porto, Associação da Bolsa de Derivados do Porto.

Newbound, T. (2007). Calculate the risk. *World Port Development*. Volume 7, Number 1/2, January/February 2007, p26.

Pizam, A. (1994). *Planing a Tourism Research Investigation*. In: Ritchie, J. R. and Goeldner, C. R. (eds.). *Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*. Chicester, John Wiley & Sons, pp. 91-104.

Plender, J. (2005). Creative Accounting is far from a dying art. *Estates Gazette* 7/23/2005, Issue 529, p38-38.

Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*. November/December, Boston.

Porter, M. (1997). A Hora da Estratégia. *HSM Management*. Novembro/Dezembro.

Porto de Roterdão. [Em linha].

Disponível em <http://www.portofrotterdam.com>. [Consultado em 10/03/2007].

Porto de Roterdão – Port Statistics

Porto de Vigo. [Em linha].

Disponível em <http://www.apvigo.es>. [Consultado em 07/03/2007].

Puertos. [Em linha].

Disponível em <http://www.puertos.es/export/download/puertos/1173789539648.pdf>.

Mensual. [Consultado em 02/01/2008].

Puertos del Estado. [Em linha].

Disponível em <http://www.puertos.es>. [Consultado em 02/03/2007].

Puertos del Estado (2004). Anuário Estadístico

Puertos del Estado (2005). Anuário Estadístico

Puertos del Estado (2006). Anuário Estadístico

Robinson, D. (2007). Key challenges ahead for UK and Irish ports. *World Port Development*. Volume 7, Number 6, June 2007, p24-27.

Saias, L. e Carvalho, R. e Amaral, M. C. (1998). *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*. 3ª Edição, Lisboa, Universidade Católica Editora.

Schie, P. V. (2007). Capacity, capacity, and yes, more capacity. *World Port Development*. Volume 7, Number 6, June 2007, p3.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª Edição. Thousand Oaks, Sage Publications.

Legislação consultada

Decreto-lei 262/86, de 2 de Setembro de 1986 – Aprova o código das sociedades comerciais.

Decreto-lei 348/86, de 16 de Outubro, de 1986 – Atribui a forma jurídica de instituto público à Administração dos Portos do Douro e Leixões e à Administração do Porto de Lisboa.

Decreto-lei nº 308/87, de 7 de Agosto, de 1987 – Estabelece o estatuto orgânico da Administração dos Portos do Douro e Leixões.

Decreto-lei nº 309/87, de 7 de Agosto, de 1987 – Estabelece o estatuto orgânico da Administração do Porto de Lisboa.

Decreto-lei nº 101/88, de 26 de Março, de 1988 – Aprova o estatuto de pessoal das administrações dos portos.

Portaria 493/88, de 27 de Julho, de 1988 – Estabelece as remunerações complementares e outras específicas, do pessoal das administrações dos portos.

Decreto-lei nº 316/91, de 20 de Agosto, de 1991 – Introdução de alterações e ajustamentos ao Decreto-lei nº 101/88 de 26 de Março (que aprova o estatuto de pessoal das administrações dos portos).

Portaria 862/91, de 20 de Agosto, de 1991 – Regulamenta toda a matéria relacionada com: Carreiras, categorias e mapas do pessoal das administrações dos portos.

Decreto-lei nº 356/91, de 20 de Setembro, de 1991 – Introdução de alterações ao Decreto-lei nº 101/88, de 26 de Março (que aprova o estatuto de pessoal das administrações dos portos).

Lei nº 98/97 de 26 de Agosto, de 1997 – Estabelece a lei de organização e processo do Tribunal de Contas.

Decreto-lei 335/98 de 3 de Novembro, de 1998 – Transforma a Administração dos Portos do Douro e Leixões, numa sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, passando a denominar-se Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A. ou abreviadamente (APDL, S.A.).

Decreto-lei 336/98 de 3 de Novembro, de 1998 – Transforma a Administração do Porto de Lisboa, numa sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, passando a denominar-se Administração do Porto de Lisboa, S.A. ou abreviadamente (APL, S.A.).

Decreto-lei nº 421/99 de 21 de Outubro, de 1999 – Aprova o novo estatuto de pessoal das administrações portuárias.

Decreto-Lei nº 558/99, de 17 de Dezembro de 1999 – Estabelece o regime do sector empresarial do estado e das empresas públicas.

