

Modelo de Governação dos Portos

J. Augusto Felício

Lisboa, 16 de Março de 2011

Modelo de Governação dos Portos

- 1. Desafios que se colocam aos portos**
- 2. Governação de portos estrangeiros**
- 3. Modelo actual e futuro de governação**
- 4. Conclusões**

1. Desafios que se colocam aos portos

1. Desafios que se colocam aos portos

"Extensão dos principais eixos transeuropeus de transporte aos países vizinhos" COM(2007) 32 final



1. Desafios que se colocam aos portos

“Uma aposta alicerçada na **dotação dos portos** com as condições infra-estruturais, infoestruturais e procedimentais necessárias à melhoria da sua eficiência e competitividade. A existência de **soluções logísticas** e de transporte de mercadorias eficientes e adaptadas às necessidades das empresas apresenta-se como um factor de grande relevância, no quadro de uma política orientada para a criação de condições indutoras do reforço da **capacidade exportadora da economia** nacional e das empresas localizadas em território nacional.”

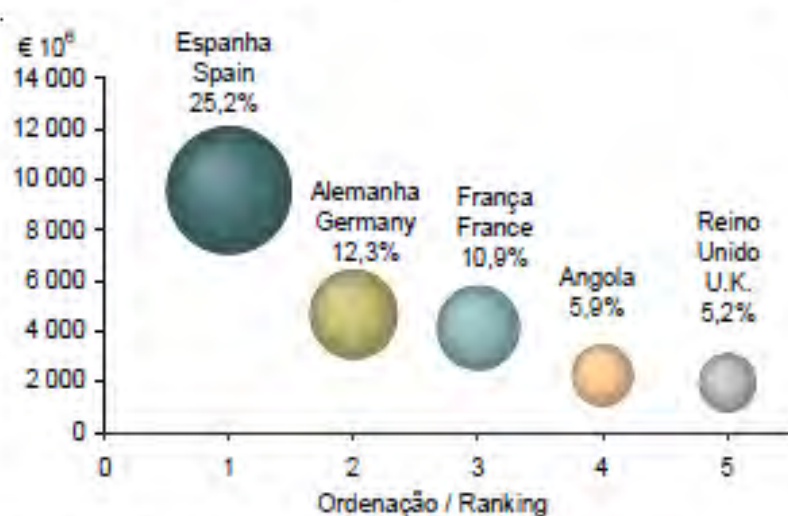
(Ministro OPTC, 2010)

Business Intelligence

1. Desafios que se colocam aos portos

Saída de mercadorias por principais países de destino, 2008

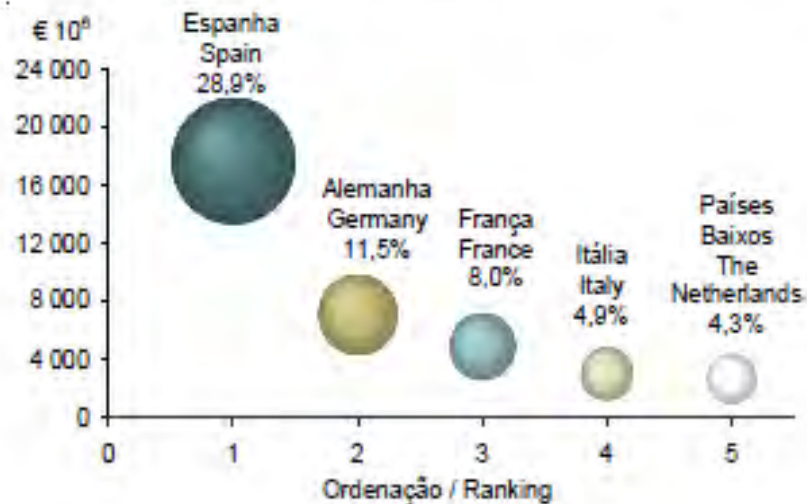
Departure of goods by main countries of destination, 2008



Fonte: INE, I.P., Estatísticas do Comércio Internacional de Bens
Source: Statistics Portugal, Statistics on External Trade of Goods

Entrada de mercadorias por principais países de origem, 2008

Entrance of goods by main countries of origin, 2008

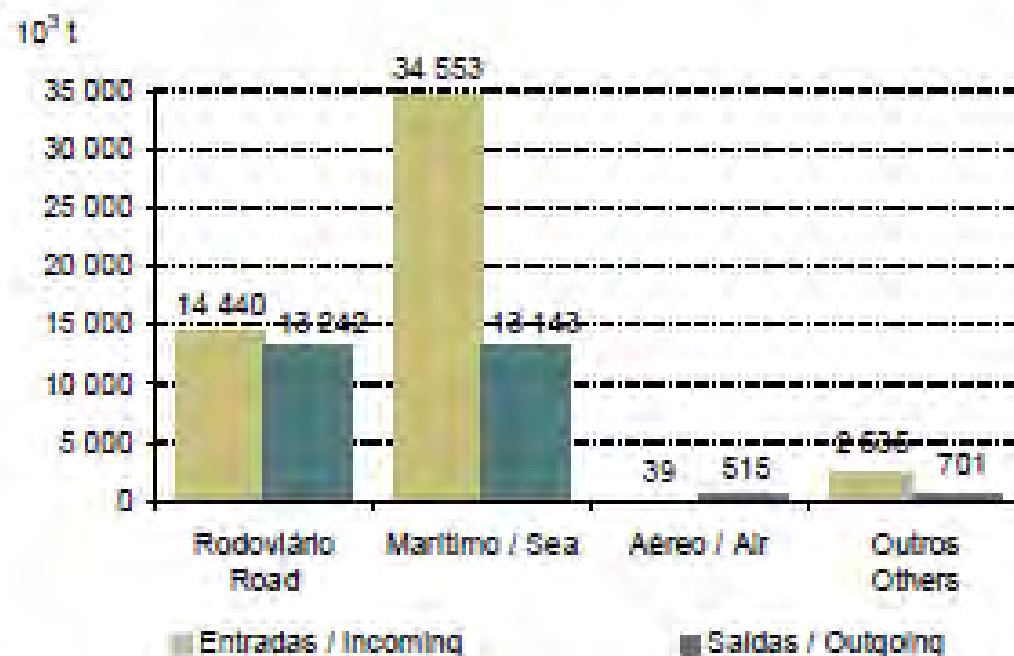


Fonte: INE, I.P., Estatísticas do Comércio Internacional de Bens
Source: Statistics Portugal, Statistics on External Trade of Goods

1. Desafios que se colocam aos portos

Mercadorias entradas e saídas por modo de transporte, 2008

Entrances and departures of goods by transport mode, 2008



Fonte: INE, I.P., Estatísticas dos Transportes
Source: Statistics Portugal, Transport Statistics

Quadro 1.1 – Movimento de mercadorias no sistema portuário nacional em 2009

Unidade: Milhões de Toneladas

	Carga geral fraccionada e ro-ro	Carga geral contentorizada	Granéis Sólidos	Granéis Líquidos	Total
Total	4,228	13,280	17,335	25,627	60,470
Viana do Castelo	0,197	0,002	0,168	0,035	0,402
Leixões	0,409	4,607	2,088	6,782	13,886
Aveiro	1,017	0,001	1,297	0,692	3,007
Figueira da Foz	0,509	0,149	0,526	-	1,184
Lisboa	0,370	5,264	4,919	1,647	12,200
Setúbal	1,654	0,207	3,349	0,685	5,895
Sines	0,055	3,050	4,977	15,782	23,865
Portos do Algarve	0,017	0	0,011	0,004	0,032

Fonte: IPTM, I.P.

Os **cinco portos** principais (Leixões, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Sines) representam **97% do tráfego** de mercadorias no sistema portuário nacional

1. Desafios que se colocam aos portos

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS (IPTM, 2009)

A – AUMENTAR FORTEMENTE A MOVIMENTAÇÃO DE MERCADORIAS NOS PORTOS NACIONAIS, COM ACESSO ÀS **ROTAS MARÍTIMAS INTERNACIONAIS**

B – GARANTIR QUE OS PORTOS NACIONAIS SE CONSTITUEM COMO UMA REFERÊNCIA PARA AS **CADEIAS LOGÍSTICAS DA FACHADA ATLÂNTICA** DA PENÍNSULA IBÉRICA

