



GESTÃO ESTRATÉGICA E MARKETING NO:



João David Lopes Franco nº 14211

*Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações,
Ramo de Gestão de Empresas*

Orientado por Professora Doutora Helena Santos Rodrigues

Viana do Castelo, Novembro de 2014



GESTÃO ESTRATÉGICA E MARKETING NO:



João David Lopes Franco nº 14211

Orientador Académico: Professora Doutora Helena Santos Rodrigues,
Coordenadora do Mestrado em Gestão das Organizações

Co-orientador na Organização: Dr.ª Marta Sá Lemos, Técnica Superior da
Divisão Comercial, Marketing e Cooperação

Viana do Castelo, Novembro de 2014

Resumo

Este documento visa apresentar o relatório proveniente da componente académica realizada no âmbito de estágio curricular, com uma duração de 3 meses, em contexto laboral. O estágio foi desenvolvido num Porto de Mar, concretamente no Porto de Leixões e permitiu a aquisição de formação prática em diferentes atividades do âmbito da Gestão e a procura de uma vivência dos problemas reais característicos da atividade profissional ligada à mesma.

Leixões é um porto exportador por excelência, que serve praticamente todo o tipo de navios e de cargas, fazendo do transporte marítimo um meio privilegiado para a realização de trocas comerciais. Na confluência de importantes rotas nacionais e internacionais, Leixões movimentou em 2013 17,2 milhões de toneladas de mercadorias, o que representa cerca de 25% do Comércio Externo Português por via marítima.

No que diz respeito ao movimento de Cruzeiros, o ano de 2013 fechou com 67 escalas de navios de passageiros, traduzindo-se num total de 46.620 passageiros e 24.000 tripulantes a passar pelo Porto de Leixões.

Os cruzeiros representam hoje uma das indústrias com maiores crescimentos no setor das viagens e turismo.

Os objetivos propostos para este estágio passaram por tomar conhecimento e contacto com o sector portuário, concretamente na divisão comercial e marketing do Porto de Leixões, explorar o funcionamento da área dos Cruzeiros e perceber qual o contributo desta para a notoriedade do Porto de Leixões; desenvolver uma reflexão sobre o mercado de Cruzeiros e quais as perspetivas para o porto de Leixões neste segmento de negócio; e estudar propostas/melhorias para o sector dos Cruzeiros em Leixões.

O Porto de Leixões tem todas as condições para vir a ser um porto de referência na Indústria de Cruzeiros, nomeadamente pelo aproveitamento das sinergias logísticas e operacionais da carga.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing; Porto de Leixões; Cruzeiros

Resumen

Este documento tiene como objetivo presentar el informe del componente académico celebrado en periodo de prácticas, con una duración de tres meses, en contexto laboral. La etapa se desarrolló en un puerto de mar, en el Puerto de Leixões y ha permitido la adquisición de formación práctica en las distintas actividades en el ámbito de la Administración y en busca de una experiencia real de los problemas característicos de la actividad profesional vinculados al mismo.

Leixões es un puerto exportador de excelencia, que sirve todo tipo de buques y las cargas, que hace del transporte marítimo un medio privilegiado para llevar a cabo los intercambios comerciales. En la confluencia de las rutas nacionales e internacionales importantes, Leixões en 2013 trasladó 17 millones de toneladas de carga, lo que representa alrededor del 25% del Comercio Exterior portugués por mar.

Con respecto al movimiento de cruceros, el año 2013 cerró con 67 escalas de buques de pasajeros, lo que resulta en un total de 46.620 pasajeros y 24.000 tripulantes que han pasado por el Puerto de Leixões.

Los cruceros representan hoy en día una de las industrias de más rápido crecimiento en el sector de viajes y turismo.

Los objetivos propuestos para esta etapa, han pasado por la toma de conocimiento y contacto con el sector portuario, específicamente en la división comercial y de marketing del Puerto de Leixões, la operación de exploración en el área de los cruceros y percibir la contribución de esta para la notoriedad del Puerto; desarrollar una reflexión sobre el mercado de los cruceros y cuáles son las perspectivas para el Puerto de Leixões en este segmento de negocio; y estudiar propuestas/mejoras en el sector de los cruceros en Leixões.

El Puerto de Leixões tiene todas las condiciones para convertirse en un puerto de referencia para la industria de cruceros, esencialmente por el aprovechamiento de las sinergias logísticas y operativas de carga.

PALABRAS-CLAVE

Mercadeo; Puerto de Leixões; Cruceros

Abstract

This paper aims to present the report from the academic component held within curricular internship, with duration of 3 months in employment context. The internship was developed in a Sea Port, the Port of Leixões specifically and allowed the acquisition of practical training in different activities from the scope of management and looking for a real experience of the characteristic problems of the professional activity connected to it.

Leixões is an exporter of excellence port, serving practically every type of ship and cargo transportation, making sea shipping an excellent way for performing trade. At the confluence of important domestic and international routes, in 2013 Leixões moved 17.2 million tons of merchandise, which represents about 25% of the Portuguese Foreign Trade by sea.

With regard to the the movement of Cruises, the year 2013 closed with 67 scales of passenger vessels, resulting in a total of 46,620 passengers and 24,000 crew members to go through the Port of Leixões.

Cruises represent today one of the industries with the highest growth in travel and tourism sector.

The proposed goals for this internship passed through taking notice and contact with the port sector, specifically in the commercial division and the marketing of the Port, exploring the area of operation Cruises and realize what this contribution does to the notoriety of the Port of Leixões; develop a reflection on the market for cruises and what are the prospects for the Port of Leixões in this business segment; and study proposals / improvements to the sector Cruises in Leixões.

The Port of Leixões has all the conditions to become a port of reference in the cruise industry, including the use of synergies logistic and operational cargo.

KEY-WORDS

Marketing; Port of Leixões; Cruises

Agradecimentos

A conclusão deste estágio desenvolvido no âmbito de trabalho final para o Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas, representa o resultado de esforço, dedicação e colaboração de diversas pessoas, às quais quero expressar os meus sinceros e profundos agradecimentos.

- À Administração dos Portos do Douro e Leixões por me ter acolhido e permitido a realização deste estágio curricular.

- À Dr.^a Marta Sá Lemos pelo seu profissionalismo, disponibilidade, apoio e orientação prestados ao longo do estágio, concretamente nas atividades desenvolvidas e por toda a documentação disponibilizada.

- Ao Dr. Francisco Saraiva e Dr. Jorge Cabral pelo acompanhamento dispensado ao longo destes três meses e por todos os ensinamentos prestados.

- A todos os demais colaboradores do Porto de Leixões com os quais me cruzei e troquei ideias e conhecimentos ao longo deste estágio.

- À Doutora Helena Santos Rodrigues, pelo apoio e coordenação enquanto orientadora, permitindo e proporcionando condições e meios para a realização deste estágio.

A todos o meu sincero obrigado!

Abreviaturas e Siglas

APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões

I&D – Investigação e Desenvolvimento

TEU (*Twenty-foot Equivalent Unit*) – Unidade equivalente a 20 pés (6.096m)

Pé – Unidade de medida de comprimento (0,3048 m)

CFS – Container Freight Station

TCL – Terminal de Contentores de Leixões

TCGL – Terminal de Carga Geral e Granéis de Leixões

EDI – Electronic Data Interchange

IMO – International Maritime Organization

CLIA – Cruise Lines International Association

ECC – European Cruise Council

CAE – Cruise Atlantic Europe

RETE – Asociación para la Colaboración entre Puertos y Ciudades

Índice

Resumo	III
Abstracto	IV
Abstract	V
Agradecimentos.....	VI
Abreviaturas e Siglas	VII
Índice	VIII
Índice de figuras	X
Índice de tabelas e gráficos	XI
Introdução.....	1
MARKETING PORTUÁRIO.....	3
Marketing de Terminais de Contentores	10
O Preço Portuário.....	19
Imagem Positiva de um Porto na "Guerra" Pelos Clientes	21
Objetivo do Marketing Portuário: Integração do Produto	24
Os Clientes dos Portos.....	26
Novos Negócios nos Portos	27
CARACTERIZAÇÃO DO PORTO DE LEIXÕES	28
Estratégia.....	34
O Porto de Leixões e as “suas” cidades	36
Tarifas 2014 da APDL	39
ANÁLISE DA ÁREA DE NEGÓCIO DOS CRUZEIROS	48
O Mercado Global de Cruzeiros.....	49
Principais Regiões Mundiais de Cruzeiros.....	50
O Mercado Europeu.....	51
O Mercado de Cruzeiros em Espanha.....	52
O Mercado de Cruzeiros em Portugal	56
Promoção do Porto de Leixões	58
Investimentos Infraestruturais nos Portos Portugueses.....	60
Desempenho de Portugal	62
Operação de Cruzeiros no Porto de Leixões.....	63
Caracterização do Tipo de Navios	66

Companhias de Cruzeiro que escalam Leixões.....	66
Sazonalidade dos Cruzeiros	67
Peso Relativo dos Cruzeiros no Negócio Portuário	68
Análise SWOT do Sector dos Cruzeiros	69
Vantagens Competitivas do Porto de Leixões em Cruzeiros	71
Hinterland	72
Estratégia de Marketing.....	74
Acolhimento aos Passageiros em Leixões	78
Marca: Porto Cruise Terminal.....	78
Site: Porto Cruise Terminal	79
Vetores de Comunicação e Distribuição da Marca Porto Cruise Terminal	80
Atividades desenvolvidas ao longo do estágio.....	82
Ação de formação: Natureza e Perspetivas de Evolução do Setor Portuário.....	83
Conclusão	84
Referências bibliográficas	85
Anexos.....	86

Índice de figuras

Figura 1 - Porto de Leixões (APDL).....	29
Figura 2 - Terminal de Cruzeiros Sul (APDL).....	33
Figura 3 - Terminal de Cruzeiros Norte (APDL).....	33
Figura 4 - Ponte móvel em 1959 (APDL).....	36
Figura 5 - Nova ponte móvel (APDL).....	37
Figura 6 - Via Interna de Ligação ao Porto de Leixões (APDL)	37
Figura 7 - Novo terminal de Passageiros (APDL)	38
Figura 8 - Regiões Mundiais de Cruzeiros (APDL)	50
Figura 9 - Cruzamento das rotas mundiais de cruzeiros (APDL).....	56
Figura 10 - Portos de Portugal (APDL).....	56
Figura 11 - Membros da CAE (CAE).....	58
Figura 12 - Novo Terminal e Estação de Passageiros (APDL).....	60
Figura 13 - Escala inaugural do Navio Queen Elizabeth no novo terminal (APDL).....	63
Figura 14 - Cidade do Porto: Melhor Destino Europeu 2014 (European Consumers Choise)	72
Figura 15 - Marca: Porto de Cruzeiros (APDL).....	78

Índice de tabelas e gráficos

Tabela 1 - TUP em função do tipo de navio (APDL).....	39
Tabela 2 - Coeficientes dos diferentes serviços em função do Porto (APDL).....	41
Tabela 3 - Tarifas de reboque (APDL)	42
Tabela 4 - Tarifas de amarração e desamarração (APDL)	42
Tabela 5 - Tarifas de armazenagem de cargas (APDL)	43
Tabela 6 - Tarifas de armazenagem de contentores (APDL)	43
Tabela 7 - Tarifas de uso de equipamento marítimo (APDL).....	44
Tabela 8 - Tarifas de uso de equipamento terrestre (APDL)	44
Tabela 9 - Tarifas de uso de equipamento terrestre (APDL)	44
Tabela 10 - Impacto económico do setor dos cruzeiros por país em 2013 (CLIA).....	52
Tabela 11 - Evolução do número de navios e passageiros de cruzeiros em Leixões (APDL) ..	64
Tabela 12 - Evolução da dimensão dos navios de cruzeiro em Leixões (APDL)	66
Tabela 13 - Volume de Negócios 2013 (APDL)	68
Gráfico 1 - Nacionalidade dos Passageiros (ECC).....	50
Gráfico 2 - Movimento de Cruzeiros no Porto de Leixões de 2003-2013 (APDL)	64
Gráfico 3 - Nacionalidade dos passageiros no ano 2013 (APDL).....	65
Gráfico 4 - Número de escalas por mês no ano 2013 (APDL).....	67
Gráfico 5 - Número de passageiros por mês no ano 2013 (APDL).....	68

Introdução

O presente relatório de estágio surge no âmbito do trabalho final de conclusão do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas, ministrado pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, membro da Associação de Politécnicos do Norte.

O estágio curricular desenvolveu-se na área dos Cruzeiros da Divisão Comercial, Marketing e Cooperação do Porto de Leixões, em Leça da Palmeira. O referido estágio decorreu no período de 28 de outubro de 2013 a 31 de janeiro de 2014, com uma duração de 7 horas diárias, totalizando uma carga horária de 434 horas.

Em altura de crise, o Mar é unanimemente reconhecido como um dos principais e potenciais catalisadores da economia nacional. Estes tempos são também de oportunidade para o setor marítimo-portuário nacional, sendo que a aposta em novos mercados, na dinamização das exportações e na movimentação de Cruzeiros são objetivos mais que estabelecidos pelos agentes económicos e pelos portos. Daí a minha motivação para o desenvolvimento deste tema – aliada a toda a atração que nutro pelo setor portuário, talvez por descender de família ligada ao mesmo – pretendendo assim dar um pequeno contributo à área dos Cruzeiros.

Os objetivos propostos para este estágio passaram por tomar conhecimento e contacto com o sector portuário, concretamente na divisão comercial e marketing do Porto de Leixões, explorar o funcionamento da área dos Cruzeiros e perceber qual o contributo desta para a notoriedade do Porto de Leixões; perceber as linhas orientadoras dos cruzeiros e a sua importância não só para a região do Porto como para o Destino Porto e Norte de Portugal; desenvolver uma reflexão sobre o mercado de Cruzeiros e quais as perspetivas para o porto de Leixões neste segmento de negócio; avaliar o mercado mundial de cruzeiros, posicionar Portugal e os portos portugueses neste mercado global; e estudar propostas/melhorias para o sector dos Cruzeiros em Leixões.

Para a elaboração do enquadramento teórico do tema do estágio, foi efetuada uma pesquisa descritiva, através da revisão sistemática da literatura com pesquisa em livros, internet

e artigos, de forma a contextualizar a temática a abordar, o Marketing Portuário. Numa fase posterior, e de modo a conseguir um total envolvimento na organização, foram estabelecidos diversos contactos/entrevistas com pessoal do Departamento Comercial, Marketing e Cooperação, com o intuito de obter informações detalhadas do porto, nomeadamente em relação ao ambiente interno e perceber a sua perspetiva em relação ao ambiente externo. O objetivo dos contactos/entrevistas passa ainda por perceber como é que o marketing portuário é trabalhado por parte dos colaboradores e administração do porto. Posteriormente será efetuada uma análise de todas as informações obtidas, desenvolvendo assim um estudo pormenorizado do sector dos Cruzeiros, para se poder apresentar melhorias viáveis ao Porto de Leixões.

No desenvolvimento do estágio, foram elaborados uma série de documentos de ajuda ao desenvolvimento do sector dos Cruzeiros, apresentados em anexo.

Relativamente à estrutura geral do trabalho este encontra-se dividido em três capítulos de modo a permitir uma abordagem sistemática ao tema. O primeiro expõe uma abordagem do Marketing Portuário. No segundo é apresentada uma descrição do Porto de Leixões. No terceiro procede-se à análise da área de negócio dos Cruzeiros em Leixões.

Marketing

Portuário

Atualmente poderá pensar-se que as funções de planeamento, desenvolvimento e marketing deverão deixar de ser responsabilidade das autoridades portuárias por terem deixado de operar e gerir os terminais de carga e descarga de navios e enveredarem por processos de concessão da operação portuária - os portos senhoriais.

Na realidade, o que se verifica é o contrário. Nos portos da Bélgica, Holanda, Alemanha e mesmo em Espanha, onde a maioria dos terminais são operados por concessionários privados, constata-se que as funções de marketing, planeamento estratégico e desenvolvimento alcançam cada vez mais relevo.

A sua crescente importância nas administrações portuárias e nas comunidades portuárias deve-se à globalização dos mercados, ao aumento da concorrência, às rápidas mudanças na procura, às alterações na tecnologia, à especialização das cadeias logísticas, à fusão e aquisição de empresas a nível nacional e mundial e ao crescente papel da intermodalidade e cooperação entre portos e operadores.

A missão destas administrações portuárias passa assim, essencialmente, por:

- a) garantir a segurança no acesso dos navios, procedendo aos necessários trabalhos de dragagem de manutenção e garantindo os sistemas de ajuda à navegação;
- b) defender o meio ambiente, através da recolha de resíduos e da disponibilidade de recursos para a defesa do ambiente, em caso de acidente;
- c) garantir as acessibilidades rodoviárias e ferroviárias aos terminais portuários desimpedidas;
- d) controlar e regular os serviços prestados no porto por empresas operadoras de terminais, agentes, empresas de reboque e amarração, etc.;
- e) dirigir o desenvolvimento portuário, através do Plano Estratégico do porto;
- f) facilitar e liderar a instalação de novas atividades, tais como novas indústrias, serviços logísticos e terminais portuários;
- g) atrair novos clientes e negócios, garantindo adequado nível de ação comercial e adotando o marketing no porto, em parceria com a comunidade portuária (Caldeirinha, 2007).

Na nova perspetiva do marketing portuário, o porto é visto como uma fábrica, que assegura serviços - os produtos - em concorrência no mercado, possibilitando o negócio com diferentes partes do mundo (Felício, 2004).

O objetivo de aproximação ao mercado pode ser alcançado com a implementação de uma estratégia de marketing portuário, através da qual são analisados os pontos fortes e fracos do porto e as ameaças e oportunidades.

O principal instrumento a utilizar é o "marketing mix", constituído pelas variáveis produto, preço, comunicação e distribuição e, através do qual, se poderá adequar a oferta do porto à perspectiva do cliente.

O porto poderá considerar-se o local, dotado de equipamentos, obras e meios de organização e servido por acessibilidades, onde se estabelece o interface entre o transporte marítimo e o transporte terrestre, e se disponibiliza o produto portuário, ou seja, os serviços de operação de cargas e navios.

Os instrumentos estratégicos do produto portuário são a (1)localização e posição geoestratégica, (2)os atributos técnicos do porto, (3)a logística do porto e (4)a marca do porto.

(1) localização e posição geoestratégica

a) posição geoestratégica do porto face aos mercados, aos locais de produção, às rotas de mercadorias e aos nichos de mercado;

b) acessibilidades do porto às redes nacionais e internacionais, aos centros logísticos e industriais e às cidades;

c) características físicas do porto, como a proteção aos ventos e agitação marítima, fundos naturais, tipos de terrenos, áreas protegidas.

(2) atributos técnicos

a) infraestrutura do porto, cais, terra-pletos, edifícios, equipamentos de parque e de cais, acessos marítimos e acessos terrestres próximos;

b) supraestrutura ou software do porto, que inclui a organização, o sistema de informações, os recursos humanos, a rede de empresas e serviços, a área administrativa;

c) estrutura logística do porto, ou seja as áreas de armazenagem, o interface modal e os parques logísticos de 2ª linha.

(3) logística do porto

a) espaço físico do porto onde se movimentam o navio e a mercadoria, considerando as suas dimensões e layout;

b) modo como são realizadas as operações de manuseamento e deslocação da carga e dos navios;

c) áreas e formas de armazenagem da carga no porto;

d) gestão e controlo do processo logístico associado ao manuseamento, armazenagem e outros serviços à carga no terminal.

(4) **marca do porto**

- a) imagem associada à marca, logotipo, designação;
- b) identidade e diferenciação do porto face aos concorrentes;
- c) cultura interna do porto;
- d) atributos do porto percebidos pelo cliente.

Num mercado com cada vez mais concessionários privados, a competição e o confronto comercial no mercado tornou-se mais importante, sendo a única forma de viabilizar os seus novos negócios e valorizar as empresas e as concessões, quer se olhe numa perspetiva de terminais "*per se*", quer se olhe numa perspetiva transversal dos grupos económicos que operam em vários portos.

Neste contexto, afirma-se cada vez mais útil, para as empresas operadoras de terminais, o recurso à ferramenta do marketing portuário nas suas diferentes componentes do mix instrumental: produto, preço, comunicação e distribuição, precedida de uma indispensável análise estratégica de marketing (Caldeirinha, 2007).

Na análise estratégica do marketing deverão ser inicialmente avaliados os fatores da envolvente externa da empresa (Caldeirinha, 2007), do grupo ou do terminal portuário, nomeadamente:

- a) fatores socioculturais e ambientais como valores, atitudes, usos e costumes;
- b) fatores económicos, regionais e sectoriais, como as tendências e a situação económica, políticas sectoriais, comunidade, acionistas e municípios;
- c) fatores tecnológicos como I&D, conhecimentos e desenvolvimento científico e técnico;
- d) fatores políticos e legais, nomeadamente a legislação existente e orientações políticas.

Deverão ainda ser aprofundados os conhecimentos sobre as próprias relações empresariais, pelo que pode ser útil o recurso ao modelo de Porter (desenvolvido em 1979), sem descurar a avaliação do efeito que o Estado pode ter sobre cada um dos pontos seguintes:

- a) **concorrência com os atuais concorrentes**, avaliando-se as quotas de mercado da empresa e dos concorrentes, o número de concorrentes, as suas taxas de crescimento e do sector, os fatores de diferenciação dos produtos, as diferentes localizações, as capacidades e taxas de ocupação por segmento de mercado, os custos e barreiras à saída, as estratégias de cada empresa e o potencial de cooperação;

b) **poder negocial dos clientes**, avaliando-se a dimensão dos clientes e a sua concentração e dependência da empresa, a sensibilidade dos clientes a variações no preço, o peso do terminal na estrutura de custos do cliente, os custos da mudança de terminal, a taxa de rentabilidade do cliente, eventuais estratégias de integração a montante com a aquisição de terminais portuários, a facilidade e disponibilidade de informação sobre o mercado, a importância da qualidade do produto oferecido, a existência de produtos substitutos e o número de concorrentes;

c) **poder negocial dos fornecedores**, analisando-se o número de fornecedores, custos da empresa na mudança de fornecedor, o peso da empresa para cada fornecedor, a ameaça de integração a jusante com a aquisição de terminais portuários e existência de produtos substitutos.

d) **ameaça de novos concorrentes**, avaliando-se as barreiras à entrada no sector de novos operadores de terminais, a importância das economias de escala, a importância da diferenciação do produto, as vantagens de ser o primeiro, as necessidades de capital inicial, os custos de mudança para um novo concorrente, o acesso às acessibilidades e redes de agentes, a eventual falta de pessoal experiente, a política do Governo e legislação neste domínio, a atratividade do sector e a possibilidade de retaliações à entrada;

e) **ameaça de produtos substitutos**, aprofundando a análise sobre o desempenho e preço dos produtos substitutos, nomeadamente a rodovia, a respetiva rentabilidade, o nível de preço/qualidade, a propensão do cliente para a substituição em cada segmento de mercado e o poder financeiro dos sectores substitutos.