Decreto-lei nº 146/2007 de 27 de Abril, de 2007 – Aprova a lei orgânica do novo quadro de atribuições e reestruturação do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P. (I.P.T.M., I.P.).

Portaria 544/2007 de 30 de Abril, de 2007 – Aprova a estrutura e organização interna do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P. (I.P.T.M., I.P.).

Decreto-lei nº 300/2007 de 23 de Agosto, de 2007 – Produz alterações ao Decreto-Lei nº 558/99, de 17 de Dezembro de 1999, que estabelece o regime do sector empresarial do estado e das empresas públicas.

Anexos

Anexo 1 – Balanços da APDL

BALANÇOS APDL

DESIGNAÇÃO DAS CONTAS	Exercícios		
	2006	2005	2004
	AL	AL	AL
ACTIVO			
Imobilizado:			
Imobilizações incorpóreas:			
Despesas de instalação	0	0	0
Despesas de investigação e desenvolvimento	400.890	130.255	232.518
Direitos e propriedade industrial	57.456	61.511	65.686
Imobilizações em curso	548.641	453.553	339.541
	1.006.986	645.319	637.745
Imobilizações corpóreas:			
Terrenos e recursos naturais	15.054.322	15.044.308	15.044.308
Edifícios e outras construções	157.429.453	163.923.979	172.853.859
Equipamento básico	4.294.797	4.820.427	5.556.428
Equipamento de transporte	405.085	442.101	566.099
Ferramentas e utensílios	40.780	91.366	102.049
Equipamento administrativo	2.896.477	1.349.178	1.834.123
Outras imobilizações corpóreas	475.607	507.216	497.595
Imobilizações em curso	40.464.377	24.401.589	19.116.910
	221.060.898	210.580.164	215.571.372
Investimentos financeiros:			
Partes de capital de outras empresas	123.702	123.702	123.702
Edifícios e outras construções	1.010.445	1.057.722	1.104.999
	1.134.147	1.181.424	1.228.701
Circulante:			
Existências:			
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	119.114	125.103	108.161
	119.114	125.103	108.161
Dívidas de terceiros – curto prazo			
Clientes c/c	3.988.213	3.817.041	2.661.528
Clientes de cobrança duvidosa	0	0	0
Estado e outros entes públicos	2.225.412	442.195	51.765
Outros devedores	1.294.079	1.519.180	3.360.159
	7.507.705	5.778.415	6.073.452
Títulos negociáveis			
Outras aplicações de tesouraria	43.450.000	38.581.642	34.000.000
	43.450.000	38.581.642	34.000.000
Depósitos bancários e caixa			
Depósitos bancários	3.745.125	4.268.040	3.165.988
Caixa	13.280	8.303	12.130
	3.758.405	4.276.343	3.178.117
Acréscimos e diferimentos:			
Acréscimos de proveitos	662.385	339.087	874.810
Custos diferidos	1.920.130	2.219.327	2.503.724
Activos por Impostos diferidos	12.626.899	13.449.938	3.579.740
	15.209.414	16.008.351	6.958.274
Total do activo	293.246.668	277.176.762	267.755.822

