



**ESCOLA SUPERIOR NÁUTICA INFANTE D.**

**HENRIQUE**

**DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE E LOGISTICAS**

**A Importância do Marketing Portuário na Relação entre a Administração  
Portuária e os Terminais Concessionados**

**TRABALHO DE PROJECTO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO  
PORTUÁRIA**

José Eugénio Lourenço Quengue

Orientador: Professor Vítor Caldeirinha

Co-orientador: Administrador Manuel Zangui

**ENIDH-2012/2013**

# **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

## **Índice**

0- Resumo .....	6
0- Abstract .....	7
1- Enquadramento .....	8
2- Objectivos .....	9
3- Revisão de literatura.....	10
3-1 As funções da moderna autoridade portuária.....	10
3.2 Gerir o domínio público e as performances do porto .....	14
3.3 Elaborar, planear e desenvolver políticas portuárias .....	16
3.4 Controlar, regular e fiscalizar as actividades marítimo-portuárias .....	17
3.5- Desenvolver planos de marketing, relações públicas e promoção .....	19
3.6 Desenvolver os recursos humanos.....	21
4- Actividade portuária: organização e estruturas .....	22
4.1 Porto comercial; sistema portuário; política portuária. ....	23
4.2 Proprietários das áreas que afectam o porto .....	26
4.3- Entidades empresariais.....	27
4.4 Clientes.....	27
5- Funções e tarefas de um sistema portuário .....	29
5.1 Funções externas (operacionais).....	29
5.2 Funções internas .....	35
6- Autoridade portuária. Formas .....	35
6.1 Portos Controlados pelo Estado.....	36
6.2 Portos controlados por administração local.....	39
7-Hipóteses em estudo.....	41
7.1 Proposta da hipótese em estudo.....	41
8- Marketing portuário a nível da autoridade portuária.....	43
9- Marketing portuário a nível do operador do terminal .....	44
10- Benchmarking de portos internacionais .....	46
11- Estudo de caso.....	48
12- Metodologia .....	48
12. Caso nº 1 porto de Amesterdão .....	49
12.1 Interacção com os terminais e as comunidades portuárias para o marketing (Amsterdão) .....	54
13. Caso nº 2, porto de Antuérpia.....	57

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

13.1 Interação com os terminais e as comunidades portuárias para o marketing (Antuérpia) .....	63
14- Caso nº 3, porto de leixões .....	65
14.1 Interação com os terminais e as comunidades portuárias para o marketing (leixões) .....	67
15-Análise dos resultados do estudo de casos .....	70
15.1- Porto de Amsterdão .....	71
15.2 Porto de Antuérpia .....	73
<b>15.3 Porto de leixões .....</b>	<b>74</b>
16- Discussão .....	76
16.1 Marketing Portuário .....	76
16.2 Terminais Portuários .....	77
16.3 Gestão e conhecimento Portuário .....	78
17-Conclusões, implicações e trabalhos futuros .....	80
17.1 Conclusões .....	80
17.2 Implicações .....	81
17.3 Estudos futuros .....	83
18- BIBLIOGRAFIA .....	84

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

**Índice Figuras**

Figura Nº 1 - Porto de Amesterdão.....	39
Figura Nº 2 - Porto de Antuérpia.....	48
Figura Nº 3 – Porto de Leixões.....	54

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

**Índice de Quadros**

Quadro Nº 1- Principais Funções Administrativa das Autoridades Portuárias.....	27
Quadro Nº 2- Função Administrativa das Autoridades Portuárias, Desafios e Respostas Estratégicas.....	29
Quadro Nº 3- Terminais de Amsterdão e as suas características.....	45
Quadro Nº 4- Terminais de Amsterdão e as suas características.....	46
Quadro Nº 5- Terminais de Antuérpia e as suas características.....	53
Quadro Nº 6- Terminais de Leixões e as suas características.....	57
Quadro Nº 7- Terminais de Leixões e as suas características.....	58
Quadro Nº 8- Analise dos resultados do estudo de caso.....	59

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

### **Agradecimentos**

À todos aqueles que desde a primeira hora estiveram presentes durante este empreendimento e que neste momento vêm mais próximo a possibilidade de alcançar este desafio, expresso o meu reconhecimento e gratidão. De modo muito particular, quero agradecer primeiramente à Deus, à Administração do Porto de Luanda (Dr. Francisco Venâncio), por ter tornado o meu sonho em realidade, aos Professores Vítor Caldeirinha, Cruz Gonçalves e o Administrador Manuel Zangui, pela a dedicação, empenhamento, disponibilidade e orientação concedidas ao longo deste trabalho. Aos meus pais (Augusto Salvador Sebastião, Gabriel Cahumba, Ana José e Clementina Mahembo); irmãos (Gildo, Juju, Nanda, Sanguita, Tino, Zino e Deni), esposa e filhos (Naire, Wilmer, Nataniel e Luela Quengue), que sempre estiveram presentes em todos os momentos, manifestando boa disposição e me concedendo forças para continuar. Ao Professor Eduardo Martins, coordenador do curso de mestrado em Gestão Portuária, 4º Edição, por toda atenção e disponibilidade manifestada para que pudesse concretizar o trabalho de tese. Agradeço ainda a todos os colegas do curso em particular ao Job Bravo, António Graciano, Yuri Vinhas, Lote Calique, Iracema Carvalho, Alberto Rodrigues, Emiliana Orlando, Enildo Ferreira, Faustino Sanches, Patrícia Braz, José Nunes, Marta Sampaio e Paulo Moreira por compartilharem comigo bons e maus momentos enquanto estudantes do mestrado. Aos tios, primos, sobrinhos e amigos, por compreenderem a minha ausência neste momento tão importante. Por fim, agradeço também a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para que eu conseguisse atingir os objectivos pretendidos.

# **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

## **0- Resumo**

O presente trabalho de pesquisa tem como objectivo analisar a importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e as direcções dos terminais concessionados. Consistiu em explicar que o desenvolvimento de um porto não depende só da administração portuária, mas também da comunidade portuária (stakeholders), e deve ser muito suportado através da ferramenta de marketing. Observámos também vários portos desenvolvidos como os da Bélgica, Holanda e Espanha, onde a maioria dos terminais são operados por concessionários privados e as funções de marketing da AP, planeamento estratégico e desenvolvimento alcançam cada vez mais relevo. A metodologia qualitativa utilizada recorrendo aos casos de estudo de 3 portos, evidencia a importância da utilização do marketing para o desenvolvimento da actividade portuária, cujo os resultados realçam a grande importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados.

Palavras-chave: Marketing, Administração Portuária, Concessionários

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

### **0- Abstract**

This marketing research aims to analyze the importance of the port relationship between the port authority and the concession terminals. It explain that the development of a port depends not only on port authority, but also are port communities (stakeholders) and should be much supported through marketing tool. It also observed several ports development as such Belgium, the Netherlands and even in Spain, where most terminals are operated by private concessionaires, the marketing functions of port authority, strategic planning and development takes high inseght. The methodology used is qualitative where we have the case of 3 ports studies in wichs we have witnessed the importance of using marketing in the port activity. The results shows how important the relationship though marketing between the port authority and concessionairs is.

Keywords: Marketing, Port Administration, Dealers

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

### **1- Enquadramento**

Na sequência das reformas portuárias que foram adoptadas no final do Século passado e a passagem ao modelo de Land-lord port várias transformações ocorreram em termos de modelos e processos de gestão dos portos, que implicaram igualmente alterações nas responsabilidades das autoridades portuárias.

Nessa evolução, pode-se-ia concluir que as funções de estudo, planeamento, desenvolvimento e marketing, deverão deixar de ser da responsabilidade das autoridades portuárias, por terem deixado de operar e gerir os terminais de carga e descarga de navios ao enveredarem por processos de concessão da operação portuária.

Na realidade, o que verifica-se o contrário. Nos portos mais desenvolvidos como os Bélgica, Holanda e mesmo de Espanha, onde a maioria dos terminais são operados por concessionários privados, constata-se que as funções de marketing da AP, planeamento estratégico e desenvolvimento evidenciam cada vez mais importante (Caldeirinha Vítor, 1999/2006).

Considerando uma visão no mundo global dos portos, e sabendo o quanto são importantes as administrações portuárias na ligação directa com os seus stakeholders (terminais concessionados), verifica-se crescente concorrência e consequentemente mudanças rápidas que no mundo da informação e dos centros logísticos, bem como a combinação de organizações de nível interno (nacional) e / ou externo (mundial) e o crescente papel dos meios de transportes (intermodalidade), o que obriga cada vez mais ao entrosar de sinergias entre as administrações portuárias e os terminais concessionados.

O marketing portuário aparece como uma ferramenta estratégica e aglutinadora que pretende satisfazer um nível de exigência na regulação e optimização de meios. A visão do Porto e a sua orientação estratégica dão origem ao planeamento de acções que o marketing portuário deve accionar e divulgar, pois os objectivos a alcançar são comuns que veremos mais a frente, no desenvolvimento deste trabalho.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

### **2- Objectivos**

O trabalho que nos propomos desenvolver tem como objectivo final delinear a nova missão e o papel do Marketing Portuário nas Administração Pública, após o processo de concessão dos terminais. O nosso ponto de partida é o de aceitar como válida a hipótese de que um maior envolvimento do sector público e privado em parceria através do Marketing nos portos contribuirá para o aumento da eficiência, eficácia das Operações Portuárias.

O processo de mudança é sem dúvida um enorme desafio para as autoridades portuárias, já que estes terão de se dedicar as funções que no passado foram subavaliadas ou simplesmente esquecidas como, o planeamento, regulação, coordenação e a fiscalização das actividades portuárias. Isto exige uma profunda reflexão sobre a nova missão a desempenhar, apelando o envolvimento de todos os trabalhadores para atitudes criativas e inovadoras do Marketing Portuário.

Com este desafio, colocam-se várias dúvidas e interrogações: como poderá a autoridade portuária controlar o desenvolvimento e a qualidade dos serviços dos terminais? Quais as ferramentas de gestão vão utilizar? Qual será o desafio para os novos gestores portuários? Que fazer do pessoal das administrações afectos às operações portuárias após as concessões? Como preservar o interesse público ao concessionar as actividades operacionais aos agentes privados?

Estas são algumas das perguntas pertinentes para as quais se procura resposta e que só uma reflexão aberta e profunda, sustentada na investigação e no estudo das teorias e práticas sobre o tema, poderá ajudar a encontrar os caminhos do sucesso. É o que procuraremos fazer no desenvolvimento deste trabalho.

Para termos uma noção de como os portos evoluíram, o trabalho começará por fazer uma abordagem sobre: As Funções da Moderna Actividade Portuária, Organização, Estruturas e

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Autoridades Portuárias, especialmente: *Land lord port*, e o seu impacto na gestão de um porto moderno. Posteriormente desenvolve o estudo de casos e apresenta conclusões.

### **3- Revisão de literatura**

O capítulo que se segue, é realizada a revisão da literatura composta pelos temas dos autores reconhecidos, começo por explicar as funções da moderna autoridade portuária.

#### **3-1 As funções da moderna autoridade portuária**

As Autoridades Portuárias, precisam adoptar estratégias competitivas que apoiem e garantam a sua posição dentro dos concorrentes na cadeia dos transportes, como fontes de competitividade para qualquer porto, podemos considerar factores como localização geográfica, superestrutura e adequação de infra-estrutura, preços, o custo total do usuário, a qualidade geral do serviço portuário e da eficácia da administração do porto, que permite a exploração de potenciais oportunidades (Pardali, 2007). Se tivermos mais atenção a esses factores, pode-se observar que apenas a capacidade de melhorar o serviço em qualidade para o consumidor final deriva da eficácia da gestão, exploração do controle imediato ou a curto prazo da empresa portuária. O próprio sentido da qualidade do serviço Lopez e Pool, 1998, referem-se à prestação de serviços que satisfaçam os clientes ou o mercado. Assim, a empresa deve estar em condições de compreender as necessidades do mercado, a implementação com sucesso estratégias competitivas (Martin e Thomas, 2001). Em outras palavras, as decisões de gestão portuária (incluindo: serviços, preços, planeamento de investimentos) devem ser orientadas para o mercado em que a empresa opera e devem ser também baseada em uma análise de marketing.