Após a análise estratégica deverão ser definidos objetivos da empresa e a estratégia a implementar para se atingir esses objetivos, recorrendo ao mix instrumental.

O produto portuário é a primeira ferramenta que o terminal e a empresa operadora concessionária dispõem para implementar a estratégia a prosseguir.

O produto consiste essencialmente nos serviços ao navio, como a acostagem, amarração, fornecimentos vários, plano de cargas, e à carga, como a operação de carga, a descarga, a armazenagem, as pequenas montagens, a consolidação, a grupagem e a transferência para outros modos de transporte.

O produto portuário do terminal está condicionado pelos serviços oferecidos antes e após a passagem pelo terminal, como sejam o transporte marítimo, a entrada no porto, o transporte rodoviário e ferroviário, as acessibilidades terrestres e marítimas, as plataformas logísticas e o trabalho dos agentes e transitários (Caldeirinha, 2007). A empresa operadora pode e deve intervir também nestas áreas.

Para além das variáveis normais do produto relacionadas com as infraestruturas do terminal, cais, terraplenos, equipamentos e edifícios e com a qualidade dos serviços e da mão-de-obra, o produto do terminal portuário é condicionado pela organização do porto (Caldeirinha, 2007), pela rede de agentes, pelo sistema de informação, pelas linhas de navegação que operam na região e pela sua organização, pela integração do porto na cadeia logística e pelas características do conjunto de cidades e indústrias localizadas no hinterland.

As principais variáveis do produto portuário são (Caldeirinha, 2007):

- a) a localização e enquadramento, nomeadamente no que se refere à posição geoestratégica, às acessibilidades e às características físicas do porto onde se insere o terminal;
- b) os atributos técnicos, nomeadamente as infraestruturas, os equipamentos e a organização;
- c) a logística, nomeadamente a forma como a carga se movimenta pelo terminal e a sua disposição e facilidades físicas e informáticas;
- d) a marca, como forma de identificação e diferenciação do seu produto.

Nenhuma destas variáveis poderá deixar de estar associada às variáveis do produto portuário oferecido pelo próprio porto onde se insere o terminal portuário em questão.

No caso dos grupos empresariais com múltiplos terminais portuários em diferentes portos, a avaliação deverá ser conjunta, mas diferenciada por segmento de mercado.

A propósito da importante conferência TOC (terminals operators conference) 2004, realizada na cidade de Barcelona, interessa realçar quatro ideias que resumem as conclusões, do ponto de vista do marketing portuário:

1. Investir na Troca de Ideias

É fundamental a participação de quadros das entidades e empresas portuárias neste tipo de conferências com objetivos de atualização de conhecimentos, troca de ideias e análise de novos conceitos e soluções aplicadas noutros portos, em todo mundo.

Nesta conferência participam oradores dirigentes de autoridades portuárias de vários continentes, operadores de terminais, armadores, com novos modos de fazer e avaliar as questões que são comuns a todos os portos.

O seminário, os debates, as conversas no corredor, nos stands da feira e ao almoço são oportunidades únicas para trocar opiniões diferentes, que permitem abrir o espírito para a inovação e para a forma como os outros portos encaram as suas estratégias de expansão, de marketing, de melhoria da performance e da capacidade dos terminais. Vale a pena investir neste aspeto e nos recursos humanos portuários (Caldeirinha, 2004).

2. Participação Portuguesa

O porto de Leixões teve uma excelente participação com um stand promocional na TOC de Barcelona, marcando a presença de Portugal no contexto ibérico, como os espanhóis fazem há muito.

Também os principais portos nacionais e algumas empresas portuguesas tiveram uma presença de técnicos importantes e fizeram-se sentir na conferência.

3. Real State Portuário nos EUA

Não deve ser medida apenas a rentabilidade ou produtividade por TEU, por tonelada, por navio, por metro linear de cais, mas também aferir e comparar as rentabilidades do real state, ou seja de todos os espaços portuários por m².

Com a diminuição dos apoios dos governos aos portos, as autoridades portuárias deverão passar a ter uma postura racional, procurando a viabilidade e a rentabilidade em todos os negócios.

As autoridades portuárias não devem subsidiar esta ou aquela atividade, mas agir como uma empresa privada, escolhendo as mais rentáveis, que mais pagam por metro quadrado, deixando a lei da oferta e da procura funcionar, devendo as atividades menos rentáveis procurar espaços de menor valor por metro quadrado (Pigna, 2004).

Assim sendo, com a melhor rentabilização do real state, poderão as autoridades portuárias complementar as suas receitas, aliás como há muito faz o porto de Nova Iorque e New Jersey, senhorio de muitos prédios urbanos.

4. Marketing no Porto de Roterdão

A TOC dedicou elevada importância ao marketing portuário, (Boomsluiters, 2004) tendo o Diretor de Marketing do porto de Roterdão referido o importante papel da sua direção, com 100 funcionários, dedicados exclusivamente à promoção e incentivo dos negócios do porto de Roterdão, possuindo representantes em todo o mundo, à semelhança do que acontece também nas autoridades portuárias de Barcelona, Antuérpia e Zeebrugge.

O trabalho consiste essencialmente na recolha de informação sobre o mercado, procurando atrair novas indústrias, desviar cadeias logísticas para o porto, adaptando as infraestruturas às necessidades do mercado, dirigindo o desenvolvimento e expansão do porto para a procura e promovendo as infraestruturas e os serviços logísticos do porto quer do lado do mar, junto dos armadores, quer nos mercados, em todos os continentes, quer no hinterland.

Marketing de Terminais de Contentores

Estratégias de Marketing

Os terminais podem procurar crescer com base no aumento da sua quota de mercado ou na extensão dos seus serviços de valor acrescentado. O crescimento da quota de mercado deve basear-se em:

- a) procurar novos clientes;
- b) atrair novos conjuntos de linhas;
- c) atrair novos serviços feeder;
- d) atrair novos fluxos de importação ou exportação de cargas (Felício, 2007).

Criar novos serviços de valor acrescentado pode reforçar a ligação com o cliente e aumentar o custo da mudança de porto (Felício, 2007):

- a) depósitos de contentores vazios ou de contentores lentos;
- b) zonas de reparação de contentores;
- c) novos fornecimentos a navios;
- d) CFS (Container freight station), consolidação e desconsolidação;
- e) armazéns e distribuição;
- f) pequenas montagens;
- g) serviços logísticos e intermodais;
- h) facilidades na internet.

No entanto, deve ter-se em atenção que os clientes de uma nova área logística poderão não incrementar o tráfego no porto.

Atrair novas linhas e armadores pode implicar a criação prévia de vantagens ao nível dos custos, qualidade de serviço, capacidades e modelos de colaboração.

A promoção e a colaboração com grandes carregadores globais podem criar oportunidades para novos fluxos de cargas no porto e para a atração de novas linhas.

A criação de redes de fornecedores de serviços no hinterland pode beneficiar o terminal, proporcionando novos volumes às linhas de navegação e vantagens comparativas para o terminal:

- a) redes de terminais portuários na região;
- b) ligações intermodais;
- c) terminais de segunda linha;
- d) redes de empresas de transporte;

- e) coordenação dos serviços de distribuição;
- f) redes de informação – e-solutions;
- g) redes de marketing e de vendas a nível local ou central.

As estratégias de colaboração podem ser realizadas pelo lado da oferta ou pelo lado da procura (Felício, 2007):

- a) a ligação a redes de operadores globais de terminais pode trazer vantagens comerciais ou operacionais e ao nível das tecnologias da informação, equipamentos e gestão;
- b) as soluções de colaboração win-win com as linhas de navegação podem passar pela troca de informação, criação de grupos de trabalho mistos, programas de aluguer de espaço, partilha de custos, terminais dedicados ou capacidade de cais garantida, podendo mesmo chegar a projetos de operação conjunta de terminais dedicados.

Mix e nível de serviço

Os clientes de um terminal de contentores são, na realidade, co-produtores do próprio nível de serviço. Deste modo, possuem um papel duplo no processo de produção, por um lado, enquanto clientes definidores dos requisitos e necessidades e, por outro, na colaboração com o terminal para o cumprimento desses mesmos requisitos.

As componentes do mix do serviço do terminal de contentores são as seguintes:

- a) os benefícios obtidos pelo cliente ou as necessidades preenchidas pelo serviço;
- b) os serviços, processos e operações básicas oferecidas pelo terminal;
- c) os serviços adicionais oferecidos e vantagens intangíveis (Caldeirinha, 2005);

Os benefícios podem ser diferenciados por tipo de utilizador do terminal:

- a) armador - garantir (ou recuperar) a integridade do horário da linha, minimizar o tempo em porto, garantir o serviço prometido aos carregadores e recebedores ou garantir a entrada dos contentores atrasados no navio;
- b) carregadores e operadores - minimizar o turn-around da carga no terminal, garantir um fluxo contínuo e fiável de cargas através do terminal, minimizar os tempos nas ligações entre modos de transporte e nas áreas de estacionamento ou garantir o JIT ou o just as planned (Caldeirinha, 2005);

Os serviços básicos consistem em:

- a) carga e descarga de navios;
- b) carga e descarga de camiões;
- c) carga e descarga de comboios;
- d) armazenagem de contentores;
- e) fornecimento de informação sobre os contentores e sobre o nível de desempenho do serviço;
- f) os serviços podem ainda ser diferenciados por tipo e dimensões dos contentores, reefers (contentores refrigerados), cargas perigosas, bulkcontainers (contentores para granéis), tankcontainers (contentores cisternas), contentores cheios e vazios;

Os serviços adicionais podem consistir em:

- a) modelos de faturação e pagamento dos serviços;
- b) modelo de troca de informação via EDI ou WEB;
- c) garantias de nível de serviço e penalizações;
- d) tratamento de reclamações;
- e) fiabilidade do serviço;
- f) tratamento personalizado;
- g) reparação de contentores, armazéns especiais, parqueamento de longa duração;
- h) serviços de inspeção, etc. (Caldeirinha, 2005)

Antes de se avaliarem os níveis de serviços do terminal, deverão ser definidos os indicadores e níveis base de comparação (Caldeirinha, 2005), por exemplo:

- a) níveis de serviço previamente contratados ou negociados;
- b) acordos de performance diários e flexíveis, dependendo das necessidades pontuais do armador para repor a integridade do horário da escala ou dos picos de saturação das capacidades do terminal;
- c) níveis de performance implícitos e aceites como standard no mercado, ainda que não acordados contratualmente;
- d) níveis de desempenho competitivos de outros terminais, que sirvam de comparação;

A perceção dos níveis de serviço por parte do armador é tão importante quanto os indicadores reais de desempenho. Os maus desempenhos tendem a ser mais lembrados do que os bons.

Os níveis de serviços devem ser atingidos de forma regular e contínua, devendo ser previsíveis. Os indicadores habitualmente utilizados (Caldeirinha, 2005) são:

a) navio - turn-around no porto, tempo de espera para entrar no porto, tempo de espera para atracar, número de pórtricos afetos, produtividade dos pórtricos, flexibilidade da "janela" de entrada do navio, eventualmente em atraso, indicadores por escala, por mês, por ano;

b) modos de transporte terrestre - tempo de espera, tempo de operação, tempo de turn-around, tempo com processos administrativos, nível de flexibilidade no atendimento;

c) serviços aos contentores - tempo total no terminal, tendo em conta as necessidades de armazenagem do cliente, velocidade, fiabilidade e flexibilidade, número de dias de armazenagem gratuita, capacidade total e capacidade disponível para armazenagem, tempo de ligação aos modos terrestres, flexibilidade face aos atrasos ou a chegadas adiantadas de navios;

d) serviços gerais e organizacionais - operação vinte e quatro horas no cais e em terra, pausas para refeições, greves, mudanças de turno, rapidez e flexibilidade no tratamento e fornecimento de informação, facilidade de contacto operacional e comercial, localização do terminal, acessos, filas de espera, sistema de segurança da carga.

Por forma a garantir a competitividade da sua oferta, o operador do terminal de contentores deverá trabalhar continuamente na melhoria dos níveis de serviço nas vertentes:

a) equipamento;

b) número de funcionários e treino;

c) dimensão dos cais e terraplenos;

d) ligações intermodais e acessibilidades;

e) redução de custos;

f) sistemas de informação;

g) organização e processos administrativos (Caldeirinha, 2005).

O Tarifário

Uma das componentes fundamentais do marketing de contentores é a variável preço, (Caldeirinha, 2006) ou seja, o sistema tarifário praticado pelo operador do terminal junto dos seus clientes, como contrapartida dos serviços que presta e dos equipamentos e infraestruturas que disponibiliza.

As taxas dos operadores dos terminais são a maior fatia da fatura portuária paga pelo navio e pela carga num porto, para além das taxas dos reboques e amarração, de pilotagem, da autoridade portuária.

No que respeita à variável preço, interessa saber quem é faturado, como se determinam as taxas, os princípios de tarifação, estratégias de preço e adequação da estrutura de descontos do terminal.

A tarifa base de um terminal de contentores pode ser dividida em:

- a) movimentação do navio;
- b) movimentação da carga;
- c) operações intermodais;
- d) parqueamento e contentores vazios;
- e) movimento de transshipment;
- f) descontos.

Os tarifários podem ser determinados livremente pelo operador ou fixados pela autoridade portuária. Muitas vezes, são definidos valores máximos pela autoridade portuária, para defesa dos pequenos clientes no acesso ao serviço público, sendo livre a negociação abaixo daqueles valores (Caldeirinha, 2006).

Outras vezes, a autoridade portuária pode determinar o nível máximo de rentabilidade do operador ou níveis mínimos de qualidade, o que influencia o valor das taxas a praticar. As rendas definidas pela autoridade portuária têm sempre consequências nas taxas finais do operador junto dos seus clientes.

A escolha do sistema tarifário depende da dimensão e poder dos clientes, da situação do mercado e da concorrência, do modelo de tomada de decisão por parte dos clientes, dos objetivos dos acionistas e da estratégia de marketing.

Os tarifários deverão ser adaptados aos objetivos comerciais e ao perfil dos tráfegos. No transshipment, devem existir descontos especiais para os armadores. Nos casos em que o decisor é o carregador, os descontos devem incidir sobre a mercadoria. Quando se pretende alargar a área geográfica, os descontos devem facilitar esta estratégia.

Podem ser definidos pacotes de preços tipo para conjuntos de serviços, com tarifa única, desde que cumpridos certos pressupostos, facilitando e sendo mais transparente.

Um tarifário menos complexo e mais geral, pode ter vantagens de transparência, facilitação administrativa e fidelização comercial, reduzindo os conflitos com os clientes.

THC (Terminal Handling Charge), que inclui os custos do terminal, é o termo utilizado pelo armador para refletir estes custos no seu cliente final, de forma mais simplificada, podendo ser discriminado por tipo e dimensão dos contentores.

O contrato tipo entre o armador e o operador do terminal, o CHA (Container Handling Agreement), inclui habitualmente:

- a) o objeto, a identificação das partes e considerações iniciais;
- b) definições: terminal, navio, carga, operação de handling, etc.;
- c) duração e rescisão;
- d) horário normal de trabalho, serviços incluídos, níveis de desempenho garantidos, janelas de chegada dos navios, procedimentos nas operações, deveres e troca de informação;
- e) taxas, descontos e incentivos;
- f) seguros, direitos, responsabilidades, garantias, faturação e pagamento, arbitragem, casos de força maior, lei aplicável e confidencialidade (Caldeirinha, 2006).

A duração dos contratos pode ser indeterminada, mas está habitualmente ligada aos ciclos económicos de cada nicho de mercado do shipping. Os ciclos decorrem com os desequilíbrios entre a oferta e a procura de transporte marítimo. Verifica-se o aumento da construção de navios, quando a procura e os fretes são mais elevados e o abate de navios mais velhos, quando a oferta sobe acima da procura e os fretes decaem (Caldeirinha, 2006).

Os descontos são habitualmente uma forma de influenciar comportamentos desejáveis nos clientes:

- a) de volume, para captar cargas;
- b) de mercado, para captar certos mercados;
- c) de serviço, quando cumpridos certos níveis de serviço;
- d) de utilização, para promover o uso de certo cais ou equipamento ou para reduzir "picos" de trabalho;
- e) de partilha de ganhos, quando resultam reduções de custos devido a acordos.

Os descontos não devem ser gerais, mas incidir sobre certo tipo de cargas, clientes ou comportamentos, devendo ter um feito visível, real ou psicológico (Caldeirinha, 2006).

Exemplos de descontos:

- a) sobre taxas de crescimento dos volumes movimentados: 5%-10%, 11%-20%;
- b) sobre os volumes movimentados: 10.000 - 20.000, 20.001-40.000;
- c) diferenciado para a segunda, terceira ou quarta linha regular do mesmo armador;
- d) para incentivar as linhas novas, no seu primeiro ano;

- e) por tipo de mercado: na UE, UE-USA, Extremo Oriente, América do Sul;
- f) para os navios que cumpram a hora de chegada ou o tempo de operação previsto;
- g) como compensação para as cargas que demoram mais tempo a ser despachadas;
- h) para estacionamento de vazios do mercado do transshipment;
- i) para quem possui e cumpre acordos de planeamento com o terminal, seja na parte de terra, seja no cais;

Por vezes os armadores lançam concursos para diversos terminais, solicitando propostas completas com preços de reboque, pilotagem e taxas das autoridades, sendo valorizados os descontos.

Existem diversas estratégias de preço:

- a) orientadas para os custos;
- b) orientadas para o clientes;
- c) orientadas para a competição (Caldeirinha, 2006).

Na estratégia de preços orientada para os custos, a análise ABC - Activity Based Costing Analysis desenvolvida pelos professores americanos Robert Kaplan e Robin Cooper em meados da década de 1980, implica a alocação de todos os custos do terminal às taxas dos serviços. Mas alguns custos gerais são de difícil alocação, como por exemplo a investigação e desenvolvimento, custos jurídicos, os sistemas de informação. Assim, pode ser usado o método do custo marginal ou variável, definindo-se também uma parcela de custos fixos a pagar por cada contentor ou navio. Mas esta estratégia pode pecar por não ser comercialmente atrativa ou por ser muito complexa (Caldeirinha, 2006).

Na estratégia orientada para o cliente, são avaliadas as suas necessidades, adaptando-se o tarifário e os seus incentivos. Deve perceber-se que à medida que se sobe o preço, pode-se oferecer um serviço de melhor qualidade, mas pode-se estar a afastar certos clientes, pelo que este trade-off deve ser gerido com especial cuidado.

A estratégia orientada para a competição depende do posicionamento que o terminal possui no mercado:

- a) líder - é quem define o preço de mercado, mas deve defender a sua quota;
- b) desafiador - pode reduzir os preços, para captar mercado;
- c) seguidor - não define a sua estratégia de preço;
- d) nicho - pode eventualmente praticar preços mais elevados.

Uma questão final, a ter em consideração na estratégia de preço, é a elasticidade da procura (Caldeirinha, 2006) a variações nas taxas. A elasticidade pode ser muito baixa, por exemplo, nos casos em que o peso do custo portuário no custo total do transporte da carga é reduzido ou quando o terminal é monopolista localmente.

A elasticidade pode ser maior se existir concorrência, se os mercados terrestres estiverem na fronteira do hinterland ou se existir um elevado poder de decisão por parte dos armadores.

É de ter em consideração que existe sempre uma certa inércia à mudança de um terminal para outro e que nem só o preço influencia essa decisão.

Estratégia de Comunicação

A definição prévia dos objetivos do marketing é fundamental à definição de uma estratégia de comunicação, podendo abranger a obtenção de novos clientes, o aumento da quota de mercado, a expansão do hinterland ou a disponibilização de novos serviços (OSC, 2005).

Deve ser decidido se o objetivo é aumentar o tráfego feeder, deepsea e de linhas de navegação ou se é atrair os importadores e exportadores de determinada região. É necessário ter consciência que a comunicação dos serviços e das suas condições pode influenciar as preferências dos clientes potenciais.

A introdução de um novo serviço, por exemplo, o aumento do serviço de frio, poderá ter como alvo os agentes e os escritórios de linhas regulares locais.

A comunicação sem um público-alvo bem definido pode ter dificuldade em atingir objetivos e implicar elevados custos sem retorno (OSC, 2005).

Por exemplo, no caso o objetivo seja obter novos clientes industriais locais, dificilmente fará sentido apostar na publicidade em anúncios indiretos nos meios de comunicação de massa. Fará mais sentido ações de email direto ou visitas comerciais a clientes alvo (OSC, 2005).

Os objetivos da comunicação poderão ser, por exemplo, criar valor à marca, contribuir para o conhecimento e compreensão dos serviços do terminal, influenciar as preferências, levar à escolha e aumentar o uso de certo serviço.

Os clientes potenciais são os armadores/operadores de linhas regulares, as indústrias, os importadores e os exportadores do hinterland ou do foreland, os operadores intermodais, os fornecedores de serviços logísticos, os consultores.

Nas linhas regulares, os decisores a influenciar poderão ser agentes locais e regionais, escritórios, serviços de marketing, serviços de operações e financeiros, centros de decisão internacional sobre linhas, portos e calendários. Todos eles possuem a sua quota na decisão final sobre a escolha de um porto.

Meios de Comunicação

No caso de anúncios publicitários, é importante a publicação frequente, em várias revistas e jornais da indústria, do shipping e do comércio externo. É também importante manter uma boa relação com a imprensa, por forma a poder beneficiar do maior número possível de publicidade gratuita, através da publicação regular de comunicados de imprensa (OSC, 2005).