Fonte: Relatório e contas APDL

BALANÇOS APDL

DESIGNAÇÃO DAS CONTAS	Exercícios		
	2006	2005	2004
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital Próprio:			
Capital	48.000.000	48.000.000	48.000.000
Reservas de reavaliação	2.995.452	2.995.452	2.995.452
Reservas de avaliação DL N.º 335/98	118.029.933	118.029.933	160.183.759
Reservas legais	3.254.932	2.836.992	2.162.876
Reservas livres	0	0	581.614
Outras reservas	0	0	0
Resultados transitados	13.817.412	12.145.650	-42.735.440
	186.097.729	184.008.026	171.188.261
Resultados líquidos do exercício	6.071.904	4.179.405	6.741.163
Total do capital próprio	192.169.634	188.187.432	177.929.424
Passivo:			
Provisões:			
Processos judiciais em curso	313.714	451.102	466.861
Encargos futuros subsistema privativo de saúde	39.287.473	39.685.614	39.827.676
Encargos aposentação DL N.º 467/99	1.198.725	2.364.389	4.114.888
Fundo de pensões do ex-INPP	4.775.800	4.890.583	5.220.341
Outras provisões	110.308	128.625	0
	45.686.020	47.520.313	49.629.766
Dívidas a terceiros – médio e longo prazo:			
Estado e outros entes públicos	0	0	0
Fornecedores de imobilizado	93.111	156.037	158.005
Outros credores	0	0	0
	93.111	156.037	158.005
Dívidas a terceiros – curto prazo:			
Fornecedores c/c	2.033.470	1.903.527	1.855.942
Facturas em recepção e conferência	0	6.858	9.106
Adiantamentos de clientes	1.026.470	1.026.470	1.026.470
Fornecedores de imobilizado	4.199.428	3.212.671	1.449.409
Estado e outros entes públicos	1.571.305	301.780	1.645.152
Outros credores	1.119.309	990.953	1.167.649
	9.949.982	7.442.258	7.153.728
Acréscimos e diferimentos:			
Acréscimos de custos	1.562.219	1.279.744	1.305.099
Proveitos diferidos	43.085.568	31.813.653	31.579.800
Passivos por impostos diferidos	700.135	777.325	0
	45.347.922	33.870.721	32.884.899
Total do passivo	101.077.035	88.989.330	89.826.398
Total do capital próprio e do passivo	293.246.668	277.176.762	267.755.822

Fonte: Relatório e contas APDL

Anexo 2 – Balanços corrigidos da APDL

BALANÇOS APDL CORRIGIDOS

DESIGNAÇÃO DAS CONTAS	Exercícios		
	2006	2005	2004
	AL	AL	AL
ACTIVO			
Imobilizado:			
Imobilizações incorpóreas:			
Despesas de instalação	0	0	0
Despesas de investigação e desenvolvimento	400.890	130.255	232.518
Direitos e propriedade industrial	57.456	61.511	65.686
Imobilizações em curso	548.641	453.553	339.541
	1.006.986	645.319	637.745
Imobilizações corpóreas:			
Terrenos e recursos naturais	15.054.322	15.044.308	15.044.308
Edifícios e outras construções	157.429.453	163.923.979	172.853.859
Equipamento básico	4.294.797	4.820.427	5.556.428
Equipamento de transporte	405.085	442.101	566.099
Ferramentas e utensílios	40.780	91.366	102.049
Equipamento administrativo	2.896.477	1.349.178	1.834.123
Outras imobilizações corpóreas	475.607	507.216	497.595
Imobilizações em curso	40.464.377	24.401.589	19.116.910
	222.776.696	212.262.978	217.217.930
Investimentos financeiros:			
Partes de capital de outras empresas	123.702	123.702	123.702
Edifícios e outras construções	1.010.445	1.057.722	1.104.999
	1.134.147	1.181.424	1.228.701
Circulante:			
Existências:			
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	119.114	125.103	108.161
	119.114	125.103	108.161
Dívidas de terceiros – curto prazo			
Clientes c/c	3.988.213	3.817.041	2.661.528
Clientes de cobrança duvidosa	0	0	0
Estado e outros entes públicos	2.225.412	442.195	51.765
Outros devedores	1.294.079	1.519.180	3.360.159
	7.507.705	5.778.415	6.073.452
Títulos negociáveis			
Outras aplicações de tesouraria	43.450.000	38.581.642	34.000.000
	43.450.000	38.581.642	34.000.000
Depósitos bancários e caixa			
Depósitos bancários	3.745.125	4.268.040	3.165.988
Caixa	13.280	8.303	12.130
	3.758.405	4.276.343	3.178.117
Acréscimos e diferimentos:			
Acréscimos de proveitos	662.385	339.087	874.810
Custos diferidos	1.920.130	2.219.327	2.503.724
Activos por Impostos diferidos	12.626.899	13.449.938	3.579.740
	15.209.414	16.008.351	6.958.274
Total do activo	294.962.467	278.859.577	269.402.380