Os desafios da Autoridade Portuária nos objectivos estratégicos devem basear-se, em duas estratégias que possibilita o seu bom desempenho: 1- O Reforço dos terminais portuários como parte da cadeia de transportes mais amplo e constituir redes para ganhar vantagens

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

competitivas defendível em relação a outros portos 2- Criar uma organização economicamente saudável e auto-sustentável alimentando suas próprias funções e empresas a longo prazo.

Foram identificadas também quatro principais estratégias da Autoridade Portuária, com base na avaliação da literatura relevante disponível, durante as discussões dos pesquisadores que tiveram com os departamentos estratégicos dos principais portos da Holanda, Bélgica e Itália, assim como a pesquisa realizada no conjunto de relatórios anuais e outros documentos de Autoridades Portuárias em outros países da Europa, Austrália, Canadá e EUA.

A primeira questão está relacionada com os negócios da Autoridade Portuária, a reforma das associações e organizações públicas e privatizada, colocam uma pressão forte sobre o desempenho financeiro da organização. Por um lado as APs, precisam de se concentrar em suas organizações internamente será mais rentável e eficaz, e por outro lado precisam procura oportunidades de negócios para aumentar os fluxos de caixa necessário, para financiar a expansão da infra-estrutura com fundos próprios, tendo em conta a pressão exercida sobre as finanças públicas, na transição para o sistema de auto-financiamento, libertando os governos do apoio ao financiamento das infra-estruturas portuárias, em particular, docas, cais e infra-estruturas em terra.

A segunda questão estratégica é o desenvolvimento e posicionamento dos terminais portuários: gestão eficaz para atingir as metas com eficiência, eficácia e utilização sustentável do interland portuário inovador. Dai surgem as seguintes interrogações: como desenvolver as indústrias portuárias? Como financiar os empreendimentos e como obter a licença para operar, como se posicionar em relação a outros portos? O sector ou indústrias a que os clientes do porto pertencem, mostrem um desenvolvimento dinâmico. A partir de uma abordagem de ciclo de vida pode-se argumentar que as indústrias vão passar por várias fases de desenvolvimento e, finalmente acabando ou renovando de formas diferentes. As características destas indústrias assim como os seus requisitos em relação as instalações portuárias não permanecerão os mesmo, na medida em que há pouca flexibilidade na gestão dos terminais devido aos contratos fixos padrão cujo horizontes temporal é muito longo. Outra questão relaciona-se com os níveis das instalações (activas) oferecidas aos usuários. A escolha pode ser feita entre as instalações padronizadas com um nível escolhido fixo de

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

qualidade, ou instalações adaptadas às exigências do mercado actual. Uma mudança de orientação para o produto direccionado para o mercado é necessária a este respeito.

A terceira questão estratégica é como organizar um cluster portuário eficiente e eficaz. Cluster é formado por todas as organizações envolvidas em actividades portuárias relacionadas e estão localizadas na região portuária (De Langen, 2004). Os actos do cluster portuário em um mercado altamente competitivo e de rápidas mudanças no ambiente caracterizam-se na qualidade e eficácia das suas acções, actuações comparativamente com os outros operadores, incumbindo as Administrações Portuárias o melhoramento do desempenho do Cluster em termos económicos e sociais sustentáveis, devendo para o efeito o sector portuário privado ficar envolvido nas questões financeiras assim como nas de gestão. CAE pode influenciar positivamente o desempenho portuário de várias maneiras. Desenvolvendo uma política de concessão activa (Notteboom e Verhoeven, 2010), ou actuar como facilitador e como catalisador (Notteboom e Winkelmanns, 2001; Bichou e Gray, 2005), ou ainda pode desenvolver actividades através de seu papel do gestor de clusters (De Langen, 2004), através da organização de marketing portuário eficaz e orientado para um mercado inteligente e inovador.

O CAE, pode ajudar também na promoção da marca e da instituição participando em eventos nacionais ou internacionais como: feiras, festivais e desporto, pode ainda ajudar a desenvolver estudos científico sobre o sector marítimo portuário, na recolha de resíduos sólidos e manutenção das infra-estruturas portuárias.

A quarta questão é como agir as redes foreland e no interior que são relevantes para o porto. Sob a pressão de uma competição acirrada entre os portos (hinterland contestabilidade, a concorrência para atrair vindas de navio, IDE, etc.) o aumento da rede perspectivada de agentes privados (acima de todas as linhas de transporte e mais recentemente os estivadores). APs têm cada vez mais de pensar na tomada de posições estratégicas em redes de transportes para fortalecer e defender a sua posição, como otimizar essa rede e como conecta-la ao porto de forma eficaz na medida em que a rede é importante e manifestadas por várias APs.

Segundo Levitt 1983, o marketing é todo o negócio visto na perspectiva do resultado final, isto é, da preocupação e responsabilidade pelo cliente, portanto, deve penetrar em todas áreas da empresa. Hooley 1990, oferece uma definição mais simples, afirmando que o marketing é

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

satisfazer as necessidades dos clientes de forma rentável para a empresa. No entanto, ao contrário dos estudos e publicações realizadas pela maioria das indústrias e mercados e apesar do facto que o marketing é muitas vezes utilizado para relembrar factos. São relativamente poucos casos em que realmente é definido ou examinado a evolução da teoria de marketing em outros campos da actividade económica. Para as publicações da UNCTAD, as monografias, boletins informativos, das principais tarefas de marketing são feitas via sensibilização de inquéritos, fornecimento de instalações físicas e suas directrizes básicas referem-se a aspectos operacionais que restringem a comercialização para a formulação de preço, produto e da promoção de planos. No início dos anos 90, houve uma primeira tentativa de um quadro conceitual holístico de marketing portuário. Stutchey 1991, afirma que uma abordagem de gestão orientada para o cliente em todos os níveis da organização é absolutamente essencial para uma indústria de serviços como a de um porto.

Os portos são canais importantes do comércio externo. Nenhum governo sensível, local ou nacional, pode ignorá-los e, designadamente, os seus níveis de eficiência. Se a política portuária escolhida for o alargar as oportunidades para o sector privado, então os governos devem adoptar o modelo de porto senhorio (*landlord*). Torna-se necessário questionar sobre as responsabilidades residuais atribuídas às autoridades portuárias depois das mudanças tomarem lugar, isto é numa perspectiva de médio-longo prazo.

A gestão moderna das operações portuárias e o desenvolvimento estratégico de um porto requerem, por um lado, uma grande capacidade de comando, associado a flexibilidade de gestão que o sector privado será capaz de implementar e, por outro, uma grande capacidade de planeamento a longo prazo que o sector público está mais vocacionado e apto para equacionar, conceber e controlar. Por isso, contrariamente às ideias preconcebidas e largamente propagadas nos círculos privados e públicos, o aumento do envolvimento do sector privado nos portos não é sinónimo de redundância das autoridades portuárias.

Não temos dúvidas que a privatização das actividades portuárias muda radicalmente a missão e as funções da tradicional autoridade portuária pública. Esta tem actuado de forma omnipresente e onnipotente, responsável por tudo e supostamente ineficiente na maioria das suas tarefas, enquanto a moderna autoridade portuária actua em estreita cooperação com o sector privado, concertando os seus esforços no exercício eficiente de cinco funções fundamentais (Monie, 1994).

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

- ✓ Gerir o domínio público e as performances do porto;
- ✓ Elaborar, planear e desenvolver políticas portuárias;
- ✓ Controlar, regular e fiscalizar as actividades portuárias;
- ✓ Desenvolver planos de marketing, relações públicas e promoção;
- ✓ Desenvolver os recursos humanos.

Esta classificação é arbitrária e algumas sub-funções podem também ser identificadas em cada uma das categorias acima referidas. Contudo, isto não diminui em nada o principal argumento de que para a maioria dos portos estas funções podem e devem constituir a prerrogativa para uma nova autoridade portuária, mas simplesmente realça a necessidade de uma análise e interpretação destas cinco principais funções. É o que pretendemos fazer de seguida:

### **3.2 Gerir o domínio público e as performances do porto**

Exceptuando os casos de privatização total do porto, a comercialização e privatização portuária não retirará o poder dominial da autoridade portuária. Pelo contrário, se a privatização das funções operacionais for complementada por uma estratégia de desenvolvimento adequada, pode acontecer o aumento do domínio público. Numa primeira fase, a autoridade portuária continuará a gerir as suas propriedades (infra-estruturas marítimas, terraplenos e edifícios) com o objectivo de manter ou mesmo melhorar as suas performances. Mediante contratos de leasing, de exploração, ou de concessão, tentará aumentar as receitas provenientes das rendas por forma a cobrir as despesas geradas por aquelas funções para as quais não existem tarifas directas ou específicas. Por fim, num horizonte de longo prazo, terá de decidir sobre a melhor utilização a dar aos terrenos disponíveis.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

A execução eficaz da função de *landlord* (porto senhorio) pressupõe também a manutenção dos canais de acesso marítimos, molhes de protecção, sinalização marítima, eclusas, docas, cais e acessos rodo-ferroviários. Assim, a qualquer altura, a autoridade portuária terá de aceitar a responsabilidade pelas obras de manutenção das infra-estruturas básicas, embora estas obras possam ser sub-contratadas a empresas privadas ou públicas. A autoridade portuária acarretará com as despesas desta manutenção e, provavelmente, procurará cobri-las com as receitas provenientes da ocupação de cais e das tarifas genéricas (*port dues*) sobre os navios e as mercadorias.

A maioria dos contratos de leasing ou de concessão contém cláusulas que se referem à manutenção de standards mínimos da performance, em particular os que se relacionam com o movimento anual, taxas médias de crescimento do tráfego e produtividade. Outras medidas ou indicadores da performance podem ser requeridas e os concessionários têm a obrigação de apresentar um relatório operacional que permita à autoridade portuária, como concedente, gerir a execução correcta do contrato de leasing ou de concessão. É claro que toda esta informação é trabalhada por forma a produzir estatísticas para circulação alargada e a servir de suporte à elaboração de políticas e planos de desenvolvimento portuário.

A necessidade de avaliar e gerir a eficiência do porto consistirá em elaborar relatórios sobre a performance dos operadores privados que exercem actividades no porto. A maioria destes indicadores da performance consistirão em medidas óbvias e bem conhecidas do *know-how* portuário, tais como a ocupação do cais, tempo de rotação dos navios e veículos terrestres, tempo de estadia em parque dos contentores, níveis de produtividade por trabalhador e por equipamento, metros lineares de cais, metros quadrados de área de armazenagem, etc. Seria aconselhável que para um dado país, ou mesmo grupo de países, estas medidas da performance fossem standardizadas, de modo a facilitar as análises comparativas.

Estas várias medidas constituem indicadores da eficiência portuária nos seus mais diversos aspectos, contudo elas não medem a eficiência portuária de uma forma directa e objectiva, pois que a primordial função do porto, a movimentação de cargas, relaciona-se com três factores críticos: o custo de passagem portuária, o tempo das operações do navio e o risco de perdas, danos e demoras. Estes três factores - dinheiro, tempo e risco - representam o verdadeiro custo económico da movimentação de cargas nos portos e, portanto, é a medida a ter em conta para a análise das perdas ou ganhos de bem-estar social (Matons, 1996).

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Finalmente, a centralização da informação relativa ao porto na autoridade portuária também ajudará a elaborar as tarefas relativas ao marketing, relações públicas e promoção.

### **3.3 Elaborar, planear e desenvolver políticas portuárias**

O sector privado raramente está inclinado para aceitar a responsabilidade pelo desenvolvimento do porto a longo prazo e não tem o mandato nem a capacidade para conceber uma política portuária geral. As tarefas de fixar objectivos macro-económicos para os portos, de conceber uma política portuária nacional, de desenvolver planos estratégicos, de obter fundos para os projectos de desenvolvimento das infra-estruturas e de supervisionar a sua execução, terão, por necessidade, de ser executadas pela autoridade portuária. Como frequentemente são impostas através e sob a influência das orientações políticas para os portos nacionais, estas funções estão condenadas a gerar grande controvérsia no plano político. Não surpreendentemente, a moderna autoridade portuária terá a missão de conceber e executar políticas portuárias e, tal como no passado, estas devem estar identificadas com a opinião pública por forma a constituírem uma arma estratégica da política do governo. Por este motivo as políticas portuárias estarão sempre sujeitas a críticas pelos partidos da oposição e por *lobbies* de interesses.