Nas ações de contacto direto, o email direto e o telefone podem ser eficazes. A comunicação por email deve ser multi-passo, ser relevante e feita à medida dos grupos de clientes-alvo. A Newsletter eletrónica, por exemplo, é um excelente instrumento. Devem ser evitadas mensagens de grande frequência sem relevância de conteúdos (OSC, 2005).

Mas a venda direta é o tipo de comunicação mais importante de um terminal de contentores. Possui um elevado efeito de retorno na vertente de atração de novos clientes e na criação de relações duradouras, apesar dos seus maiores custos unitários (por visita). O esforço de visita deve ser realizado junto de linhas de navegação globais, mas também junto dos transitários, importadores e exportadores.

A realização de eventos para clientes específicos, seminários, eventos, inaugurações, apresentações por tipo de cliente (armadores, agentes, indústrias), visitas guiadas, vídeos, handbooks, revistas, brindes e "press-releases" são instrumentos a ter em conta (OSC, 2005).

Relacionamento com o Cliente

Num terminal portuário, é muito importante dominar e planear bem o relacionamento diário com os grandes clientes, nomeadamente com as linhas regulares, uma vez que a perda de uma linha implica, habitualmente, um impacto substancial nos negócios do terminal.

É necessária uma gestão profissional do relacionamento de todos os departamentos do terminal com os clientes. A cooperação com as linhas é fundamental para o desempenho dos terminais. O marketing de relacionamento com o cliente deve ter lugar aos níveis estratégico, através de ações de colaboração, e tático, em termos operacionais e comerciais.

Pretende-se que sejam desenvolvidas relações comerciais win-win com os clientes, nomeadamente com as linhas de navegação, criando, construindo, mantendo e estendendo ações comuns e relações com benefícios mútuos, nas seguintes vertentes:

- a) procura de novos clientes finais;
- b) definição de novos serviços para os clientes existentes;
- c) comunicação dos serviços oferecidos;
- d) negociação de tarifas e atualizações;
- e) serviços de apoio aos clientes finais
- f) informação sobre os clientes finais;
- g) gestão de contas;
- h) gestão operacional (Dekker,2005).

É importante conhecer os processos de decisão das linhas, construir uma boa rede de contactos pessoais entre as estruturas, conhecer os custos totais do cliente, estar atento às ofertas da concorrência e, acima de tudo, "ouvir" o cliente.

O Preço Portuário

O preço é o instrumento económico que possibilita a regulação automática do encontro entre a oferta e a procura de um bem, anulando sobras de recursos produzidos ou procura insatisfeita.

Apesar de não serem mecanismos perfeitos, e de poderem ser distorcidos por inúmeras circunstâncias de concorrência imperfeita, monopólio ou intervenção do Estado, os preços têm conseguido desempenhar o seu papel na economia, ao longo dos tempos.

Também nos portos, o preço desempenha um importante papel, como fonte de financiamento dos investimentos, do funcionamento, manutenção e renovação das infraestruturas e equipamentos portuários, isto apesar do seu reduzido peso no valor das mercadorias e no contexto da cadeia de transportes (Leuven,2002).

A aplicação da perspectiva do utilizador-pagador é essencial para determinar o nível necessário de financiamento público dos portos, não limitando a sua competitividade face aos portos concorrentes (Leuven,2002).

O Estado pode subsidiar parcialmente a competitividade de terminais portuários cuja viabilidade financeira seja negativa, mas cujo impacto social e macroeconómico seja reconhecido. Isto acontece na maioria dos países da União Europeia, onde os Estados e as cidades subsidiam mais de metade do investimento.

Teoricamente, os preços portuários deveriam refletir pelo menos os respectivos custos de produção ou o custo marginal social:

- a) custos variáveis que só ocorrem quando consumidos (ex: gásóleo);
- b) custos variáveis não recuperáveis (ex: mão-de-obra; equipamento);
- c) custos fixos (ex: terraplenos, cais);
- d) custos externos (ex: poluição).

Os custos variáveis devem estar, obviamente, ligados ao preço de utilização de cada serviço ou equipamento, regulando-se assim o seu uso, através dos mecanismos de mercado.

Os custos fixos são irrecuperáveis, mesmo no longo prazo, devendo ser ligados ao grau de utilização do porto pelo navio e pela carga, no caso dos bens comuns (meios de segurança e vigilância), e pelos concessionários, no caso dos terraplenos e cais.

Apesar disso, pode-se prever algum grau de partilha do risco entre o concessionário e concedente, a adaptação às condições do mercado, com a utilização do mecanismo das taxas variáveis e das taxas de uso do porto, também variáveis.

As mais recentes tendências económicas apontam para:

- a) a redução da intervenção e da subvenção do Estado aos sectores económicos, evitando-se distorcer os mercados;
- b) a autonomia financeira das autoridades portuárias, no âmbito do modelo Land Lord Port, de concessão dos terminais portuários.

Para isso, é fundamental a manutenção de taxas e preços que permitam tal desígnio, excetuando-se a comparticipação, transparente, de investimentos iniciais em cais e terraplenos de novos terminais públicos, que tenham impactos positivos na economia, mas sejam financeiramente inviáveis.

O preço e as taxas portuárias são assim instrumentos essenciais num porto, desde que não comprometam a respetiva competitividade e não se tornem apenas fontes de financiamento de crescentes despesas correntes, desnecessárias à atividade do porto.

O preço portuário pode ainda ser utilizado como variável do marketing do porto, apesar da grande rigidez da procura, procurando adaptá-lo aos valores da concorrência, regulando a ocupação das infraestruturas e a qualidade dos serviços prestados ou atraindo determinados tipos de linhas ou cargas mais interessantes.

Imagem Positiva de um Porto na "Guerra" Pelos Clientes

Imagem Corporativa da Empresa

De acordo com Justo Villafane, no seu livro "Imagem Positiva" de 1998, a imagem corporativa de uma empresa, que nada tem a ver com as corporações ou associações, mas com a imagem institucional empresarial, é a imagem percebida pelo público e pelos clientes que escolhem o produto ou pelos clientes potenciais. A imagem corporativa da empresa é assim constituída por:

a) comportamento corporativo da empresa, que assume os modos de atuar da empresa no âmbito das suas políticas funcionais, nomeadamente a produção, o marketing e as características do produto;

b) cultura corporativa da empresa, que é a ideologia da organização e as presunções e valores relativos à empresa e aos seus funcionários;

c) personalidade corporativa da empresa, ou seja a imagem que a empresa pretende projetar de si mesma, intencionalmente através da comunicação.

A imagem corporativa da empresa resulta assim do somatório dos aspetos positivos e negativos reais e percebidos pelos clientes. Desta imagem e da sua comparação com a dos concorrentes, resultam em grande medida o volume de vendas, a rentabilidade, o desenvolvimento futuro da empresa no mercado, a procura pelos clientes novos, o valor criado e o emprego existente e a criar.

Na falta de uma imagem corporativa positiva, os clientes que podem mudar, escolhem um concorrente.

Imagem do Porto

Estas metodologias aplicam-se aos portos e terminais portuários, em concorrência no mercado. Quando um porto tem uma imagem negativa, assiste-se à saída dos clientes que podem mudar, perdendo todos os que vivem e trabalham nesse porto.

É fundamental a constante, e sólida, construção de uma imagem positiva do porto, cuidada como se de uma planta se tratasse, carecendo de toda a atenção e de melhorias constantes para crescer saudável.

É fundamental a constante adaptação do produto portuário aos clientes, adaptação das infraestruturas, dos equipamentos, da logística portuária, dos ritmos e produtividade, da informação, dos serviços acessórios, das acessibilidades marítimas e terrestres, assim como a

continuidade de serviço, a fiabilidade, o bom clima social, a organização e limpeza e a qualidade do serviço.

À imagem dos serviços oferecidos no porto e das suas infraestruturas, deve juntar-se uma forte e positiva "cultura do porto", das empresas e dos seus funcionários, dedicados a prestar o melhor serviço ao cliente, com qualidade e fiabilidade acima dos outros portos.

Só com estes dois pilares prévios, construídos no dia-a-dia, de forma sólida e positiva, poderá a comunicação transmitir uma personalidade corporativa aos clientes e ao mercado credível, coerente e real, comunicando um produto positivo e apetecível e formando uma imagem de porto competitivo, propícia a vencer os portos concorrentes em todos os segmentos de mercado e a atrair mais navios e cargas, criando emprego e contribuindo para uma região de empresas e pessoas vencedoras e competitivas (Villafane, 1998).

Sustentar uma Imagem Positiva do Porto

É fundamental que quem vive a partir do trabalho que exerce de uma forma profissional e competente num porto ou possui relações de trabalho com um porto, tenha como objetivo principal manter vivas as características positivas do produto do seu porto. Divulgando constantemente uma imagem positiva da organização em que está inserido ajudará a atrair mais tráfego, mais emprego, mais valor e mais vida ao seu porto.

É ilógico e irracional tornar negativa a imagem do porto que o alimenta e sustenta, e que tanto custa depois a recuperar. Fazendo desviar linhas, cargas e navios para outros portos concorrentes, muitas vezes sem objetivo perceptível ou motivo adequado aos tempos que correm e aos valores da economia e da sociedade em que vivemos. É ilógico contribuir negativamente para os serviços que vende.

Todos os colaboradores, do mais elevado grau de responsabilidade ao mais baixo, do funcionário ao empresário, do trabalhador manual ao intelectual e ao comercial, devem contribuir de forma positiva e ativa para uma imagem favorável do produto do porto que vendemos, melhorando as suas características e divulgando-as (Villafane, 1998).

Parece muitas vezes, ser necessário estabelecer um pacto social alargado, ou uma frente de "boa vontade", no sentido da preservação da imagem positiva do porto, necessária a um ambiente de crescimento sustentado, num mercado fortemente concorrencial.

Caso contrário, reduz-se o tráfego, os navios, a carga, o negócio, os salários, o emprego e a vida. É necessário um compromisso para o sucesso, para aumentar a atividade, e não reduzi-la.

Um porto vencedor gera mais negócio, emprego e vantagens para todos.

Enfoque na Perspetiva do "Cliente do Porto"

É neste contexto, e apenas com este objetivo de aumentar os negócios do porto, na perspetiva do marketing portuário, que se torna necessário definir um conceito especial de "cliente do porto a satisfazer" e a atrair e manter, com uma constante imagem positiva do porto, ligada a vantagens reais do produto oferecido (Dekker,2005).

Não se refere o conceito de cliente-devedor, na ótica dos modelos da contabilidade, ou do consumidor dos serviços portuários, na ótica dos modelos da macroeconomia, ou do utente dos terminais, na ótica da engenharia de obras, ou da cadeia logística A ou B. Existem muitos conceitos relacionados com diferentes modelos e objetivos.

Refere-se o conceito do cliente que pode escolher o seu porto em Portugal ou Espanha, que pode optar sair ou entrar, que está constantemente a avaliar a oferta global do porto e que deve ser satisfeito, para que volte.

Não se tratam aqui de segmentos de mercado cativos, a quem o Estado deve garantir um serviço público mínimo de qualidade. Trata-se de concorrência pura pelo mercado, de "Guerra pelos clientes" e de objetivos claros de aumento das vendas, e não de deambulações teóricas sem qualquer objetivo prático.

É aqui que se insere o modelo da imagem positiva empresarial de um porto, que visa atrair e satisfazer os clientes que tenham poder de opção, em conjugação com a utilização das restantes variáveis do marketing portuário.

Objetivo do Marketing Portuário: Integração do Produto

O crescente processo de globalização da produção e do consumo implica necessariamente maior concorrência entre polos de concentração regionais e redes de multinacionais desconcentradas, bem como a globalização do sistema de transportes, com a definição de cadeias logísticas concorrentes, globais e organizadas, através de toda a cadeia intermodal (Hesse e Rodrigues, 2004).

A deslocalização da produção de componentes e serviços, as políticas de alargamento e crescimento sustentado do desenvolvimento económico e do consumo de infraestruturas e bens, o arranque da China e da Índia, trazem boas notícias para o sector do transporte marítimo e dos portos.

Com a produção mundial em forte crescimento, com o comércio mundial a crescer mais que a produção, devido aos fenómenos da deslocalização da produção de componentes e aumento do cruzamento das trocas e dos consumos, com o aumento do valor das trocas comerciais superior ao aumento em volume, devido à crescente produção de bens manufacturados de elevado valor e baixo peso, com o crescimento do transporte marítimo a ritmos superiores ao do comércio internacional, acentuado por um maior aumento nas trocas intercontinentais, os portos mundiais têm vindo a registar um forte aumento dos volumes e do número de contentores, e que se prevê que venham a manter-se.

O transporte marítimo tem, conseqüentemente, assistido a tendências de pressão para a redução dos custos e a melhoria da fiabilidade, com o aumento da dimensão dos navios e a concentração horizontal em grandes grupos globais concorrentes, que muitas vezes também optam por estratégias de concentração vertical ao longo das cadeias intermodais.

A tendência nos portos tem sido de redução de custos e burocracias e de melhoria da rotação das cargas e dos navios em porto, integrando-se portos e cadeias logísticas e concentrando-se a gestão dos terminais portuários em grandes grupos de operadores, levando a redes de concorrência entre grupos de portos, de terminais e grupos logísticos.

Assiste-se ainda a uma crescente transferência das funções de produção e distribuição da economia para o sector dos transportes e da logística, designados como serviços de valor acrescentado, que aproveitam os tempos "mortos" ao longo da cadeia de transporte e nos portos, para a realização de operações de montagem ou adaptação à encomenda e de entrega.

Todas as tendências enunciadas trazem oportunidades e boas notícias para os portos, mas também implicam a necessidade de não ficar parado e de mudar, adaptar, investir, integrar-se ou de desaparecer (Sommar e Woxenius, 2007).

Assim, para aproveitar o crescimento acentuado do comércio internacional e do transporte marítimo, nomeadamente de contentores, não basta ficar a ver o movimento, esperando que aumente.

Há que adaptar o produto portuário, integrando-o no produto das cadeias logísticas selecionadas e aquelas a que se pretende pertencer. Há que tornar o porto atrativo, eficiente e moderno, rápido e fiável, com infraestruturas e equipamentos especializados, e dimensionado para as novas atividades de valor acrescentado (Bichou e Gray, 2004).

Não se trata de assegurar o serviço público "mínimo e barato", mas antes de assegurar serviços sempre disponíveis, com um nível de qualidade constante, ao melhor preço, de forma empenhada, com serviços pós-venda. São necessários terminais profundos e grandes terraplenos, equipamentos modernos, adaptados aos mercados selecionados como estratégicos.

É aqui que surge o papel do marketing, no apoio à autoridade portuária e ao operador de terminal, no apoio à tomada de decisão estratégica, para o posicionamento do porto nos mercados de maior valor, com características competitivas que permitam atingir o nível de qualidade de serviço das melhores cadeias logísticas-alvo, assegurando-se uma posição importante entre os centros de produção, de consumo e logísticos.

Marketing portuário não é o mesmo que comunicação ou imagem. O marketing portuário é essencialmente a adaptação do produto portuário, prestado pelo conjunto de empresas da comunidade portuária nas infraestruturas do porto, ao cliente alvo (escolhido estrategicamente), embora também se divulgue essa adaptação (Bichou e Gray, 2004).

O marketing portuário passa pela análise da envolvente interna e externa do porto e pela definição de uma estratégia de utilização das ferramentas - produto, preço, distribuição e comunicação - tendo em vista atingir objetivos estratégicos definidos, de aumento do volume de vendas, das receitas, do lucro, da quota de mercado, do número de clientes ou do impacto sócio-económico numa região.

O processo inicia-se com a compilação e análise da informação relacionada com os clientes, potenciais clientes, a economia, indústria, técnicas, transportes, legislação, distribuição, concorrentes, operadores e fornecedores de serviços no porto, infraestruturas e acessibilidades, qualidade de serviço e potencialidades do próprio porto espelhadas no seu plano de desenvolvimento espacial de longo prazo.

Finalmente, segue-se a definição e implementação da estratégia para alterar a situação atual, tendo em vista torná-la na situação objetivo, com base na utilização das variáveis do mix do marketing portuário.

Os Clientes dos Portos

Gestor do Produto "Porto"

A autoridade portuária não pode apenas desempenhar o seu papel de "arrendatário" dos terminais, mas sim reforçar o seu papel de gestor do porto, como uma marca comercial a vender, que deve satisfazer os seus clientes, navios e cargas.

Assim, é importante o papel enquanto regulador da concorrência, fiscalizador da transparência dos preços, da qualidade dos serviços e da produtividade dos terminais e de todas as empresas prestadoras de serviços no porto. Estas empresas devem ser licenciadas apenas quando possuem um serviço de qualidade e cumprem os requisitos mínimos.

É também fundamental o papel da autoridade portuária na garantia da segurança, no desenvolvimento das acessibilidades e infraestruturas comuns e na expansão de novas áreas de negócios e novos terminais, através da criação de infraestruturas de base.

É ainda importante o seu papel no conhecimento do mercado, na criação de melhores amarrações logísticas e de ligações intermodais do porto, na facilitação institucional de soluções para a atração de novos clientes, no controlo dos serviços prestados pelos operadores e preços máximos, penalizando e afastando os operadores que estejam abaixo do nível de qualidade que hoje a economia exige dos portos.

Enfoque nos Clientes

O enfoque deve ser dado aos clientes que escolhem o porto ou que o podem preterir, a carga e o navio. Sempre que existe mercado suficiente, a autoridade portuária deve assegurar que os fornecedores de serviços do porto sejam mais que um, disputando os clientes em iguais condições, garantindo-se assim níveis adequados de competitividade e qualidade.

Em conclusão, os contactos com os clientes finais não são responsabilidade exclusiva dos concessionários de terminais de serviço público. A autoridade portuária deve estar em contacto permanente com os armadores e com os carregadores mais importantes, conhecendo-lhes as necessidades, as reclamações, as expectativas, as cadeias logísticas em que estão inseridos e apresentando-lhes as soluções globais no porto, em parceria com os concessionários. Neste contexto, a autoridade portuária deve também desempenhar o seu papel na divulgação das vantagens e das novas capacidades do porto.

Deve também apoiar os operadores portuários na captação de novos clientes e manutenção dos atuais, facilitando novas soluções, desde que se mantenham sempre remunerados os seus custos de investimento e de funcionamento.

Novos Negócios nos Portos

Os negócios que se realizam nos portos têm vindo a ficar cada vez menos ligados à movimentação de mercadorias e à logística das cargas, e cada vez mais às pessoas e com as suas necessidades de usufruto do domínio público marítimo, como local aprazível de encontro para o lazer e para o trabalho (Lorens,2004).

Este fenómeno verifica-se principalmente nas zonas citadinas dos portos estuarinos, onde a apetência das populações pelo uso da frente ribeirinha, para todo o tipo de funções, assume-se cada vez mais como uma corrente avassaladora e incontornável.

Tal aconteceu já em muitos portos e cidades portuárias em todo o mundo, tendo os terminais de cargas sido gradualmente comprimidos, ou mesmo transferidos, para zonas mais distantes, com mais espaço livre para as operações, com menor custo por metro quadrado, com melhores acessibilidades terrestres e áreas de expansão industriais, logísticas e portuárias.

Sem colocar em causa o interesse de muitas das áreas portuárias, enquanto reservas para um futuro que se desconhece, não sendo passíveis de alienação pelo Estado para o domínio privado, devem no entanto, ser reconhecidos os novos interesses das populações e os seus direitos de utilização das frentes ribeirinhas, ainda que com carácter temporário.

Assim surgem novos negócios nos portos, já velinhos noutros países. Negócios como os cruzeiros de turismo e as gares comerciais luxuosas. Os portos de recreio, as marinas, os fundeadouros, as oficinas de reparação, as rampas, os clubes de vela e o remo.

Os restaurantes, os bares, as docas, as festas, os parques de estacionamento, os jardins, os passeios marítimos. Os escritórios, as lojas, as tabacarias, as áreas comerciais. Os eventos ao ar livre, concertos, jogos de praia, exposições, filmagens e a motonáutica. Os eventos a coberto, os congressos, as feiras, seminários, apresentações, reuniões, jantares, festas. As embarcações tradicionais, os restaurantes que navegam, passeios no rio, fragatas, naus, bares flutuantes. Todos estes novos negócios que sempre existiram, mas que agora florescem na zona ribeirinha, podem ser, e são, rentáveis. As pessoas estão dispostas a pagar mais por metro quadrado, o que pode servir para apoiar o desenvolvimento de infraestruturas portuárias noutros locais, sendo para isso fundamental compatibilizar espaços, funções, atividades e horários, e mais do que tudo, compreender a necessidade de equilibrar o crescimento.

Os clientes do porto são hoje os navios, as cargas e... as pessoas, que trazem uma nova vida e dinâmica às frentes ribeirinhas e que pagam mais e têm direito de voto. A “população” é hoje um cliente importante do porto, que merece ser bem recebido, servido e sair satisfeito da zona portuária.

Caracterização do Porto de Leixões

O porto de Leixões fica situado no norte de Portugal, a noroeste da Península Ibérica, ocupando assim uma posição privilegiada no contexto do sistema portuário europeu. Localiza-se a cerca de 2,5 milhas a norte da foz do rio Douro e nas proximidades da cidade do Porto, sendo enquadrado pelas povoações de Leça da Palmeira a norte e Matosinhos a sul. O porto de Leixões constitui um porto de mar edificado pelo homem ao contrário por exemplo do Porto de Sines que se revela um porto de mar natural.



Figura 1 - Porto de Leixões (APDL)

Na confluência de importantes rotas internacionais, o porto de Leixões, localizado a 5 Km do aeroporto internacional Francisco Sá Carneiro, situa-se numa zona de grande densidade populacional e industrial.

No domínio rodoviário o Porto de Leixões está conectado com os itinerários principais - IP 1 e IP 4, e com os itinerários complementares - IC1/A28, IC 23 e A41.

Ao nível das ligações ferroviárias o porto encontra-se ligado à rede geral do país por intermédio da linha de cintura do porto, ligação, essa, estabelecida através da estação de Contumil.

Leixões é um porto exportador por excelência, que serve praticamente todo o tipo de navios e de cargas, fazendo do transporte marítimo um meio privilegiado para a realização de trocas comerciais. Na confluência de importantes rotas nacionais e internacionais, Leixões movimentou em 2013 cerca de 16 milhões de toneladas de mercadorias, o que representa cerca de 25% do comércio externo português por via marítima.