Fonte: Relatório e contas APDL e elaboração própria

BALANÇOS APDL CORRIGIDOS			
DESIGNAÇÃO DAS CONTAS	Exercícios		
	2006	2005	2004
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital Próprio:			
Capital	48.000.000	48.000.000	48.000.000
Reservas de reavaliação	2.995.452	2.995.452	2.995.452
Reservas de avaliação DL N.º 335/98	118.029.933	118.029.933	160.183.759
Reservas legais	3.254.932	2.836.992	2.162.876
Reservas livres	0	0	581.614
Outras reservas	0	0	0
Resultados transitados	13.817.412	12.145.650	-42.735.440
	186.097.729	184.008.026	171.188.261
Resultados líquidos do exercício	6.765.832	4.882.810	7.915.465
Total do capital próprio	192.863.562	188.890.837	179.103.726
Passivo:			
Provisões:			
Processos judiciais em curso	313.714	451.102	466.861
Encargos futuros subsistema privativo de saúde	39.287.473	39.685.614	39.827.676
Encargos aposentação DL N.º 467/99	1.198.725	2.364.389	4.114.888
Fundo de pensões do ex-INPP	4.775.800	4.890.583	5.220.341
Outras provisões	110.308	128.625	0
	45.686.020	47.520.313	49.629.766
Dívidas a terceiros – médio e longo prazo:			
Estado e outros entes públicos	0	0	0
Fornecedores de imobilizado	93.111	156.037	158.005
Outros credores	0	0	0
	93.111	156.037	158.005
Dívidas a terceiros – curto prazo:			
Fornecedores c/c	2.033.470	1.903.527	1.855.942
Facturas em recepção e conferência	0	6.858	9.106
Adiantamentos de clientes	1.026.470	1.026.470	1.026.470
Fornecedores de imobilizado	4.199.428	3.212.671	1.449.409
Estado e outros entes públicos	1.571.305	301.780	1.645.152
Outros credores	1.119.309	990.953	1.167.649
	9.949.982	7.442.258	7.153.728
Acréscimos e diferimentos:			
Acréscimos de custos	1.562.219	1.279.744	1.305.099
Proveitos diferidos	43.844.224	32.526.255	32.305.338
Passivos por impostos diferidos	700.135	777.325	0
	46.106.578	34.583.324	33.610.437
Total do passivo	102.098.905	89.968.741	90.298.655
Total do capital próprio e do passivo	294.962.467	278.859.577	269.402.380

Fonte: Relatório e contas APDL e elaboração própria

Anexo 3 – Balanços da APL

BALANÇOS APL

DESIGNAÇÃO DAS CONTAS	Exercícios		
	2006	2005	2004
	AL	AL	AL
ACTIVO			
Imobilizado:			
Imobilizações incorpóreas:			
Despesas de instalação	1.689.934	0	252.669
Despesas de investigação e desenvolvimento	0	0	0
Direitos e propriedade industrial	840.111	198.453	140.052
Imobilizações em curso	1.195.644	409.562	279.784
	3.725.689	608.015	672.505
Imobilizações corpóreas:			
Terrenos e recursos naturais	5.159.485	6.194.491	9.860.655
Edifícios e outras construções	289.391.860	293.828.952	301.986.208
Equipamento básico	5.147.364	5.811.076	6.640.227
Equipamento de transporte	101.726	172.972	145.310
Ferramentas e utensílios	12.287	5.140	6.943
Equipamento administrativo	3.280.395	739.322	784.538
Outras imobilizações corpóreas	550.130	591.358	679.199
Imobilizações em curso	15.606.880	3.704.656	1.713.428
	319.250.127	311.047.966	321.816.508
Investimentos financeiros:			
Partes de capital de outras empresas	0	0	0
Edifícios e outras construções	3.974.559	4.069.191	4.163.823
	3.974.559	4.069.191	4.163.823
Circulante:			
Existências:			
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	81.643	177.334	175.891
	81.643	177.334	175.891
Dívidas de terceiros – curto prazo			
Clientes c/c	8.275.904	8.694.728	11.162.747
Clientes de cobrança duvidosa	1.895.943	3.041.305	5.281.758
Estado e outros entes públicos	2.316.083	760.686	421.958
Outros devedores	2.882.962	2.516.851	2.997.644
	15.370.892	15.013.571	19.864.107
Títulos negociáveis			
Outras aplicações de tesouraria	0	0	0
	0	0	0
Depósitos bancários e caixa			
Depósitos bancários	197.178	448.867	301.385
Caixa	55.177	49.983	78.715
	252.355	498.850	380.100
Acréscimos e diferimentos:			
Acréscimos de proveitos	629.097	449.422	575.289
Custos diferidos	1.029.423	589.721	827.205
Activos por Impostos diferidos	0	0	0
	1.658.520	1.039.143	1.402.495
Total do activo	344.428.694	332.454.070	348.475.429

