XVII | CONGRESSO DA APLOP

TEMA: COMPETITIVIDADE PORTUÁRIA

Muito além da tarifa

Da tarifa ao custo logístico total · Da operação ao cliente

APRESENTADO POR: José Jacinto · AGL Lobito Terminal, S.A.

XVII Congresso da APLOP · Painel III — Tarifas portuárias e alfandegárias · 26 de novembro de 2026 · Rio de Janeiro

“O porto mais barato não é necessariamente o mais competitivo.”



APLOP
ASSOCIAÇÃO DOS PORTOS DE LÍNGUA PORTUGUESA

ALT
AGL LOBITO TERMINAL

AGENDA DA APRESENTAÇÃO

ARGUMENTO Seis blocos, cerca de 20 minutos: da tarifa ao custo logístico total, do cais ao cliente.

01	**O GRUPO AGL** Escala e experiência em concessões	Slides 3–5 2:30 min	
02	**TARIFAS** Enquadramento em Angola e comparabilidade	Slides 6–8 4:00 min	
03	**CUSTO E ESCOLHA** Do custo logístico total à escolha do cliente	Slides 9–10 2:40 min	
04	**PORTA-A-PORTA** Framework da cadeia e melhores práticas	Slides 11–12 3:20 min	
05	**LOBITO** Corredor do Lobito e benchmarking	Slides 13–14 3:00 min	
06	**EXECUÇÃO** KPIs e agenda de execução	Slides 15–16 3:05 min	

TESE CENTRAL ***"Um porto é competitivo quando oferece ao cliente o menor custo logístico total, dentro de um tempo previsível, através de um corredor integrado e fiável."***

Abertura: capa e agenda (slides 1–2) · Encerramento: síntese final (slide 17) · Duração total ≈ 20 minutos

Membro do Grupo MSC

Oportunidade estratégica para a logística em África

N.º 1 do transporte marítimo mundial

A MSC, com sede em Genebra, é uma empresa familiar presente em 155 países. Detém 1.000 navios de carga e emprega mais de 250.000 colaboradores.

Divisão de carga

A aquisição da AGL (Africa Global Logistics) pela família MSC reforça o compromisso de longo prazo do Grupo MSC com as cadeias logísticas e infra-estruturas africanas.



AGL
AFRICA GLOBAL LOGISTICS

Os Nossos Serviços

Concessões



TERMINAIS PORTUÁRIOS

Operações portuárias:

- Terminais de contentores,
- RoRo e terminais de viaturas,
- Terminais fluviais

Desenvolvimento e gestão de projectos de infra-estruturas portuárias

Gestão de contratos portuários



CONCESSÕES FERROVIÁRIAS

2 concessões ferroviárias

Passageiros e mercadorias

Soluções de transporte ferroviário de mercadorias

Manutenção e reabilitação de infra-estrutura ferroviária

Gestão e manutenção de material circulante

Serviços Logísticos



LOGÍSTICA PARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO

Transporte multimodal:

- Aéreo, marítimo, fluvial, rodoviário (transfronteiriço), ferroviário

Despacho e consultoria aduaneira

Logística contratual

Logística de grandes projectos

Cadeia de abastecimento global (4PL)

Gestão de inventário pelo fornecedor (VMI)



ARMADORES, LINHAS E TRAMPS

Agência de navegação:

- Serviço 24/7 para navios tramp
- Representação operacional e comercial de linhas e operadores marítimos

Manuseamento e serviços associados:

- Estiva e manuseamento a bordo e em terra
- Manuseamento de carga para operadores de contentores, RoRo e granel

Portos secos e plataformas:

- 66 portos secos e depósitos de contentores
- Plataformas multisserviço para linhas marítimas, sector automóvel e granel
- Serviços de hinterland