O transporte marítimo é considerado como um meio não poluente, e deverá apresentar-se como um pacote global que se demonstre eficiente, rápido e eficaz, que seja capaz de competir com o transporte rodoviário. Permite deslocar cargas de maior tamanho e em maior quantidade com menores custos associados em comparação com o transporte aéreo ou terrestre para deslocações intercontinentais.

O transbordo marítimo (Transshipment), compreende a operação de transferência de cargas em trânsito, nomeadamente contentores, de um navio para o outro e com estadia intermédia no cais. Um bom exemplo desta mercadoria geral contentorizada é o porto de Sines.

O transporte gateway corresponde ao tráfego de importação/exportação de mercadorias. Exemplo deste transporte é o próprio porto de Leixões, onde a mercadoria sai do porto de mar pela via interna de ligação ao porto de Leixões, passando pela nova portaria com destino ao cliente.

Quer isto dizer, que o porto de Leixões compete com portos como o de Vigo e não com o de Sines, por se tratarem de transportes marítimos diferentes.

O transporte marítimo pode englobar todo o tipo de cargas desde químicos, combustíveis, alimentos, areias, cereais, minérios, automóveis entre outros. A carga chamada carga geral é transportada em caixas, paletes, barris ou contentores. Um dos meios de empacotamento de carga mais utilizado e que mais contribuiu para o desenvolvimento do transporte marítimo desde a década de 1960 é o uso de contentores. Existentes em tamanhos padronizados permitem o transporte de carga de uma forma eficiente e segura, facilitando o transporte e arrumação da carga dentro dos navios. Existem softwares especializados para o carregamento de contentores, divulgando informação sobre como e de que forma dispor a carga dentro dos contentores, otimizando espaço e cumprindo regras de transporte, por exemplo cargas leves em cima de cargas pesadas.

As mercadorias em contentores, devido ao seu valor acrescentado, são quem contribuem mais financeiramente correspondendo a metade da receita do porto de Leixões, ainda que muitas da vezes não se manifestem em cargas de peso elevado. Por tudo isto são consideradas mercadoria premium.

Leixões é um dos portos mais polivalentes e competitivos na sua área natural de atuação, por onde passam anualmente cerca de 3 mil navios, mais de 630 mil TEUS (cerca de 420 mil contentores) e todo o tipo de mercadorias, entre as quais se destacam os cereais, o papel e cartão, a sucata, o ferro e aço, os granitos, os têxteis, os açúcares, as bebidas, os cimentos, a cortiça, componentes para aerogeradores e os produtos petrolíferos.

A interlan do porto de Leixões engloba toda a área de influência da organização, nomeadamente empresas circundantes do porto que utilizam o mesmo. Assim sendo, o porto de Leixões depende do desenvolvimento da economia local. Se a economia local cresce, o porto de Leixões crescerá também.

Para além das empresas locais, a APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões, estabelece também ligações com empresas de Castela e Leon, fazendo uso da estrada europeia de ligação 80; tal facto tem sido uma aposta da APDL, o incentivo da modalidade nesta via.

A plataforma logística de Salamanca ZALDESA é um dos enclaves integrados dentro da rede logística de Castela e Leão. Ambos enclaves logísticos fazem parte do corredor europeu prioritário n. 7 e contam com a conexão por estrada de alta capacidade, bem como uma futura conexão ferroviária. O objetivo deste acordo é favorecer o fluxo de mercadorias entre ambos enclaves, bem como o fortalecimento das relações entre o porto de Leixões e a Plataforma Logística de Salamanca.

A APDL é uma Sociedade Anónima de capitais exclusivamente públicos, que tem por objeto a administração dos portos do Douro e Leixões, visando a sua exploração económica, conservação e desenvolvimento. Neste enquadramento, a movimentação de mercadorias no Porto de Leixões está praticamente toda concessionada à iniciativa privada, nomeadamente:

- Terminal de Contentores

No porto de Leixões existem dois terminais concessionados à empresa TCL – terminal de contentores de Leixões, S.A. O terminal de contentores sul, com uma área de 16 ha, dispõe de um cais acostável com 540m e fundos a -12m. Possui 4 pórticos de cais, 8 pórticos de parque, 7 reach-stackers e 10 empilhadoras frontais. O terminal de contentores norte dispõe de 6 ha, 360 metros de cais e fundos a -10m. Está equipado com 2 pórticos de cais e 5 pórticos de parque. Este terminal, de menores dimensões, visa principalmente servir as regiões autónomas dos Açores e da Madeira.

- Terminal de Carga Geral

Com cerca de 520 e 670 m de cais acostável e fundos de -10 e -11m, os dois cais para movimentação de Carga Geral estão concessionados à empresa TCGL – terminal de carga geral e granéis de Leixões, S.A. Dispõem de equipamento adequado às principais cargas movimentadas, destacando-se duas gruas móveis com uma capacidade para 104t e um alcance de 43 metros.

- Terminal de Granéis Sólidos

A movimentação de granéis sólidos no Porto de Leixões está atribuída à empresa TCGL. No terminal de granéis agro-alimentares, com 400m de comprimento e fundos de -12m, são movimentados cereais através de dois guindastes ecológicos de 15t com sistema anti-

poluição. A armazenagem destes mesmos cereais, está concessionada à SDL – silos de Leixões. Nas restantes docas movimentam-se outros tipos de granéis sólidos, dos quais se destacam paralelepípedos e sucata. Existe ainda um terminal de cimento licenciado às empresas CIMPOR e TERCIM – terminais de cimento, com fundos a -10m.

As concessões de serviço público, como o caso da TCL e TCGL estão regulamentadas por determinadas regras. Por outro lado, a licença de uso privativo, tal como a APDL concedeu à TERCIM, não carece de supervisão da mesma.

- Terminal Petroleiro

O terminal petroleiro, concessionado à Petrogal e ligado à refinaria por oleodutos e gasodutos, dispõe de três postos de acostagem com fundos de -14, -10 e -6m. Existem outros locais, com fundos de -6, -10 e -11m, apropriados para a movimentação de Granéis Líquidos tal como melaços, betumes e alcatrão. A armazenagem de produtos petrolíferos a granel encontra-se licenciada à Cepsa e Repsol, e a armazenagem de melaços por sua vez à ED&FMAN Portugal.

- Doca de Recreio

Concessionada à Marina Porto Atlântico, a doca de recreio tem 50m de cais acostável, fundos de -2,5m e uma capacidade de amarração permanente para 248 embarcações.

- Porto de Pesca

Concessionada à Docapesca, o porto de pesca dispõe de instalações, condições e estruturas de apoio à pesca e comercialização de pescado, adequadas à posição de destaque que ocupa neste setor de atividade. É constituído por três pontes-cais, com 1,890m de comprimento onde podem acostar 46 traineiras e 20 arrastões.

As áreas que ainda estão sob alçada da autoridade portuária são o terminal de passageiros e o terminal roll-on / roll-off.

- Terminal Multiusos

O novo terminal multiusos destina-se essencialmente ao tráfego ro-ro, potenciando o desenvolvimento das autoestradas do mar a partir de Leixões. Contempla um cais avançado com 310m de comprimento, uma rampa ro-ro com 26m de largura e fundos a -10m. Junto a este terminal existe uma área de apoio com cerca de 8ha.

- Terminal de Passageiros

O terminal de cruzeiros do molhe sul do porto de Leixões dispõe de um cais com 340m de comprimento e 18m de largura, com capacidade para a acostagem de navios até 300m, fundos a -10m, o que aumenta significativamente a capacidade de resposta do Porto de Leixões na receção de navios de cruzeiros de maiores dimensões.



Figura 2 - Terminal de Cruzeiros Sul (APDL)

Neste local encontra-se em construção uma estação de passageiros, situada no edifício central do complexo, para serviço a navios em escala, ou que efetuem embarque/desembarque de passageiros, integrando espaços de chegadas e partidas e respetivas áreas e gabinetes de serviços. O terminal terá ligação direta ao navio através de uma manga de acesso. O edifício será sede do futuro Parque de Ciência e Tecnologia do Mar.

Na doca 1 norte, o tradicional terminal de cruzeiros tem 300 metros de cais acostável e -10 de fundos, permitindo a atracação de navios até 250m. A estação de passageiros, com uma área de cerca de 840 m², é um dos mais belos exemplos arquitetónicos dos anos 60, sendo considerada património arquitetónico e histórico da cidade de Matosinhos.



Figura 3 - Terminal de Cruzeiros Norte (APDL)

Estratégia

Em Junho de 2004, foi aprovado o Plano Estratégico de Desenvolvimento do porto de Leixões, o qual incorpora um plano de ações que têm como objetivo capital aumentar a competitividade do porto (APDL, 2004).

A implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do porto de Leixões assenta em ações específicas que se encontram alocadas a planos sectoriais nos domínios do marketing portuário, do ordenamento logístico e territorial e do sistema de informação.

Assim, foram definidas 20 ações que pretendem direcionar a gestão do porto nos próximos 10 anos, de 2004 a 2015, e que têm com objetivo maximizar a sua 'performance' através da tradução da estratégia em termos operacionais, nomeadamente:

1. Aumento da capacidade de navegabilidade do porto
2. Revitalização do molhe sul e espaços adjacentes
3. Melhoria das condições operacionais do terminal petrolífero
4. Projeto da portaria única
5. Reconversão da área para a carga contentorizada
6. Estruturação da plataforma logística
7. Revitalização e reabilitação de espaços e edifícios
8. Incremento de espaços de "sociabilidade" do porto
9. Melhoria dos espaços de fronteira e colmatação de frentes urbanas
10. Implementação do parque urbano do vale do Leça
11. Dinamização e envolvimento da comunidade portuária na promoção comercial
12. Relacionamento comercial e institucional
13. Relacionamento com associações empresariais
14. Certificação do porto
15. Segurança na cadeia logística
16. Gestão ambiental
17. Sistema de informação geográfica
18. Portal do porto de Leixões
19. Portal interno (Intranet)
20. Sistema de informação e gestão

A missão da empresa traduz a razão de ser da APDL, as suas motivações internas e externas e destinatários.

O Porto de Leixões tem como **Missão**:

Prestar serviços de reconhecido valor para os utilizadores do Porto de Leixões, através de uma adequada oferta de infra-estruturas, de uma elevada eficiência operacional, de recursos humanos qualificados e motivados, de uma prática de sustentabilidade e de segurança, ordenando e desenvolvendo o espaço portuário e assegurando a adequada integração urbana, envolvendo a comunidade portuária de Leixões.

A **Visão** é traduzida numa ambição que extravasa a própria empresa e envolve todos os atores envolvidos na prestação de serviços associados ao movimento de navios e cargas no porto, pretendendo funcionar como fator de motivação, coesão e articulação de todos os interessados e implicados no negócio portuário.

Sendo a visão do porto: "**Fazer do Porto de Leixões uma referência para as cadeias logísticas da fachada atlântica da Península Ibérica**", serão prosseguidos quatro objetivos de desenvolvimento:

- Consolidar e promover a marca «Porto de Leixões» de forma integrada e consequente;
- Organizar uma oferta de serviços de qualidade e ajustada necessidade do mercado;
- Dotar o Porto das condições materiais e imateriais de apoio à sua atividade;
- Reforçar as condições de integração urbana e de acessibilidade externa.

Os **Valores** que norteiam as atividades desenvolvidas pela empresa no exercício e cumprimento da sua Missão são os seguintes:

- Ser líder do Porto de Leixões
- Orientação para o cliente e procura sistemática da excelência
- Ética, lealdade e orgulho de pertença à APDL
- Motivação e reconhecimento do mérito dos colaboradores;
- Segurança, integração e sustentabilidade ambiental das operações
- Criação de valor e sustentabilidade financeira
- Exercício pleno de autoridade portuária orientado para o interesse público

O Porto de Leixões e as “suas” cidades

Situado no denso tecido urbano que o rodeia, esta importante infraestrutura portuária divide a cidade em dois. Este cenário levou o Porto de Leixões a reconhecer que a situação necessitava de uma atenção especial e que as relações entre o porto e a cidade tinham de ser boas, porque uma coexistência saudável era a única maneira de conseguir que a cidade não rejeitasse o porto.

Ponte Móvel

Leça da Palmeira e Matosinhos são duas partes de uma só cidade, separadas pelo rio Leça. A presença do porto, literalmente instalado no centro da cidade, fazia ressaltar ainda mais a separação. A partir de uma certa altura, os muros do porto substituíam as margens do Rio Leça.

A ponte móvel terminada em 1959, com um vão livre de 58,56m, duas secções e um tempo de abertura de 130 segundos, constituiu um elemento conciliador, um marco na paisagem.



Figura 4 - Ponte móvel em 1959 (APDL)

A ponte foi construída para permitir que a estrutura portuária pudesse satisfazer as necessidades de um grande porto, e se construíssem novas docas para os navios. O rio Leça foi atravessado por várias pontes no passado, uma delas sendo romana, porém essas construções foram derrubadas ou modificadas, de modo que a ponte móvel veio a ser um símbolo de união para uma zona que tinha sofrido muitas mudanças, como resultado da invasão do porto.

A nova ponte móvel, construída em 2007 (reconhecida com o 1º prémio de European Award for Steel Structures em 2009) ampliou o vão livre até 92m (a quarta maior ponte basculante do mundo), reduziu o tempo de operação – agilizando substancialmente o fluxo do tráfego automóvel –, e por conseguinte melhorar a qualidade de vida dos usuários, aproximando Matosinhos a Leça da Palmeira e vice-versa.



Figura 5 - Nova ponte móvel (APDL)

VILPL. Enlace interno ao Porto de Leixões

Com a construção da VILPL em 2008 – que constituiu um enlace direto entre o porto e a rede nacional de estradas –, era possível separar o tráfego portuário do tráfego local, desviando mais de 2500 camiões por dia para que não tenham que utilizar a rede da cidade.



Figura 6 - Via Interna de Ligação ao Porto de Leixões (APDL)

Este projeto da APDL melhorou a qualidade de vida nas proximidades do porto e também melhorou significativamente a gestão do tráfego, permitindo que os municípios pudessem redefinir as suas estratégias para as zonas livres das pressões do tráfego rodoviário pesado, facilitando a recuperação das avenidas da área. Esses caminhos têm a sua própria identidade como artérias urbanas com passeios largos, ciclovias e zonas jardinadas, e pode-se constatar que foi devolvido aos cidadãos da cidade, uma área que anteriormente sempre foi uma fonte de conflito. Esta “revolução” foi completa com uma nova utilização e distribuição da cidade nas proximidades das praias de Leça e Matosinhos, onde se realizaram intervenções interessantes e com muita personalidade levadas a cabo por dois arquitetos, que receberam o Premio Pritzker.

Novo Terminal de Passageiros

É um caso que tipifica as “boas práticas” nas relações entre o porto e a cidade. A infraestrutura já está aberta literalmente para a cidade, descobrindo maneiras de solucionar problemas muito sensíveis, como a questão da segurança. Também tem sido possível implementar soluções que eliminam as barreiras físicas e facilitam o acesso dos cidadãos ao interior da zona portuária.



Figura 7 - Novo terminal de Passageiros (APDL)

Ao mesmo tempo, o novo terminal de passageiros abriu a porta a novos tipos de tráfego, permitindo que as pessoas entrem no interior das cidades circundantes (Matosinhos, Porto e Gaia), que tem visto um forte ganho a nível económico e uma convivência harmoniosa.

Tarifas 2014 da APDL

A APDL cobra, dentro da sua área de jurisdição, pela utilização das suas instalações e equipamentos, por fornecimentos de bens e prestação de serviços relativos à exploração económica do porto diferentes taxas. Aos valores das taxas previstas aplica-se o IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado, nos termos da legislação em vigor.

Uso do Porto

A tarifa de uso do porto, designada por TUP, é devida pela disponibilidade e uso dos sistemas relativos à entrada, estacionamento e saída de navios, à operação de navios, cargas e passageiros, à segurança e à conservação do ambiente.

A TUP-Navio é aplicada a todos os navios e embarcações que entrem no porto, excluindo determinadas isenções.

A tarifa de uso do porto integrava ainda uma componente aplicável à carga, designada por TUP-Carga, e que era aplicada por tonelada ou unidade de carga em correspondência com as categorias ou tipos de carga.

Como forma de aumentar o tráfego portuário, atraindo novos agentes comerciais e aumentando o número de escalas dos habituais, o Conselho de Administração do Porto de Leixões deliberou eliminar integralmente a TUP-Carga – quer na importação quer na exportação – com efeito a partir do dia 1 de janeiro de 2014, apostando assim em mais uma estratégia de competitividade.

A taxa de uso do porto a cobrar aos navios e embarcações é calculada por unidade de arqueação bruta (GT), por período indivisível de 24 horas e por tipo de navio, de acordo com o quadro seguinte:

	1º Período de 24h	Períodos seguintes de 24h
Tipo de embarcação ou navio	Euros	Euros
Navios – Tanque	0.1893	0.0379
Navios de Contentores	0.1706	0.0365
Navios Roll-on / Roll-off	0.1340	0.0244
Navios de Passageiros	0.0875	0.0250
Navios Graneleiros Agro-Alimentares	0.3045	0.0636
Outros Navios Graneleiros	0.1749	0.0376
Restantes embarcações ou navios	0.1749	0.0376

Tabela 1 - TUP em função do tipo de navio (APDL)

Estão isentas da taxa de uso do porto as seguintes embarcações ou navios:

- a) Os navios hospital;
- b) Os navios da armada portuguesa e os navios da armada de países estrangeiros, desde que em visita oficial, ou que ostentem pavilhão de país que conceda igual tratamento aos navios da armada portuguesa;
- c) As embarcações em missão científica, cultural ou benemérita de carácter internacional, quando o requeiram;
- d) Os navios entrados no porto exclusivamente para mudança de tripulação ou desembarque de doentes ou mortos, durante o tempo estritamente necessário para o efeito;
- e) Os rebocadores e equipamentos flutuantes ao serviço do porto;
- f) As embarcações de tráfego local, bem como as de pesca costeira, de arqueação bruta igual ou inferior a 5 GT.

A taxa de uso do porto aplicável ao navio beneficia de reduções nas condições seguintes:

a) De 3%, traduzida num Prémio Verde, aos navios-tanque de 20.000 DWT ou mais, que transportem petróleo bruto e ou refinados do petróleo, sejam titulares do Certificado do Bureau Green Award de Roterdão e que cumpram os respetivos requisitos;

b) Das percentagens abaixo indicadas aos navios que tenham cumprido as condições do serviço de linha de regular ou de serviço de cabotagem continental logo que igualado o número mínimo de seis escalas ao porto por ano civil:

- até à 50ª escala e desde a 1ª - 30%
- a partir da 50ª escala - 50%.

c) De 20%, as embarcações que entrem no porto exclusivamente para abastecimento de mantimentos, água, combustível, lubrificantes e sobressalentes para uso próprio.

d) Das percentagens abaixo indicadas aos navios de transporte oceânico de granéis líquidos ou sólidos que mantenham o nome logo que igualado o número mínimo de seis escalas ao porto por ano civil:

- até à 11ª escala e desde a 1ª – 2,5%
- da 12ª à 17ª escala – 10%
- acima da 17ª escala – 22,5%.

Pilotagem

A tarifa de pilotagem é devida pelos serviços prestados ao navio pelas componentes dos sistemas de pilotagem de navios em manobras, à entrada, saída e no interior do porto ou vizinhança, incluindo a sua disponibilidade e uso.

As taxas de serviço de pilotagem são as seguintes:

- a) Taxa de pilotagem de entrada ou amarrar a bóia;
- b) Taxa de pilotagem de saída ou largada de bóia;
- c) Taxa de pilotagem de serviço de mudanças, ou de fundear e suspender;
- d) Taxa de pilotagem de serviço de experiências, dentro ou fora do porto;
- e) Taxa de pilotagem de serviço de correr ao longo do cais ou de outras estruturas;

O valor das taxas de pilotagem é calculado por manobra segundo a fórmula:

$T = C_n \times UP \times \sqrt{GT}$, em que:

T= Valor da taxa em euros;

C_n= Coeficiente específico para cada tipo de serviço a efetuar;

UP= Valor da unidade de pilotagem;

GT= Unidades de arqueação bruta da embarcação.

Para efeitos de aplicação da fórmula do número anterior estabelece-se o seguinte:

- a) Os coeficientes (C_n) a aplicar nos portos do Douro e Leixões são os seguintes:

PORTOS	Serviço de entrada ou de saída	Serviço de mudança ou de fundear e suspender ou de experiências	Serviço de correr ao longo do cais ou de outras estruturas de atracação
Douro	1.2	1.0	0.4
Leixões	1.1	1.0	0.4

Tabela 2 - Coeficientes dos diferentes serviços em função do Porto (APDL)

- b) A unidade de pilotagem (UP) é de € 6,5713;

- c) Para os navios de guerra, o valor de GT é substituído pelo valor da tonelagem de deslocamento máximo;

As taxas de pilotagem serão reduzidas nas seguintes condições:

- a) De 50% para os navios da armada nacional e unidades auxiliares da Marinha, quando requisitem o serviço;

Estão isentas de pagamento de taxas de pilotagem as embarcações que arribem ao porto para desembarcar náufragos, tripulantes ou passageiros em perigo de vida ou que precisem de ser socorridos, não fazendo outra operação de serviço;

Reboque

A tarifa de reboque é devida pelos serviços prestados às embarcações e navios nas manobras de entrar e atracar ou fundear; largar ou suspender e sair; mudanças; experiências; e correr ao longo do cais e de outras estruturas de atracação.

A tarifa de reboque é cobrada por rebocador em função do tempo e por classes de arqueação bruta (GT) de acordo com o quadro seguinte:

Arqueação bruta (GT) da embarcação ou navio	(euros/rebocador/hora)
Inferior a 1 000	272,4895
de 1 000 a 4 999	384,4384
de 5 000 a 9 999	462,9297
de 10 000 a 19 999	727,4572
de 20 000 a 39 999	826,6516
Mais de 40 000	991,9847

Tabela 3 - Tarifas de reboque (APDL)

As taxas sofrerão um agravamento de 75% nos domingos e feriados e no período das 1:00 às 6:00 horas nos demais dias.

Para efeito de aplicação da tarifa de reboque, a contagem de tempo inicia-se no momento em que o equipamento chega ao local da prestação do serviço ou desde a hora para que foi requisitado, se o navio chegar posteriormente a essa hora, e termina no momento em que finalize as operações.