Fonte: Relatório e contas APL

BALANÇOS APL			
DESIGNAÇÃO DAS CONTAS	Exercícios		
	2006	2005	2004
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital Próprio:			
Capital	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Reservas de reavaliação	6.844.868	6.844.868	6.844.868
Reservas de avaliação DL N.º 335/98	1.384.565	1.384.565	1.384.565
Reservas legais	716.724	133.380	133.380
Reservas livres	0	0	581.614
Outras reservas	145.923.911	145.923.911	145.923.911
Resultados transitados	90.446.083	-95.696.179	-98.371.168
	124.423.985	118.590.544	115.915.555
Resultados líquidos do exercício	7.649.313	5.833.441	2.674.989
Total do capital próprio	132.073.298	124.423.985	118.590.544
Passivo:			
Provisões:			
Processos judiciais em curso	313.714	0	0
Encargos futuros subsistema privativo de saúde	40.797.046	40.543.334	40.610.000
Encargos aposentação DL N.º 467/99	19.297.454	24.054.847	30.154.921
Fundo de pensões do ex-INPP	0	0	0
Outras provisões	3.009.256	8.316.695	7.452.392
	63.103.757	72.914.877	78.217.313
Dívidas a terceiros – médio e longo prazo:			
Estado e outros entes públicos	0	0	0
Fornecedores de imobilizado	0	0	0
Outros credores	22.912.315	29.916.540	38.662.819
	22.912.315	29.916.540	38.662.819
Dívidas a terceiros – curto prazo:			
Fornecedores c/c	2.237.242	1.380.040	1.996.312
Facturas em recepção e conferência	16.569	16.299	15.642
Adiantamentos de clientes	77.138	647.148	646.826
Fornecedores de imobilizado	15.204.017	1.808.173	750.831
Estado e outros entes públicos	605.031	515.943	481.094
Outros credores	37.166.546	30.360.679	37.797.739
	55.306.543	34.728.282	41.658.446
Acréscimos e diferimentos:			
Acréscimos de custos	3.150.719	2.753.540	2.586.101
Proveitos diferidos	67.882.063	67.716.846	68.760.206
Passivos por impostos diferidos	0	0	0
	71.032.782	70.470.386	71.346.307
Total do passivo	212.355.397	208.030.085	229.884.885
Total do capital próprio e do passivo	344.428.694	332.454.070	348.475.429

Fonte: Relatório e contas APL

Anexo 4 – Demonstrações dos resultados da APDL

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS – APDL

Designação das Contas	Exercícios					
	2006		2005		2004	
CUSTOS E PERDAS						
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas	509.430		440.459		320.906	
Fornecimentos e serviços externos	8.384.034	8.893.464	8.148.202	8.588.661	8.157.847	8.478.753
Custos com o pessoal:						
Remunerações	7.834.141		7.622.921		7.175.035	
Encargos Sociais:						
Pensões	70.539		24.245		24.367	
Outros	3.933.165	11.837.845	3.913.050	11.560.216	3.349.237	10.548.639
Amortizações e ajustamentos do exercício	11.972.036		12.509.849		12.577.912	
Provisões do exercício	0	11.972.036	0	12.509.849	116.574	12.694.486
Impostos	51.304		8.202		5.866	
Outros custos e perdas operacionais	1.742.758	1.794.063	1.709.339	1.717.540	1.715.626	1.721.492
(A)		34.497.408		34.376.266		33.443.369
Amortizações de investimentos em imóveis	47.277		47.277		47.277	
Juros e custos similares	17.770	65.047	18.174	65.451	18.131	65.408
(C)		34.562.455		34.441.717		33.508.778
Custos e perdas extraordinárias		1.805.771		3.008.001		3.409.485
(E)		36.368.226		37.449.718		36.918.262
Imposto s/o rendimento do exercício		2.780.222		1.451.549		679.847
(G)		39.148.448		38.901.267		37.598.109
Resultado líquido do exercício		6.071.904		4.179.405		6.741.163
		45.220.352		43.080.672		44.339.272
PROVEITOS E GANHOS						
Prestações de serviços		37.827.601		35.257.390		34.394.654
Varição de produção		0		0		0
Trabalhos para a própria empresa		0		114.172		68.067
Subsídios à Exploração		1.962		60.885		74.407
Proveitos suplementares		2.061.284		2.171.016		3.271.115
Outros proveitos e ganhos operacionais		105.798		138.493		179.812
Reversões de amortizações e ajustamentos		0	2.169.044	159.318	2.529.711	0
(B)		39.996.644		37.901.274		37.988.055
Rendimento de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras		1.366.315		1.039.505		827.445
Outros juros e proveitos similares		140.512	1.506.827	71.369	1.110.874	77.832
905.276		41.503.472		39.012.147		38.893.331
(D)		41.503.472		39.012.147		38.893.331
Proveitos e ganhos extraordinários		3.716.880		4.068.525		5.445.941
(F)		45.220.352		43.080.672		44.339.272
Resultados operacionais (B) - (A)		5.499.237		3.525.008		4.544.686
Resultados financeiros (D - B) - (C - A)		1.441.780		1.045.422		839.868
Resultados correntes (D) - (C)		6.941.016		4.570.430		5.384.554
Resultados antes de impostos (F) - (E)		8.852.126		5.630.955		7.421.010
Resultado líquido do exercício (F) - (G)		6.071.904		4.179.405		6.741.163