Corretores marítimos

Estaleiros navais

APLOP
ASSOCIAÇÃO DOS PORTOS DE LÍNGUA PORTUGUESA

ALT
AGL LOBITO TERMINAL

AGL
AFRICA GLOBAL LOGISTICS

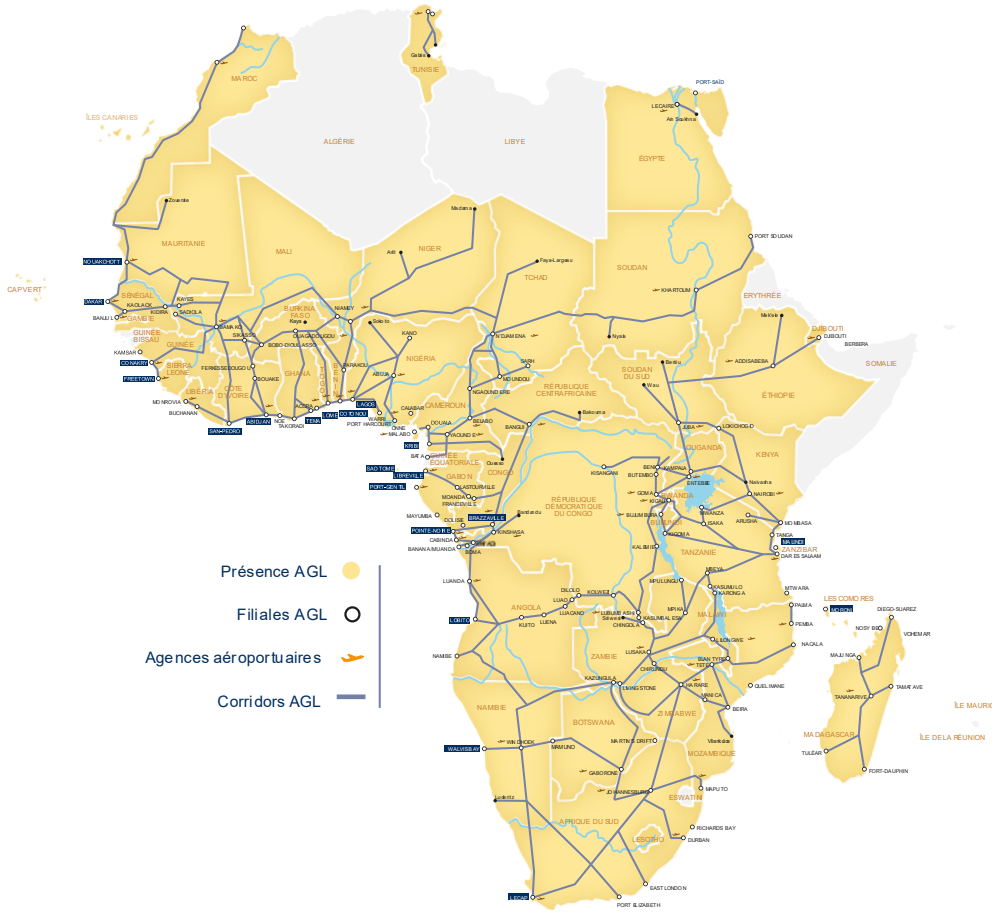
N.º 1 em Concessões Portuárias em África

18
Terminais de contentores

7
Terminais RoRo

1
Porto fluvial (interior)

Conceber, Investir, Construir, Operar e Melhorar



Parcerias Público-Privadas bem-sucedidas em África e em mercados emergentes

- Um operador PPP orientado para o crescimento: um activo para a cadeia de valor
- Modernização e desenvolvimento de infra-estruturas e equipamentos portuários segundo os mais elevados padrões internacionais
- Reforço da atractividade e competitividade dos portos operados

APLOP
ASSOCIAÇÃO DOS PORTOS DE LÍNGUA PORTUGUESA

ALT
AGL LOBITO TERMINAL

PORQUÊ IR ALÉM DA TARIFA?

ARGUMENTO A tarifa permanece relevante, mas deve ser lida no contexto do serviço e do custo económico do cliente.



01 TARIFA

- Impacto directo na factura e na atracção de linhas
- Competitividade das exportações e importações

02 CUSTO LOGÍSTICO TOTAL

- Espera do navio, armazenagem, transporte e inventário
- O custo económico do cliente — não só o preço

03 EFICIÊNCIA OPERACIONAL

- Produtividade e menos esperas
- Libertação aduaneira célere e previsível

04 PORTA-A-PORTA

- Ferrovia/rodovia e passagem da fronteira
- Visibilidade da carga do navio ao cliente

05 CORREDOR DO LOBITO

- Aplicar o raciocínio ao corredor
- Uma promessa operacional partilhada

Angola: três camadas do custo regulado

Quem enquadra, quem cobra e qual o racional

Referências-chave

634/22

Decreto Executivo Conjunto (Finanças e Transportes) · Regulamento de Tarifas Portuárias

2/24

Alteração do regulamento em matéria de armazenagem

3 camadas

sentidas pelo cliente na mesma cadeia logística

Regulamento de tarifas portuárias

- DEC n.º 634/22, alterado pelo DEC n.º 2/24 (armazenagem);
- Unidades, regras, tabelas, reduções, isenções e preços;
- Preços públicos, nos termos da Lei da Marinha Mercante;
- Racional: competitividade, recuperação de custos, investimento e transparência.