Amarração e desamarração

A tarifa de amarração e desamarração é devida pelos serviços prestados ao navio pelas componentes dos sistemas relativos a operação de navios, nomeadamente amarração e desamarração, incluindo a sua disponibilidade e uso.

A tarifa de amarração e desamarração é estabelecida, para cada tipo de serviço, por classes de arqueação bruta (GT) e por operação / manobra, de acordo com o quadro seguinte:

Arqueação bruta (GT) da embarcação ou navio	Amarrar e Desamarrar / Correr ao longo do cais (euros/manobra)
Inferior a 1 000	73,3246
de 1 000 a 4 999	103,6202
de 5 000 a 9 999	135,4919
de 10 000 a 19 999	175,3440
de 20 000 a 39 999	191,2922
Mais de 40 000	239,1123

Tabela 4 - Tarifas de amarração e desamarração (APDL)

Armazenagem

A tarifa de armazenagem, aplicável nas áreas não concessionadas, é devida pelos serviços prestados à carga, designadamente pela ocupação de espaços descobertos e depósitos.

As cargas que permaneçam depositadas em vagões ou em quaisquer outros veículos que as transportem estão sujeitas à tarifa de armazenagem regulamentar correspondente à área ocupada pelos vagões ou veículos, durante o período em que estas permaneçam dentro das instalações portuárias.

Para efeitos de aplicação desta tarifa, a contagem de tempo inicia-se no dia da ocupação do espaço e termina no dia em que aquele fica livre das cargas ou veículos, considerando-se o tempo seguido em caso de transferência de local de armazenagem.

As taxas estabelecidas incidem sobre a totalidade do espaço ocupado, podendo ser fixadas pela APDL, áreas, volumes e pesos mínimos para efeitos de faturação.

Excetua-se a armazenagem no Terminal Roll-on/Roll-off que, pelo seu carácter temporário, será objeto de normas específicas.

Pela armazenagem de cargas são devidas, por metro quadrado, e dia indivisível, as taxas seguintes:

Períodos de tempo	Euros/dia
Nos primeiros 7 dias	Gratuito
Do 8º ao 18º dia	0.0370
Do 19º ao 20º dia	0.1602

Tabela 5 - Tarifas de armazenagem de cargas (APDL)

A permanência de mercadorias armazenadas acima do prazo máximo normal de 20 dias carece de autorização prévia da Direção de Operações Portuárias e Segurança e quando expressamente autorizada a taxa a cobrar é de € 0,6404.

Pela armazenagem de contentores nos terraplenos, são devidas, por unidade e dia indivisível, as taxas seguintes:

Períodos de tempo	Euros/dia
Nos primeiros 8 dias	Gratuito
Do 9º ao 15º dia	1.2806
No 16º dia e seguintes	2.2291

Tabela 6 - Tarifas de armazenagem de contentores (APDL)

Uso de equipamentos

A tarifa de uso de equipamento é devida pelos serviços prestados à carga ou ao navio, pela utilização de equipamentos de manobra e transporte marítimo, manobra e transporte terrestre, e outro equipamento de apoio ao movimento de navios, cargas e passageiros.

Para efeitos da aplicação desta tarifa, a contagem de tempo inicia-se no momento em que o equipamento é colocado à disposição do requisitante e termina no final do período para que foi requisitado.

O tempo de aluguer engloba o tempo gasto na deslocação do equipamento amovível desde o local onde se encontra estacionado até ao local de prestação do serviço e vice-versa.

Nos casos em que o uso do equipamento é faturado por tonelada movimentada com rendimentos mínimos exigidos por hora, o cálculo do rendimento horário terá em consideração o disposto no número anterior.

Pelo uso de equipamento de manobra e transporte marítimo, bem como das instalações e estruturas afetas a este equipamento, são devidas, por unidade e período de tempo indivisível, segundo o tipo, as taxas constantes do quadro seguinte:

Tipo de Equipamento	Unidade	Euros
Rebocador	Hora	573,8643
Lanchas de pilotagem	Hora	275,9081
Lanchas	Hora	63,7681

Tabela 7 - Tarifas de uso de equipamento marítimo (APDL)

Pelo uso de equipamento de manobra e transporte terrestre, bem como das instalações e estruturas afetas a este equipamento, são devidas, por unidade e período de tempo indivisível, segundo o tipo, as taxas seguintes:

a) Guindastes de via - taxas por tonelada segundo a sua capacidade de elevação e com os mínimos de toneladas cobráveis por hora indivisível:

Tipo de Equipamento	Euros por tonelada	Toneladas por hora
Guindastes de via de 45 ton força (Titan) (1)	0,7104	100

(1) Não inclui o manobrador de equipamento da APDL

Tabela 8 - Tarifas de uso de equipamento terrestre (APDL)

b) Restante equipamento terrestre:

Tipo de Equipamento	Unidade	Euros
Tratores Tug-Master (1)	Hora	63,7681
Básculas	Pesagem	2,2520
Escadas de portaló	Dia	31,8842

(1) Não inclui o manobrador de equipamento da APDL

Tabela 9 - Tarifas de uso de equipamento terrestre (APDL)

Fornecimentos

A tarifa de fornecimentos é devida pelo fornecimento de recursos humanos e de bens consumíveis, incluindo o serviço inerente à natureza de cada fornecimento aos utilizadores do porto.

As tarifas de fornecimento de água e energia elétrica são anualmente fixadas pela Administração Portuária, em função das tarifas praticadas pelos respetivos fornecedores.

Por cada tipo de fornecimento são devidas taxas em função da natureza e quantidade dos bens fornecidos, designadamente:

- Fornecimento de pessoal operacional não incluído nas tarifas - taxa de € 25,5048 por indivíduo e por hora indivisível.

- Fornecimento de produtos de limpeza do ambiente:

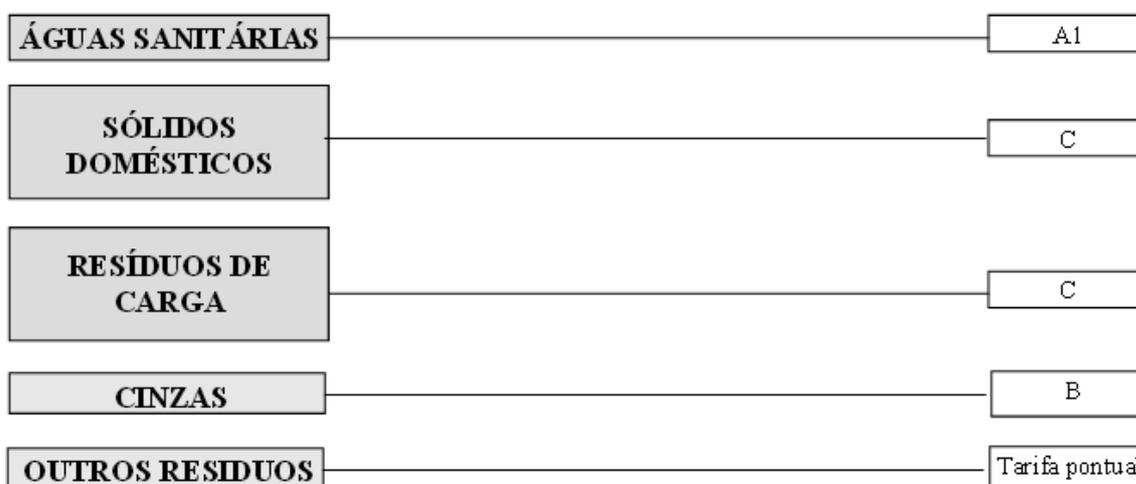
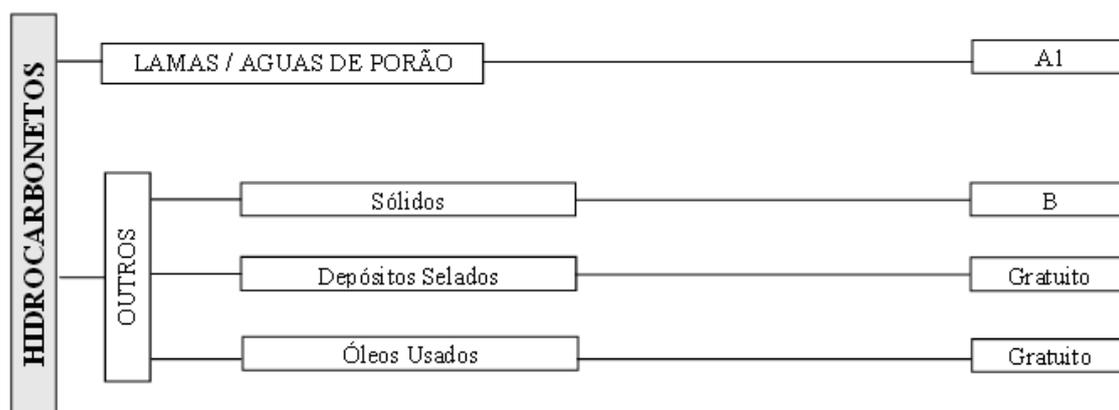
- a) Espumíferos (FP ou sintético) – € 6,1452 por litro;
- b) Espumíferos (AFFF ou para solventes polares) – € 15,3570 por litro;
- c) Absorventes – € 46,0714 por Kg.

- A tarifa de recolha de resíduos é devida pelas embarcações que escalam o porto e integra uma taxa devida pela disponibilidade e outra pela recolha efetiva de resíduos.

a) A taxa de disponibilidade é de 65,845 euros por escala ao porto, não sendo cobrada quando as embarcações utilizem o sistema de recolha de resíduos.

b) As taxas de recolha de resíduos no porto constam no esquema seguinte:

Recolha de Resíduos no Porto de Leixões



TIPOLOGIA A1 (1) (2) (3)	TARIFA	TEMPO LIMITE DE BOMBAGEM
	Euros	Horas
Até aos primeiros 5 M ³	621,4620	2
De 5 a 10 M ³	1.056,4918	3
De 10 a 15 M ³	1.429,3689	4
De 15 a 20 M ³	1.677,9539	5
De 20 a 25 M ³	1.926,5389	6
De 25 a 30 M ³	2.175,1236	7
Mais de 30 M ³	74,5755/M ³	7h, mais 1h por cada 5 m ³

TIPOLOGIA B e C (3)	TARIFA
	Euros
B (por 200 litros)	106,2710
C (por metro cúbico)	74,5755

- (1) Será acrescido 40€ por casa hora suplementar ao tempo de bombagem indicado na tabela;
- (2) Sempre que haja necessidade de permanência de um veículo para a recolha de resíduos durante a estadia do navio, será cobrado 600€ por cada dia de imobilização;
- (3) O cancelamento da recolha de quaisquer resíduos terá de ser efetuada com uma antecedência mínima de 3 horas em relação à hora de recolha. O não cancelamento dentro do prazo referido implica o pagamento de 250€.

Fonte: Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A.

Tarifas de Cruzeiros

No caso particular dos navios cruzeiro, é aplicada uma tarifa específica de tráfego de passageiros, que tem os seguintes valores em euros:

- Passageiros de desembarque ou de embarque: 4,50 €;
- Passageiros em trânsito em 2012 (1,4850€), em 2013 (1,9800€) e em 2014 (1,9800€).

Por deliberação do conselho de administração da APDL, foram aprovados novos descontos e tarifas para o segmento de cruzeiros, objetivando incentivar as escalas de navios de maior porte e corporizando uma nova política comercial para os navios de passageiros que escalem Leixões.

Neste sentido a APDL entendeu atribuir novos descontos na TUP-Navio exclusivos para este tráfego específico, nomeadamente:

a) Os operadores (companhias) que escalem o Porto de Leixões, em viagens de cruzeiro, beneficiarão das seguintes reduções, desde que se encontrem preenchidos qualquer um dos indicadores referidos, sendo que, o operador apenas beneficia da redução correspondente ao indicador mais favorável, não sendo as reduções previstas para cada indicador acumuláveis entre si:

- Até 2.000 passageiros ou 5 escalas ou 50.000 GT: 0%;
- Entre 2.000 e 10.000 passageiros ou entre 6 e 10 escalas ou entre 50.000 e 100.000 GT: 12,5%;
- Entre 10.000 e 20.000 passageiros ou entre 10 e 20 escalas ou entre 100.000 e 300.000 GT: 22,5%;
- Superior a 20.000 passageiros ou superior a 20 escalas ou superior a 300.000 GT: 50%;

Os itens de cada indicador são acumuláveis no período de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de cada ano por operador, passando no ano seguinte a contagem para zero.

b) Os navios de passageiros cujo porto anterior ou posterior seja um porto nacional usufruem de um desconto de 5%;

c) Os navios de passageiros que utilizem o Porto de Leixões como porto turnaround para entrada ou saída de mais de 50 passageiros usufruem de um desconto de 20%.

Análise da
Área de
Negócio dos
Cruzeiros

O Mercado Global de Cruzeiros

Os Cruzeiros são viagens de prazer em navios de luxo. Geralmente são feitos em rotas marítimas agradáveis e muito procuradas pelos viajantes e turistas nos seus períodos de férias.

Os navios de cruzeiros oferecem muito conforto, luxo e inúmeros atrativos. Durante as viagens existem festas quase diariamente, cada uma com temas diferentes para que se tornem mais animadas. Muitos navios de cruzeiros possuem casinos a bordo, e estes são um grande atrativo. Nestas viagens a experiência gastronómica é excelente, abrangendo um cardápio sofisticado e multinacional.

Os navios de cruzeiro atualmente podem transportar mais de 4 000 passageiros em cabines amplas e confortáveis. Os cruzeiros caracterizam-se por estadias curtas em cada destino, sensivelmente de um dia, e viagens noturnas para que os passageiros a cada manhã se encontrem num novo destino.

Os cruzeiros representam hoje uma das indústrias com maiores crescimentos no setor das viagens e turismo. O mercado continua a crescer, imune à recessão económica e à margem do setor tradicional de Turismo.

O setor dos cruzeiros foi, durante muito tempo, visto como uma atividade dirigida aos mais velhos, ricos e famosos. Hoje, o número de cruzeiristas tem vindo a crescer e a indústria tem sabido introduzir produtos dirigidos a novos segmentos como as famílias, jovens e grupos temáticos. A faixa etária preferencial dos cruzeiros situa-se no intervalo entre os 55 e os 64 anos. Por outro lado, o preço dos cruzeiros tem vindo a descer, em relação direta com a crescente concorrência entre os grandes operadores turísticos. O mercado oferece uma grande variedade de empregos a trabalhadores de diversificadas origens.

O maior mercado de cruzeiros continua a ser o Norte-americano, seguido da Europa e das regiões em desenvolvimento, em particular do Brasil, China e Índia. O número de passageiros na Europa tem crescido a ritmos bastante mais acentuados do que nos Estados Unidos. A Alemanha tem registado os maiores crescimentos mundiais. A Ásia é o continente com maior potencial de crescimento, pelo seu mercado interno, fazendo com que as companhias aí posicionem os seus navios e invistam em infra-estruturas portuárias.

Principais Regiões Mundiais de Cruzeiros

O mercado mundial de cruzeiros divide-se em três grandes regiões: a América, que pode ser dividida em América do Norte e nas Caraíbas; a Europa onde se podem isolar o Mediterrâneo, o Norte da Europa, a Costa Atlântica e as Ilhas Atlânticas e, uma terceira categoria abrangendo o resto do mundo, com particular destaque em termos potenciais para o continente Asiático.

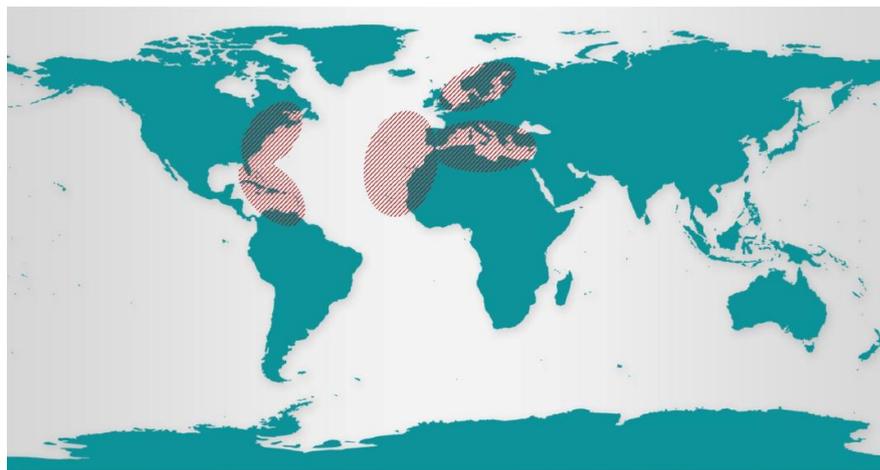


Figura 8 - Regiões Mundiais de Cruzeiros (APDL)

Todas as regiões mundiais têm crescido na operação de cruzeiros, em todos os indicadores, mas com particular destaque para o número de passageiros. É na Europa que a quota de mercado tem vindo a ganhar terreno, numa forma continuada.

Na última década, a procura mundial de cruzeiros, mais do que duplicou, passando de 9,5 milhões para cerca de 21,3 milhões, correspondendo a um crescimento de 120%.



Gráfico 1 - Nacionalidade dos Passageiros (ECC)

Apesar da crise financeira, de 2012 para 2013, o número de passageiros cresceu 2%, passando de 20,9 milhões para 21,3 milhões.

O Mercado Europeu

A Europa tem sido percebida pelos grandes operadores como um destino alternativo, com grande diversidade de ofertas possíveis e uma herança histórica muito valorizada.

A par com a necessidade de controlo de custos no desenho dos roteiros, nomeadamente a nível dos gastos com combustível, abre-se oportunidades a portos até agora não orientados para este negócio.

Portugal, e o Porto de Leixões por consequência detêm uma posição geoestratégica que lhes permite usufruir desta tendência mundial, por se encontrar na confluência de várias rotas de cruzeiros: Mediterrâneo/Europa Norte; Caraíbas/Europa Norte; Caraíbas/Mediterrâneo.

Esta dinâmica do sector faz despertar, igualmente, o interesse dos portos, no sentido de serem incluídos nas rotas dos operadores. Esta nova apetência tem conduzido, por parte destes, a um crescente investimento em terminais de cruzeiros, novos ou requalificação dos existentes, e maior agressividade no seu marketing.

Em 2013, cerca de 125 navios de cruzeiros encontravam-se domiciliados na Europa. Destes 52 pertenciam a companhias de cruzeiro europeias, num total de 43 companhias e os demais 73 pertenciam a 24 companhias não Europeias que deslocalizaram as suas frotas para esta região. Verifica-se um crescente interesse pela Europa, por parte da maioria das companhias de cruzeiros, quer europeias quer americanas.

O número de residentes europeus que fizeram um cruzeiro em 2013 foi de 6,4 milhões, correspondendo a um crescimento de 3,6%, comparativamente com 2012. Os passageiros Europeus representam 30% da procura mundial.

Estima-se que cerca de 6 milhões de passageiros embarcaram num cruzeiro a partir de um porto europeu, correspondendo a um aumento de 5,2%, em relação a 2012. Destes 6 milhões de passageiros, 5 foram residentes europeus e 1 milhão tinham diferentes origens fora da Europa. Esta procura externa, particularmente por parte de Americanos, implica a utilização do avião em programas de Fly Cruise (Voo + Cruzeiro).

A grande maioria destes cruzeiros escalaram portos no Mediterrâneo, no Báltico e noutras regiões Europeias, gerando 31,2 milhões de visitas de cruzeiristas num total de 250 portos e respetivos destinos, o que correspondeu a um aumento de 8,7% face a 2012.

Como resultado das operações de cruzeiros europeus e do investimento em novos navios de cruzeiro pela indústria global de cruzeiros, este setor gerou impactos económicos significativos em toda a Europa.

O impacto deste crescimento na economia europeia é francamente revelador. As receitas diretas e indiretas aportadas pela indústria de cruzeiros foi de 39,4 mil milhões de Euros. Ao nível do emprego o cenário não é menos espetacular. Os cruzeiros geram cerca de 339.000 empregos e um volume salarial de 10,5 mil milhões de Euros.

Os impactos diretos na economia, em 2013, cifraram-se em 16,2 mil milhões de Euros, e tem origem nos seguintes itens:

- Gastos de passageiros e tripulações, cerca de 3,8 M€, correspondendo a um crescimento de 4,5% comparado com o ano anterior. Estes gastos prendem-se com compra de excursões, estadias pré e pós cruzeiros; viagens aéreas; alojamentos; Food&Beverage fora do navio.
- Gastos das companhias de cruzeiros, no valor de 6,9M€, correspondentes a 40% do global, onde se incluem Food&Beverage para consumo a bordo, serviços de transportes e comissões às agências de viagem locais.
- Salários de empregos diretos no valor de 1,4M€, crescimento de 5,6% comparando a 2012;
- Construção naval no valor de 4M€. Nesta rubrica Portugal não gera receitas.

A CLIA (Cruise Lines International Association) e a ECC (European Cruise Council), anualmente nos seus relatórios, estimam o valor de gasto de passageiro quer em trânsito quer em turnaround. Em 2013 o valor estimado do gasto médio dum passageiro em embarque foi de 288€, se incluirmos as viagens aéreas. Se excluirmos esta rubrica, o valor médio de gasto dum passageiro de cruzeiro que embarca num porto é de 80€. O valor de gasto médio estimado para os passageiros em trânsito, em 2013, foi de 62€ em cada porto /cidade / destino turístico. Este impacto económico encontra-se particularmente concentrado em 5 países como se pode verificar no quadro seguinte:

Países	Receitas diretas (milhões)	Total (%)
Itália	4.571	28,3%
Reino Unido	3.125	19,3%
Alemanha	3.060	18,9%
Espanha	1.226	7,6%
França	1.076	6,6%
TOP 5	13.058	80,7%
Portugal	197	1,2%

Tabela 10 - Impacto económico do setor dos cruzeiros por país em 2013 (CLIA)

O Mercado de Cruzeiros em Espanha

Porto de Cruzeiros de Santander

O terminal de passageiros de Santander fica localizado no coração da cidade, permitindo a atracação de ferries e cruzeiros a poucos metros da área comercial, o que possibilita não só aos passageiros o acesso aos centros de lazer pelos seus próprios pés, como permite também aos cidadãos de Santander admirar confortavelmente estes luxuosos navios desde a cidade. A baía de Santander é considerada uma das mais belas do mundo.