Fonte: Relatórios e contas APDL

Anexo 5 – Demonstrações dos resultados corrigidas da APDL

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS – APDL CORRIGIDAS

Designação das Contas	Exercícios					
	2006		2005		2004	
CUSTOS E PERDAS						
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas	509.430		440.459		320.906	
Fornecimentos e serviços externos	8.384.034	8.893.464	8.148.202	8.588.661	8.157.847	8.478.753
Custos com o pessoal:						
Remunerações	7.834.141		7.622.921		7.175.035	
Encargos Sociais:						
Pensões	70.539		24.245		24.367	
Outros	3.933.165	11.837.845	3.913.050	11.560.216	3.349.237	10.548.639
Amortizações e ajustamentos do exercício	10.256.238		10.827.035		10.931.354	
Provisões do exercício	0	10.256.238	0	10.827.035	116.574	11.047.928
Impostos	51.304		8.202		5.866	
Outros custos e perdas operacionais	1.742.758	1.794.063	1.709.339	1.717.540	1.715.626	1.721.492
(A)		32.781.610		32.693.453		31.796.812
Amortizações de investimentos em imóveis	47.277		47.277		47.277	
Juros e custos similares	17.770	65.047	18.174	65.451	18.131	65.408
(C)		32.846.657		32.758.904		31.862.220
Custos e perdas extraordinárias		1.805.771		3.008.001		3.409.485
(E)		34.652.428		35.766.905		35.271.705
Imposto s/o rendimento do exercício		3.043.436		1.718.357		426.566
(G)		37.695.864		37.485.262		35.698.271
Resultado líquido do exercício		6.765.832		4.882.810		7.915.465
		44.461.696		42.368.072		43.613.736
PROVEITOS E GANHOS						
Prestações de serviços		37.827.601		35.257.390		34.394.654
Variação de produção		0		0		0
Trabalhos para a própria empresa		0		114.172		68.067
Subsídios à Exploração	1.962		60.885		74.407	
Proveitos suplementares	2.061.284		2.171.016		3.271.115	
Outros proveitos e ganhos operacionais	105.798		138.493		179.812	
Reversões de amortizações e ajustamentos	0	2.169.044	159.318	2.529.711	0	
(B)		39.996.644		37.901.274		37.988.055
Rendimento de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras	1.366.315		1.039.505		827.445	
Outros juros e proveitos similares	140.512	1.506.827	71.369	1.110.874	77.832	905.276
(D)		41.503.472		39.012.147		38.893.331
Proveitos e ganhos extraordinários		2.958.224		3.355.924		4.720.404
(F)		44.461.696		42.368.072		43.613.736
Resultados operacionais (B) - (A)		7.215.035		5.207.821		6.191.243
Resultados financeiros (D - B - (C - A))		1.441.780		1.045.422		839.868
Resultados correntes (D) - (C)		8.656.815		6.253.244		7.031.112
Resultados antes de impostos (F) - (E)		9.809.268		6.601.167		8.342.031
Resultado líquido do exercício (F) - (G)		6.765.832		4.882.810		7.915.465