A execução responsável e profissional desta função exigirá que as autoridades portuárias façam estudos de mercado bem fundamentados, sigam as mudanças estruturais e tecnológicas e analisem na medida em que estas afectam a procura e a oferta dos serviços portuários, desenvolvam projecções de tráfego para cenários de desenvolvimento alternativos, apliquem a técnica de análise SWOT e estudem cuidadosamente o seu portfólio de produtos com o objectivo de determinar as áreas críticas de crescimento para o porto.

Num país com muitos portos, partilhando o mesmo *hinterland*, será necessário, para além da autoridade portuária local, manter um órgão central de coordenação forte, sob a dependência do ministro da tutela, que terá os poderes efectivos de definir os princípios da política portuária nacional e os instrumentos necessários à sua execução. Esta política deve ser baseada em objectivos económicos claros para o país, deve definir o papel e os níveis de

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

performance traçados para as organizações responsáveis pela gestão dos portos, deve traçar as linhas directrices no que respeita ao nível de competitividade entre portos nacionais e, por fim, deve definir em que condições e critérios deverão ser concessionadas as actividades ao sector privado.

O desenvolvimento duma política portuária, baseada em objectivos claros, orientada pelo mercado e executada sobre a responsabilidade duma firme e competente autoridade portuária deve permitir que o sector portuário alcance os objectivos económicos nacionais definidos pelo governo numa lógica da utilização óptima dos recursos disponíveis no médio-longo prazo. Em suma, se por um lado, a privatização conduz a uma fragmentação do processo de tomada de decisão, por outro, reforça a necessidade duma autoridade nacional portuária, capaz de governar o processo de planeamento de longo prazo, de gerir as performances das actividades portuárias na perspectiva de economia nacional e de coordenar o desenvolvimento portuário com o plano para o sistema de transportes nacionais, estabelecendo pontes entre departamentos e órgãos do governo.

### **3.4 Controlar, regular e fiscalizar as actividades marítimo-portuárias**

Gerir o domínio público e manter ou melhorar as infra-estruturas portuárias e acessibilidades terrestres, impor vigilância, regulação e controlo, não somente no que concerne ao uso adequado das áreas de terreno e edifícios do porto, mas também de todas as actividades que se desenvolvem dentro das fronteiras do porto e pelas quais o porto é administrativamente responsável são os grandes desafios da autoridades portuárias. Através dos anos as autoridades portuárias espalhadas pelo mundo têm vivido com um número sempre crescente de leis, decretos e regulamentos emanados das mais diversas entidades: locais, regionais, nacionais ou supranacionais. No futuro elas tornar-se-ão em entidades altamente responsáveis pela aplicação adequada dos mais elementares princípios de segurança, operacional e humana, e pelo respeito dos acordos sociais, dentro das fronteiras do porto.

A maioria das funções portuárias e a provisão de serviços relacionados com a regulação e vigilância permanecem no sector público, mediante mandato atribuído às autoridades

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

portuárias, não somente porque o sector privado as ignoraria ou as consideraria funções não essenciais para alcançar os seus objectivos-alvo, mas também porque as entidades privadas não são mandatadas para tal. Assim, para além da vigilância e fiscalização, o fornecimento de bóias, luzes de sinalização marítima, as dragagens dos canais de acesso, são actividades normalmente deixadas ao encargo da autoridade portuária. Acresce que as preocupações crescentes, a nível internacional, com a segurança da navegação marítima, na sua dupla vertente de salvaguarda da vida humana e de controlo e combate à poluição, exigem dos Estados, no caso concreto das autoridades portuárias, uma fiscalização cada vez mais apurada das condições operacionais dos seus portos e sobre todos os navios que os escalam, independentemente da sua bandeira. O Controlo do Estado do Porto (*Port State Control*) exige, por um lado, importantes procedimentos relativos às inspecções de navios e suas tripulações, às contravenções e detenções dos navios infractores e, por outro, uma política eficaz de combate à poluição e planos de intervenção para responder a incidentes. No desempenho destas funções ganha importância primordial a preparação de inspectores especializados e conhecedores dos navios, o papel das telecomunicações na interacção necessária entre o mar e a terra e a coordenação dos planos dos grupos de intervenção locais (VTS-Vessel Traffic System).

O cumprimento adequado destas funções requer, frequentemente, um pesado investimento e dá origem a significativas despesas operacionais. Atendendo a que estas funções são consideradas como uma parcela do serviço público obrigatório do porto e deve ser oferecido de forma não discriminatória, permanente no tempo e susceptível de adaptação contínua às necessidades dos utilizadores as autoridades portuárias confiam na assistência dos governos centrais quando necessitam de fundos para financiar estes serviços, para os quais o sector privado não está disposto ou é incapaz de pagar o seu verdadeiro custo.

A grande parte das receitas das autoridades portuárias será proveniente das rendas dos terminais concessionados e das tarifas genéricas de uso do porto (*port dues*) cobradas ao navio ou à carga. Os sistemas complexos e caros de cobrança destas tarifas devem ser simplificados ou até mesmo abolidos nos casos em que não existe nenhuma contra-partida de serviço prestado pelo porto. Outras tarifas específicas podem ser fixadas tais como, vigilância e policiamento, desde que os serviços sejam prestados pela autoridade portuária.

A maioria das actividades operacionais, para além das relacionadas com a movimentação de cargas, será também concessionada ao sector privado, tais como: reboques, amarração de

### **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

navios e pilotagem, pelo que a sua regulação e fiscalização serão da responsabilidade da autoridade portuária. Esta grande participação do sector privado nas actividades portuárias em geral exige que de parte dos poderes públicos haja a capacidade de, na defesa dos interesses da economia nacional, garantir o funcionamento dos mecanismos de mercado ou mesmo exercer o poder e o controlo sobre actividades que se desenvolvem em regime de monopólio.

Muitas vezes existe uma tendência para exercer esta função de controle e fiscalização de uma forma excessivamente regulamentadora, através de leis, normas e regulamentos, o que tem conduzido a procedimentos burocráticos pesados que não se coadunam com o objectivo de alcançar a máxima eficácia na operacionalidade das funções dos poderes públicos. Exemplo paradigmático desta situação é a tentativa da standardização rígida dos tarifários pela via legal ou regulamentadora, o que atrofia o funcionamento dos mecanismos de mercado. Mais do que normas e regulamentos é necessário uma autoridade portuária acompanhante de todas as actividades que, face a um adequado enquadramento legal, utilize mais os mecanismos persuasivos do que os autoritários.

### **3.5- Desenvolver planos de marketing, relações públicas e promoção**

Já o dissemos, a autoridade portuária, com o objectivo de executar satisfatoriamente as suas funções de planeamento e de fazedora de políticas, estabelece níveis de performance das actividades portuárias e exige a adequada adaptação à inovação tecnológica. É assim a entidade idealmente colocada para coordenar, em estreita cooperação com os operadores privados, a investigação no desenvolvimento do comércio mundial, de preparar projecções de tráfego e cenários alternativos, e calcular o ponto crítico, onde as capacidades disponíveis e as requeridas estão muito próximas e, portanto, a eficiência das operações requer uma capacidade de oferta adicional. A eficácia deste departamento de investigação e desenvolvimento beneficiará ambos, os operadores privados e as organizações do sector público responsáveis em prover serviços portuários de alta qualidade. O trabalho e resultados dos seus estudos sairão diminuídos se não tiverem os *inputs* dos operadores privados, relativamente aos quais as organizações públicas devem guardar total confiança.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

A extensão lógica da função de investigação e de estudos de mercado à autoridade portuária faz parte do seu papel de cérebro e coordenador do marketing global sendo líder das campanhas de promoção do porto. A autoridade portuária não deve substituir o operador portuário nos contactos directos com os clientes, bem pelo contrário ela deve juntar-se a ele e conceber um plano de marketing e promoção de longo prazo e subsequentemente elaborar esquemas de promoção geral e individual, internos e externos, os quais deverão ser emanados e suportados por toda a comunidade portuária. Esta filosofia de estar e agir é muito comum nos portos do Norte da Europa como: Roterdão, Antuérpia e Le Havre, mas praticamente ignorada em muitos outros países industrializados e em vias de desenvolvimento. De fato, somente um limitado número de países no mundo desenvolvido acordou e enfrentou a realidade: a posição tradicional de mercado cativo e monopolista do porto está sendo rompida a um ritmo avassalador por efeitos combinados da inovação tecnológica e da reestruturação do sector de transportes.

No futuro próximo, os portos terão que enfrentar situações de mercado em que o tráfego variará fortemente. Fato que prova este novo ambiente de mercado são os exemplos mais recentes que se verificam nos portos do Sul da Europa. Barcelona com a sua “Carta de Qualidade” e Bilbao com a sua “Uniport”. O que há de comum a todos os exemplos conhecidos é que a autoridade portuária tem sido o motor da iniciativa que sempre trata de incorporar e implicar a comunidade portuária, fazendo muito mais uso das armas persuasivas do que autoritárias.

Uma das funções importantes do marketing e promoção do porto é o estabelecimento de tarifas simples, transparentes, compreensíveis para quem as suporta e a sua divulgação de forma eficaz junto do mercado. Quando falamos de tarifas não nos referimos somente às praticadas pelas autoridades portuárias, mas sim às tarifas de todos os agentes económicos que exercem actividades no porto.

Por isso, a necessidade de estabelecer uma comunidade portuária que aglutine e defenda os interesses do porto e promova os seus serviços junto dos clientes, torna-se incontestável e a autoridade portuária desempenha conjuntamente o papel de coordenador ideal e de um agente catalítico efectivo.

### **3.6 Desenvolver os recursos humanos**

A reconhecida importância do desenvolvimento dos recursos humanos nos portos, em regra, não tem sido traduzida em acções com adequado fundamento, profundidade e duração. Nos países desenvolvidos, esta função é ainda um dos mais fracos elementos da gestão, e nos países em vias de desenvolvimento a formação profissional é uma função que está muito dependente das ajudas externas ou dos cursos gratuitos oferecidos por organizações internacionais. Muitos destes projectos de formação portuária, iniciados por entidades benevolentes falharam no passado devido à falta de motivação da entidade organizadora, à falta de meios e à ausência do ambiente de trabalho conducente a promover o desenvolvimento dos recursos humanos e a encorajar e motivar os trabalhadores. Por seu turno, a maioria das empresas operadoras privadas fornece alguma formação profissional, interna, de preferência a mais curta e mais barata possível, e quando necessitam de formação externa confiam nos programas oferecidos por organizações públicas, muitas das vezes pouco habilitadas em termos materiais e humanos para o fazerem.

A formação deve ser encarada como uma componente vital para a melhoria da função pessoal e como elemento de gestão global, pelo que deve obedecer a programas bem estruturados de médio e longo prazo. Estes programas devem coincidir com a análise rigorosa das necessidades de formação e devem ser executados por instrutores e monitores altamente qualificados. Desnecessário será dizer que este esforço em formação só gerará os resultados esperados se houver um financiamento de longo-prazo assegurado, caso contrário os programas acabam por não ser realizados com os meios materiais e humanos adequados, ou muitas das vezes não chegam a ser concluídos.

É óbvio que a organização e a execução destes programas de formação não cabem em exclusivo ao sector privado. Uma alternativa credível é criar capacidade de formação bem estruturada, através da autoridade portuária ou de um instituto de formação portuária, controlada por um grupo de técnicos especialistas em educação e por reconhecidos *experts* da indústria portuária com experiência na análise das necessidades de formação. O financiamento deve estar assegurado numa perspectiva de longo-prazo e deve provir do

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

orçamento da autoridade portuária e da participação do sector privado. A cooperação no campo da formação é já uma realidade em muitos portos, constituindo um dos mais bem sucedidos exemplos de partilha entre portos. Com efeito, um conjunto diverso de entidades: autoridades portuárias, operadores portuários, utilizadores do porto e mais recentemente as universidades, nacionais e internacionais, têm cooperado no sentido de elaborar consistentes e adequados programas de formação.

Assumindo que existe uma forte vontade para promover o desenvolvimento dos recursos humanos e que consistentes e sustentados esforços vão ser feitos para melhorar a formação profissional, a autoridade portuária, ou um instituto de formação patrocinado por aquela, deverá oferecer programas de formação, dando garantias de que estes correspondem às necessidades reais e que serão executados com competência e devidamente financiados. Somente se todas estas condições forem satisfeitas é que os retornos esperados da formação portuária, em termos da melhoria da performance dos portos, da redução dos custos da passagem portuária e da melhoria da qualidade do serviço, serão alcançados.