1. Desafios que se colocam aos portos

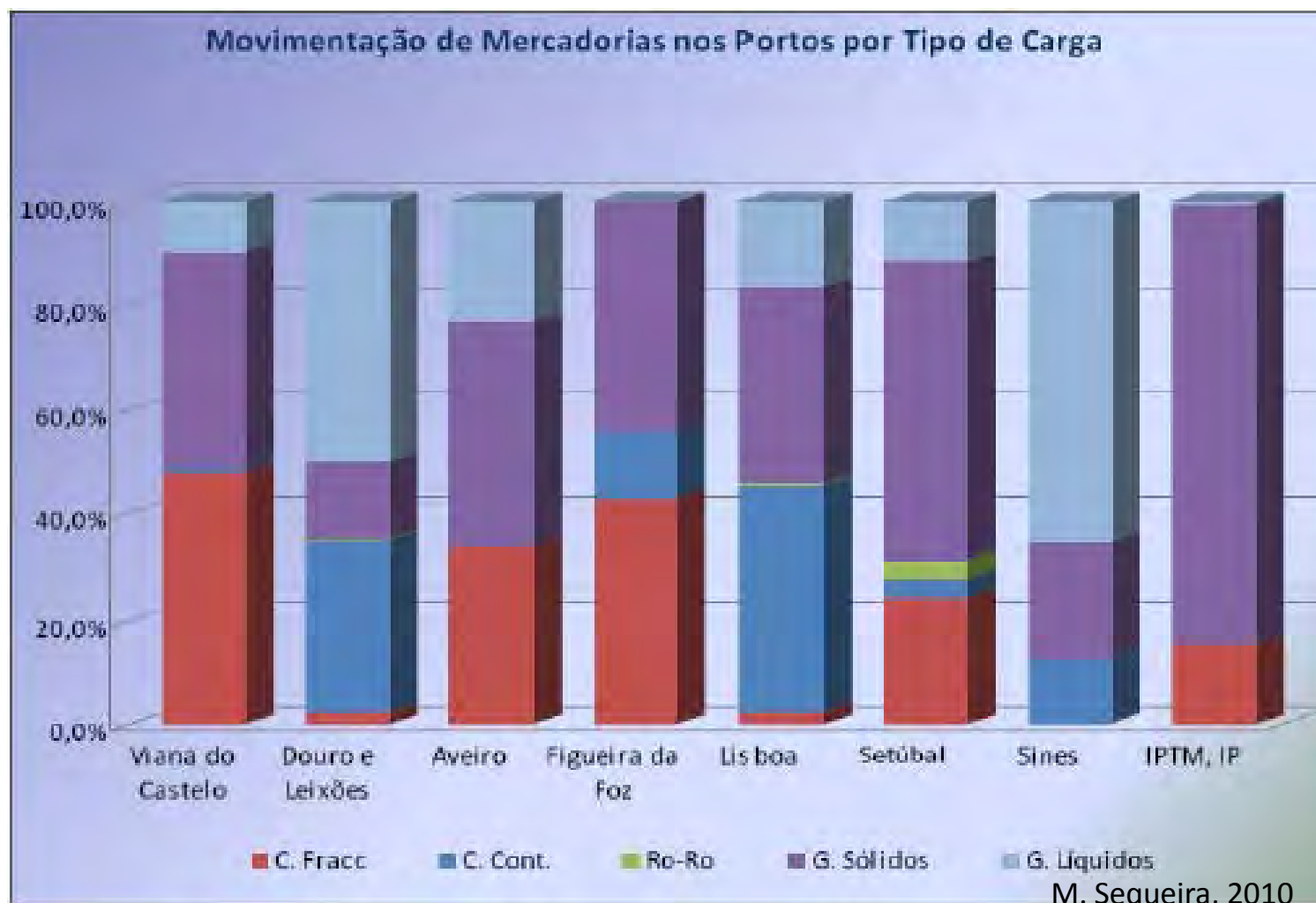
Movimentação de Mercadorias nas AP's (2007-2009)

Porto	2007		2008		2009		Variação 09/08	
	ton	Peso	ton	Peso	ton	Peso	ton	%
Viana do Castelo	592.787	1%	475.470	1%	406.903	1%	-68.567	-14,4
Douro e Leixões	14.047.037	22%	14.706.804	23%	14.200.341	23%	-506.463	-3,4
Aveiro	3.272.005	5%	3.465.516	6%	3.007.108	5%	-458.408	-13,2
Figueira da Foz	1.199.754	2%	1.159.243	2%	1.177.219	2%	17.976	1,6
Lisboa	11.949.375	19%	11.738.706	19%	11.712.538	19%	-26.168	-0,2
Setúbal	6.833.985	11%	6.124.140	10%	5.900.917	10%	-223.223	-3,6
Sines	26.299.079	41%	25.148.564	40%	24.377.348	40%	-771.216	-3,1
IPTM, IP	234.483	0%	129.726	0%	145.192	0%	15.466	11,9
TOTAL	64.428.505	100%	62.948.169	100%	60.927.566	100%	-2020603	-3,2

Fonte: IPTM

1. Desafios que se colocam aos portos

(2009)



1. Desafios que se colocam aos portos

Movimento Geral de Mercadorias em 2009, por Porto e Tipo de Carga

	Granel Sólido	Granel Líquido	Contentores	Roll-On/Roll-Off	Outra Carga Geral	Total	%
Viana do Castelo	178 804	28 567	3 054	0	195 635	406 060	0.7%
Leixões	2 085 845	7 094 024	3 616 025	57 735	345 923	13 199 552	22.4%
Aveiro	1 432 357	652 559	164	620	897 967	2 983 667	5.1%
Figueira da Foz	519 397	0	148 551	0	509 270	1 177 219	2.0%
Lisboa	4 720 253	2 135 978	4 325 058	78 639	316 491	11 576 419	19.6%
Setúbal	3 317 804	687 020	211 892	203 030	1 419 986	5 839 732	9.9%
Sines	5 295 745	15 977 181	2 527 783	0	56 124	23 856 833	40.4%
Total Geral	17 550 205	26 575 329	10 832 528	340 024	3 741 396	59 039 482	100.0%
	29.7%	45.0%	18.3%	0.6%	6.3%	100.0%	

Movimento Geral por Porto

PORTO	Toneladas	Δ % 2009/2008	Variação Global Δ % 2009/2005	Distribuição %
Viana do Castelo	406 060	-14.6%	-32.9%	0.7%
Leixões	13 199 552	-10.2%	-1.0%	22.4%
Aveiro	2 983 667	-13.9%	-10.3%	5.1%
Figueira da Foz	1 176 688	2.4%	23.8%	2.0%
Lisboa	11 576 419	-1.8%	2.3%	19.6%
Setúbal	5 839 732	-3.9%	-11.6%	9.9%
Sines	23 856 833	-3.3%	-4.3%	40.4%
TOTAL	59 038 951	-5.3%	-3.3%	100.0%

1. Desafios que se colocam aos portos

Movimento **Geral** de Mercadorias em 2009, por Porto e Tipo de Carga

	Granel Sólido	Granel Líquido	Contentores	Roll-On/Roll-Off	Outra Carga Geral	Total	%
Viana do Castelo	178 804	28 567	3 054	0	195 635	406 060	0.7%
Leixões	2 085 845	7 094 024	3 616 025	57 735	345 923	13 199 552	22.4%
Aveiro	1 432 357	652 559	164	620	897 967	2 983 667	5.1%
Figueira da Foz	519 397	0	148 549	0	508 742	1 176 688	2.0%
Lisboa	4 720 253	2 135 978	4 325 058	78 639	316 491	11 576 419	19.6%
Setúbal	3 317 804	687 020	211 892	203 030	1 419 986	5 839 732	9.9%
Sines	5 295 745	15 977 181	2 527 783	0	56 124	23 856 833	40.4%
Total Geral	17 550 205	26 575 329	10 832 525	340 024	3 740 868	59 038 951	100.0%
	29.7%	45.0%	18.3%	0.6%	6.3%	100.0%	

Movimento de **Contentores** por Porto (Número e TEU), em 2009

PORTO	NÚMERO DE CONTENTORES			TEU		
	N.º	Δ % 2009/2008	Distribuição %	TEUs	Δ % 2009/2008	Distribuição %
Viana do Castelo	115	17.3%	0.0%	1 903	1 485.8%	0.2%
Leixões	295 912	0.9%	36.4%	461 302	0.8%	36.7%
Aveiro	124	-	0.0%	0	-	0.0%
Figueira da Foz	6 829	0.0%	0.8%	13 596	0.0%	1.1%
Lisboa	328 183	-11.8%	40.4%	505 611	-9.3%	40.2%
Setúbal	14 909	32.2%	1.8%	22 452	28.7%	1.8%
Sines	166 360	5.5%	20.5%	253 462	8.7%	20.1%
TOTAL	812 432	-3.4%	100.0%	1 258 326	-1.6%	100.0%

	CHEIOS	VAZIOS	Ratio C/V
Leixões	209 775	85 359	2.5
Lisboa	223 929	103 920	2.2
Sines	150 558	15 064	10.0
Total	584 262	204 343	2.9

1. Desafios que se colocam aos portos

“

Quadro 1.3 – Posição dos portos nacionais na movimentação dos diversos tipos de mercadorias (%)

	Carga geral fraccionada e ro-ro	Carga geral contentorizada	Granéis Sólidos	Granéis Líquidos
Leixões	11,6	35,8	12,7	26,9
Aveiro	29,0	0,0	7,9	2,6
Lisboa	10,6	38,9	26,8	7,3
Setúbal	47,2	1,6	20,4	2,6
Sines	1,6	23,7	32,2	60,6
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: IPTM, IP

1. Desafios que se colocam aos portos

Movimentação de Mercadorias nas AP's (2007-2009)

Porto	2007		2008		2009		Variação 09/08	
	ton	Peso	ton	Peso	ton	Peso	ton	%
Viana do Castelo	592.787	1%	475.470	1%	406.903	1%	-68.567	-14,4
Douro e Leixões	14.047.037	22%	14.706.804	23%	14.200.341	23%	-506.463	-3,4
Aveiro	3.272.005	5%	3.465.516	6%	3.007.108	5%	-458.408	-13,2
Figueira da Foz	1.199.754	2%	1.159.243	2%	1.177.219	2%	17.976	1,6
Lisboa	11.949.375	19%	11.738.706	19%	11.712.538	19%	-26.168	-0,2
Setúbal	6.833.985	11%	6.124.140	10%	5.900.917	10%	-223.223	-3,6
Sines	26.299.079	41%	25.148.564	40%	24.377.348	40%	-771.216	-3,1
IPTM, IP	234.483	0%	129.726	0%	145.192	0%	15.466	11,9
TOTAL	64.428.505	100%	62.948.169	100%	60.927.566	100%	-2020603	-3,2