Tarifários do terminal concessionado

- Submetidos à aprovação da Empresa Portuária;
- Nos termos do contrato de concessão;
- Operação portuária cobrada dentro dos regulamentos e tarifários aprovados;
- Racional: remunerar o serviço e sustentar a capacidade.

Direitos e emolumentos aduaneiros

- Não constituem receita do terminal;
- Decorrem da legislação fiscal e aduaneira;
- Dependem da classificação e do valor da mercadoria;
- Regime aplicável e serviços públicos prestados.

Conclusão

“O sistema tem racional económico e institucional. A dificuldade surge quando comparamos realidades que não partem da mesma base.”

COMPARAR TARIFAS EXIGE COMPARAR O COMPARÁVEL

ARGUMENTO As bases regulatórias e económicas não são uniformes; por isso, a comparação deve ser normalizada.

CONTRATO · **REGULAÇÃO** · **INVESTIMENTO E RENDAS** · **TRÁFEGO E CARGA** · **ENERGIA E TRABALHO** · **MOEDA**

PORQUE AS TARIFAS DIFEREM — LEGITIMAMENTE

Contrato de concessão Obrigações, prazo e condições próprias	**Autoridade** Tabela nacional, máximos ou aprovação local	**Investimento e rendas** Obrigações de capex e rendas ao concedente	**Tráfego e carga** Escala, volumes e tipo de carga	**Custos locais** Energia e mão-de-obra	**Câmbio** Moeda, indexação e risco cambial

COMO NORMALIZAR A COMPARAÇÃO

Escala-padrão Mesmo navio e mesmo volume	**Cesto equivalente** Mesmo conjunto de serviços	**Moeda e período** Mesma moeda, mesma data	**Tarifa efectiva** Publicada ≠ efectivamente paga	**Tempo livre e armazenagem** Franquias e regras de armazenagem incluídas	**Custo do atraso** O tempo convertido em custo