Duma coisa podemos estar certos, a era do amadorismo na formação portuária acabou (Monie, 1996). As modernas e avançadas tecnologias do transporte intermodal e da logística requerem uma formação profissional contínua de elevada qualidade. Os desafios comerciais somente podem ser enfrentados com uma estratégia inovadora, suportada por todas as pessoas envolvidas na actividade portuária. Isto significa também que todos os atores estão dispostos não só a fazer sacrifícios financeiros, mas também a dar uma absoluta prioridade à formação. Este é o preço da qualidade portuária.

### **4- Actividade portuária: organização e estruturas**

No seu percurso entre mercados, as mercadorias utilizadoras da via marítima e os navios que as transportam, são beneficiários no interface portuário, de um grande número de serviços, cuja diversidade pode variar de porto para porto e no tempo do mesmo modo que o tipo de agentes prestadores a eficiência e os custos associados.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

As performances de cada porto (nível da oferta), estão intimamente ligadas aos modelos de estruturas organizativas e à forma como os factores são combinados dentro do sistema e de acordo com a política portuária de cada país, tendo em vista o desenvolvimento da função básica de transporte (manuseamento), e o aproveitamento de outras oportunidades de negócio.

No presente capítulo pretende-se tipificar formas de organização da oferta, com especial incidência no que se refere às funções consideradas nucleares em porto, o manuseamento das mercadorias, com a preocupação de estabelecer o seu confronto com os padrões da procura e com os ajustamentos já ensaiados ou susceptíveis de se revelarem adequados. A análise foca de modo particular a autoridade portuária, entidade central do porto.

Trata-se no fundo de inventariar e sistematizar modelos de organização e de gestão portuária que tenham tido êxito nos casos de aplicação prática, ou que em teoria se revelem compatíveis com as realidades de um sistema portuário, e em consonância com os objectivos fixados em sede da política portuária. Para isso é importante conhecer as motivações de todos os intervenientes, identificados que estão os padrões da procura.

### **4.1 Porto comercial; sistema portuário; política portuária.**

Os portos constituem activos valiosos para o país e para as regiões em que se situam, pelo seu poder gerador de desenvolvimento, chegando a constituir, em países de pequena dimensão ou menos desenvolvidos, verdadeiros instrumentos de política macroeconómica.

Na sua grande maioria, pelo carácter público do serviço que prestam, revestem a natureza de instituição pública, razão pela qual devem grande parte dos investimentos à iniciativa e a fundos estatais, que são geridos em muitos casos por entidades públicas e prosseguem quase sempre orientações definidas pelos poderes públicos que os tutelam, quer seja a nível do poder local ou central.

Tradicionalmente, na opinião de diversos autores, duas teses sobressaíram na definição das políticas portuárias e na escolha das estruturas que compõem cada sistema portuário, o que equivale a diferentes conceitos de porto:

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

**Tese Alemã:** O porto como lugar (espaço físico) onde os navios são carregados e descarregados

**Tese Holandesa:** Além do espaço físico, considera-se o porto como tendo também uma função industrial (industrialização do espaço geográfico).

Para Felício, 2004, Porto é um centro de negócios correspondente ao estágio de desenvolvimento do porto do futuro e caracteriza-se por elevado nível de integração funcional e económica e pela figura do operador sistemático, que assegura actividades em rede, com máximo de eficiência e o menor custo de operação.

Em outras palavras, os portos têm claramente um incentivo para melhorar continuamente os seus serviços para melhoria da eficiência económica do porto, bem-estar económico aumento dos produtores, para criadores dos bens e objectos de exportação em excesso para os fornecedores finais dos bens que estão sendo importados (Goss, 1990).

Rocha, 2005, afirma que os portos, tal como qualquer outra organização, inserem-se num determinado ambiente económico, político e social, e sempre desempenharam o papel de centros vitais das grandes nações. As suas tradicionais funções, de ponto privilegiado para a defesa interna e como local de carga e descarga de mercadorias, foram acrescidas outras que assentam nos novos valores que acompanham a transformação do mundo numa economia global.

Para Caldeirinha, 2006, 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 descarga.

Para os adeptos da tese alemã, o que é importante é garantir a fluidez da passagem em porto. De certo modo, trata-se de uma visão microeconómica, em que o investimento, a organização e os serviços, devem estar predominantemente virados para as funções de transporte e comercial do porto. Assim, privilegiam-se bons acessos ao navio, a tecnologia dos equipamentos de carga e descarga e uma ligação eficiente e diversificada ao "hinterland", através de uma rede terrestre sem constrangimentos. A actividade é caracterizada pela dispersão de tarefas executadas por

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

agentes económicos predominantemente privados. A autoridade portuária coordena e assegura o ordenamento, de forma quase imperceptível.

Para os defensores da tese holandesa, sem prejuízo da fluidez, o porto é considerado como um potencial pólo de desenvolvimento regional e local pelo poder gerador de actividades directamente relacionadas com as operações de carga e descarga, mas também pelas oportunidades de negócio induzidas. Naturalmente nestas circunstâncias, a autoridade portuária é mais actuante e presente, e as tarefas mais concentradas.

A política portuária neste caso, dá grande ênfase a uma estratégia que vise a localização de actividades industriais principais e subsidiárias e serviços na área portuária, bem como todas as que acrescentem valor à mercadoria. Constituem exemplos as actividades de acondicionamento dos produtos e de outras fases do processo produtivo alternativas à fábrica, montagem de componentes, armazenagem ou distribuição.

As duas correntes referidas foram alternativamente escolhidas por muitos países designadamente europeus, na definição das respectivas políticas portuárias durante as duas últimas décadas, sendo importantes para a compreensão do sentido da evolução. Recentemente estas teses têm convergido para outras formas comuns, o que de certa forma explica o surgimento já nos anos oitenta, de uma corrente de opinião segundo a qual, não sendo incompatível com as teses anteriores na orientação de fundo, a definição das políticas portuárias obedece a imperativos de maior confronto concorrencial pela eficiência e baixos custos, através do reforço do papel da iniciativa privada.

Como corolário desta corrente, tem vindo recentemente a ser utilizada, designadamente pelas Nações Unidas, uma nova nomenclatura para a classificação dos portos (portos de 1ª, 2ª e 3ª gerações), certamente para evidenciar com uma terceira geração, o perfil de um porto de vanguarda.

O conceito de sistema portuário, que pode referir-se a um centro portuário ou ao conjunto dos portos de um país, envolve funções, o tipo e a natureza das estruturas bem como diversas entidades públicas e privadas prestadoras de serviços operacionais e auxiliares do porto ou portos, e a respectiva matriz de relações.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Ao nível do porto, todo o sistema gravita em torno de uma entidade fulcral, a autoridade portuária, quase sempre uma extensão dos poderes públicos, cujo principal papel é de coordenação das funções de forma mais ou menos actuante, sendo ao mesmo tempo a entidade responsável pelo domínio público definido como jurisdição portuária, e pela disponibilização das infra-estruturas e em certos casos das superestruturas. O sistema inclui ainda um conjunto de entidades empresariais, os utentes e a própria comunidade local.

Cada um dos portos de um país apresenta características específicas que determinam em muitos casos, diferentes funções ou combinação de funções, em consonância com as finalidades que lhe estão fixadas pela política portuária nacional, numa perspectiva de maximização da utilidade global, em complementaridade de portos e de modos de transporte. Existem expectativas e motivações diversas relativamente ao porto, da parte dos diferentes grupos participantes, nem sempre coincidentes, embora convergindo no essencial. Para que o modelo de organização e gestão responda eficazmente às diferentes expectativas, do exterior e também do interior, é fundamental que elas sejam conhecidas.

### **4.2 Proprietários das áreas que afectam o porto**

Na maioria dos países os portos ou parte deles são públicos, sem prejuízo da tendência generalizada em privatizar ou concessionar actividades e áreas, podendo o domínio público ser exercido pelo poder local ou central. Em qualquer dos casos, a participação do Estado pode ser directa e activa ou apenas indirecta.

No primeiro caso, quando a intervenção é directa, quase sempre estão em causa objectivos específicos de política económica e social e o interesse público (criação de condições susceptíveis de atrair actividades geradoras de emprego, ordenamento regional, captação de divisas, etc.), além do custo mínimo e da máxima eficiência. Nestes casos os poderes públicos não só intervêm na definição da política e na fixação das directivas e no respectivo controlo de execução, como frequentemente a subsidiam. São exemplos os portos de Singapura, Hong-Kong e diversos portos europeus tais como os da Holanda e da Bélgica.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Noutros casos, a política portuária é orientada numa perspectiva microeconómica de gestão assente na iniciativa privada, enquanto que aos poderes públicos compete apenas assegurar o funcionamento das actividades desenvolvidas por entidades privadas ou públicas em porto. A contenção dos custos e o bom nível qualitativo da oferta, deverão ser prioridades dos operadores de um modo geral os portos alemães e ingleses vão nesta linha.

### **4.3- Entidades empresariais**

Os agentes económicos que operam nos portos, empresas privadas, públicas ou mistas, constituem outro grupo de interesses cuja principal motivação no negócio é equilibrar custos e obter lucros. Embora exista um leque bastante diversificado de actividades, todas têm em comum a dependência do tráfego portuário, com maior ou menor interdependência, o que deverá constituir factor de mobilização no sentido da melhoria constante das performances do porto no seu todo.

Nos casos em que a política portuária é de pendor microeconómico, e por conseguinte se privilegia a via do mercado para obtenção dos equilíbrios, é deixada aos agentes privados a maior tranche de responsabilidade nos investimentos. Em contrapartida, nos casos em que a perspectiva de política portuária é de índole macroeconómica, aceitam-se os subsídios como forma de regular o equilíbrio no mercado e espera-se do Estado a iniciativa pelo investimento.

### **4.4 Clientes**

As expectativas dos clientes são sempre a obtenção de serviços eficientes de baixos custos. Mas nem sempre é clara a identificação dos clientes dos portos. Para alguns, trata-se dos armadores e dos carregadores, para outros é a mercadoria que mais importa. Se é verdade que há casos em que as escolhas são reduzidas ou inexistentes (tráfego cativo já referido), noutros a opção por determinado porto é prerrogativa do Armador (porto de transbordo), que pode normalmente optar por outras alternativas. Todavia, na maioria dos casos é o dono da mercadoria que dita o

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

porto de opção, no âmbito do próprio contrato de compra ou venda, frequentemente através da intermediação de agentes especializados (transitários), verdadeiros arquitectos da optimização das soluções de transporte.

O papel do agente especializado assume particular significado nos segmentos de tráfego relativamente aos quais as opções de porto e de modo de transporte são mais diversificadas.

Da parte das empresas envolvidas na actividade de um porto e da respectiva autoridade portuária em particular, espera-se um conhecimento completo dos seus clientes, quer eles sejam assíduos ou mesmo cativos, como assim dos clientes ocasionais, e potenciais em todos os casos dos intermediários que os representam. Desse conhecimento dependerá a melhor ou pior adequação da estratégia comercial e da política tarifária.

Convém ainda ter presente que os custos suportados pelo cliente na estadia do navio e relativos à carga, são apenas uma parte dos custos totais. Além destes existem outros, como a armazenagem temporária, o custo associado a esperas, os danos e perdas sofridas pela mercadoria, etc.

## **5- Funções e tarefas de um sistema portuário**

Seja qual for o modelo organizativo de um sistema portuário, o desenho da estrutura deverá obedecer à distribuição de funções que melhores garantias dê eficiência e custos moderados.

Existem sempre dois tipos distintos de funções: as que são executadas para prestação de serviços directamente aos utentes (funções externas), e as que estando viradas para objectivos internos do sistema, não deixando de ser auxiliares das primeiras (funções internas).

### **5.1 Funções externas (operacionais)**

A operacionalidade do porto assenta num conjunto de funções essenciais à viabilidade das escalas dos navios, à efectivação de cargas e descargas e necessárias ao encaminhamento da mercadoria de e para a borda do navio.