Para conseguir que cada vez mais navios deste tipo escalem o porto, a autoridade portuária de Santander criou em 2008 o “Fórum do Cruzeiro”. Este grupo de trabalho reúne todas as autoridades envolvidas no desenvolvimento deste tráfego: a Autoridade Portuária, o Governo Regional, o Conselho Municipal de Santander, a Câmara de Comércio de Santander, a Comunidade Portuária assim como a Polícia de Estrangeiros. Em 2009, o porto apostou numa especial atenção na receção do cruzeirista. Com a distribuição de sacos com um folheto apresentando as principais excursões para fazer, e um presente (um sabão ou doce típico), com assistência a pé desde o navio prestando várias informações e brochuras, com atuações de Bandas de Música ou Dança Folclórica locais em modo de despedida antes do navio partir. Mas, acima de tudo, com reuniões antes e depois de cada escala para ultrapassar todas as necessidades específicas de cada uma delas.

O porto de Santander pertence à Associação mais antiga e mais prestigiada no setor: a Cruise Europe e participa ativamente num projeto denominado Atlantic Alliance. Trata-se de um grupo de portos desde Hamburgo a Lisboa e desenvolvem em conjunto uma ferramenta de marketing (com uma página da Web, folheto, anúncios...) para lembrar as companhias de navegação que toda a costa do Atlântico tem em comum um património cultural (histórico, arquitetónico, etc..) e uma qualidade em cada um dos seus portos de escala que nada tem a invejar aos portos de outras zonas europeias mais quentes. Neste sentido também criou há dez anos a associação Costa Verde Cruise, composta pelos portos da Coruña, Gijón, Bilbao e Santander, que se dedica a dar a conhecer toda a Costa Norte da Espanha Verde como um destino de cruzeiros.

Porto de Cruzeiros de Vigo

Durante os últimos anos, Vigo tem alcançado uma posição relevante na Espanha como um porto de cruzeiros, chegando ao 5º lugar peninsular tanto em número de cruzeiros como em número de passageiros – 83 navios com 172.000 turistas que em 2013 escalaram o porto de Vigo.

A nível internacional, Vigo é também escala habitual para os cruzeiros que cruzam o Atlântico, estando entre os 10 primeiros portos de cruzeiros europeus integrados na “Cruise Europe”, associação que Vigo é membro e que agrupa mais de 100 portos desde Lisboa até os países bálticos, incluindo Reino Unido, Irlanda, Islândia, Noruega e as Ilhas Faroé.

O renovado molhe de transatlânticos oferece até 750m de atracação linear com um calado de 12m. Ao mesmo tempo, regeneraram e embelezaram a zona adjacente ao cais, tornando-a mais acessível, ao cruzeirista e ao cidadão, que disfrute de Vigo.

O terminal de Cruzeiros (no molhe de transatlânticos), reformado e rebatizado com o nome de “Alberto Durán”, acolhe os passageiros da maneira mais cómoda, prática, segura e moderna:

- Grande hall de entrada e um “cruise lounge” no primeiro andar, equipados com wi-fi grátis e outros serviços, que permite aos turistas informarem-se através de folhetos e mediante projeções.

- Estacionamento para tourbus: 2000m² para estacionamento de mais de 20 bus.

- Sistemas de controlo de acessos e proteção adaptados e ampliados. As instalações do Porto de Vigo cumprem as normas do Código ISPS desde 2004 e hoje também cumprem os padrões europeus, sendo uns dos mais valorizados pelas companhias de navegação, que fornecem sempre altos resultados nas inspeções de segurança a que se submetem. Este alto nível de segurança é o resultado do profissionalismo da polícia portuária e das Forças de Segurança do Estado, que contam com mergulhadores especializados, cães e patrulhas que testam a área de cruzeiros antes de cada escala.

- Centro de controlo do porto, com mais de 50 câmaras de videovigilância à disposição.

- A poucos metros da porta do terminal, os passageiros dispõem de táxis, caixas automáticas, bus e um grande centro comercial com serviços básicos, tais como farmácias, além de salões de beleza, lojas, tendas de lembranças, gastronomia típica, lojas de tecnologia, bares e restaurantes. Este centro comunica com o centro histórico da cidade através de uma passagem que coloca os passageiros no coração da parte antiga da cidade de Vigo.

Porto de Cruzeiros de Barcelona

O porto de Barcelona é o mais importante e líder da Europa e do Mediterrâneo no que se refere a cruzeiros, e o quarto maior do mundo (os três primeiros estão todos na Flórida, EUA). Por ele passam mais de dois milhões de passageiros anualmente. Quer isto dizer que o porto de Barcelona é um porto de referência para todos os portos de cruzeiros.

O porto de Barcelona possui sete terminais internacionais de passageiros e mantém relações com uma vasta gama de empresas especializadas no sector. É um porto de referência em segurança e logística específica para o tráfego de Cruzeiros. Desde sempre se declarou um porto aberto a grandes investimentos de operadores privados em terminais especializados. Preza pela consolidação das relações cidade-porto e constitui um membro da MedCruise, Associação dos Portos de Cruzeiros do Mediterrâneo.

Os terminais portuários de Barcelona são modernos e estão totalmente equipados para lidar com um grande número de passageiros que tenham de usá-los mais de uma vez só.

O terminal A do porto de Barcelona (parte do cais Adossat, juntamente com os terminais B,C e D) é o primeiro e o maior terminal dos quatro terminais de passageiros do porto de Barcelona. O terminal A abrange um total de 6.500 metros quadrados ao longo de duas áreas principais. A primeira área é destinada ao check-in com 44 balcões e a segunda área é de bagagem com uma área com quatro esteiras rolantes de bagagens.

Os serviços disponíveis nos terminais são os transportadores de bagagens, táxis, PortBus (serviço de transfere para o centro de Barcelona), telefones públicos, dois corredores de passageiros, câmbios de moeda, várias lojas libres de impostos, lojas de souvenirs, um Bar-Restaurante, uma sala VIP para passageiros das suites, instalações para deficientes, elevadores e ar condicionado. Em relação às instalações para deficientes todo o edifício do terminal foi projetado para acomodar os passageiros de mobilidade limitada. Há elevadores, portas largas e casas de banho para deficientes.

O Mercado de Cruzeiros em Portugal

Portugal ocupa uma posição privilegiada no contexto europeu, situando-se no cruzamento das principais rotas mundiais de cruzeiros, entre o Norte da Europa, ou o Báltico e o Mediterrâneo, entre estas regiões e o continente Americano, com particular relevo para os Estados Unidos e as Caraíbas.



Figura 9 - Cruzamento das rotas mundiais de cruzeiros (APDL)

Os principais portos de cruzeiros Portugueses são o porto de Leixões, o porto de Lisboa, os portos da Madeira, com especial destaque para o porto do Funchal, os portos dos Açores e o porto de Portimão. São estes portos os grandes responsáveis pelo crescimento da indústria dos cruzeiros e da afirmação de Portugal como destino de cruzeiros.



Figura 10 - Portos de Portugal (APDL)

O ano 2012 foi um ano excepcional para os cruzeiros em Portugal. Praticamente todos os Portos atingiram recordes em número de passageiros recebidos, bem como em número de escalas de navios. No total, os portos portugueses receberam 1.314.023 passageiros, valor mais elevado até então conseguido, ultrapassando os 1.219.614 turistas a visitar Portugal em cruzeiro em 2011, representando um crescimento de 8%.

“Portugal já é o 6º destino europeu em cruzeiros

Portugal foi o 6º destino europeu mais visitado por passageiros de cruzeiros em 2012 (com 1,2 milhões de passageiros), posicionando-se ainda em 11º lugar no ranking dos países europeus com maior impacto direto da indústria dos cruzeiros (207 milhões de euros em 2012), segundo o ECC (European Cruise Council).

A companhia MSC Cruzeiros anunciou que teve, em 2013, um crescimento da sua operação em Portugal na ordem dos 35% relativamente a 2012, prevendo alcançar este ano 12.800 passageiros, e ficando com uma quota de mercado de 36%.

"Acredito que Portugal tem um grande potencial para crescer como mercado emissor e recetor (de passageiros de cruzeiros) e esse potencial deve ser explorado e aproveitado", frisa Eduardo Cabrita, diretor-geral da MSC Cruzeiros em Portugal.

"Hoje podemos afirmar que somos líderes de mercado, num país que conta atualmente com mais de 35 mil cruzeiristas/ano e que tem ainda muito potencial para crescer", adianta o responsável em Portugal da companhia de cruzeiros.

Para a temporada 2013-2014 a MSC Cruzeiros vai ter novos itinerários com embarque e desembarque em Lisboa e no Funchal, perfazendo 43 cruzeiros em Lisboa e 31 no Funchal, o que representa um aumento de 15% face à atual operação em Portugal.”

(Notícia do Expresso, no dia 14 de novembro de 2013)

A este respeito, o departamento comercial, marketing e cooperação da APDL, tem estabelecido diversos contactos com a referida empresa de modo a incluir o Porto de Leixões como Porto de Escala e até mesmo Porto de embarque e desembarque dos seus Cruzeiros.

Ainda que os dados de 2012 tenham sido excepcionais, já em 2013, os portos portugueses fecharam o ano com 1.189.000 turistas de cruzeiros, menos 122.600 passageiros que em 2012, correspondendo a um decréscimo de -9,3%. Esta diminuição deveu-se às quebras na Madeira (-19,8%), em Leixões (-38,2%) e nos Açores (-15%), que os aumentos em Lisboa (+6,8%) e no Algarve (+18,9%) não chegaram para compensar.

Esta tendência será revertida em 2014 devido a um grande esforço que os portos portugueses têm vindo a fazer, quer no investimento em infraestruturas, para dar resposta às crescentes exigências deste sector – em particular com o aumento da dimensão dos navios a que se tem assistido na última década –, assim como em promoção e não apenas portuária, mas igualmente turística, ultrapassando mesmo as suas competências.

Promoção do Porto de Leixões

Ao longo do ano de 2013 o porto de Leixões prosseguiu com a estratégia de orientação para o cliente dando continuidade à sua política de marketing relacional e fortalecendo a reputação junto dos seus múltiplos stakeholders.

O departamento comercial, marketing e cooperação do porto de Leixões é responsável por duas grandes áreas, sendo elas:

- A comercialização / venda do Porto, especificamente do terminal de cruzeiros;
- O acolhimento dos passageiros; funcionando o Porto de Leixões como um facilitador entre o agente de navegação e os agentes de viagens, nomeadamente na promoção e venda dos tours organizados.

Dentro da comercialização do porto de Leixões destacam-se diversas atividades, nomeadamente:

- Ação comercial junto dos agentes de navegação e de viagem, evidenciando as ofertas e facilidades do destino, promovendo escalas no porto de Leixões;
- Participação em eventos internacionais dedicados à indústria de cruzeiros, como o caso da *“Cruise Atlantic Europe”*, *“Cruise Shipping”* e *“Seatrade Europe Cruise”*.

Ainda em relação à atividade promocional, o porto de Leixões integra a direção de um projeto de cooperação Europeia, Cruise Atlantic Europe (CAE), e foi nomeado presidente da RETE – Associação Internacional para a colaboração entre cidades portuárias e portos, que tem como objetivo a promoção da cooperação entre as administrações portuárias e os agentes locais no sentido de melhorar a integração dos portos no seu espaço territorial, económico, social, cultural e ambiental e num sentido mais amplo, na prosperidade e qualidade de vida das cidades portuárias.

O CAE é um projeto lançado no âmbito do programa espaço atlântico trans-nacional. É a iniciativa de um grupo de 8 portos na fachada atlântica - Lisboa, Leixões, A Coruña, Bilbao, Brest, Cork, St. Malo e Dover, que visa promover a Costa Atlântica como destino de cruzeiros.



Figura 11 - Membros da CAE (CAE)

O principal objetivo do projeto é reforçar a posição da costa Atlântica no mercado de turismo de cruzeiro através da criação e promoção de novos produtos turísticos que, através da ação de uma rede de portos, promovam o desenvolvimento económico, cultural e a identidade desta região.

O porto de Leixões marcou presença, mais uma vez, na principal feira internacional de cruzeiros, Cruise Shipping Miami 2014, que decorreu entre 11 e 13 de Março, em Miami, nos EUA.

Esta feira reúne os principais stakeholders da indústria de cruzeiros, comemorando, este ano, a sua trigésima edição. Trata-se do local privilegiado para a realização de contactos comerciais com as principais companhias de cruzeiro, onde Leixões apresentou o novo Terminal de Passageiros. Apesar do cais já estar em funcionamento desde Abril de 2011, muitas das companhias de cruzeiros aguardam pela entrada em funcionamento do novo edifício e pelo concluir de todo o terminal de passageiros, para considerarem o Porto de Leixões como um porto de aposta para as suas escalas.

Esta foi a grande bandeira que a APDL levou à feira de cruzeiros de Miami, a par da nomeação do Porto, como melhor destino europeu 2014.

O porto de Leixões marcou também, mais uma vez, presença na Seatrade Med Cruise Convention, este ano realizada em Barcelona, de 16 a 18 de Setembro.

Este é o mais prestigiado evento de cruzeiros a nível europeu, focado no segundo maior destino de cruzeiros do mundo: o Mediterrâneo. A Seatrade Med reuniu mais de 3 000 participantes e 200 expositores incluindo portos, destinos de cruzeiro e restantes fornecedores de serviços.

Com esta presença, o porto de Leixões tem a oportunidade de promover o novo Terminal de Cruzeiros juntos dos principais stakeholders da indústria de cruzeiros, particularmente focados na Europa de Sul e Mediterrâneo, mas, também, de promover a oferta turística do norte de Portugal.

Fruto deste esforço de promoção dos Cruzeiros no porto de Leixões, as operações de cruzeiros têm, até à data, tido grande impacto, tendo-se constituído como uma importante porta de entrada na região.

Investimentos Infraestruturais nos Portos Portugueses

Os excelentes resultados alcançados por Portugal em escalas de navios de cruzeiro e em movimentos de passageiros reforçam a necessidade de prosseguir com todos os investimentos estruturais nos portos de cruzeiros portugueses, alguns deles já em andamento e outros em projeto.

De facto o crescimento a que se tem assistido da dimensão dos navios obriga a investimentos avultados em infraestruturas. Por todo o mundo os portos têm-se dedicado a este segmento do negócio portuário.

A evolução do Shipping no sector dos cruzeiros obriga a investimentos em cais dedicados, com capacidade para receberem navios com 300 e mais metros. Para além das questões de amarração destes navios, os equipamentos de apoio à manobra, como os rebocadores, têm igualmente de ser redimensionados e finalmente, os canais de entrada nos portos, os fundos e as zonas de manobras têm de possuir dimensões bastante mais generosas do que aquelas que os portos já dispõem, para entrar no negócio.

Porto de Leixões

Face ao crescente aumento da indústria de cruzeiros a nível mundial e tendo em conta as condições turísticas que o Norte de Portugal oferece para o sector, a APDL deu início à construção do novo terminal de cruzeiros, em outubro de 2009, um projeto da autoria do arquiteto Luís Pedro Silva, estando a sua conclusão prevista para o último trimestre de 2014. A obra marítima, já concluída, integra um cais com cerca de 340 m de comprimento e 18 m de largura, com capacidade para a acostagem de navios até 300 m, fundos a -10 m (ZHL), o aprofundamento da bacia de rotação para -10 m (ZHL), o que permitiu a Leixões entrar num novo ranking de portos de cruzeiros.



Figura 12 - Novo Terminal e Estação de Passageiros (APDL)

Para além dos navios em trânsito, o novo projeto tem como objetivo abrir a uma nova área de negócio do Turnaround, isto é o embarque e o desembarque de passageiros, para navios com 2000 passageiros (em articulação com o aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto). É de referir que esta última operação contribui para um maior desenvolvimento económico local, comparativamente aos navios em escala, uma vez que associada a ela está toda uma cadeia logística necessária, nomeadamente hotelaria e restauração.

O terminal de cruzeiros contemplará uma Estação de Passageiros, situada no edifício central do complexo, para serviço a navios em escala, ou que efetuem embarque/desembarque de passageiros, integrando espaços de chegadas e partidas e respetivas áreas e gabinetes de serviços. Terá um conjunto de comodidades como uma manga de acesso do navio para a área de passageiros e áreas dedicadas às diferentes autoridades.

O projeto inclui ainda, um cais para barcos e atrações marítimas que ligam o Rio Douro, permitindo viagens ao longo do rio através de dois locais do património mundial: a cidade do Porto e a região do Douro Valley, a mais antiga região vinícola demarcada do mundo; um porto de recreio náutico para 170 embarcações, e serviços de apoio essenciais para os navios, bem como áreas de conveniência e instalações de apoio.

Outro desafio deste projeto é a criação no edifício do Parque de Ciência e Tecnologia do Mar, pela Universidade do Porto, onde se irão concentrar os centros de investigação da Universidade ligados ao mar, num espaço privilegiado e que será igualmente de divulgação científica.

Associado ao novo terminal de cruzeiros existe uma elevada responsabilidade social no sentido que a área portuária dos cruzeiros constitui uma atividade mais limpa e com maior número de aspetos positivos comparativamente à carga, nomeadamente na criação de riqueza no comércio local, diminuição do impacto visual entre outros.

O projeto global tem um custo estimado de 49 milhões de euros e foi financiado pelo programa operacional regional do norte 2007-2013, no âmbito da ação específica de valorização da economia do mar, do eixo prioritário II – valorização económica de recursos específicos, convite público para apresentação de candidaturas.

Porto de Lisboa

A autoridade portuária tem vindo a desenvolver o projeto para o novo terminal de cruzeiros de Lisboa. Os trabalhos marítimos foram concluídos em 2011, resultando num cais dedicado de 676 metros. O valor deste investimento foi de 54 milhões de euros. O projeto ficará concluído com a construção de um novo edifício, um projeto da autoria do arquiteto Carrilho da Graça, cujo investimento rondará os 20.500.000 € e que visará a melhor receção dos passageiros em Lisboa.

Porto de Portimão

O porto de Portimão tem um projeto de ampliação do cais, a fim de acomodar simultaneamente dois navios de grande porte, a dragagem de fundos a -10m na barra, canal de navegação e bacia de manobra, assim como a aquisição de um rebocador de apoio às manobras em porto. Este investimento será aproximadamente de 25.000.000 €.

Porto dos Açores

O novo terminal de cruzeiros da Horta, já em funcionamento, inseriu-se numa primeira fase do Projeto de renovação e reconstrução urbana da cidade da Horta. Na segunda fase o objetivo será a renovação da frente marítima e está agora em projeto.

Porto do Funchal (Madeira)

O porto do Funchal tem um contrato para a construção de um novo cais de cruzeiros, com 330 m de comprimento e 20 m de largura, no Funchal. O valor estimado da obra é 17.880.000 €.

Desempenho de Portugal

Portugal encontra-se na 12^a posição no ranking dos países europeus com maiores impactos económicos, estimando-se que os cruzeiros gerem receitas no valor de cerca de 197 milhões de Euros.

A nível da geração de empregos Portugal tem uma quota de mercado de 2,4% o que representa um contingente de 8.192 trabalhadores portugueses a trabalharem nas linhas de cruzeiros, ocupando o 8^o lugar no que respeita ao fornecimento de mão-de-obra.

Dos 1,45 mil milhões de euros pagos em salários aos trabalhadores Europeus, pelas linhas de cruzeiros, Portugal detém uma quota de 2,1% e posiciona-se no 7^o lugar deste ranking.

Operação de Cruzeiros no Porto de Leixões

O negócio de cruzeiros no porto de Leixões deve dividir-se em duas fases: até Abril de 2011, altura em que o novo cais de cruzeiros, no molhe sul, entrou em operação e o período imediatamente anterior. Do ponto de vista da estratégia, a segunda fase dos cruzeiros em Leixões, iniciou-se antes desta data, logo após a definição do Plano estratégico do porto de Leixões, onde a APDL decide diversificar o negócio em Leixões e dar novos usos ao Molhe Sul, num diálogo mais próximo entre o porto e a cidade, em particular a zona de Matosinhos Sul, também ela objeto de recente renovação urbana.

Na primeira fase, existia em Leixões apenas o cais da doca 1 norte e na segunda fase, o porto passa a dispor de dois cais dedicados aos cruzeiros, acrescentando ao primeiro o novo cais de cruzeiros do molhe sul que passa a permitir a acostagem de navios até 300m. Abrem-se outras oportunidades a Leixões no mercado dos cruzeiros, situação que será ainda melhorada com a conclusão do edifício de passageiros, ainda em obra, e que permitirá a operação em pleno.

O porto de Leixões desde sempre recebeu navios de cruzeiro, no entanto as limitações infraestruturais que teve até 2011, apesar da belíssima estação de passageiros, e o diminuto investimento na promoção desta atividade, fez com que o seu desempenho fosse pouco significativo, registando um leve crescimento, muito aquém do seu potencial do mercado.

A partir de 2010, ano em que Leixões passa a ter uma estratégia de marketing específica para o sector dos cruzeiros, os números de passageiros e navios iniciam a sua curva de acentuado crescimento.

O desempenho modesto de Leixões até 2010 é mais notório ainda, quando comparado com os demais portos portugueses. Dispara nesse ano, passando duma quota de mercado de 2% a 3% para uma quota de 4% a 6%.



Figura 13 - Escala inaugural do Navio Queen Elizabeth no novo terminal (APDL)

Leixões registou o maior crescimento em 2012. O porto cresceu 81%, recebendo 75.600 passageiros e 70 escalas de navios de cruzeiros. Este crescimento excecional ficou a dever-se à entrada em funcionamento do novo cais de cruzeiros no molhe sul que permitiu a atracagem de navios até 300m de comprimento.