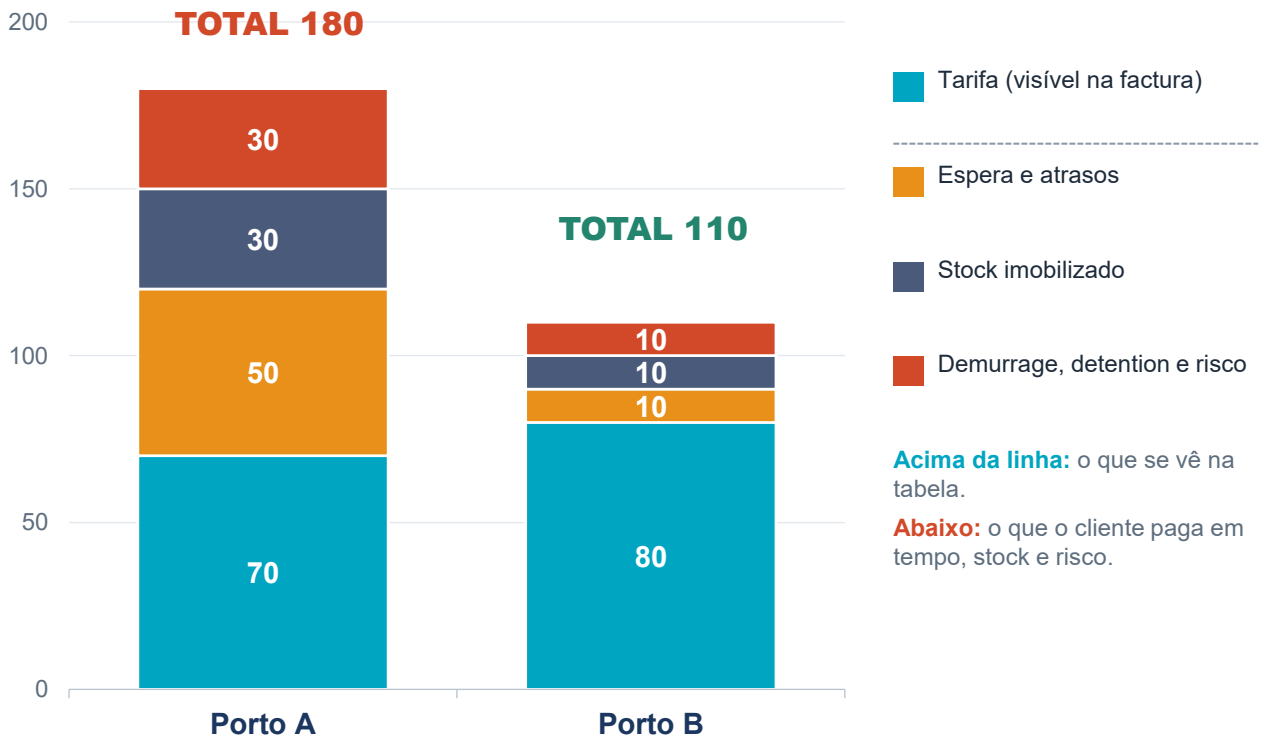
RECONHECER + NORMALIZAR + COMPARAR

"Quando essa normalização é feita, percebemos que a tarifa é apenas uma parcela do custo económico."

DA TARIFA AO CUSTO LOGÍSTICO TOTAL

ARGUMENTO Uma tarifa nominalmente inferior pode gerar um custo total superior: a poupança visível esconde um custo invisível.

O efeito iceberg · valores em índice



Acima da linha: o que se vê na tabela.

Abaixo: o que o cliente paga em tempo, stock e risco.

−12,5%

Tarifa do Porto A face ao Porto B

70 vs 80 — o Porto A parece mais competitivo na tabela

+64%

Custo total do Porto A face ao Porto B

180 vs 110 — a vantagem inverte-se no custo do cliente

110 vs 30

Custos invisíveis: Porto A vs Porto B

61% do custo do Porto A não aparece na factura (27% no B)

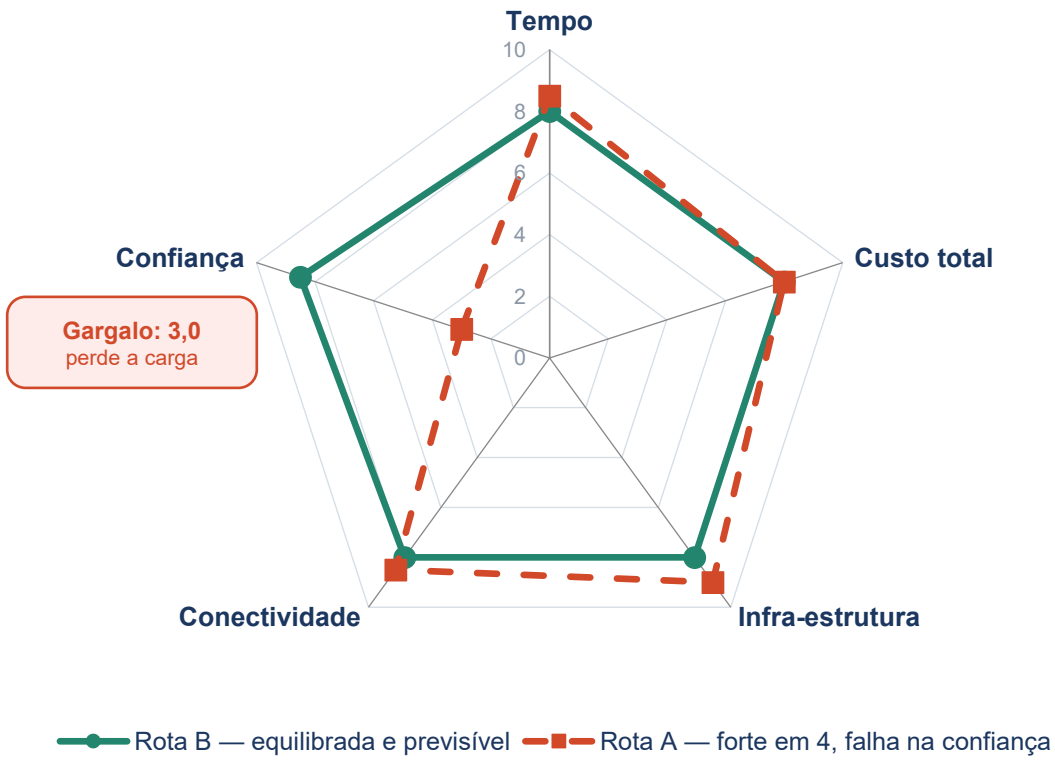
"A tarifa aparece na factura. A ineficiência aparece no custo do cliente."