Fonte: Relatórios e contas APDL e elaboração própria

Anexo 6 – Demonstrações dos resultados da APL

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS – APL

Designação das Contas	Exercícios					
	2006		2005		2004	
CUSTOS E PERDAS						
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas	111.237		96.887		96.141	
Fornecimentos e serviços externos	9.824.463	9.935.700	8.104.116	8.201.003	7.557.765	7.653.906
Custos com o pessoal:						
Remunerações	12.857.992		12.115.635		10.791.669	
Encargos Sociais:						
Pensões	897.065		1.214.608		1.382.458	
Outros	4.804.509	18.559.566	4.564.425	17.894.669	1.717.482	13.891.609
Amortizações e ajustamentos do exercício	13.351.843		12.837.789		14.022.268	
Provisões do exercício	343.849	13.695.691	977.025	13.814.814	3.268.603	17.890.271
Impostos	1.221.191		823.468		883.959	
Outros custos e perdas operacionais	3.801.662	5.022.852	2.029.230	2.852.698	2.004.662	2.880.622
(A)		47.213.810		42.763.183		41.725.007
Amortizações de investimentos em imóveis	94.632		94.632		94.632	
Juros e custos similares	2.340.772	2.435.404	2.025.114	2.119.746	2.347.986	2.442.618
(C)		49.649.214		44.882.929		44.167.625
Custos e perdas extraordinárias		813.984		1.982.182		8.731.299
(E)		50.463.198		46.865.112		52.898.925
Imposto s/o rendimento do exercício		33.440		30.176		25.011
(G)		50.469.638		46.895.288		52.923.936
Resultado líquido do exercício		7.649.313		5.833.441		2.674.989
		58.145.951		52.728.729		55.598.924
PROVEITOS E GANHOS						
Prestações de serviços		47.333.370		45.608.514		43.733.126
Variação de produção		0		0		0
Trabalhos para a própria empresa	437.919		0		0	
Subsídios à Exploração	0		0		0	
Proveitos suplementares	1.256.939		264.036		135.696	
Outros proveitos e ganhos operacionais	27.666		9.900		41.693	
Reversões de amortizações e ajustamentos	0	1.721.924	0	273.936	0	177.389
(B)		49.055.294		45.882.450		43.910.515
Rendimento de títulos negociáveis e de outras aplicações financeiras	619.711		4.959		592.161	
Outros juros e proveitos similares	328.712	948.423	1.276.760	1.281.719	327.724	919.885
(D)		50.003.717		41.107.518		44.830.399
Proveitos e ganhos extraordinários		8.142.234		5.564.561		10.768.525
(F)		58.145.951		52.728.729		55.598.924
Resultados operacionais (B) - (A)		1.841.484		3.119.266		2.185.508
Resultados financeiros (D - B - (C) - A)		-1.486.980		-838.027		-1.522.734
Resultados correntes (D) - (C)		354.503		2.281.239		662.774
Resultados antes de impostos (F) - (E)		7.682.752		5.863.617		2.700.000
Resultado líquido do exercício (F) - (G)		7.649.313		5.833.441		2.674.989

Fonte: Relatórios e contas APL

Anexo 7 – Fórmulas de cálculo de indicadores e rácios financeiros

Volume de negócios

Volume de negócios = Prestações de serviços + Proveitos suplementares

EBITDA

EBITDA = Resultados operacionais + Amortizações e ajustamentos + Provisões

Indicadores de liquidez

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Passivo de curto prazo}}$$

$$\text{Liquidez reduzida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Existências}}{\text{Passivo de curto prazo}}$$

$$\text{Liquidez imediata ou cash ratio} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Aplicações financeiras curto prazo}}{\text{Passivo de curto prazo}}$$

Indicadores de rentabilidade

$$\text{Rentabilidade das vendas} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Prestações de serviços}}$$

$$\text{Rentabilidade dos capitais próprios} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Capitais próprios}}$$

$$\text{Rentabilidade do activo} = \frac{\text{Resultado antes de impostos e encargos financeiros}}{\text{Activo total}}$$

Indicadores de endividamento

$$\textit{Autonomia financeira} = \frac{\textit{Capitais pr\u00f3prios}}{\textit{Activo total}}$$

$$\textit{Debt on equity ratio} = \frac{\textit{Passivo total}}{\textit{Capitais pr\u00f3prios}}$$

$$\textit{Estrutura de endividamento curto prazo} = \frac{\textit{Passivo de curto prazo}}{\textit{Passivo total}}$$