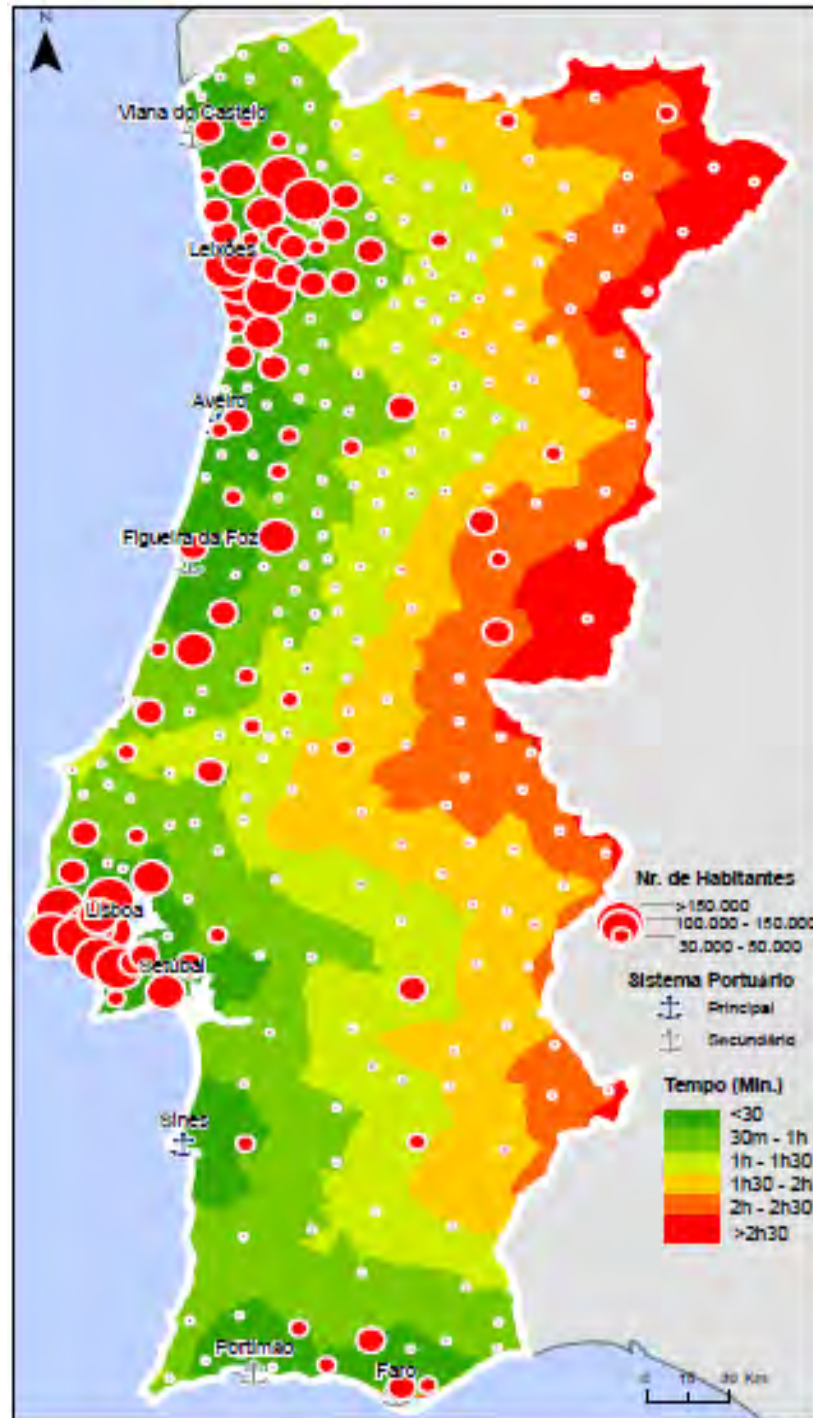
Fonte: IPTM

1. Desafios que se colocam aos portos

O **posicionamento** depende do **perfil do porto**, que se baseia, essencialmente nos seguintes factores:

- 1) Na **localização** face às rotas marítimas e aos mercados
- 2) As condições de cada porto ao **nível das infra-estruturas** acessibilidades e rede de plataformas logísticas
- 3) As **vantagens competitivas** na prestação de serviços à carga e ao navio
- 4) A evolução dos **mercados-alvo** nos segmentos das actividades desenvolvidas em cada porto, dominantes ou emergentes
- 5) A previsão da **procura potencial** a médio e longo prazo