Exemplo pedagógico em índice — os valores não representam qualquer porto real.

CINCO DIMENSÕES DECIDEM A ESCOLHA DA ROTA

ARGUMENTO Uma rota forte em quatro dimensões pode perder carga por falhar na quinta: o elo mais fraco decide.

O efeito do elo mais fraco · escala 0–10



01 TEMPO

Tempo de berço ≠ permanência da carga (dwell) · prazo total

02 CUSTO TOTAL

Tarifas, armazenagem, transporte, inventário e atrasos

03 INFRA-ESTRUTURA

Cais, calado, equipamentos e capacidade

04 CONECTIVIDADE

Frequência marítima, ferrovia, estrada e fronteira

05 CONFIANÇA

Informação fiável, regras claras e execução previsível

Com tempos médios semelhantes, o cliente prefere a rota que consegue planear.

Exemplo conceptual ilustrativo. O terminal influencia, mas não controla sozinho, as cinco dimensões.

A COMPETITIVIDADE CONSTRÓI-SE ENTRE OS ELOS

ARGUMENTO Cada elo pode cumprir o seu indicador local e, ainda assim, a cadeia falhar. A vantagem nasce de um fluxo único, medido do navio ao cliente.

GOVERNAÇÃO TRANSVERSAL · O TECTO QUE UNE A CADEIA

DADOS · Visibilidade
Troca antecipada de informação: manifestos, ETA, rastreio.

+

COORDENAÇÃO · Sincronia
Janelas operacionais alinhadas entre modos de transporte.

+

RESPONSABILIDADE · Donos partilhados
KPIs locais articulados com metas conjuntas de corredor.

1 NAVIO
Janela & Info
Chegada previsível e dados prévios de carga.

2 TERMINAL
Cais & Parque
Planeamento eficiente de descarga e parqueamento.

3 ALFÂNDEGA
Info Antecipada
Gestão de risco e desembaraço rápido.

4 FERROVIA / RODOVIA
Capacidade & Slots
Disponibilidade de vagões/camiões e horários.

5 FRONTEIRA
Docs Harmonizados
Processos integrados sem retenção documental.

6 CLIENTE
Entrega Credível
Data firme e previsível de recepção.

KPIs locais (por elo) cumpridos

KPIs partilhados (nas interfaces) em falha

A BASE DE AVALIAÇÃO · 3 KPIs GLOBAIS DA CADEIA

CUSTO LOGÍSTICO TOTAL
Visível + oculto

TEMPO TOTAL PORTA-A-PORTA
Da origem ao destino final

PREVISIBILIDADE
Cumprimento da janela prometida

SEIS ALAVANCAS PARA RETIRAR FRICÇÃO À CADEIA

ARGUMENTO Cada prática elimina um bloqueio concreto entre os elos. Simplificar, coordenar e atribuir responsabilidades transforma dados em desempenho.

A CADEIA DO SLIDE 11
onde actua cada alavanca

Navio — Terminal — Alfândega — Ferrovia / Rodovia — Fronteira — Cliente

1 Processamento pré-chegada

Transforma o **tempo de viagem marítima** em tempo útil de preparação documental.

ONDE ACTUA
Navio → Alfândega

2 Gestão de risco aduaneiro

Concentra a inspecção física nas **cargas críticas**; liberta o fluxo de baixo risco.

ONDE ACTUA
Terminal ↔ Alfândega

3 Janela Única & PCS

Elimina a duplicação de dados (**submissão única**). Regra: simplificar antes de digitalizar.

Um processo mau digitalizado é só um processo mau mais rápido.