A Função do operador cobre, tradicionalmente a prestação do serviço portuário, que pode ser agrupada em três categorias: a transferência física de mercadorias e de passageiros entre o mar e a terra, a prestação de serviços técnico-náuticos (pilotagem, reboque e amarração) e uma série de outros auxiliares serviços. A maior mudança dos portos europeus, constitui dúvida que a privatização tenha processo transferido completamente de serviços de movimentação de carga nas mãos de operadores privados com a autoridade portuária apenas actuar como prestadores de serviços ou serviços especializados tais como: oferta de guindaste para cargas pesadas. Alguns autores acreditam que este processo é irreversível. Monie, 2004, confirma que a maioria dos portos da Europa e mesmo a nível mundial preferem ao chamado modelo "land-lord Port" ou estão evoluídos neste sentido. Ao mesmo tempo deve-se reconhecer que o modelo landlord port esconde em muitos casos, uma maior diversidade que nem sempre é possível classificar os portos precisamente (Brooks e Cullinane, 2007). Por enquanto pode-se concluir que a função de uma autoridade portuária no que diz respeito a movimentação de carga consiste em estabelecer orientação como proprietário e aspectos regulatórios. Vários autores têm neste contexto destacado o aumento do poder dos operadores dos terminais globais que são de vários, e torna mais difícil as autoridades portuárias determinar seus próprios destinos que põe em

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

risco a sua independência na tomada de decisões estratégicas e diminui a coerência das comunidades portuárias locais. Monie e Peeters, 2006; Martin e Thomas, 2001, confirmam que o uso inteligente do controle activo e a supervisão das concessões, é a melhor estratégia para as autoridades portuárias lidar com esse desafio, o que lhes permite estimular a concorrência intra-porto, o mercado, bem como o comportamento sustentável dos operadores de terminais (Notteboom e Verhoeven, 2009; Pallis, 2008). Algumas vezes, no entanto não exclui um papel mais empreendedor para a autoridade portuária, como operador; por exemplo, tomando posições estratégicas com operador de terminais de accionistas globais, e questionar a irreversibilidade do conceito senhorio (Delwaide, 2007). Outros advertem para as implicações negativas, sobretudo no que respeita à imparcialidade pondo em causa a autoridade portuária (Monie, 2004). A paisagem de serviço técnico náutico mostra um quadro muito diferente. O interesse geral económico da natureza desses serviços explica porque estes são muitas vezes fornecidos por entidades públicas ou pelas as mesmas autoridades portuárias. Elementos de mercado constatariam tais serviços que poem em causa a transparência das autoridades portuárias devendo tomar cuidado ao considerar o funcionamento destes serviços como unidades de negócio separadas.

Os serviços auxiliares podem ser prestados em diversas formas no sector públicos, tais como: tratamento de resíduos, fornecimento de energia de terra para os navios, etc. Ou mais comercial como os serviços de armazenagem e logística. Este último poderia estender-se para o campo de serviços que não são fundamentais para o próprio porto. Como nem todos os portos seguem o mesmo princípio para o desenvolvimento das actividades logísticas (Theys, 2008). O mesmo se aplica na lógica do envolvimento empresarial da autoridade portuária na prestação desses serviços. Resumindo, pode-se dizer que a opção de base para a função do operador da autoridade portuária em todas as categorias de serviços deve ou não fornecer o serviço a si mesmo tendo em conta os mecanismos complexos subjacentes às relações entre os actores mais importantes do porto (Meersman, 2009). Parece claro que para movimentação de carga a terceirização para operadores privados é a principal tendência que também é geralmente recomendado pela maioria dos estudiosos. O papel da autoridade portuária, em seguida, desloca-se para ser um "líder em insatisfação" em vez de um defensor do status. Isso significa que a autoridade portuária deve procurar áreas de melhoria e não esperar por queixas dos carregadores e linhas de transporte (Heaver, 1995). Eles exigem que as autoridades portuárias tenham mais interesse nas actividades comerciais dos prestadores dos serviços (Goss, 1990).

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

No quadro 1 encontra-se uma sequência bastante exaustiva de funções possíveis correspondentes à serviços ao navio e à mercadoria. Caso a caso a incidência de cada uma apresenta diferenças, mas no essencial todos os portos apresentam um leque comum.

A distribuição de cada função na estrutura do sistema, as entidades que as executam e os meios utilizados também apresentam algumas diferenças. Assim, por exemplo, a pilotagem obedece a regras que podem divergir de porto para porto, podendo ser da competência de autoridades portuárias, de outras instituições públicas autónomas ou de empresas privadas.

A função predominante de todo o sistema e a que mais meios mobiliza, é a que se situa no interface mar-terra, o **manuseamento**. Trata-se do fulcro da operação portuária e muitas vezes, de toda a cadeia de transporte. Os ritmos obtidos à carga ou descarga são decisivos para a expressão dos custos directos do manuseamento mas também nos restantes. Se determinada operação decorrer com produtividades abaixo das previsões, resultam custos directos agravados assim como indirectos (custos de sobre estadia).

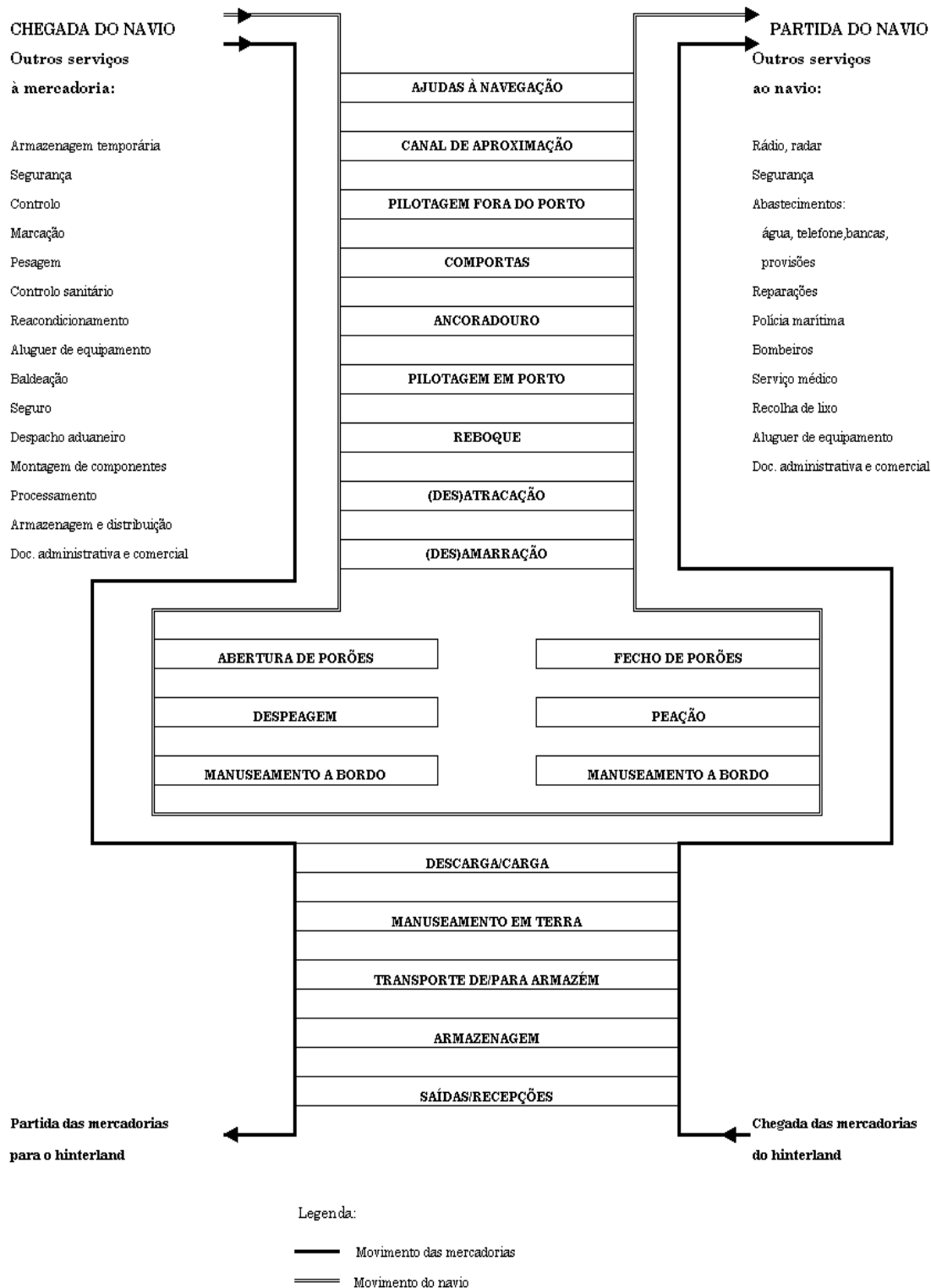
Assim se explica que a reforma do manuseamento (regime jurídico da operação e do trabalho portuário) constitua um elemento comum e o principal alvo em todos os processos de reestruturação na maioria dos portos mundiais.

Do lado da terra, fora dos limites da zona portuária ou no exterior, pode encontrar-se uma grande variedade de funções ou serviços, alguns de origem bastante recente como reflexo da alteração dos padrões da procura.

## A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados

Quadro 1

### Principais Funções Operacionais e Administrativas em Porto



Fonte: UNCTAD - Development and Improvement of Ports (TD/B/C.4/AC.7/13), 1992

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

As autoridades portuárias assumem tradicionalmente três funções típicas; a do proprietário, regulador e do operador (Baird, 1995; Baltazar e Brooks, 2001). Estes correspondem globalmente com o status legal das autoridades portuárias para o bom desempenho e desenvolvimento do porto (Van Hooydonk, 2003). Variedades nesta classificação existem por exemplo, podem ser facilmente ligados a três principais categorias como, a secção que fornece um resumo como a literatura tem visto a evolução das funções tradicionais, socio-económica e desafios estratégicos do Porto (Stevens, 1997).

Independentemente do facto da autoridade portuária, ser o proprietário do terreno do porto ou gerir a terra em nome da administração local ou nacional, o proprietário exerce função que consta um número de actividades comuns, ou seja, a gestão, manutenção e desenvolvimento da propriedade do porto, o fornecimento de infra-estrutura e instalações, bem como a concepção e implementação de políticas e estratégias de desenvolvimento vinculadas à exploração da propriedade (Baltazar e Brooks, 2001; Van Hooydonk, 2003). A função do porto senhorio pode ser considerada como a principal função das autoridades portuárias contemporâneas, visto a partir da perspectiva da cadeia de valor (Verbeke, 2007).

A função do porto senhorio sofreu mudanças substanciais. Na qual mostramos três factores que influenciaram esta transformação.

A primeira é a pressão da concorrência para investir em infra-estrutura. Já Slack, 1993, constatou-se que a contentorização se tornou a marca registada para qualquer porto de importância comercial, tornando-se política de investimento que nem uma loteria. As autoridades portuárias, influenciadas pelas forças de mercado em ambiente desregulamentado, são obrigados à tomar decisões de investimento em infra-estrutura, que devido à natureza dos utilizadores do porto são muitas vezes de natureza especulativa (Comtois e Slack, 2003). Demasiadas vezes a crença prevalece de que a melhor estratégia viável para derrotar concorrentes consiste na construção de novos terminais eficientes (Notteboom, 2007).

Segundo factor é a pressão financeira. As autoridades portuárias têm cada vez mais de que encontrar financiamentos próprios ou se envolverem-se em parcerias com o sector privado para financiar projectos desde que os governos contenham apoio financeiro.

## A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados

Em terceiro lugar está a concorrência para o uso do solo, é essencialmente impulsionada por motivos ecológico e sociais, influenciado pelo facto que as externalidades negativas de projectos de desenvolvimento reflectem principalmente, a nível local, enquanto que os benefícios muitas vezes estendem-se muito para além do perímetro do porto-cidade (Notteboom e Winkelmanns, 2001).

Quadro 2 - Função administrativa das autoridades portuárias: desafios e resposta estratégica

Desafios	Opiniões Estratégicas
Investimentos competitivos	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desenvolver infra-estrutura dedicada para vincular as transportadoras;</li><li>-A promoção activa da política de marketing desenvolver nichos;</li><li>-Desenvolver variedade em serviços prestadores / clientes;</li><li>-Criar valor e facilitar operadores para vincular Clientes;</li><li>- Fazer funcionar o Cluster;</li><li>-Integrar o porto nas relações comerciais que moldam cadeias de abastecimento.</li></ul>
Investimentos financeiros	<ul style="list-style-type: none"><li>-Política comercial relativa as taxas portuárias e taxas de concessão;</li><li>-Gerar renda a partir de atividades não essenciais;</li><li>-Desenvolver parcerias público-privadas.</li></ul>
Concurso para concessão das terras	<ul style="list-style-type: none"><li>-Ativa integração da gestão publica;</li><li>-política ambiental que incorpora objetivos de desenvolvimento urbano.</li></ul>

É fundamental que todas as funções sejam executadas em articulação com um sistema integrado de operações para impedir as quebras de continuidade e os custos associados. Nesse sentido, é indispensável existir tratamento e difusão da informação a montante e a jusante.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

### **5.2 Funções internas**

A performance das operações depende em muito da execução correta de outras funções internas do sistema (económicas, financeiras, comercial, funções sociais, planeamento e programação, investigação e controlo), quase sempre assegurados pela autoridade portuária.