**Isócronas aos portos
e principais
aglomerações
urbanas (2009)**



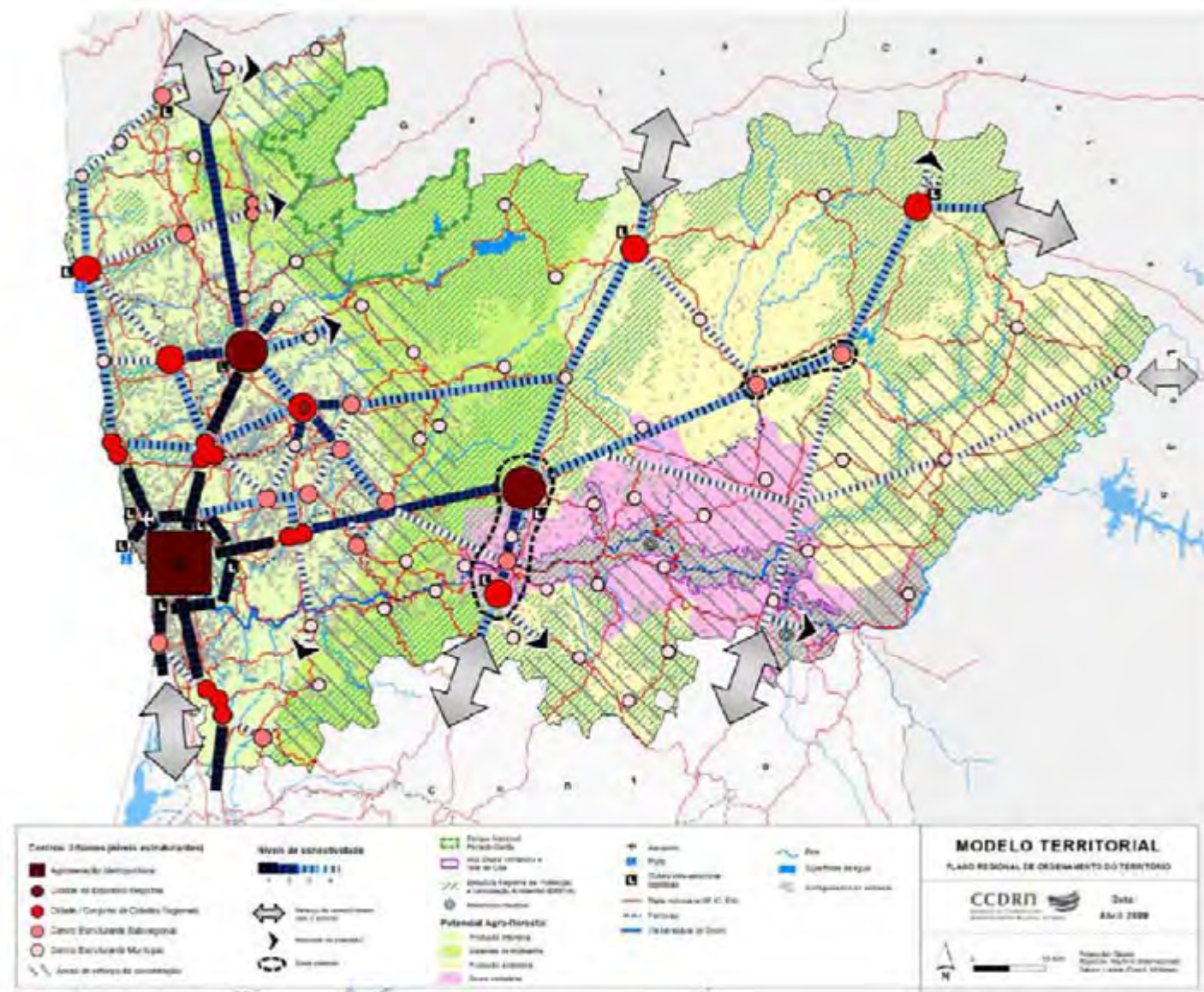
Fonte: Consulmar et al., 2010

Localização dos portos, plataformas logísticas e redes viárias

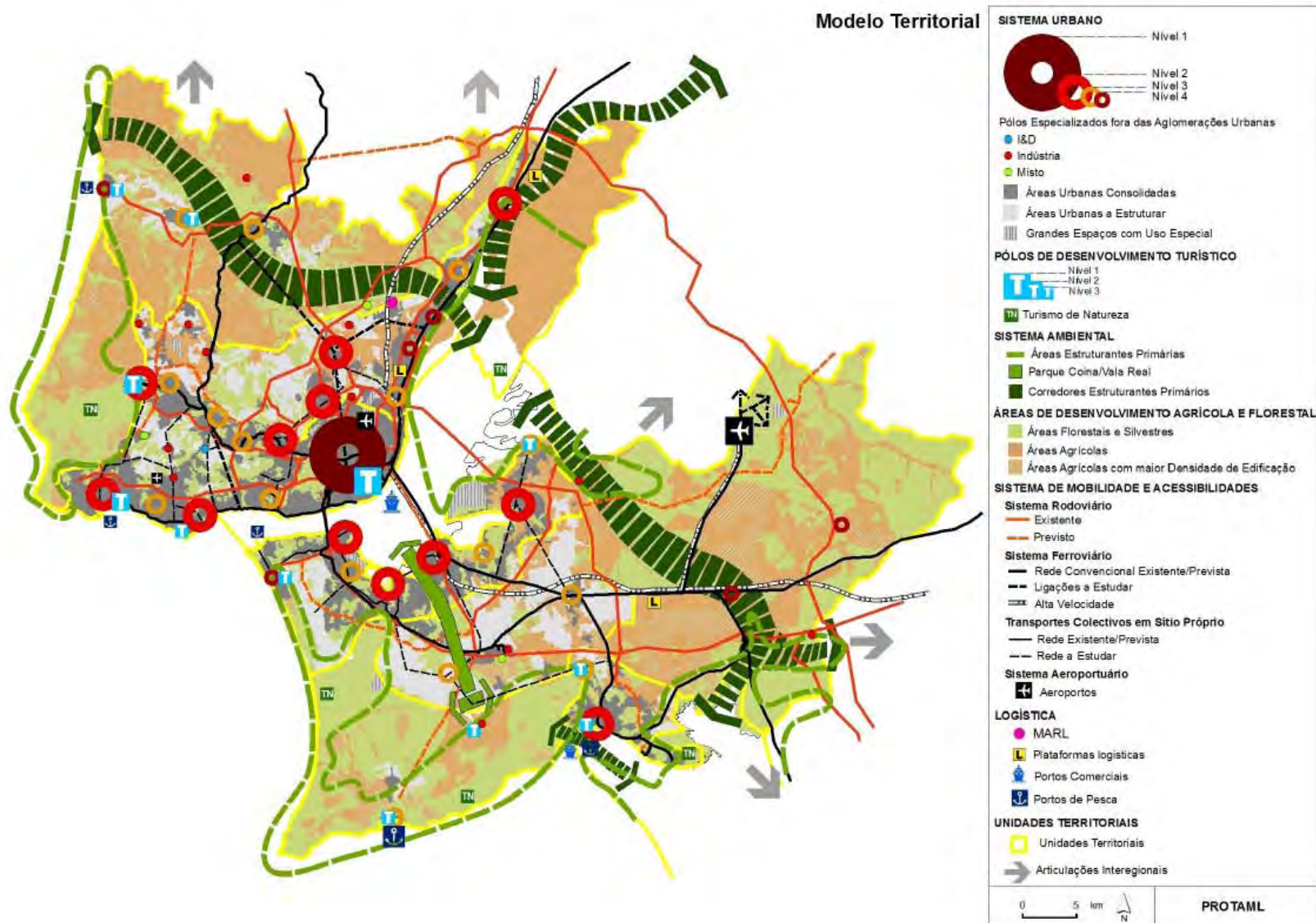


Fonte: Portugal Logístico, 2006 / PRN 2000

Modelo Territorial (PROT-Norte) (Sistema de Transportes e Logística)



Modelo Territorial do PROT-AML (Sistema de Transportes e Logística)



2. Governação de portos estrangeiros

2. Governação de portos estrangeiros

Sistema Portuário de Espanha

O modelo de gestão portuária é assegurado pela entidade pública, o *"Puertos del Estado"*

Principais funções atribuídas ao *"Puertos del Estado"*

- 1) Executar a política, coordenação e controle da eficiência do sistema portuário
- 2) Coordenação geral com órgãos do Estado do sistema portuário e controle nas zonas portuárias

Puertos del Estado coordena as Autoridades Portuárias que administram 44 portos de interesse geral

2. Governação de portos estrangeiros

Sistema Portuário do Reino Unido

Política portuária definida pelo *Department of Transport*, os portos são vitais para a economia nacional

Guia de *Master Plans Portuários (Modern Ports: a UK Policy)*

Objectivos dos Master Plans Portuários:

- 1) Estabelecer estratégia de **planeamento portuário** de cada porto para o médio e longo prazos;
- 2) Apoiar as **entidades regionais e locais** na definição da sua estratégia de desenvolvimento;
- 3) Informar as **comunidades locais** sobre o desenvolvimento portuário

2. Governação de portos estrangeiros

SISTEMA PORTUÁRIO de ITÁLIA

O Estado (Ministério dos Transportes e da Navegação) é o “**proprietário**” com papel activo na administração dos portos, através das Autoridades Portuárias

São 24 **Autoridades Portuárias** com autonomia (gestão e financiamento) nos principais portos

As autoridades locais (municipais e regionais) têm assento **comités portuários**, cuja principal função é aprovar os planos de desenvolvimento dos portos

2. Governação de portos estrangeiros

Sistema Portuário da Holanda

O governo central define as políticas e estratégias para o sector para aumentar a competitividade internacional dos portos marítimos

Os governos locais encarregam-se do processo de implementação das estratégias

2. Governação de portos estrangeiros

SISTEMA PORTUÁRIO EM FRANÇA

Sistema descentralizado nas **autoridades locais** com incentivo e reforço do investimento privado no sector portuário

Portos Autónomos designados por Grandes Portos Marítimos

Reforço do papel dos governos locais na gestão dos portos

Direitos de propriedade transferidos para as autoridades locais

2. Governação de portos estrangeiros

National Ports Strategy, Austrália

A nationally coordinated approach to ports

Ports are currently **planned by state** and territory jurisdictions with the involvement of the **Commonwealth** and **local governments**, where appropriate.

Port infrastructure has a useful economic life of up to 50 years, and even more in the case of maritime access shipping channels.

Commercial investment is needed to efficiently provide port infrastructure.

Port Governance in Canada

- 1) **Canada Port Authorities** (managed by Board made up of nominated representatives of user groups and various levels of government) (19 ports applied for and were granted CPA status)
- 2) **Local/regional ports** (All but 62 have been devolved)
- 3) **Remote ports** (26 remote ports remain under Transport Canada. The others were transferred to provincial or private interests)

While the UK opted for a privatization route to deliver the benefits of productivity and financial responsiveness, Canada decided to invoke community responsiveness through the creation of not-for-profit, stakeholder-focused entities and is one of the few countries (if not the only one) to take this approach.

Brooks, 2007

2. Governação de portos estrangeiros

Table 11.1. Top 10 Ports in Canada in 2003 and Percent of Domestic Traffic.

Port	Cargo Tonnage (000 tonnes)	Percent Domestic	Category (1)
Vancouver	67,948	2.8	Canada Port Authority
Come-by-Chance	43,694	44.3	Local/regional port still to be devolved by Transport Canada
Saint John	25,880	12.8	Canada Port Authority
Port Hawkesbury	22,927	3.2	Local/regional port (2)
Sept-Îles	22,682	15.8	Canada Port Authority
Quebec	20,349	20.0	Canada Port Authority
Montreal	20,291	21.9	Canada Port Authority
Port-Cartier	17,439	24.2	Canada Port Authority
Newfoundland Offshore (3)	17,129	98.7	Private
Halifax	14,214	21.3	Canada Port Authority
All other ports	170,459	43.9	
Total traffic	443,012	30.8	