ONDE ACTUA
Transversal · todos os elos

4 Planeamento integrado navio–pátio–ferrovia

Sincroniza descarga com expedição, evitando **re-manuseamentos (shuffling)** e carga parada.

ONDE ACTUA
Terminal → Corredor

5 Slots ferroviários & agendamento (TAS)

Alinha a capacidade de transporte com a **procura real**, eliminando filas e congestionamento.

ONDE ACTUA
Terminal → Ferrovia / Rodovia

6 Track-and-trace & gestão de excepções

Detecta desvios cedo e permite agir **antes que o atraso vire custo** (demurrage, stock).

ONDE ACTUA
Porta-a-porta · até ao cliente

REFERÊNCIAS institucionais

- **Drewry** — Benchmarking tarifário e custos all-in
- **CPPI · Banco Mundial** — Eficiência da componente marítima
- **UNCTAD** — Dwell time e indicadores operacionais
- **WCO / OMA** — Gestão aduaneira baseada em risco
- **Banco Mundial / IAPH** — Arquitectura de Port Community Systems

DE ACTIVOS A SERVIÇO INTEGRADO

ARGUMENTO A tracção recente é real; a vantagem porta-a-porta depende de converter os activos físicos num serviço integrado e previsível.

A · EVIDÊNCIA DE TRACÇÃO



PORTO TOTAL · 2024→2025

BASE INSTALADA

cria potencial

- **Acesso atlântico** — Baía natural de águas profundas
- **Porto multipurpose** — Terminais especializados
- **CFB até Luau** — Caminho de Ferro de Benguela
- **RDC + Zâmbia** — Ligação à RDC; Zâmbia faseada

CARGA MOVIMENTADA

+23% *Mt*

2024	1,50
2025	1,85

CONTENTORES

+33% *mil TEU*

2024	23,3
2025	30,9

ESCALAS DE NAVIOS

+9% *escalas*

2024	372
2025	407

B · PONTE DE CONVERSÃO

Para converter crescimento em vantagem porta-a-porta, **5 entregas concretas**:

1. **Frequência marítima regular** — Menos espera por navio
2. **Densidade ferroviária previsível** — Ao longo de todo o corredor
3. **Fronteira previsível** — Desembaraço rápido e harmonizado
4. **Informação ponta-a-ponta** — Visibilidade para quem envia a carga
5. **Compromissos comerciais estáveis** — Regras e níveis de serviço claros

RESULTADO: a escolha do cliente
Rota planeável, custo total competitivo, carga fidelizada

"A infra-estrutura cria potencial; o processo integrado converte potencial em escolha do cliente."

Dados referentes ao Porto do Lobito no seu todo (não exclusivos de um único terminal). Ligação à Zâmbia apresentada como perspectiva de integração futura.

APRENDER E ADAPTAR — NÃO COPIAR NEM CLASSIFICAR

ARGUMENTO Quando os dados não são directamente comparáveis, a unidade de análise é a prática operacional: aprender o mecanismo e adaptá-lo ao contexto.

CASOS DE REFERÊNCIA · *práticas, não volumes*

MAPUTO
Moçambique

COORDENAÇÃO INTEGRADA

Alinhamento operacional directo entre **porto, ferrovia e corredor** para fluidez da carga regional.

NACALA
Moçambique

INFRA-ESTRUTURA ESPECIALIZADA

Vantagem de **águas profundas** aliada a capacidade dedicada ao escoamento de graneis e carga.

SINES
Portugal

CONECTIVIDADE & RESILIÊNCIA

Integração em **cadeias globais**, intermodalidade e robustez perante choques externos.

SANTOS
Brasil

ESCALA & COMUNIDADE PORTUÁRIA

Diversificação de cargas e **governação de uma comunidade portuária** com múltiplos agentes.

ADAPTAÇÃO AO LOBITO

O que o Lobito absorve e adapta

1 Governação do corredor

A infra-estrutura física só gera valor com coordenação institucional activa entre mar, terminal, ferrovia e fronteira.

2 Informação partilhada

Visibilidade ponta-a-ponta para sincronizar todos os intervenientes da comunidade portuária.

3 Compromisso comercial claro

Regras previsíveis e níveis de serviço estáveis para conquistar a confiança do cliente.

REGRA DO BENCHMARK: **mesma métrica + mesmo período + fonte verificável.** Na ausência de dados homogéneos ou perante lacunas de séries anuais, comparam-se processos — nunca rankings.