A função financeira, por exemplo, concorre directamente para os objectivos, na medida em que assegura a disponibilidade de recursos para o desenvolvimento do porto e manutenção das infra-estruturas existentes.

A função comercial tem-se desenvolvido modernamente, face à necessidade de resposta dos portos ao acentuar a concorrência entre portos e outros modos de transporte. É em todas as funções internas que está mais virada para os utentes ao procurar assegurar a satisfação dos clientes actuais; divulgando junto de armadores e agentes de navegação as facilidades existentes, o tipo de serviços e as capacidades disponíveis afim de captar utentes (novos tráfegos), em contactos directos.

### **6- Autoridade portuária. Formas**

Enquanto pilar local dos poderes públicos na gestão do domínio público e na execução da política portuária, a autoridade portuária pode assumir diversas formas em função do tipo de intervenção estatal como:

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

### **6.1 Portos Controlados pelo Estado**

O Estado administra de forma centralizada os portos de todo o país, sendo a gestão exercida localmente pela autoridade portuária em sua representação e sem a participação privada. Casos existem em que a gestão é assegurada por entidades privadas mas com a participação do Estado no respectivo capital social.

As decisões de investimento, planeamento e outras questões de grande interesse, localizam-se ao nível central. Localmente, executam tarefas apenas relativas a questões que se ligam directamente com a operacionalidade.

Os países cujo recorte físico é desenhado por uma costa marítima possuem, por regras, o que podemos designar de sistema portuário, geralmente composto por um ou mais portos comerciais de diferentes dimensões. Este sistema portuário é, em regra, caracterizado por uma forte vertente de administração pública e mesmo nos casos em que os portos são operados por agentes privados existe um controlo de perto exercido pelo governo, quer local quer central (Rocha, 2005).

O que significa dizer que os portos são organizações públicas? E porquê pública? Eis as questões que interessa responder e que em seguida exploramos. Os portos podem ser encarados como organizações públicas sob dois pontos de vistas: por um lado, um porto público, em oposição a um privado, é identificado como de posse e controlo dos poderes públicos; por outro lado, um porto publico é um porto aberto ao público, todos os utentes em geral, enquanto que um porto privado está aberto somente a determinados utentes, aqueles que o seu dono entender seleccionar (Goss,1990).

Todos os portos comerciais na posse do governo são abertos ao público, mas alguns portos de propriedade privada, tais como marinas ou cais dedicados, podem não estar abertos para todo o público. Muitos portos têm o estatuto privado porque são altamente especializados e estão directamente relacionados com a indústria específica; estes portos são do interesse de um grupo de utilizadores bem determinado e, portanto, o controlo do governo é equiparado a qualquer outra actividade económica privada. Inversamente, os portos públicos, os que servem todo tipo de utilizadores sem quaisquer discriminação, estão sobre o controlo mais, directo do governo, incluindo aqueles que, sendo de posse pública, são geridos por entidades privadas.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

O que justifica este controlo do governo nos portos comerciais públicos? A argumentação em prol deste poder de controlo e supervisão tem sido sustentada em quatro aspectos distintos: económicos, legais e nos conceitos de interesse público e de serviço público (Matons, 1996).

### **a) Aspectos económicos**

Os argumentos a favor do controlo ou supervisão dos portos pelo governo, com ênfase na vertente económica, têm sido apresentados como segue:

Os portos são constituídos por infra-estruturas (molhes de protecção, canais de acesso, cais, eclusas, etc.) e superestruturas (edifícios de apoio, equipamentos, armazéns, depósitos, etc.), que em conjunto constituem o suporte físico base para desenrolar inúmeras actividades, comerciais, industriais e serviços estabelecidos entre o sector privado e o governo. Um porto é onde se realiza uma actividade económica específica e, portanto, a intervenção do governo é a primeira vista justificada desde que um dos principais papéis do governo é proporcionar aos cidadãos os meios que garantam um saudável desenvolvimento das suas actividades económicas (Cambon, 1994).

### **b) Aspectos legais**

Os diferentes sistemas de administração pública de portos existentes na Europa têm origem quer no Direito Romano quer no Direito comum. O Direito Romano é a fonte dos sistemas de Direito público da Europa Continental, incluindo o Direito Administrativo, um ramo do Direito Público que trata das leis emanadas por qualquer órgão do governo. O regime da posse de terra e o carácter público das águas navegáveis reflectem a sua escassez económica e a sua localização específica, bem como influenciam os sistemas legais e os direitos e as obrigações dos governos em relação as águas.

### **c) O conceito de interesse público**

O interesse público é algo em que a comunidade como um todo tem algum interesse e que se traduz na afetação dos seus direitos e responsabilidades. Ele resulta de um progresso arbitragem entre os interesses de indivíduos e de grupos específicos. Em alguns casos, o

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

interesse público será um interesse específico dum grupo maioritário, tais como: os utilizadores dum determinado equipamento público. Noutros casos, a dimensão qualitativa privilegiada, em especial, nas situações em que o ambiente estético-paisagístico estão em apreso. As origens dos conceitos de interesse público remontam da noção mediável de bem comum para melhorar o funcionamento do sistema feudal (Matons, 1996). Interesse público é sem dúvida um conceito difuso de difícil definição, muitas das vezes identificado em oposição a um interesse particular específico.

### **d) O conceito de serviço público**

O serviço público caracteriza-se por uma actividade destinada a satisfazer as necessidades básicas dos cidadãos ou para elevar o nível de bem-estar (conforto e comodidade) da comunidade em geral (Rodrigues, 1994). Exemplo do primeiro tipo de actividade temos a justiça criminal e do segundo a educação escolar. Tais actividades de interesse geral são em regra produzidos por uma entidade pública, ou sob autorização e controlo, cujos fins, no domínio económico público são mais limitados que a noção de interesse público. De facto, a actividade de fornecimento de mantimentos as embarcações ou de reparação naval num porto pode ser considerada de interesse público, contudo não é um serviço público.

Analisados os quatros aspectos que podem justificar a intervenção ou controlo do governo nos portos, concluímos que o envolvimento do governo nos portos é justificável, especialmente porque existe um *core business* de assuntos e actividades, muitos deles relacionados com as costas marítimas e o mar, que estão a cargo de uma organização onde o direito marítimo, as normas do domínio público, os conceito de serviço público e de interesse público confluem para justificar a intervenção ou controlo do governo (Rocha, 2005).

## **6.2 Portos controlados por administração local**

### **Portos municipais:**

As principais características de uma administração municipal são o controlo pelo município, autonomia e influência política, identificação estreita com a comunidade local incluindo as associações comerciais e industriais, o que permite que a estratégia portuária se enquadre no planeamento regional, e se promova o investimento na zona portuária.

A estrutura típica dos portos municipais comporta geralmente em dois níveis: o nível político (um representante do Conselho Municipal), e o nível operacional e administrativo chefiado pelo director do porto.

### **Portos administrados por uma autoridade:**

Em certos casos, diferentes grupos de interesses instalados na área de localização do porto (político, associações comerciais e industriais, etc.) elegem representantes para um Conselho de Administração, totalmente fora da alçada do governo, a quem compete a gestão. São exemplos disso, os "Trust ports", "Port authority" ou "Port commission".

### **Portos controlados por empresas privadas:**

Normalmente trata-se de portos que servem essencialmente uma empresa ou um grupo empresarial local, mas podem ser também portos de pendor comercial genérico, estatais ou municipais.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

No primeiro caso, o porto é considerado como um departamento da actividade industrial privada e no segundo, embora sendo público, a exploração e a organização obedece a moldes empresariais.

### **Autoridade Portuária e exploração:**

Quanto ao grau de participação da autoridade portuária na exploração, é vulgar distinguir três tipos. O primeiro, Land lord-Port, é agora utilizado no porto principal de Angola, nomeadamente: o Porto de Luanda.

**"Land-lord-Port"**- a autoridade portuária apenas exerce o domínio público da área de jurisdição que aluga ou concessionaria, de acordo com o respectivo ordenamento. A sua intervenção é quase imperceptível. Os investimentos e a execução das operações competem à iniciativa privada.

**"Tool-port"**- além daquelas atribuições, a autoridade portuária fornece as infra-estruturas e algumas superestruturas. Compete ao Estado o maior esforço de investimento enquanto o desenvolvimento das operações é essencialmente assegurado por entidades privadas.

**"Operating-port"** - nos casos em que a autoridade portuária também intervém nas funções operacionais. Trata-se de situações pouco frequentes, com maior localização em países subdesenvolvidos e geralmente em circunstâncias particulares com reduzido movimento.

## **7-Hipóteses em estudo**

### **7.1 Proposta da hipótese em estudo**

Este estudo pretende analisar como as administrações portuárias devem adoptar o tipo de estratégia de marketing que irá apoiar a sua posição dentro das redes concorrentes das cadeias logísticas. Como fontes de competitividade para qualquer porto, podemos considerar factores como localização geográfica, superestrutura, adequação da infra-estrutura, preços, o custo total do usuário, a qualidade geral do serviço portuário, da eficácia da administração portuária, que permitem a exploração de potenciais oportunidades (Pardali,2007). Efectuando análise mais minuciosa destes factores, pode-se observar que apenas a capacidade de melhorar o serviço do porto com qualidade, eficácia da gestão e exploração encontram-se dentro do controle imediato a curto prazo da administração portuária, sobre o próprio sentido da qualidade do serviço portuário. Lopez e Pool, 1998, referem-se à prestação de serviços que satisfaçam os clientes (ou mercado) as suas necessidades. Assim, o porto deve estar em condições de compreender e identificar as necessidades do mercado, e implementar com sucesso estratégias de marketing (Martin e Thomas, 2001). Por outras palavras, as decisões de gestão portuária (incluindo: localização, serviços, preços, planeamento de investimentos) devem ser orientadas para o mercado em que o porto opera e devem ser baseadas em uma análise de marketing completo.

#### **1º HIPÓTESES EM ESTUDO**

A criação de um cluster de marketing portuário nas Administrações Portuárias, através da implementação de uma estratégia de marketing portuário conjunta entre a Administração Portuária e os seus parceiros (stakeholders), permite estabelecer uma imagem forte e mais

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

interactiva no mercado, identificando os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças da organização e planeando linhas comuns de actuação.

### **2º HIPÓTESES EM ESTUDO**

A evolução da indústria marítima e das necessidades do mercado também, obrigam as Autoridade Portuária e os Concessionários (Terminais), a encontrarem plataformas comuns de desenvolvimento sendo marketing portuário um dos instrumentos que permite esta cooperação e assim o porto funcionar com dinamismo e competitividade do actual mercado.

### **3º HIPÓTESES EM ESTUDO**

Para além do negócio central (carga e descarga de mercadorias), as Administrações Portuárias devem ter uma visão sobre outros negócios dentro do porto. Os serviços de valor acrescentado podem gerar receitas substanciais para a administração portuária, reduzindo as taxas dos serviços portuário básicos (tornando o porto mais competitivo e mais eficaz no pólo de desenvolvimento) e satisfazer as vontades dos seus clientes, como: reparação de contentores, embalar os granéis, recolha de resíduos sólidos etc.

### **4º HIPÓTESES EM ESTUDO**

A nomeação de técnicos portuários com vasta experiência em portos para os conselhos de Administração dos Porto em alternativa à normal nomeação dos gestores portuários com apoio quase em exclusivo na racionalidade política beneficia o desenvolvimento dos portos mais focando a atenção no profissionalismo e competência técnica.

As hipóteses acima anunciadas são gerais, com a ideia de que cada uma permite analisar a relação entre a variável identificada e marketing, qualidade e sistema de comunicação, ou seja, cada com seus aspectos concretos.