2. Governação de portos estrangeiros

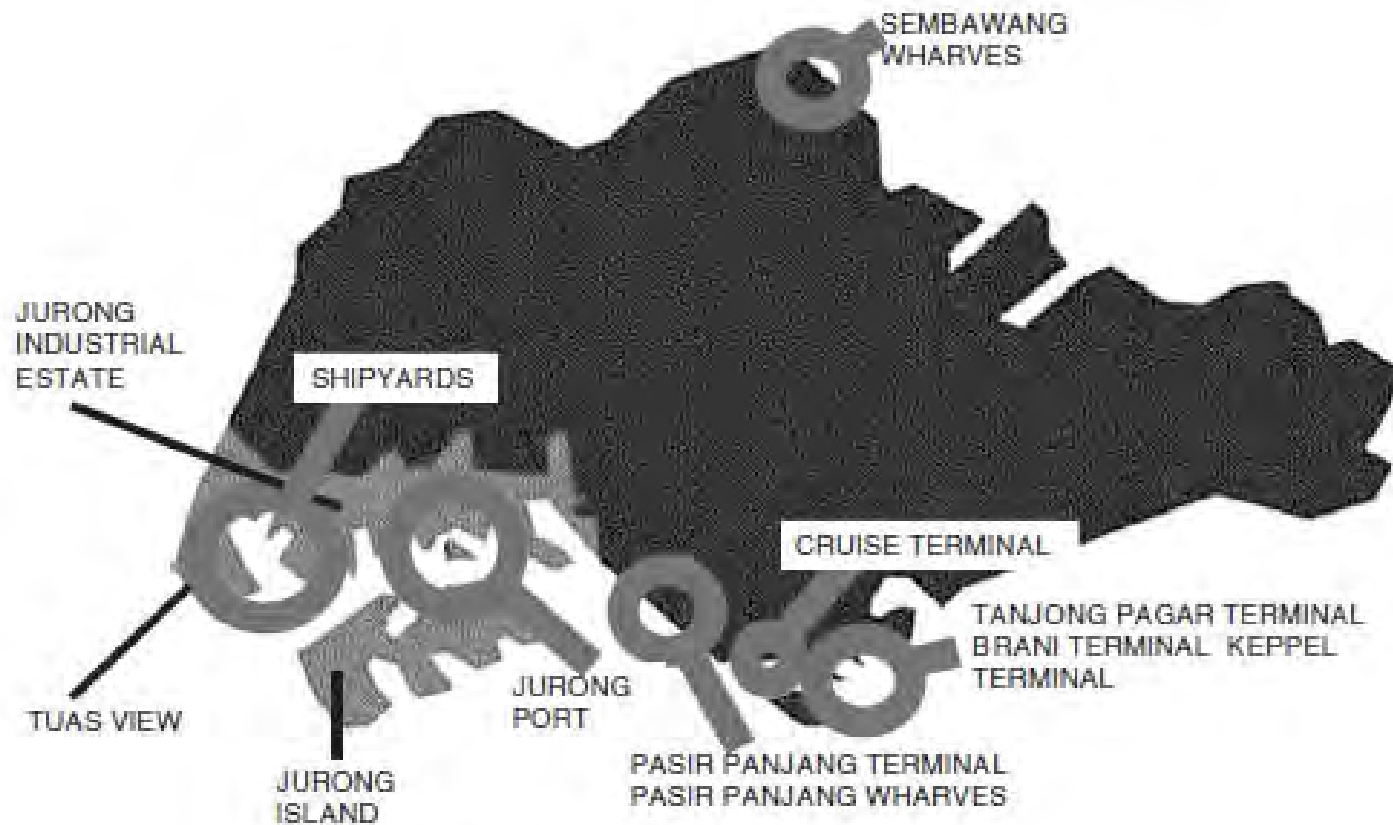


Fig. 13.3. Port of Singapore.

2. Governação de portos estrangeiros

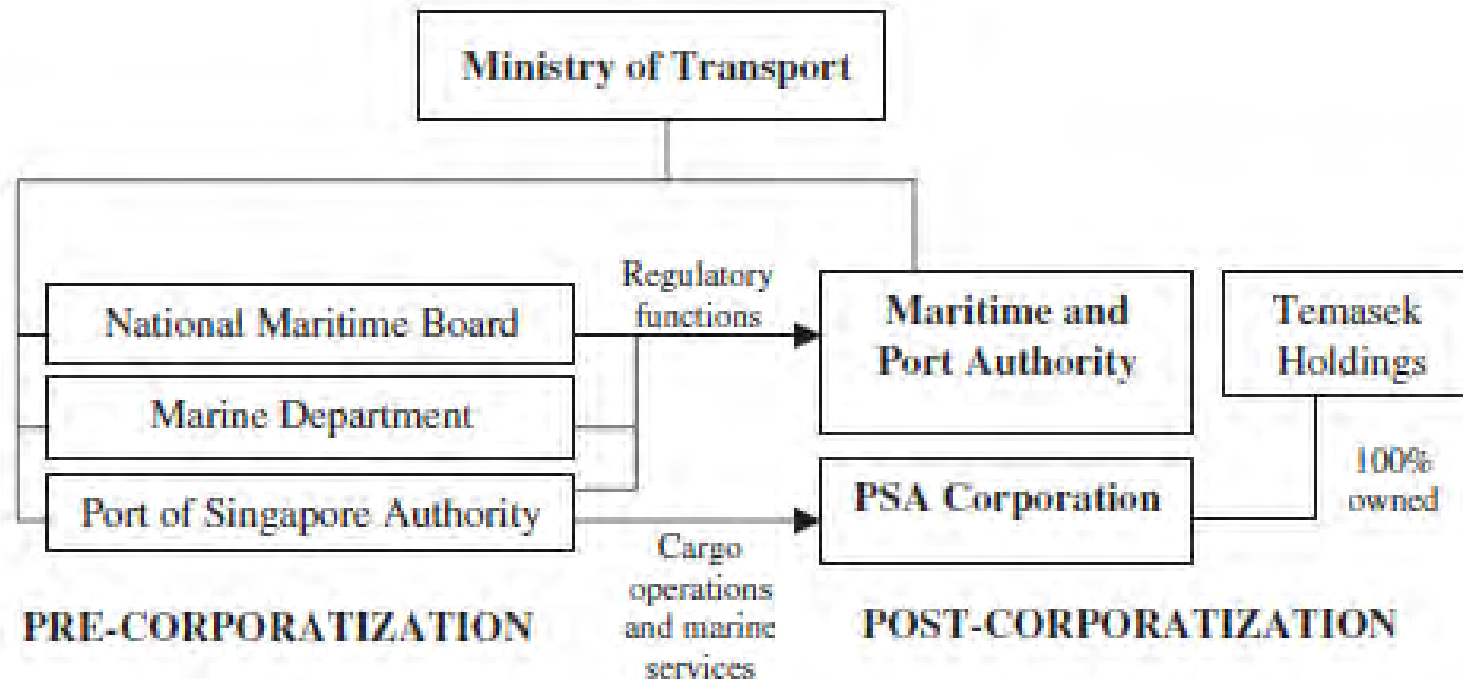


Fig. 13.5. Structural Changes to the Governance of the Port of Singapore.

3. Modelo actual e futuro de governação

3. Modelo actual e futuro de governação

Market developments created the need for ports to be part of wider **logistics networks** and to provide value-added services (Verhoeven, 2009)

Suykens (1995) identified **three geographically-based traditions** of port management and ownership: the **Hanseatic** tradition of local, and usually **municipal**, management which is typical for **North Western Europe** and Scandinavia, the **Latin tradition** with a strong influence of **central government**

3. Modelo actual e futuro de governação

Table 1 – UNCTAD generations of ports

A. First generation	Prior to 1950	Sea approach, transfer of goods, temporary storage, delivery.
B. Second generation		Includes A plus industrial and commercial activities which give added value to the goods. The port is a handling and services centre.
C. Third generation	Since 1980	Includes A plus B plus structuring of the port community, plus strengthening links between town and port and between port-users, plus extension of the range of services offered beyond the port boundary, plus an integrated system of data collection and processing. The port has become a logistics platform for trade.
D. Fourth generation	Since 2000	Network of physically separated ports (terminals) linked through common operators or through a common administration.

Source: UNCTAD 1992; 1999

Table 2 – Three-dimensional “fourth generation” multi-purpose gateway port concept

Dimension	Sub-dimension	Key features
Operational	Ship-shore operations	Core port services: cargo-handling (loading, unloading, storage), technical-nautical services and ancillary services. Strong focus on containers.
	Value-added logistics	Shift from core to non-core port activities (various paths possible).
	Industrial activities	Shift from traditional to sustainable industries (e.g. LNG installations, biofuel plants, ...).
Spatial	Terminalisation	Multinational operators develop networks of terminals under corporate logic. Competitive emphasis shifts to terminal level, extending into the supply chain.
	Port-city separation	Loosening of spatial relationship combined with the weakening of economic and societal ties (although first signs of re-integration initiatives appear – see societal dimension).
	Regionalisation	Network development beyond the port perimeter, involves co-operation with inland ports and dry ports (load centre development) as well as with other seaports in proximity.
Societal	Ecosystems	Seaport is part of a wider (coastal) ecosystem where it has a variety of environmental interactions with the outside.
	Human factor	Sustainable co-habitation with local communities, focus on avoiding negative (pollution, congestion, ...) and stimulating positive externalities (soft values).

Source: based on Hayuth 2007; Mangan et al. 2007; Notteboom and Rodrigue 2005; Olivier 2005; Theys et al. 2008; Vandermeulen 1996; Van Hooydonk 2007.

3. Modelo actual e futuro de governação

Portos Principais : Porto de Leixões, Porto de Aveiro, Porto de Lisboa, Porto de Setúbal, Porto de Sines

Portos Secundários (4 418 611 ton): Portos de Viana do Castelo (980 582 t), Porto da Figueira da Foz (1 961 165 t), Porto de Faro (1 272 576 t) e Porto de Portimão (204 288 t) com taxas de utilização da ordem de 33%, em 2010 e cerca de 58%, em 2020

3. Modelo actual e futuro de governação

Os **Portos Principais** (2010) verificam uma taxa de utilização no seu conjunto, ligeiramente superior a 50%, variando entre o valor mais baixo de 41,2%, em Aveiro e o valor mais elevado de 58,3%, em Leixões

2015 = cerca de 57%

2020 = cerca de 66%

3. Modelo actual e futuro de governação

Quadro 1.44 – Capacidade Portuária dos Portos Secundários, por tipo de carga, em 2010 e 2015

Unidade: toneladas/ano

Tipo de Carga	Viana do Castelo	Figueira da Foz	Faro	Portimão	Total
Carga Geral	480 846	1 095 885	100 000	204 288	1 881 019
Granéis Líquidos	94 954		864 000		958 954
Granéis Sólidos	404 783	865 280	308 576		1 578 639
Total	980 582	1 961 165	1 272 576	204 288	4 418 611

3. Modelo actual e futuro de governação

Condicionantes e limitações de natureza física que se poderão colocar às expansões portuárias, mais significativas:

- 1) Ampliação da frente de **cais**
- 2) Ampliação da área de **terraplenos**
- 3) Criação de novos **terminais** portuários
- 4) Aprofundamento do **canal de acesso** e bacias de manobra

Condicionantes e limitações de natureza operacional:

- 1) **Pressão urbana** sobre a área do terminal
- 2) Natureza **ambiental**
- 3) Expansão do acesso **rodoviário**
- 4) Expansão do acesso **ferroviário**