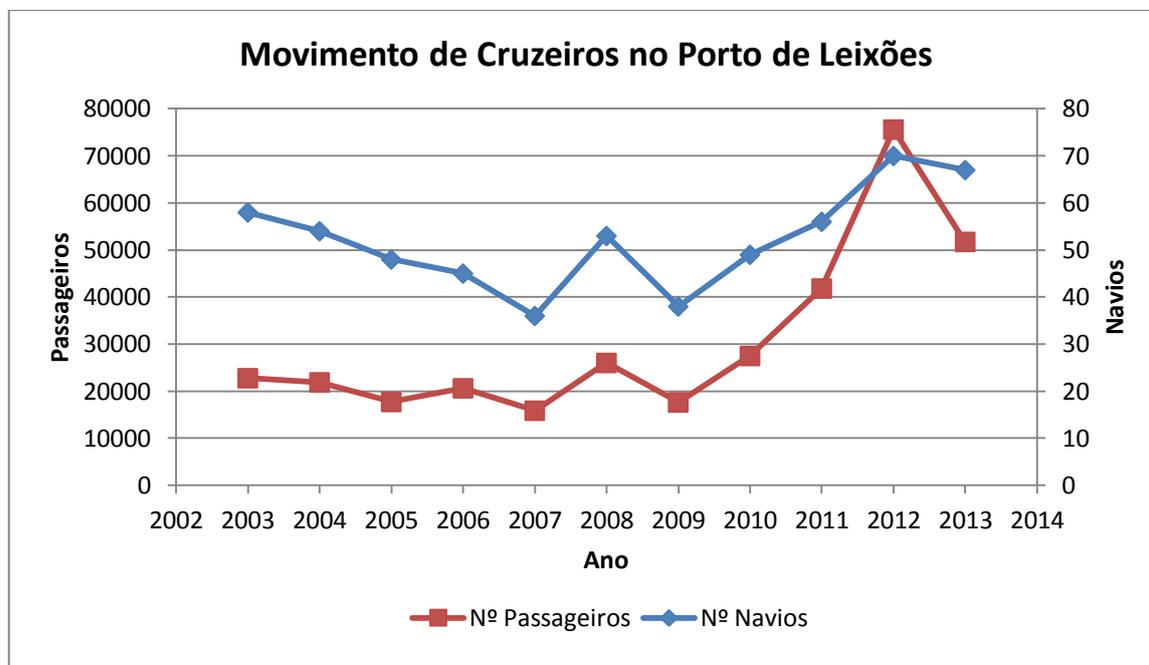


Gráfico 2 - Movimento de Cruzeiros no Porto de Leixões de 2003-2013 (APDL)

Ano	Nº Navios / Variação		Nº Passageiros / Variação	
2003	62	35%	22.764	27%
2004	67	8%	21.883	-4%
2005	50	-25%	17.716	-19%
2006	45	-10%	20.629	16%
2007	41	-9%	15.863	-23%
2008	53	29%	26.015	64%
2009	38	-28%	17.624	-32%
2010	49	29%	27.494	56%
2011	56	14%	41.829	52%
2012	70	25%	75.613	81%
2013	67	-4%	51.733	-32%

Tabela 11 - Evolução do número de navios e passageiros de cruzeiros em Leixões (APDL)

Já em 2013 verificou-se um ligeiro decréscimo do número de escalas para 67, traduzindo-se num total de 46.620 passageiros. A baixa no movimento de cruzeiros em Leixões, em 2013, acompanhou a tendência de baixa generalizada dos Cruzeiros em Portugal, Espanha e na Europa em geral. No porto de Leixões, esta situação ficou a dever-se a determinadas causas, nomeadamente:

- Conjetura financeira atual que o país enfrenta;
- Cancelamentos das escalas devido às condições climatéricas;
- Alternância dos portos de destino selecionados pelas companhias de cruzeiros, o que faz com que o porto de Leixões tenha alternadamente um ano bom e um ano mau de frequência de Cruzeiros;
- Obra em curso de construção da estação de passageiros do terminal de cruzeiros, no molhe sul, pelo seu aspeto pouco acolhedor e que muitas companhias apenas querem enviar os seus navios quanto a obra estiver terminada.

Em 2013, passaram pelo porto de Leixões 21.119 passageiros de origem britânica, o que corresponde a 45.3% do total. Em segundo lugar aparecem os passageiros oriundos da Alemanha com 17.8% e dos E.U.A. com 17.1% correspondendo a 8.310 e 7.990 passageiros respetivamente.

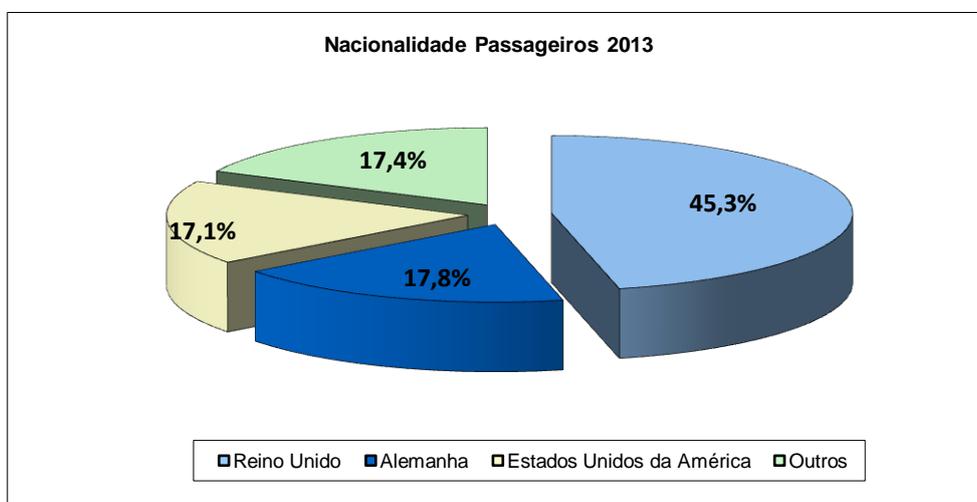


Gráfico 3 - Nacionalidade dos passageiros no ano 2013 (APDL)

Em 2014, ano em que a nova estação de passageiros de cruzeiros entra em funcionamento, as previsões são de um novo período de crescimento. Está previsto um significativo aumento de escalas, prevendo-se a escala de 90 navios de cruzeiro no porto de Leixões, o que corresponderá à entrada na região de 82.000 passageiros e 40.000 tripulantes, que irá corresponder a um crescimento na ordem dos 34% em navios, 76% em passageiros e 67% em tripulantes.

Caracterização do Tipo de Navios

Até Abril de 2011, apesar da dimensão dos navios que escalavam o porto de Leixões estar limitada a um máximo de 250 m, a maior parte destes cruzeiros enquadram-se na classe de “luxo”, transportando turistas com maior poder de compra, o que se reflete no impacto económico desta atividade na região.

Com a abertura do novo cais, possibilitando a atracação de navios de maior dimensão, os crescimentos passam a ser exponenciais, quer no que concerne à tonelagem bruta média dos navios, quer ao comprimento médio e, principalmente à capacidade em número de passageiros.

Ano	Comprimento Médio		GT Médio		Capacidade Média	
2008	165m		21.249		491	
2009	148m	-10%	17.320	-18%	464	-6%
2010	168m	14%	21.806	26%	561	21%
2011	186m	11%	31.723	45%	747	33%
2012	202m	9%	44.762	41%	1080	45%
2013	194m	-4%	36.050	-19%	1000	-7%

Tabela 12 - Evolução da dimensão dos navios de cruzeiro em Leixões (APDL)

Companhias de Cruzeiro que escalam Leixões

Em termos do ranking das companhias de cruzeiro que escalam Leixões verifica-se um aumento das companhias com navios de maior dimensão, apesar de companhias como a Fred Olsen (33 escalas), continuar a ser a companhia líder em Leixões. Segue-se a P&O Cruises, que iniciou operações com a abertura do novo cais e que atingiu a segunda posição em 3 anos, com 27 escalas, número exponencialmente superior à imediatamente a seguir Saga Shipping (16) e à Celebrity Cruises com 11 escalas, no período em análise e que detém navios que apenas operam no novo cais.

Da análise dos dados de 2012, 2013, verificamos um conjunto de companhias relativamente fidelizadas e com um número significativo de escalas como a Fred Olsen Cruise Lines, P&O Cruises, Saga Shipping, Celebrity Cruises, Cruise & Maritime Voyages, Hapag Lloyd Kreuzfahrten, Holland American Line com mais de 2 escalas anuais e um conjunto muito diversificado de companhias com 1 ou 2 escalas anuais.

Novas companhias de cruzeiros e novos navios iniciarão em 2014 operações em Leixões. Prevê-se receber, pela primeira vez no porto de Leixões duas importantes companhias, a Aida Cruises e a Tui Cruises. Ambas a operar no mercado alemão. Outras companhias irão aumentar significativamente as suas escalas. A Costa Crociere passa da escala única anual para 5 escalas em 2014, a P&O aumenta para 7 escalas quando no ano anterior apenas registou 3, a Oceana e a Hollanda America Lines aumentam de 3 para 4 escalas. A empresa portuguesa Portuscale que em 2013 escalou uma vez Leixões tem 8 escalas previstas para 2014.

No ano 2014, prevê-se assim que o mercado de cruzeiros responda positivamente à estratégia desenvolvida pela APDL na afirmação internacional do porto de Leixões como um porto de cruzeiros.

Sazonalidade dos Cruzeiros

Em 2013 o mês de setembro (24%) foi o que registou um maior número de cruzeiros, com 16 escalas, seguido do mês de maio (21%) com 14 escalas. À semelhança de anos anteriores, estes são os meses com maior movimento de cruzeiros no Porto de Leixões, sendo que os meses de inverno são os menos movimentados. Isto deve-se ao facto de o porto de Leixões ser considerado um porto mais apazível no período de meses quentes e por se encontrar numa confluência das linhas dos cruzeiros do Mediterrâneo que tem uma maior frequência na época de verão.

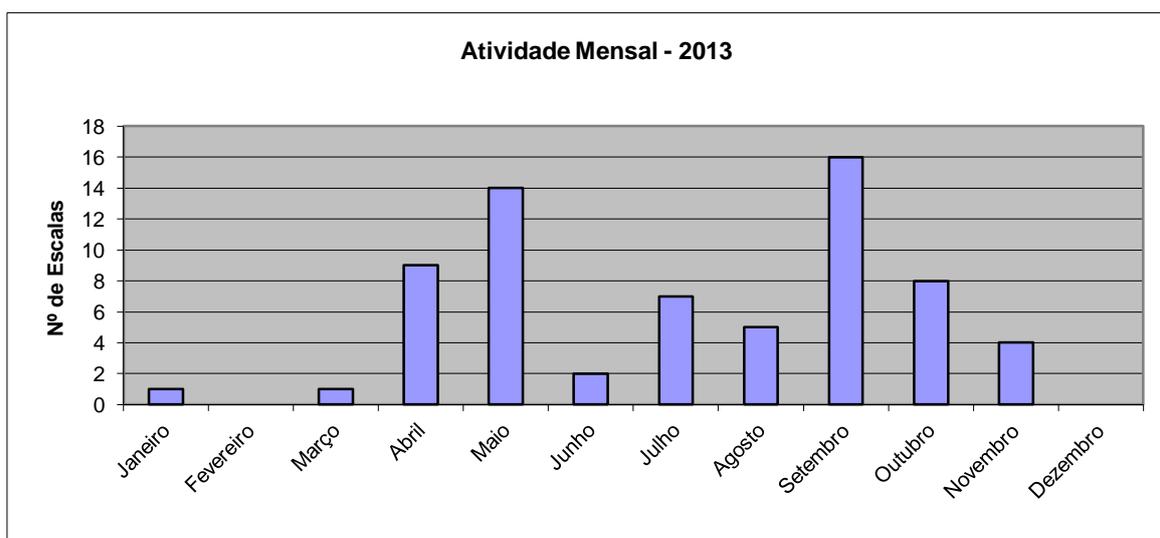


Gráfico 4 - Número de escalas por mês no ano 2013 (APDL)

Em número de passageiros, setembro foi também o mês mais forte com 11.704 passageiros, seguido do mês de abril com 9.196 passageiros. Esta tendência mantém-se ao serem analisados os últimos 5 anos de tráfego de cruzeiros em Leixões. Outros meses com bastante movimento de passageiros são maio e outubro.

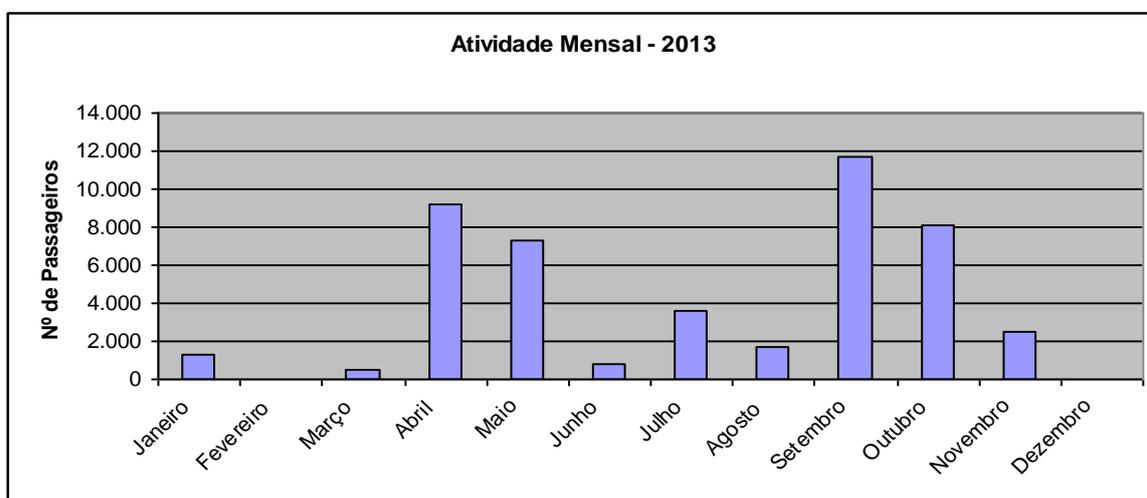


Gráfico 5 - Número de passageiros por mês no ano 2013 (APDL)

Peso Relativo dos Cruzeiros no Negócio Portuário

Em 2013, ano de ligeiro decréscimo nas operações de cruzeiros em Leixões, este segmento representou apenas 1,32% do volume de negócios da administração portuária.

2013	Euros
Volume de Negócios Segmento Mercado Passageiros	624.800 €
Volume de Negócios APDL	47.500.204 €
Peso %	1,32%

Tabela 13 - Volume de Negócios 2013 (APDL)

Ainda que o sector dos cruzeiros represente um lucro muito reduzido para a empresa, cerca de 1,3% do volume total de negócios, acarreta um forte impacto positivo para a região do Porto e Norte de Portugal e a promoção da marca porto de Leixões. A par de tudo isto, vai ao encontro da responsabilidade social da APDL em servir a região, a cidade e os seus ambientes.

Análise SWOT do Sector dos Cruzeiros

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>S1 - Destino turístico do Porto com crescente notoriedade</p> <p>S2 - Dois terminais dedicados</p> <p>S3 - Segurança portuária</p> <p>S4 - Valor da fatura portuária francamente atrativo</p> <p>S5 - Taxas de passageiros do porto competitivas</p> <p>S6 - Futuro terminal de passageiros com elevado valor arquitetónico e que se espera de idêntica eficiência</p>	<p>W1 - Falta de integração dos serviços aos cruzeiros</p> <p>W2 - Limitações meteorológicas na entrada do canal (ventos e ondulação nos meses de grande fluxo)</p> <p>W3 - Ineficiências das entidades oficiais</p> <p>W4 - Baixa agressividade comercial</p> <p>W5 - Respostas pouco céleres às questões colocadas pelos navios</p> <p>W6 - Valor elevado das taxas e tarifas das entidades oficiais</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>O1 - Aeroporto internacional</p> <p>O2 - Posição geográfica</p> <p>O3 - Forte mercado interno com possibilidade de extensão a Castela e Leão</p> <p>O4 - Possibilidade de captação do mercado do Brasil (étnico)</p> <p>O5 - Motivação da região e dos interlocutores para os cruzeiros</p> <p>O6 - Cooperação com as Câmaras de Matosinhos, Porto e Gaia, no acolhimento e no planeamento dos fluxos</p>	<p>T1 - Crise económica</p> <p>T2 - Condições meteorológicas adversas em dias de escalas de navios</p> <p>T3 - Concorrência de portos espanhóis</p> <p>T4 - Distância do porto ao centro da cidade do Porto</p> <p>T5 - Congestionamentos de trânsito em dias de eventos</p>

Matriz SWOT

Análise interna \ Análise externa	Pontos fortes	Pontos fracos
	<i>SO (maxi-maxi)</i>	<i>WO (mini-maxi)</i>
Oportunidades	S1 – O1 S1 – O5 S2 – O4 S4 – O3 S6 – O6	W1 – O6 W2 – O2 W4 – O5 W4 – O1 W6 – O4
	<i>ST (maxi-mini)</i>	<i>WT (mini-mini)</i>
Ameaças	S1 – T4 S1 – T5 S4 – T1 S5 – T3	W2 – T2 W4 – T3 W5 – T3 W6 – T1

Ações a por em curso:

Tendo em consideração a matriz SWOT sugerem-se as seguintes intervenções:

- Promover junto dos operadores turísticos pacotes conjuntos de “fly/cruise”, permitindo que os turistas desembarquem no porto de Leixões, permaneçam na cidade do Porto durante alguns dias e posteriormente regressem aos seus países de avião utilizando o aeroporto Francisco Sá Carneiro e vice-versa;
- Evidenciar e impulsionar todo o potencial turístico da cidade do Porto e arredores junto dos operadores turísticos;
- Divulgar o sector dos cruzeiros junto das regiões de Castela e Leão;
- Criar um vídeo promocional do novo terminal e estação de passageiros;
- Implementar atividades lúdicas com bandas de música e grupos de dança folclórica locais entre outros em modo de boas vindas e despedida aquando da chegada e partida de Cruzeiros;
- Edificar uma estação de câmbio de moeda na nova estação de passageiros;
- Abrir um restaurante de gastronomia típica na nova estação de passageiros dirigido a estes e aberto à comunidade;

- Fomentar um trajeto de carro elétrico fazendo a ligação do porto de Leixões ao centro da cidade do Porto para deslocação dos turistas;
- Construção de um heliporto a fim de disponibilizar aos turistas viagens panorâmicas sobre a cidade do Porto;
- Providenciar a vinda dos barcos turísticos do Douro ao terminal de passageiros do porto, permitindo o embarque dos turistas para a realização de cruzeiros no rio Douro;
- Aumentar o molhe norte de modo a criar melhores condições de navegabilidade;
- Criar uma plataforma ao largo, a exemplo da monobóia, onde os navios atracariam em dias de condições meteorológicas adversas, e os turistas pudessem desembarcar e serem transferidos para pequenos ferrys que fariam a ligação a terra;
- Promover, em parceria com os municípios de Matosinhos, Porto e Gaia, um melhor acolhimento dos turistas e planeamento dos fluxos; excursões locais para conhecer melhor o concelho e as suas gentes, promovendo assim um contacto direto com os residentes;
- Sensibilização junto das entidades oficiais de modo a agilizarem os processos e a reduzirem as taxas e tarifas cobradas;
- Acelerar as respostas aos pedidos efetuados pelas companhias dos navios.

Vantagens Competitivas do Porto de Leixões em Cruzeiros

Da análise feita, pode-se afirmar que Leixões tem as seguintes *vantagens competitivas* em matéria de operação de cruzeiros:

- Situação geográfica: porto de escala de itinerários de cruzeiros na costa Atlântica, ao largo de Leixões, permitindo diminuir tempo de navegação dos navios que escalam portos a sul, nomeadamente Lisboa e os portos a norte, em particular no norte de Europa e Báltico;
- Inserido no destino turístico Porto e norte de Portugal, que embora não tenha ainda elevada notoriedade internacional, está em forte crescimento com presença nas grandes redes de distribuição turísticas internacionais;
- Oferta de boas condições logísticas e portuárias aos navios, as quais serão exponencialmente melhoradas com a conclusão do novo terminal;
- Proximidade com o aeroporto do Porto com ligações aéreas às principais cidades europeias e com um elevado número de frequências de voos semanais (perto de 500);
- Custo da operação portuária;
- Destino que poderá apresentar-se como alternativo a itinerários saturados;
- Porta de entrada na Europa para os mercados do Brasil, EUA e Canadá.

Hinterland

Com uma situação geográfica privilegiada o porto de Leixões enquadra-se no destino Porto e norte que tem registado elevados níveis de crescimento e tem ainda um grande potencial, nomeadamente ao nível da notoriedade internacional.

O Porto e norte apresenta-se no mercado turístico, em particular na indústria de Cruzeiros como uma nova oferta, um destino alternativo, mas com um grau de satisfação e de surpresa muito elevado.

Em 2009 um jornalista da conceituada revista de viagens América Travel & Leisure referia-se ao Porto como um dos destinos “mais charmosos e acessíveis do Mundo”,

Em 2011, um artigo do jornalista Alex Clark, do The Guardian recomenda o Porto como destino perfeito para Weekend e City Breaks. Em 2012 a cidade foi eleita como Melhor Destino Europeu do Ano, pela European Consumers Choice. Em Janeiro de 2013, o New York Times elenca o Porto num dos 46 locais a visitar. No final de Junho, o Lonely Planet, a bíblia dos guias de viagens e turismo do Mundo, considera o Porto e o Douro entre os 10 destinos de eleição da Europa. Em 2014, a cidade do Porto foi novamente eleita como o Melhor Destino Europeu do ano pela European Consumers Choice.

Estes artigos ilustram bem a maturação crescente do Porto como Destino Turístico nomeadamente de city breaks e o potencial que esta realidade representa para o Terminal de Cruzeiros.