## **8- Marketing portuário a nível da autoridade portuária**

Como referimos anteriormente, o objectivo da mudança para Autoridade Portuária, consiste em criar o produto do porto e constitui-lo em órgão regulador, responsável pelos investimentos da infra-estruturas, segurança e política ambiental em geral, das publicações de marketing associados ao papel da autoridade portuária. Argumenta-se que a Autoridade Portuária, não deve substituir-se ao marketing directo orientado para o cliente dos operadores privados, pelo contrário, deve em conjunto promover projectos de mercado no exterior de acordo com um modelo operacional apropriado para definir o foco de marketing de longo prazo do porto, alocando espaço para o desenvolvimento da logística, armazenagem, consolidação e outros agregados de valor como: instalações e infra-estrutura de transporte combinado. A autoridade portuária, conhecendo o quadro geral do porto, pode exercer a sua própria estratégia de marketing ampla da autoridade portuária, começando por aglutinar estes operadores cujas características podem caber na estratégia mais ampla da autoridade portuária. Porém, no caso da competição intra-porto com múltiplas tomadas de força operando dentro no sistema de autoridade portuária, assumimos que cada porto deve prosseguir a sua própria estratégia competitiva. O papel da Autoridade Portuária, em seguida, torna-se crucial para os produtores do porto como ajuste de estratégias de marketing para uma oferta total, e promover o Produto existente do porto.

## **9- Marketing portuário a nível do operador do terminal**

Sendo o terminal o principal produtor do porto, é óbvio que esta seja a primeira fase da execução de marketing. Um operador do terminal portuário, pode ser independente uma empresa de estivadores, ou uma subsidiária da transportadora; ele pode pertencer à autoridade portuária ou fazer parte de uma empresa. Dependendo da sua posição na cadeia de valor, sua estratégia e objectivos, o terminal deverá implementar a de estratégia de marketing adequada ao terminal. A este nível, a pesquisa de marketing exige um conhecimento profundo das características dos clientes existentes no terminal específico. As transportadoras podem incluir tamanhos dos navio, número de chamadas, rotação, itinerário anteriores, tipo de contentores transportados, proporção de transbordo de carga contra o local, participação em alianças globais etc. valores financeiros básicos, elementos corporativos da estrutura e cultura também podem ser mantidos para auxiliar a compreensão mais profunda do cliente expectativas e prever demandas futuras de investimento. Isso permitirá melhores ajustes e pode levar a uma melhor qualidade de serviço e capacidade de resposta.

Observando para as características dos clientes existentes, pode-se achar útil para proceder uma estratégia de integração horizontal, a aquisição de participações em outros terminais ou expansão vertical das empresas ferroviárias e de armazenagem. Examinando local (Interport ou intra-porto) os concorrentes distantes podem criar um mapa mental de necessidades do cliente sua cobertura e identificar possíveis oportunidades de crescimento ou desencorajar os investimentos já devidamente atendidos. Posicionamento estratégico nesse nível significa seleccionar da base de dados sobre a qual o terminal irá construir uma vantagem competitiva sustentável, tentando atrair e reter o tipo de clientes que pode ser mais rentável (Robinson, 2002).

O conceito de marketing interno visa atingir todos os funcionários no sentido da satisfação do cliente através da comunicação interna, formação e promoção e programas, através do reconhecimento, de que os funcionários são a base fundamental para o valor do serviço ao cliente e desempenham um papel importante na troca de informações entre clientes e gestores. O Controle de marketing segue para medir o sucesso da execução de planos de marketing,

### **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

garantir que o marketing ineficaz e planos são reflectidas nos relatórios para a avaliação global da estratégia de marketing do terminal (Levitt,1983). É dever do Departamento de Marketing do porto, coordenar as actividades mencionadas anteriormente em linha com gestores de topo e definir o rumo estratégico da organização.

## **10- Benchmarking de portos internacionais**

O benchmarking baseia-se numa comparação estruturada de desempenhos e dos processos que estão na sua base, funcionando como um importante instrumento para melhorar o desempenho através da aprendizagem das melhores práticas e do entendimento dos processos para as atingir.

Esta é a essência do benchmarking, ou seja, compreender os processos mediante os quais os concorrentes, atingem níveis de desempenho reconhecidamente mais elevados, identificando assim as “melhores práticas” de forma a poder adaptá-las a um contexto concreto.

O benchmarking traduz-se, então num processo através do qual se observa, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de actividade organizacional, desde o desenvolvimento estratégico (Watson, 1993), ao serviço do cliente e sua satisfação (Lepard e Molyneux, 1994), passando pelas operações. Não se poderá dizer que o benchmarking constitui o único meio que permite a melhoria, sendo apenas um dos instrumentos disponíveis para o efeito. A sua utilização tem como principal benefício a orientação da empresa para o exterior, na busca permanente de oportunidades de melhoria dos seus produtos e serviços, processos, custos e prazos, etc.

Nesse sentido, importa definir claramente quais os benchmarks que uma organização pretende alcançar (embora por vezes a similaridade da expressão induza alguma confusão, os benchmarks são as medições utilizadas para determinar o desempenho e para identificar uma diferença de desempenho).

Um estudo de Coopers and Lybrand 1994, identificou os seguintes benefícios potenciais associados a um processo de benchmarking, nas empresas que conseguiram adoptá-lo nas seguintes percentagens.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Define objectivos significativos e realísticos 93%

Melhora a produtividades 92%

Ajuda as empresas a perceber melhor certos aspectos da respectiva actividade 87%

Identifica, atempadamente, as desvantagens concorrenciais 87%

Motiva o pessoal mostrando que é possível realizar 81%

### **Avaliação do Desempenho Portuário**

Ao estabelecermos a analogia para a Logística Portuária, tendo em consideração o carácter dinâmico associado a um exercício de benchmarking, a avaliação do desempenho portuário não se pode limitar, tal como até aqui tem acontecido, a uma análise retrospectiva do desempenho global do sistema logístico, com base em dados históricos e estatísticos relativos à evolução do volume de cargas movimentadas anualmente pelo porto. Não é igualmente compatível com uma mera análise de sensibilidade, através da auscultação da opinião dos diferentes intervenientes na passagem portuária, acompanhada de recomendações pontuais visando a melhoria da performance logística.

Neste sentido, a avaliação do desempenho portuário implica uma concepção diferente da problemática e cultura portuária, traduzida no redesenho e concepção de um sistema logístico integrado, numa perspectiva dinâmica e de contínua auto-regulação, assente em indicadores de performance logística que permitam a permanente avaliação e controlo do desempenho dos diferentes subsistemas e fluxos logísticos portuários (aula do professor Fernando Cruz 2012/2013).

## **11- Estudo de caso**

Para a realização dos estudos de caso foram escolhidos três portos europeus: Amsterdão (Holanda), Antuérpia (Bélgica) e Leixões (Portugal). A escolha dos portos mencionados, deveu-se a larga experiência por eles adquiridas, assim como o intercâmbio funcional entre a administração portuária e os terminais concessionados em ambiente competitivo.

## **12- Metodologia**

O presente trabalho refere-se a um estudo de caso variado tendo como análise 3 portos europeus com as melhores infra e supra-estruturas de maior competitividade no mercado. A pesquisa parte de um modelo preestabelecido, ou seja a busca na teoria subsídios necessários para a realização da análise; como diz Roesch, 1999, no que se refere ao conceito de estudo de caso: é uma estratégia de pesquisa que procura examinar um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto. Este estudo será utilizado de modo explicativo, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos.

Portanto o delineamento da pesquisa é de carácter qualitativo e as técnicas utilizadas serão por meio de entrevista informal.

De acordo com a metodologia, foram verificadas, em cada experiência, suas funções actuais através da identificação da prestação de serviços e a presença de indicadores favoráveis à agregação de valor aos produtos. Como resultado desta análise aponta-se, para cada administração portuária, o tipo de terminal em relação ao critério de agregação de valor, além de uma análise comparada das experiências.

## **12. Caso nº 1 porto de Amesterdão**



### **Energia sustentável**

A economia de base biológica é uma realidade dos smart ports e dos portos do futuro. As recomendações, orientações (e até os regulamentos) políticos sensibilizam cada vez mais as estruturas portuárias para a realidade ambiental que as rodeia. Embora a preocupação e a bioconservação tenham um carácter preventivo do meio ambiente, as oportunidades de negócio e rentabilização são imensas: O aproveitamento energético das energias renováveis (vento, solar, etc.) para aproveitamento próprio, o estímulo ao empreendedorismo para uma visão de utilização do espaço portuário como sendo uma plataforma empresarial que estimule as condições económicas-financeiras e demais parcerias tornam o Porto um local com imenso potencial do desenvolvimento e de atracção do investimentos com benefícios a médio e a longo prazo.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

### **Economia e empregabilidade**

O Porto de Amesterdão tem planos de crescimento ambiciosos: até 2020 prevê duplicar o volume de transshipment, comparativamente a 2006. O componente laboral e humana que apoiarão esse desenvolvimento é essencial. Será pois um pólo gerador de postos de trabalho e uma importante componente da economia local e nacional. Paralelamente, a competência e o valor acrescentados são os vectores impulsionadores da competitividade que o Porto pretende incentivar nos futuros recursos humanos e no actual quadro laboral.

O porto de Amesterdão pretende ter uma visão de cumplicidade com a cidade. Quer ser reconhecido não só como espaço de entrada e saída de mercadorias, mas também como um ponto de ligação entre pessoas, afirmando-se como um centro de lazer e turístico, capaz de gerar momentos de recreação. Estas novas sinergias entre a cidade e o Porto ajudaram a desenvolver infra-estruturas de suporte adjacentes ao Porto (restaurantes, hotéis, cafés) que assim se afirma como um centro de desenvolvimento do País com um forte impacto económico e aumento do prestígio e reconhecimento da instituição portuária.

### **Comunicação**

O Porto de Amesterdão aspira ser uma moderna e inovadora organização estudando as diferentes opções e as novas tecnologias de informação. Nesse sentido o Porto considera essencial utilizar activamente sistemas informativos e as redes sociais para se conectar com às pessoas com o objectivo de poder estabelecer novas parcerias laborais, partilhando informação sobre o Porto. Em 2010 e 2011, O porto utilizou as suas redes sociais para recrutar participantes e disponibilizar informação sobre as competições e eventos em que está inserido.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

A participação em conferências, feiras e colóquios também se constitui como umas das componentes muito importantes em qualquer Porto marítimo e da sua comunicação com o exterior. Permite estabelecer possíveis novos contactos e negócios em que o contacto directo tem uma vantagem estratégica que outros meios de comunicação não possuem: intimidade empresarial.

### **Plataforma electrónica**

Uma plataforma electrónica com informação actualizada que permite, estabelecer contactos, de uma forma eficiente com o Porto de Amesterdão, é constituída por 8 sectores:

- ✓ Novidades (com as notícias, boletins informativos e eventos que mais se destacam no porto);
- ✓ Navegação (shipping): contactos e serviços estabelecidos pelo porto; legislação; regulação; taxas; Tempos de chegada e partida dos navios actualizado a cada 10 minutos; Informação global necessária para se estabelecer actividade marítima, está neste sector);
- ✓ Negócios: informação sobre os produtos que podem ser transportados no porto (granel líquido e sólidos, carga geral, contentores, etc.), centros logísticos e ligações intermodais;
- ✓ Clima de negócios: Fornece: dados e perspectivas que o Porto de Amesterdão oferece devido à sua posição geo-estratégica; mapas do porto interactivos;
- ✓ Particularidades: Sustentabilidade; segurança; serviço de web-cam's com visualização constante;

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

- ✓ Descobrir o Porto: Informação sobre a observação turística do Porto e áreas de recreação;
- ✓ Factos & Figuras: Dados estatísticos sobre a economia, energia, inovação, sustentabilidade, etc...
- ✓ Organização: Visão 2008-2020: Porto inteligente (smart port): serviços, contactos e rotas marítimas, relatório Anual Geral; sistemas de formação e Escola Náutica do Porto (sistemas de aprendizagem com direito a diploma oficial);

### **Medidas e práticas**

- ✓ Parcerias com empresas que utilizadores dos resíduos e desperdícios que servem para gerar calor e biocombustíveis (empresas parceiras: Afval Energiebedrijf (AEB) and Greenmill);
- ✓ Iniciativas de reciclagem local com benefícios comuns (Projecto Desperdícios= Matéria-Prima): Fertilizantes ICL Europa usa a corrente residual de uma zona portuária rica em fosfato para produção de adubo químico; Cargill, transfere a polpa residual dos sumos de fruta;
- ✓ Descontos para navios “verdes” (clean ships): O Porto de Amesterdão promove o aumento do tráfego dos navios verdes através de descontos nas taxas aplicadas. O Porto ajudou a conceber o ESI (Environmental Ship Index), um critério que quantifica o quão “verde” é um navio, através do cálculo das suas emissões e que é disponibilizado por uma aplicação web (em 2011, mais de 60 companhias com 518 navios foram avaliadas por este sistema e no presente ano, o número aumentou, até ao