3. Modelo actual e futuro de governação

Visão estratégica para sector marítimo-portuário de PORTUGAL

1. Reforçar a **centralidade euro-atlântica**
2. Aumentar a **competitividade do sistema** portuário nacional e do transporte marítimo
3. Assegurar **cadeias de transporte** competitivas e sustentáveis

3. Modelo actual e futuro de governação

SISTEMA PORTUÁRIO Nacional

Modelo de gestão de *landlord port*

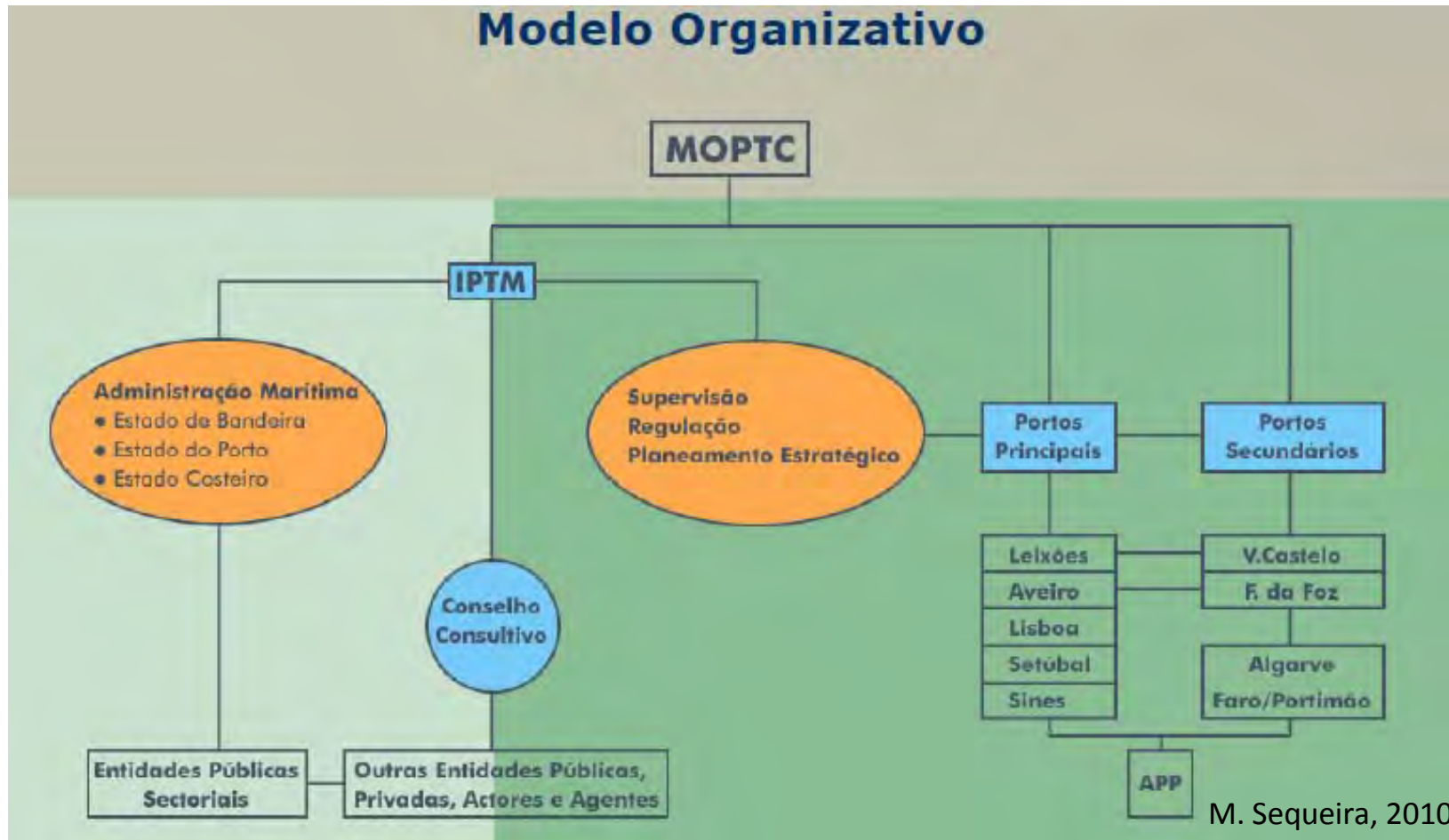
Retirar as AP's e o IPTM da exploração directa dos terminais e da prestação de serviços

3. Modelo actual e futuro de governação

Perfil Estratégico dos Portos Principais

- 1) **Porto de Leixões** como principal porto do noroeste peninsular com vocação *multipurpose e aposta no* segmento dos cruzeiros turísticos
- 2) **Porto de Aveiro** alargamento do *hinterland portuário à região de* Castela e Leão
- 3) **Porto de Lisboa** com vocação multifuncional e potenciação do turismo de cruzeiros referência nas rotas turísticas internacionais
- 4) **Porto de Setúbal** com vocação para carga geral contentorizada, privilegiando o TMCD
- 5) **Porto de Sines** como porto de *transshipment*

3. Modelo actual e futuro de governação



3. Modelo actual e futuro de governação

Boa Governança - Atributos	
United Nations (1)	Governança Europeia (2)
Participada	Aberta
Transparente	Coerente
Inclusiva	Fléxivel
Equitativa	Coordenada
Responsável	Responsável
Presta Contas	Proporcional
Eficaz	Atende à:
Eficiente	- Subsidiariedade
Legalmente Enquadrada	- Co-regulamentação

(N. Cabral, 2009)

3. Modelo actual e futuro de governação

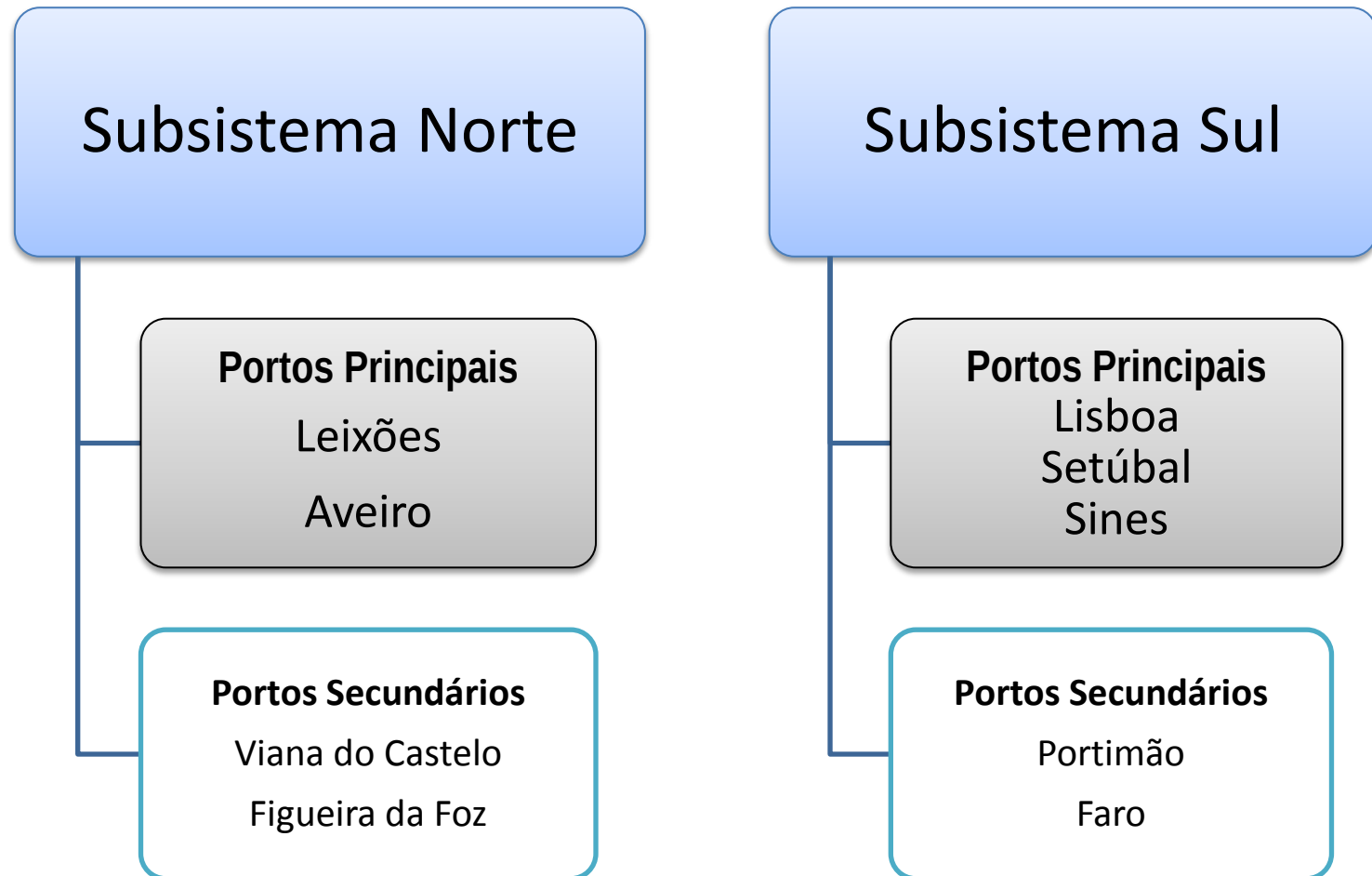
Actuação Formal (Vários Níveis - Suporte)

- Instrumentos de Planeamento
- Modelos de Organização
- Mecanismos e Processos
(Auscultação, Divulgação, Monitorização, etc)