Figura 14 - Cidade do Porto: Melhor Destino Europeu 2014 (European Consumers Choice)

O terminal de cruzeiros poderá usufruir das seguintes vantagens competitivas em matéria de oferta turística:

- Elevado carácter e tradição como destino turístico;
- Região onde nasceu Portugal, o país com as fronteiras mais antigas da Europa;
- Cidade do Porto Património Mundial devido ao aglomerado de casario de origem medieval, mas com uma pujante requalificação urbana. A arquitetura contemporânea do Porto é internacionalmente reconhecida e distinguida;
- Insere-se na região vinícola demarcada mais antiga do mundo, tendo comemorado 250 anos de história, o Vale do Douro, onde o famoso vinho do Porto é produzido;
- Possui um conjunto de casas / palácios de famílias tradicionais abertas aos turistas e a menos de uma hora do porto de Leixões;
- O Porto e norte constituem a região com a melhor gastronomia e vinhos do país e o culto da mesa e dos vinhos é hoje uma tradição recriada com episódios de excelência.
- A diversidade do destino permite oferecer ao turista um leque variado de ofertas turísticas, com valores distintos, mas muito adaptáveis às motivações da procura, nomeadamente no que concerne à capacidade de proporcionar experiências muito enriquecedoras e diferenciadoras. Esta oferta é particularmente interessante, ao possibilitar a definição de um número elevado de tours possíveis.
- Serviços turísticos de excelência: hotelaria, transportes, em particular autocarros turísticos, táxis turísticos e regulares, embarcações de rio, helicóptero e guias oficiais de turismo.
- Serviços de saúde de excelência: serviço público e privado de emergência médica e de saúde;
- Destino seguro e povo extremamente acolhedor;
- Clima ameno.

Estratégia de Marketing

Em 2010, o porto de Leixões estabeleceu um plano estratégico de marketing que visou orientar a promoção dos cruzeiros em Leixões até 2015. Muito já foi feito e muito há a fazer. Neste trabalho e face ao diagnóstico do setor, importa revisita-lo e redesenhar cenários.

A VISÃO:

Posicionar o Porto de Leixões no ranking/patamar dos grandes Portos de Cruzeiros Portugueses

Os Principais Objetivos Estratégicos são:

- ✓ Manter o número de escalas de navios cruzeiro com capacidade até 600 passageiros;
- ✓ Aumentar o número de escalas de navios cruzeiro com capacidades para 1800 passageiros, no novo terminal de cruzeiros;
- ✓ Dinamizar a atividade turnaround;
- ✓ Promover o porto cruise terminal no âmbito do Porto destino de cruzeiros em articulação com a agência regional de turismo;
- ✓ Participação ativa na promoção de Portugal como destino de cruzeiros, em articulação com outros portos nacionais e com o turismo de Portugal;
- ✓ Participação ativa na promoção da costa Atlântica, em articulação com outros portos parceiros do projeto CAE (Lisboa, Corunha, Bilbao, Brest, Cork, St. Malo e Dover).

Produtos

Porto de Escala

Do exposto, pode-se concluir que o porto de Leixões possui excelentes condições para se afirmar e manter no mercado de cruzeiros como porto de Escala.

Do ponto de vista logístico por duas grandes razões:

- Oferece boas condições de operação portuária aos navios de cruzeiro;
- Posiciona-se à distância de uma escala de Lisboa e de outros portos de cruzeiros do Norte de Espanha (Vigo, A Corunha, Bilbao).

Do ponto de vista do hinterland por se inserir num destino turístico com um leque alargado de ofertas turísticas a menos de 1 hora e meia de distância o que permite a oferta de excursões em terra variadas e de grande *Value for Money*.

O terminal, enquanto produto de escala, deverá ser sempre visto numa lógica de complementaridade com os outros portos a sul e norte, devendo apostar fortemente na promoção da costa Atlântica como destino de cruzeiros e, não apenas de atravessamento.

Porto de Turnaround

O porto de Leixões continua a ter uma vantagem competitiva nesta área, relativamente aos portos da Galiza e Norte de Espanha, o facto de estar a 10 minutos do Aeroporto do Porto que tem ligações diretas com as principais cidades europeias, América do Sul, com especial relevo para o Brasil, Estados Unidos e África, Angola.

Neste tipo de operações, na fachada Atlântica, o porto de Lisboa foi no início do Projeto do novo terminal o principal concorrente, já que os demais portos nacionais e os espanhóis não reúnem estas condições. No entanto, em 2012, A Corunha inaugurou um novo terminal e, em paralelo promoveu uma política muito agressiva na captação de operações, com a adoção de incentivos à operação, com incidência nas taxas portuárias e, principalmente nos fees dos serviços aos navios, como rebocagem e pilotagem.

O terminal poderá ter como posicionamento um Porto de Entrada na Europa, nomeadamente no segmento Fly Cruise, para os mercados do Brasil onde o facto de ter a mesma língua e afinidades decorrentes do norte de Portugal ter sido uma região de emigração de portugueses de anteriores gerações, pode constituir fatores de atratividade. O mesmo poderá ser trabalhado nos EUA, embora com menor ligação emocional.

Se for considerado o upgrade que o novo terminal trará quer do ponto de vista logístico marítimo, quer de acolhimento aos passageiros e tripulações, quer da própria qualidade arquitetónica e funcional do edifício, acarretará novas oportunidades para a afirmação do Porto de Leixões como Porto de cruzeiros também no turnaround.

Home Port

Embora não seja de considerar atualmente um produto prioritário, será com certeza considerado como um produto oportunista. O facto dos navios da companhia portuguesa Classic International Cruise terem sido comprados por um investidor do norte de Portugal, poderá abrir oportunidades a este posicionamento de Leixões como Home port de alguns destes navios.

Porto de Reposicionamento

Os navios em reposicionamento deverão ser sempre uma oportunidade para Leixões, como já acontece. A concentração das escalas em Maio e em Setembro são resultado da importância que Leixões tem nesta operação, dada a sua posição entre o Mediterrâneo e o norte da Europa, entre a Europa e os continentes Americanos e Africanos, e, finalmente, entre a Europa e as Ilhas Atlânticas.

Segmentos

Companhias de Cruzeiros

As companhias de cruzeiros são o segmento nuclear para o crescimento das operações em Leixões, quer pelo aumento de escalas que se pretende, quer pela entrada do Terminal no mercado das companhias de Cruzeiros que possuem os navios de maiores dimensões.

Contrariamente a outros domínios do Turismo e de outros sectores, nos quais a oferta é quem define a evolução da Procura, na indústria dos Cruzeiros, muito provavelmente fruto da concentração da oferta num restrito número de grandes grupos, é a oferta a variável mais independente e determinante.

Assim sendo, para que o porto de Leixões prossiga com os seus objetivos de aumento de operação/escalas terá de eleger como seu principal alvo, o segmento que desenha o cenário da indústria de cruzeiros, sendo sem dúvida, o das companhias de cruzeiros.

As companhias de cruzeiros são trabalhadas a partir do seu enquadramento nos seguintes Grupos, os quais serão objeto de uma abordagem comercial diferenciada.

- Aumentar o número de escalas no porto de Leixões, através de captação de novas operações com companhias de cruzeiros que não operam no porto de Leixões.
- Aumentar o número de escalas no porto de Leixões, através da atração de primeiras operações de navios detidos por companhias de cruzeiros que já operam no porto.
- Aumento das escalas dos navios que já escalam o porto de Leixões, mas que podem ainda crescer em número de frequências.
- Fidelizar as companhias de cruzeiros que operam em Leixões e cujo potencial de crescimento é reduzido, dado que a maior parte dos seus navios já escalam Leixões. Neste caso, deverão efetuar-se visitas de cortesia com objetivo de auscultar o grau de satisfação da companhia com os serviços do porto, manifestando a abertura de Leixões a sugestões de serviços a melhorar:

Agentes de Navegação: Clientes e Parceiros de Leixões

Os agentes de navegação deverão ser encarados como os principais interlocutores internos, dado serem representantes das companhias no porto e no destino. Se aderirem ao projeto e se identificarem com os objetivos comuns, poderão apoiar o porto de Leixões na prospeção de mercado e na promoção do terminal de cruzeiros.

Agentes de Viagens: Parceiros de Leixões

Na operação de cruzeiros as agências de viagem são um dos segmentos importantes, não tanto na captação mas na oferta de produtos com valor para passageiros e companhias de cruzeiros. Se a diferenciação entre portos reside, muito particularmente, na diferenciação da oferta turística, o papel do agente de viagem torna-se central, na capacidade de oferta que poderá ter.

Por isso, Leixões desenvolveu um programa de abordagem destes agentes com o objetivo de Avaliação de questões operacionais; prospeção de novas ofertas turísticas; programas de tours e perspectivas de crescimento futuro; articulação de ações conjuntas para captação de novas operações; avaliação do desempenho do plano de marketing.

Passageiros: Clientes Indiretos de Leixões

Não cabe ao porto de Leixões abordar o público. Esta é uma tarefa para o turismo. No entanto, não deverá deixar de estabelecer uma comunicação, ainda que indireta com os públicos, recorrendo a ações cirúrgicas do tipo: Banners em Web sites de companhias de cruzeiros; reportagens nos media da especialidade, a partir de convites a jornalistas para visitarem o destino; ações promocionais que vierem a ser desenvolvidas em articulação com outros portos e o turismo de Portugal.

Acolhimento aos Passageiros em Leixões

O acolhimento aos passageiros e tripulações dos navios que visitam o Porto de Leixões é fundamental. Com a obra do edifício da estação de passageiros a chegar ao seu termo, é indispensável a definição destas questões. É fundamental implementar um conjunto de serviços cujo investimento não é significativo e que irão influenciar, muito positivamente a perceção que passageiros e tripulações farão do porto de Leixões.

O sucesso de uma escala no terminal de Cruzeiros não depende estritamente da atividade portuária; ainda que as manobras de atracação e largada correm devidamente, não é sinónimo de total satisfação dos passageiros do cruzeiro. Importa pois, que o destino do Cruzeiro seja atrativo e que todas as operações de desembarque e embarque dos passageiros, assim como o seu encaminhamento para os tours, corra tudo eficazmente, pois só assim teremos a total satisfação do agente de navegação e dos respetivos passageiros. Quer isto dizer que o departamento comercial, marketing e cooperação é também responsável por toda esta atividade logística de modo a que tudo flua naturalmente.

Marca: Porto Cruise Terminal

Dada a menor notoriedade do porto de Leixões como porto de cruzeiros, quando comparado com o segmento carga, é indispensável um grande esforço de criação de uma imagem de marca. Não se trata apenas da criação de um logótipo, mas da estabilização da marca a partir da perceção dos públicos. É fundamental ter em conta que os públicos são na sua maioria estrangeiros e a marca tem de ser percecionada e apreendida. A marca tem ainda de conter os valores associados ao porto de Leixões e ao destino Porto e norte de Portugal.



Figura 15 - Marca: Porto de Cruzeiros (APDL)

Esta imagem, ainda em apreciação, teve por base a valia arquitetónica do edifício do Terminal de Passageiros, tirando partido da sua imponência e modernidade. Esta associação permitirá uma clara perceção do porto, por parte dos diferentes públicos.

Com base na marca deverá ser criado um conjunto de suportes de comunicação e divulgação:

- Guia de vendas: dossier com a apresentação do porto de Leixões para as Companhias de Cruzeiros, contendo informação do Porto Cruise Terminal, do porto/cais e do destino.

- Promotional Kit para ser entregue aos Shore Excursions Managers, se possível no Porto imediatamente anterior de escala. Este kit, com carácter pedagógico e informativo, deverá incidir essencialmente na informação sobre o destino, no sentido de apoiar o Shore Excursions Manager na venda de tours aos passageiros, no interior do navio.

- Welcome Kit para oferta aos elementos das tripulações que influenciam na escolha dos Portos: capitão, responsável pela área hoteleira e Shore Excursions Manager.

Site: Porto Cruise Terminal

Com o novo site que está prestes a entrar online, os cruzeiros vão merecer maior destaque. Nesta área, vai ser possível aceder a informação sobre o porto, as escalas, o terminal, informação turística sobre o destino, agentes de navegação e agentes de viagem.

Este espaço dirige-se em primeira instância ao Trade: Companhias de Cruzeiros, agentes de navegação e de viagens; o seu conteúdo é técnico, contendo informação náutica, de operação portuária, serviços, tarifas. Numa segunda linha, dirige-se ao público, incluindo eventos e ofertas turísticas do Porto e norte de Portugal, acessibilidades terrestres e aéreas, serviços hoteleiros e de restauração, saúde e transportes locais. Estão previstos links a sites de turismo e do aeroporto.

Vetores de Comunicação e Distribuição da Marca Porto Cruise Terminal

Como desenvolvimento da obra, o marketing do porto definiu um conjunto de vetores de Estratégia de comunicação da marca que têm norteado a atuação na divulgação do novo terminal de cruzeiros do porto de Leixões e que constam do quadro abaixo.

Vetores de Estratégia de Comunicação	Grau de eficácia	Exemplo de ações a desenvolver
Mass Media	<ul style="list-style-type: none"> • A publicidade tradicional é percebida como detendo uma eficácia cada vez mais reduzida 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do investimento no esforço de publicidade internacional e não reforço • Realização de ações no mercado nacional e principais mercados alvo enfocados no Porto Cruise Terminal <ul style="list-style-type: none"> ✓ Envio de Press Releases ✓ Divulgação de escala de navios com notoriedade ✓ Divulgação de ações de receção aos navios ✓ Divulgação de ações ou êxitos comerciais.
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Ação com eficácia potencialmente elevada, se realizados com grande enfoque e atraindo forte exposição mediática 	<ul style="list-style-type: none"> • Os eventos a captar deverão estar intimamente ligados ao Porto Cruise Terminal. • Divulgação de eventos da região com capacidade de atração ou criação de notoriedade <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eventos dinamizados nas feiras de Cruzeiros ✓ Receções nas Embaixadas nos mercados alvo para públicos alvo
Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ação de eficácia crescente, graças ao forte impacto gerado face ao menor volume de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificação de convite a jornalistas para preparação de peças: Destino/Terminal (Imprensa, TV), com enfoque nos principais mercados alvo • Apresentações do Porto Cruise Terminal nas principais cidades dos mercados alvo, com animação, gastronomia e provas de vinhos • Convite/estímulo a líderes de opinião internacionais, companhias de cruzeiros e Short Excursions para visitas ao destino
Distribuição Direta	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de elevado grau de crescimento com investimentos relativamente baixos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do site Porto Cruise Terminal promovendo o porto, o destino Porto e Norte, os agentes de navegação, as agências de viagem • Colocação de banners nos principais sites de oferta de cruzeiros • Integração dos agentes turísticos e da sua oferta

Também ao nível da distribuição a operação foi vista como um produto tendo-se definido os canais de distribuição direta e indireta que constam do quadro abaixo. As companhias de cruzeiros são os alvos numa perspetiva de business to business.

<i>Estratégias de Distribuição do Porto Cruise Terminal</i>	
Distribuição Indireta	Distribuição Direta
<ul style="list-style-type: none"> • Dinamização dos canais de distribuição profissional do turismo de cruzeiros construindo parcerias capazes de canalizar com eficácia os fluxos de procura ✓ Presença em feiras ✓ Promoção direta junto das companhias de cruzeiros ✓ Promoção junto dos agenes de navegação ✓ Promoção junto dos agentes de viagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção e venda direta ao consumidor final, recorrendo a canais de distribuição própria da marca Porto Cruise Terminal ✓ Site de Internet: Porto Cruise Terminal ✓ Presença nos principais sites dos operadores

Muitos deles foram já implementados, mas há ainda um conjunto de ações que só têm pertinência nesta fase de conclusão do projeto. Por outro lado, esta é uma tarefa nunca acabada, que tem de estar sempre presente na estratégia de marketing de Leixões como porto de cruzeiros.

Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Ao longo do estágio foram-me confiadas diversas atividades nomeadamente:

- Assistência a visitas escolares ocasionais ao Porto de Leixões.

- Produção de documentos de ajuda ao desenvolvimento do sector dos cruzeiros designadamente:

1 - Criação de uma base de dados com as características técnicas dos navios cruzeiro a efetuarem escala no Porto de Leixões para o ano 2014;

2 - Desenvolvimento de uma base de dados com os itinerários dos cruzeiros a efetuarem escala no Porto de Leixões desde o porto de embarque até ao porto de desembarque para o ano 2014;

3 - Elaboração de um dossier com uma ficha identificativa de cada cruzeiro a operar no Porto de Leixões no ano 2014;

4 - Apoio à criação de um mapa com a nacionalidade dos tripulantes dos navios Cruzeiro que efetuaram escala no Porto de Leixões no ano 2013;

5 - Atualização do mapa histórico de escalas dos cruzeiros com os dados referentes a 2013;

6 - Análise de informação disponibilizada em sites com comunicação divulgada a respeito do setor dos cruzeiros no Porto de Leixões. Posteriormente, envio de informação atualizada, em matéria de cruzeiros, às entidades responsáveis por esses mesmos sites para subsequente publicação.

Ação de formação: Natureza e Perspetivas de Evolução do Setor Portuário

O Porto de Leixões concedeu-me a oportunidade de frequentar a formação: Natureza e Perspetivas de Evolução do Setor Portuário ministrada no Centro de Formação da APDL, com o objetivo de adquirir e ampliar conhecimentos sobre as vertentes do negócio portuário numa análise futurista. Esta formação foi lecionada pelo Dr. Jaime Vieira dos Santos, diretor do TCL – Terminal de Contentores de Leixões e Presidente da Comunidade Portuária de Leixões com os seguintes conteúdos:

1. A Economia e o Sector Portuário

- Procura
 - A Cadeia de Valor
 - A Evolução do Consumo
 - A Procura Final e a Procura Derivada
- O Desempenho da Economia nas Sociedades: PIB, PPC e Inflação

2. Os Transportes e os Portos

- A Evolução dos Transportes
 - O Impacto da Procura
 - O Impacto nos Portos
- A Avaliação do Desempenho dos Transportes e dos Portos
 - O Custo
 - A Eficiência
 - A Eficácia

3. Os Portos e o seu Funcionamento

- O Porto como Sistema: A Sequência das Operações
- O Porto como Nó Logístico: O Sincronismo das Operações
- Redes de Portos: Tipos, Hinterland e Foreland

(Cópia do Certificado de Frequência de Formação Profissional em anexo)

Conclusão

A concretização deste estágio permitiu auferir uma panóplia de conhecimentos práticos no âmbito da gestão portuária, concretamente na área do marketing associado ao sector dos cruzeiros.

O Porto de Leixões tem todas as condições para vir a ser um porto de referência na Indústria de Cruzeiros, nomeadamente pelo aproveitamento das sinergias logísticas e operacionais da carga. O porto possui inúmeras vantagens competitivas em matéria de operação de cruzeiros que têm que ser aproveitadas e rentabilizadas.

Há no entanto áreas que carecem de melhoramento. Ao nível interno, destaca-se a maior celeridade na resposta a dar aos stakeholders e na integração do serviço portuário ao navio de cruzeiro.

O facto de os cruzeiros possuírem, ainda, um peso muito diminuto no volume de negócio da APDL pode estar na base de algumas ineficiências internas; porém a sensibilização para a importância que este negócio implica na região e na ligação do Porto com a comunidade, poderão ajudar a ultrapassar esta menor valia.

Ao nível externo, as ineficiências devem ser ultrapassadas, num processo contínuo, nunca acabado, em que a APDL, na sua qualidade de autoridade portuária possui um papel fundamental de coordenação, fiscalização e supervisão das atividades aqui desenvolvidas.

Uma das medidas assumidas pelo porto e que, nos últimos anos tem vindo a dar excelentes resultados, é a promoção das respetivas infraestruturas portuárias em feiras internacionais e visitas de trabalho, como forma de angariar novos clientes e mercados.

O novo terminal de cruzeiros do porto de Leixões, o grande projeto da APDL, encontra-se na reta final de execução. Segue-se uma fase, não menos importante da promoção e divulgação do terminal na sua plenitude. É fundamental fazer chegar aos clientes, presentes e potenciais a informação sobre as valências do novo terminal e as potencialidades de negócio que a oferta do Porto e norte de Portugal se lhes abre. Da capacidade de comunicação e penetração que o porto conseguir ter junto da Indústria de Cruzeiros, nesta fase, dependerá o êxito de todo o projeto e da consequente dinamização do turismo, nomeadamente deste novo segmento de cruzeiros, na região, no futuro próximo.

Referências bibliográficas

- Alemany, J., Bruttomesso, R. (2011). *La Ciudad Portuaria del siglo XXI: Nuevos desafíos en la relación Puerto-Ciudad*. RETE.
- APDL. (2006). *Plano Estratégico de Desenvolvimento do Porto de Leixões*.
- APDL. (2010). *Plano Estratégico de Marketing do Porto de Leixões Cruzzeiros*.
- Association, Cruise Lines International. (2013). *North America Cruise Industry Update*.
- Bichou, K. & Gray, R. (2004). *Maritime Policy & Management*; Routledge.
- Boomsluit, P. (2004). *City Ports Rotterdam*, in Conferência AIVP. Lisboa.
- Caldeirinha, V. (2007). *Textos sobre Gestão Portuária*. Cargo Edições.
- Dekker, S. (2005). *Port Investment - Towards an Integrated Planning of Port Capacity*.
- Dias, J. (2005). *Logística Global e Macrologística*. Edições Sílabo.
- Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal.
- European Cruise Council. (2014). *The Cruise Industry, Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe*.
- Felício, A. (2005). *Estratégia e Marketing Portuário*, in Pós-Graduação de Gestão dos Transporte Marítimo e Gestão Portuária. ISEG.
- González, F., Corti, I.(2006). *Sistema Portuário Da Eurorrexión: Galicia – Norte de Portugal*. Ofelmaga.
- Hesse, M., Rodrigues, J. (2004). *The transport geography of logistic and freight distribution*. Journal of Transport Geography.
- Lemos, M. (2013). *Pós-Graduação em Gestão e Estratégia Portuária*. Leixões.
- Leuven, U. (2002). *Reforming Transport Pricing*. Inge Mayeres.
- Lorens, P. (2004). *Zonas Ribeirinhas*, in Conferência AIVP. Lisboa.
- Ocean Shipping Consultants. (2005). *Marketing of Container Terminals*.
- Pigna, F. (s.d.). *Aegir Port Property Advisors*. EUA.
- Puertos del Estado. (2012). *Boletín Oficial del Estado*. N.º156, Sec. I.
- Ribeiro, D. (1995). *Glossário Multilíngue de Terminologia Portuária*. Lidel.
- Sommar, R., Woxenius, J. (2007). *Time perspectives on Intermodal transport of consolidated cargo*. European Journal of Transport and Infrastructure Research.
- Villafane, J. (1998). *Imagem Positiva*. Editora Sílabo.

Anexos

I) Identificação do Estudante

II) Proposta da Componente Académica de Estágio

III) Acordo de Formação

IV) Cartão identificativo da Empresa

V) Registo de Sumários Diários

VI) Cópia do Certificado de Frequência de Formação Profissional

VII) Declaração de Conclusão de Estágio