Nota: referências seleccionadas pela relevância dos seus modelos operacionais e de capacidade; os portos têm escalas e perfis de carga distintos, não comparáveis em volume absoluto.

KPIs DO TERMINAL AO CLIENTE

ARGUMENTO O terminal responde pelo que controla; o corredor responde pelos resultados que dependem de vários actores.

NÍVEL 1 · CONTROLO DO TERMINAL

Dono: **operador do terminal**

Espera e tempo de berço
Berth time

Produtividade operacional
Movimentos/hora

Dwell time segmentado
Por causa: operacional vs. documental/cliente

Rotação terrestre
Turnaround de camiões e comboios

NÍVEL 2 · DESEMPENHO DO ECOSSISTEMA

Dono: **partilhado** · terminal + autoridades + operadores

Libertação aduaneira
Tempo médio e desvios

Pré-chegada
% de processos concluídos antes da atracação

Fiabilidade de calendário
Cumprimento de janelas

Variabilidade
Mediana vs. P90

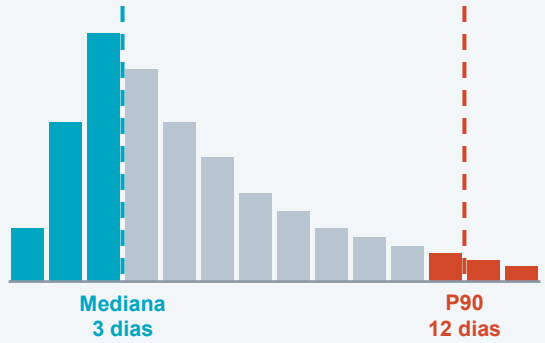
Demurrage & detention
Incidência por unidade

Custo logístico total
Por unidade entregue

ALERTA DA VARIABILIDADE

Mediana vs. P90

dwell time em dias · ilustrativo



"A média esconde o risco: se o P90 for elevado, o cliente continua a financiar incerteza."

Nota de governação: *exige definição prévia de timestamps e códigos de causa antes da publicação. O CPPI (Banco Mundial) avalia apenas a interface navio/porto — não substitui KPIs de carga nem de corredor.*

AGENDA DE EXECUÇÃO — MEDIR · INTEGRAR · COOPERAR

ARGUMENTO Converter a tese em execução: uma agenda prática para o Lobito e uma agenda de cooperação técnica na APLOP.

PISTA A · FRENTE OPERACIONAL: LOBITO *proposta de evolução*

CURTO PRAZO · *quick wins operacionais*

1. **Linha de base comum:** medir dwell time segmentado por causa.
2. **Planeamento diário integrado:** rotina conjunta navio–pátio–ferrovia.
3. **Foco pré-chegada:** aumentar a conclusão documental antes da atracação.
4. **Gestão de excepções:** protocolo rápido para desbloquear cargas retidas.
5. **Dashboard partilhado:** visibilidade comum entre os intervenientes-chave.

MÉDIO PRAZO · *transformação estrutural*

Interoperabilidade ponta-a-ponta: ligação digital e operacional entre porto, terminal, alfândega, ferrovia e fronteira, suportada por **níveis de serviço (SLAs)** claros.

PISTA B · FRENTE INSTITUCIONAL: APLOP

1 MEDIR	Criar um **dicionário comum de KPIs** e um benchmark de custo logístico total.
2 INTEGRAR	Partilhar boas práticas de **Janela Única, PCS** e despacho pré-chegada.
3 COOPERAR	Promover **revisões entre pares** (peer reviews) e projectos-piloto mensuráveis.

Nota de posicionamento: *proposta aberta de cooperação técnica, sem modelos únicos nem compromissos ainda não aprovados. O objectivo não é uniformizar realidades distintas, mas torná-las transparentes.*

SÍNTESE FINAL

NA TABELA E NO CAIS

o ponto de partida

Tarifa transparente, sustentável e comparável.

NA ENTREGA AO CLIENTE

a confirmação

Prazo prometido • Custo esperado • Informação para planear.

"A tarifa abre a conversa;
a eficiência operacional e a integração porta-a-porta ganham a preferência do cliente."

José Jacinto · AGL Lobito Terminal, S.A.

OBRIGADO