Actuação Informal

(N. Cabral, 2009)

CENÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

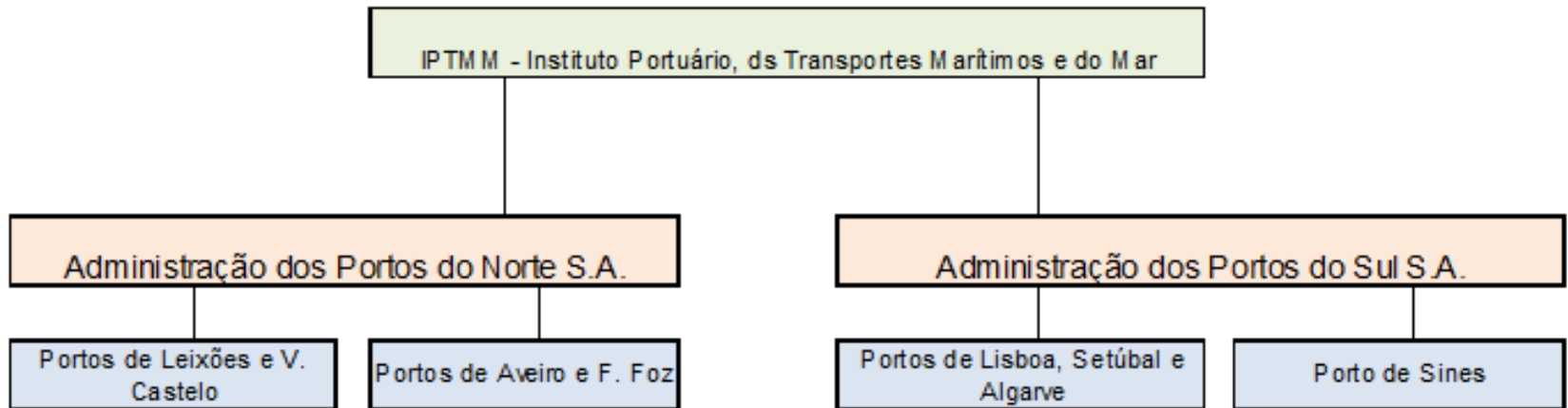


3. Modelo actual e futuro de governação

Articulação do sistema portuário

- 1) *Institucionalização do sub-sistema portos do Norte e sub-sistema portos do Sul*
- 2) *A integração estratégica dos Portos de Lisboa e Setúbal*

3. Modelo actual e futuro de governação

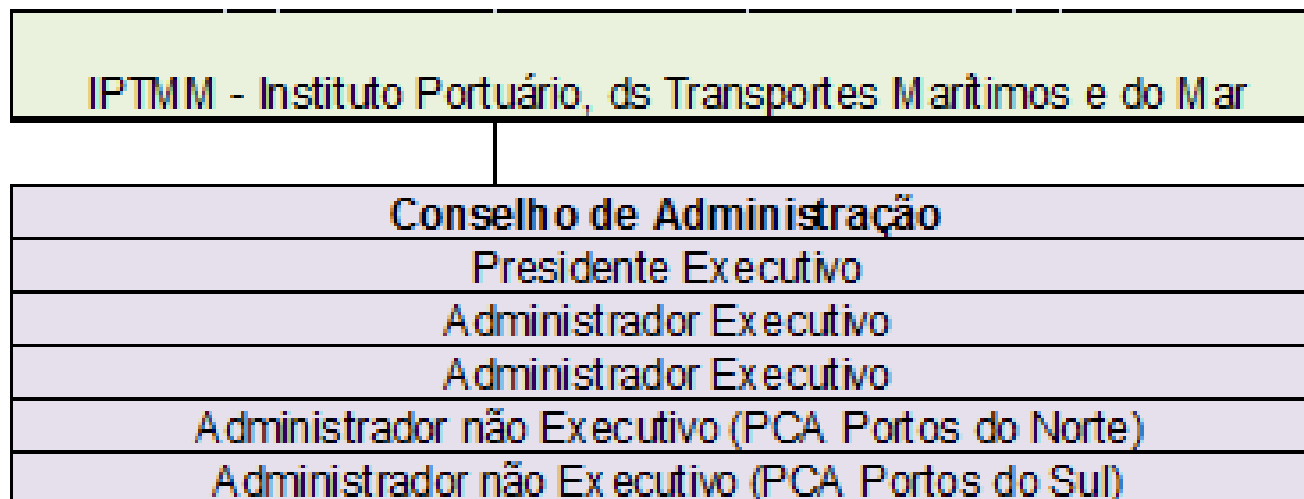


3. Modelo actual e futuro de governação

A 'governance' tem a ver com a lógica dos mecanismos utilizados para estabelecer as relações de poder entre accionistas e dos accionistas com os gestores. Os modelos de 'governance' podem ser os mais diversos. A opção pelo modelo tipo «landlord port» estabelece importantes definições ao nível da unidade orgânica mas insuficientes.

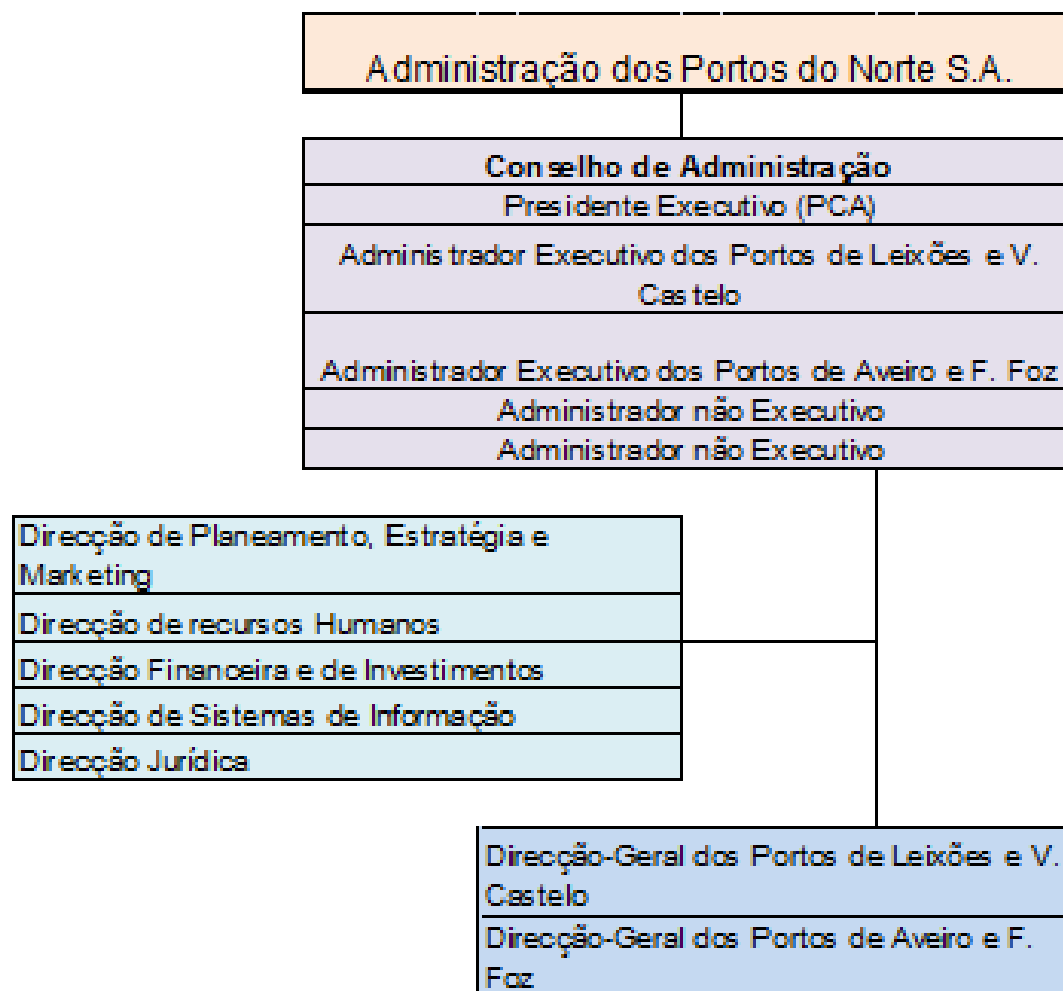
Propõe-se que sejam constituídas duas unidades orgânicas denominadas Administração dos Portos do Norte S.A. e Administração dos Portos do Sul S.A. e alargado o âmbito da instituição de supervisão que passaria a denominar-se IPTMM - Instituto Portuários, dos Transportes Marítimos e do Mar (Figura).

3. Modelo actual e futuro de governação

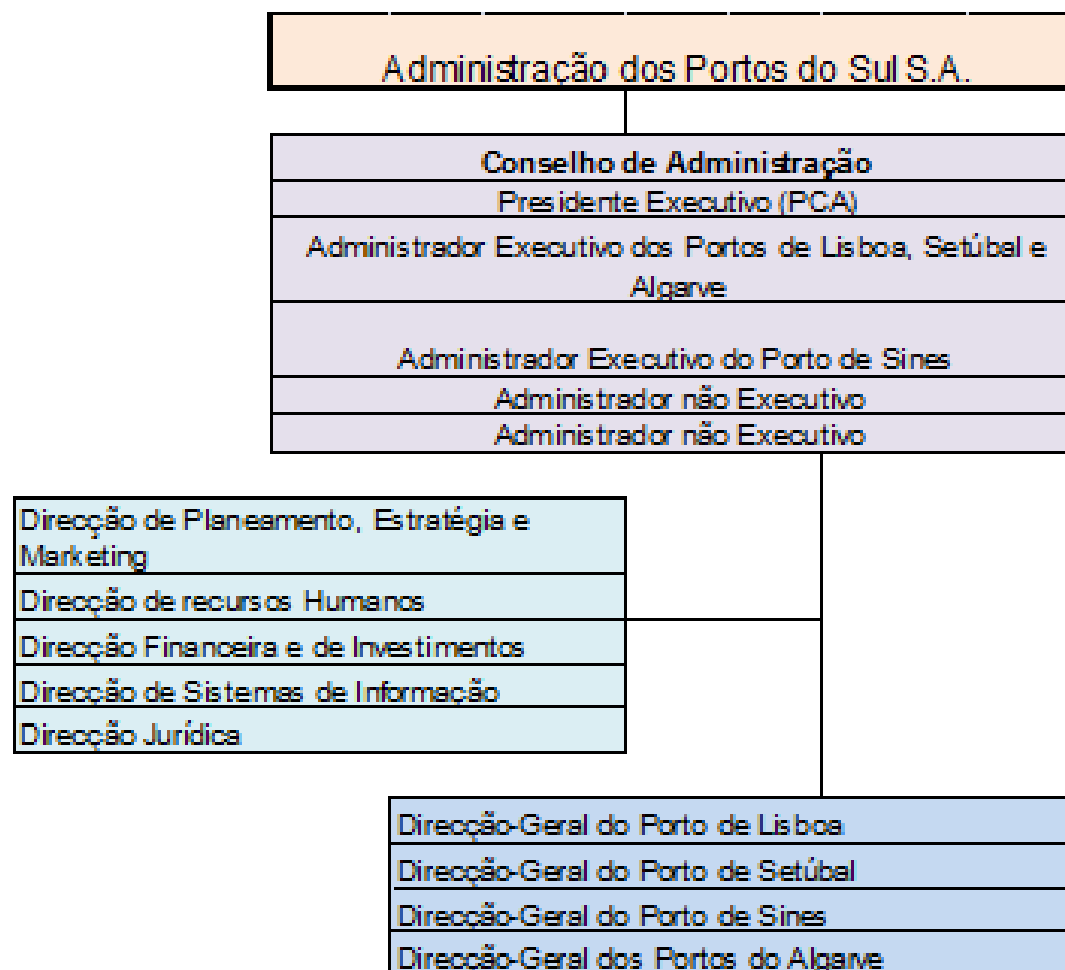


O IPTMM terá um Conselho de Administração formado por 5 elementos, dois dos quais serão os Presidentes dos Conselhos de Administração das sociedades anónimas responsáveis pela gestão das Administrações dos Portos do Norte e do Sul S.A. Esta particularidade permitirá facilitar a colaboração entre as regiões portuárias no âmbito do IPTMM e articular o Planeamento Nacional dos Portos com os Planos Portuários de cada porto e de cada região portuária.

3. Modelo actual e futuro de governação



3. Modelo actual e futuro de governação

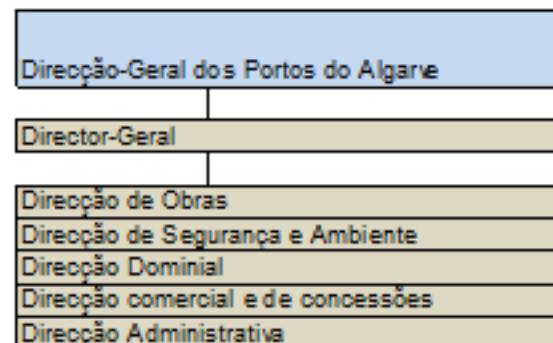
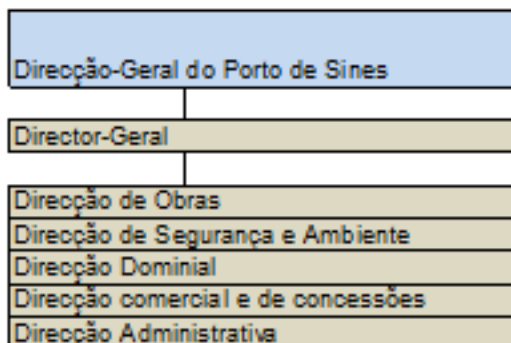
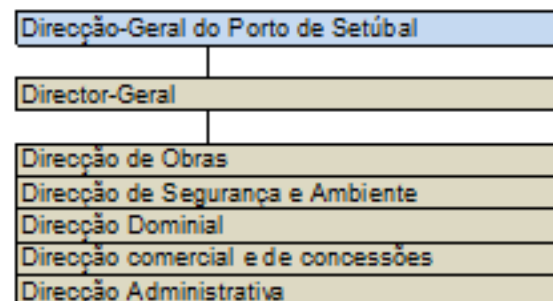
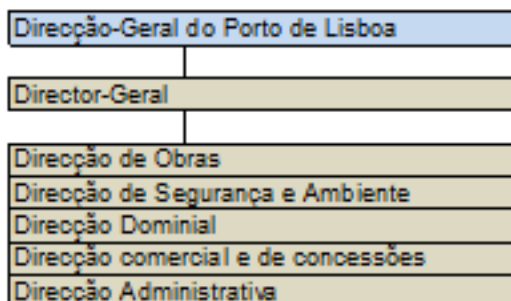
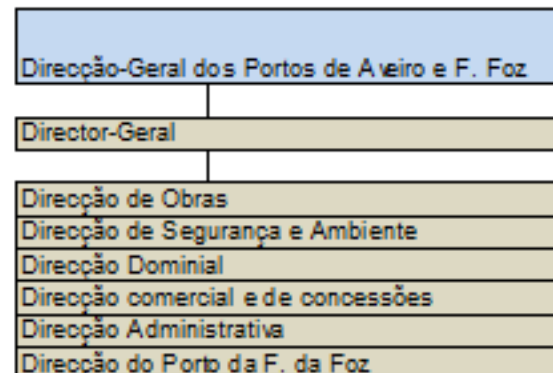
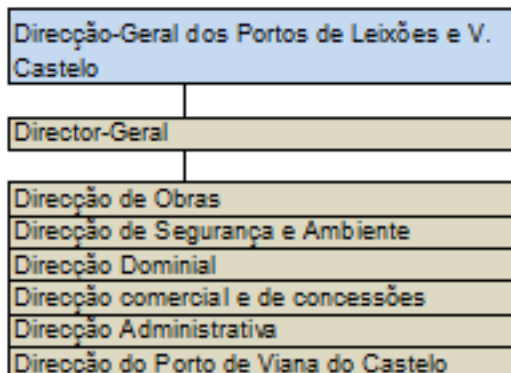


3. Modelo actual e futuro de governação

As empresas Administração dos Portos do Norte S.A. e Administração dos Portos do Sul S.A. terão, cada uma, cinco direcções de serviços responsáveis pelos diversos portos sob a sua alçada: (a) Direcção de Planeamento, Estratégia e Marketing; (b) Direcção de Recursos Humanos; (c) Direcção Financeira e de Investimentos; (e) Direcção de Sistemas de Informação; (f) Direcção Jurídica.

A Administração dos Portos do Norte S.A. terá ainda a Direcção-Geral dos Portos de Leixões e Viana do Castelo e a Direcção-Geral dos Portos de Aveiro e Figueira da Foz. A Administração dos Portos do Sul S.A. terá ainda a Direcção-Geral do Porto de Lisboa, a Direcção-Geral do Porto de Setúbal, a Direcção-Geral do Porto de Sines e a Direcção-Geral dos Portos do Algarve.

3. Modelo actual e futuro de governação



3. Modelo actual e futuro de governação

Existirão seis Direcções-Gerais de Portos: portos de Leixões e Viana do Castelo; portos de Aveiro e Figueira da Foz; porto de Lisboa; porto de Setúbal; porto de Sines e portos do Algarve. Os portos de pesca ou de recreio de pequena dimensão poderão ficar sob a tutela de uma das Direcções-Gerais mais próximas, do IPTMM ou serem concessionados ou entregues às Câmaras Municipais.

Cada Direcção-Geral da Região Portuária S.A., terá um Director-Geral e Directores de Serviços: (a) Direcção de Obras; (b) Direcção de Segurança e Ambiente; (c) Direcção Dominial; (d) Direcção Comercial e de Concessões; (e) Direcção Administrativa.

No caso da Direcção-Geral dos portos de Leixões e de Viana do Castelo, terá uma Direcção do Porto de Viana do Castelo. No caso da Direcção-Geral dos portos de Aveiro e da Figueira da Foz, terá uma Direcção do Porto da Figueira da Foz.

4. Conclusões

4. Conclusões

- 1) **Vocação e complementaridade** dos portos nacionais, com infra-estruturas adequadas e serviços eficientes, eficazes e ao menor custo
- 2) **Pequenos mercados** e recursos escassos exigem **concentração e selectividade** de investimentos
- 3) Os portos em geral integram **cadeias logísticas** e servem **Regiões** que determinam condições e dimensão
- 4) O modelo de governação deveria considerar dois sub-sistemas de gestão **Portos do Norte** e **Portos do Sul**



Conferência

A vossa atenção foi importante testemunho

Muito obrigado!

J. Augusto Felício

jaufeli@netcabo.pt

Lisboa, 16 de Março de 2011