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

momento, para 578); Grandes empresas - que também navegam em Luanda - como a Maersk, MSC e Hapag Lloyd utilizam este sistema;

- ✓ Estabelece parcerias com fundações e empresas de trabalho: Emma at Work é uma empresa de trabalho temporário (financiada em 35000 € pelo Porto) para estabelecer um protocolo e colocar jovens a trabalhar no Porto contribuindo para a Empregabilidade e a sua formação;
- ✓ Sectores dos cruzeiros turísticos e terminal de passageiros: Poderá ser considerado um sector estratégico com retorno no seu investimento: em 2011, o sector dos cruzeiros gerou mais de 60000000 € de retorno e gera mais de 1750 a 2000 postos de trabalho, anualmente;
- ✓ Sessões de passeio de bicicleta (bike rides): estas sessões tiveram participação a cima de 1000 passageiros, divididos em 9 sessões e com diferentes temas;
- ✓ Competição Foto do Porto 2011: Competição anual associada ao jornal De Telegraaf em que os vencedores expõem as suas fotografias em várias exposições ;
- ✓ Em 2011, o Porto de Amesterdão foi o pioneiro no lançamento de uma aplicação móvel (iamPort App) gratuita que disponibiliza informação sobre a chegada e partida de navios, com informações detalhadas sobre o navio (tamanho, agente e data de construção). É também disponibilizada informação e notícias sobre o próprio Porto;
- ✓ Redes sociais:
  - ✓ -Twitter: @HavenAmsterdam en @Haven020foto ;
  - ✓ -LinkedIn: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com), Port of Amsterdam network;
  - ✓ -Facebook: Haven Amsterdam
  - ✓ -Flickr: [www.flickr.com](http://www.flickr.com), portofamsterdam/havenamsterdam.

## **12.1 Interacção com os terminais e as comunidades portuárias para o marketing (Amsterdão)**

O porto de Amesterdão, mostra que, apesar de ter um perfil económico diversificado consegue estimular um amplo conjunto de sectores de economia. O grande desafio é o perceber como usar o cluster marítimo sendo factor de desenvolvimento económico urbano em serviços especializados da área

Merk e Notteboom 2013, afirmam que o cluster de Amesterdão, cooperara com outros portos (Roterdão), aumentando as suas sinergias. Uma vez que têm uma limitação em termos de especialização e forelands marítimos, onde Amesterdão pode cooperar com Roterdão como sendo uma porta estendida no tráfego de contentores, de forma a evitar o possível congestionamento ligado ao tráfego adicional gerado pela extensão do terminal Maasvlakte 2.

A cooperação transfronteiriça é ainda outro factor enumerado, onde a interligação entre os portos e os seus clusters logísticos, poderiam aumentar relações comerciais e captar tráfego, atrair serviços marítimos e negócios para ambas as áreas.

É necessário sustentar o crescimento do porto através da cooperação regional, voltada para atrair benefícios e reduzir impactos negativos, focando-se em aspectos como smart port, a fim de aumentar a criação de valor para a economia holandesa e do porto; facilitar a emergência da cooperação entre a região transfronteiriça da Randstad-Flanders-Brabant com estreita ligação à área do Reno Ruhr, onde terão de desenvolver um plano estratégico o governo nacional e regional alemão, com a possibilidade de se expandirem em portos terrestres e fluviais da Alemanha, e colmatar a falta de rápidas acessibilidades terrestres na linha Betuwe alemã; concentrarem-se e tornarem-se centros mundiais marítimos, tentando sediar em seus territórios sedes de empresas do sector, a fim de promover o cluster marítimo, e atrair fundos para estimular o desenvolvimento do porto, vendo na nacionalização do ABN Amro Bank, uma oportunidade para expandir o portfolio de transporte e navegação; estimular a economia de captura e armazenamento de carbono e outros combustíveis, para o transporte marítimo e fluvial a fim de promover a energia sustentável; estimular e desenvolver um centro de competência especializada em formação de profissionais do sector aliadas às exigências dos

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

portos; e estimular os líderes mundiais do sector marítimo devido à sua qualidade urbana, como um lugar atraente para localizar sedes e funções corporativas.

**TERMINAIS DE AMSTERDÃO E A SUAS CARACTERIZAÇÕES**

TERMINAIS	KOOPMAN CAR	AMSTERDAM	CONTENTORES	SCANDIA	WATER LAND	BP AMSTERDAM	USA AMERIKA	CSY HARIN HAVEN	HOLLAD CARGO	CTV REDE
TIPO DE MERCARIAS	RO-RO	Contentores Carga Geral RO-RO	Contentores	Multiusos RO-RO	Multiusos	Granéis Líquidos	Contentores Carga Geral RO-RO	Contentores	Contentores Granel RO-RO	Contentores
COMPRIMENTO DO CAIS	350 metros	210 metros	645 metros	455 metros			550 metros	340 metros	1.500 metros	500 metros
PROFUNDIDADE MAXIMA	12 metros	10,5 metros	15,5 metros			14,6 metros	13,5 metros	9 metros	15,5 metros	12 metros
EQUIPAMENTOS			Pórticos: 5	Gruas: 1 (55 toneladas)	Pórticos: 3				Pórticos: 2 (até 60 toneladas) Gruas móveis (até 800 toneladas)	
AREA	350.000 m <sup>2</sup>		620.000 m <sup>2</sup>	175.000 m <sup>2</sup>	110.000 m <sup>2</sup>	880.000 m <sup>2</sup>	300.000 m <sup>2</sup>			
ARMAZENAMENTO	Capacidade: 50.000 veículos						35.000 m <sup>2</sup> • Área p/ cont. vzs: 40.000 m <sup>2</sup> (20.000 cont) • Área p/ consolidação: 10.000 m <sup>2</sup>	• Área para contentores vazios: 2.000 m <sup>2</sup>		
ACESSIBILIDADES				Ligação Ferroviária	Ligação Ferroviária		Ligação Ferroviária			

Fonte: Fordesi

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

**TERMINAIS DE AMSTERDÃO E A SUAS CARACTERIZAÇÕES**

TERMINAIS	IGMA	OBA	FINCO	KOOLE	NORD	NUSTAR	OIL TANKING	TANK STOGE	VESTA	VOPAK
TIPO DE MERCARIAS	Granéis Líquidos	Granéis Sólidos	Granéis Líquidos	Granéis Líquidos	Granéis Líquidos	Granéis Líquidos	Granéis Líquidos	Granéis Líquidos	Graneis Líquidos	Graneis Líquidos
COMPRIMENTO DO CAIS	350 metros	900 metros		455 metros					1.500 metros	
PROFUNDIDADE MÁXIMA	7 metros	17,80 metros	10,5 metros	12,3 metros	9 metros	13 metros	15 metros	17,5 metros	15,5 metros	13,7 metros
EQUIPAMENTOS	Gruas: 1 (36 MT) Gruas: 2 (25 MT) Gruas: 1 (16 MT)	Pórtico: 1 (60 toneladas) Pórtico: 1 (50 toneladas) Pórtico: 2 (30 toneladas) Grua flutuante: 1 (50 toneladas)	Tanques: 3 (de 211 a 6.810 m3)	Tanques: de 315 a 13.500 m3	Tanques: 112 (de 100 a 2.100 m3)	Tanques: 44 (de 2.000 a 30.000 m3)	Tanques: de 4.000 a 40.000 m3	Tanques: 27 (de 1.000 a 32.000 m3)	Pórticos: 2 (até 60 toneladas) Gruas móveis (até 800 toneladas)	Tanques: 41 (de 10.000 a 50.000 m3)
ARMAZENAMENTO	Capacidade total: 150.000 MT	Capacidade total: 650.000 m2	Capacidade total: 80.000 m3	Capacidade total: 118.731 m3	Capacidade total: 60.000 m3	Capacidade total: 600.000 m3	Capacidade total: 1.575.660 m3	Capacidade total: 100.000 m3	Capacidade total: 1.600.000 m3	Capacidade total: 1.216.180 m3
ACESSIBILIDADES		Ligação Ferroviária	Ligação Ferroviária	Ligação Ferroviária	Ligação Ferroviária			Ligação Ferroviária	Ligação Ferroviária	Ligação Ferroviária

Fonte: Fordesi

### **13. Caso nº 2, porto de Antuérpia**



#### **Infra-estruturas**

O Porto de Antuérpia devido à sua posição geo-estratégica, tem uma rede de transportes desenvolvida que constitui uma infra-estrutura importante para o transporte de mercadorias e serviços entre Portos e para o hinterland: Antuérpia representa, por exemplo, o 2º maior Porto na Europa relativamente às infra-estruturas ferroviárias.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Com vista ao seu potencial crescimento, novos projectos sobre os transportes estão a ser considerados, para permitir às empresas escolher o envio dos mesmos navios ou outros, em menor capacidade, que sejam mais largos e que transportem mais mercadorias, conforme lhes convier mais, aumentando assim o leque de possíveis negócios e acções comerciais.

### **Tecnologias de informação**

Um bom sistema de tecnologias de informação é das ferramentas mais importantes da actividade portuária; torna-se pois um elemento essencial no planeamento e controlo do tráfego, distinguindo também, a eficácia e competitividade de um Porto.

### **Energia sustentável**

Muitas companhias portuárias têm dificuldade na redução do consumo de energia. A autoridade portuária consciente da importância da sustentabilidade e preservação do ambiente natural, apoia o estudo e a viabilização da racionalização de energia.

Estes estudos resultam da constatação do desperdício energético: Há empresas químicas e petroquímica que perdem anualmente 1MW correspondente à taxa de calor produzida. Assim, estas análises visam estabelecer compromissos e protocolos que estabeleçam formas de aproveitar o calor: para a distribuição de calor; em aplicações industriais, na purificação da água e nas tecnologias limpas para a produção de electricidade.

### **Valorização & comunicação**

A melhoria da oferta dos serviços portuários deverá estar em função, também, dos parâmetros e mecanismos que permitam a valorização da imagem e marca do Porto como empresa. As estruturas portuárias devem promover acções multi-sectoriais que convergem na percepção (da comunidade exterior): de uma marca dinâmica; que valoriza as pessoas; com

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

excelentes condições de trabalho e desenvolvimento pessoal; ligação à comunidade abrangente.

As estratégias ligadas à valorização permitem ao Porto apresentar-se como um pólo moderno e essencial da economia nacional de um país e que interage com a sociedade de uma forma equilibrada não sendo apenas um centro mercantil, isolado e específico de actividades meramente mercantis marítimas.

### **Plataforma electrónica**

Uma plataforma electrónica com informação actualizada e que permite, estabelecer contactos, de uma forma eficiente com o Porto de Antuérpia, o maior Porto do Mundo (13057 hectares), é constituída por 6 sectores:

- ✓ Negócios: Discriminação dos serviços logísticos; especialização por tipo: identificação da classe das mercadorias comercializadas (com mapas de área portuária destinadas para o efeito e com os contactos dos agentes portuários responsáveis devidamente reconhecidos para uma clara eficiência na comunicação); Responsáveis dos mercados internacionais do Porto, exclusivos para o contacto e informação para esses países (facilitando a comunicação e ligação);
- ✓ Organização Portuária: História do Porto; Autoridade portuária; Departamento das TI do Porto (AMARIS); Organizações cooperantes;
- ✓ Interesse Público: Visitas aos museus (museu MAS e Red Star); projectos como o “Porto Jovem” (Young Port) que desenvolvem programas escolares com formações no Porto, promovem a instituição portuária e fomentam o gosto pelas actividades desenvolvidas; Outras formas de recreio são: as viagens ao Porto; o posto de visualização de barcos; as actividades de pesca no porto e das marinas. Este envolvimento espelha uma visão do Porto como uma autêntica cidade e organismos institucionais multifacetados com uma vasta gama de serviços que não se esgotam unicamente na vertente mercantil de entradas e saídas de mercadorias.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

- ✓ Sustentabilidade: Políticas de protecção ecológica e fomentação de valores ambientais enraizados: controle de qualidade de ar, água e solos; relatórios das medidas de sustentabilidade do Porto realizadas anualmente;
- ✓ Conectividade: Informação detalhada sobre os meios de comunicação do Porto (transportes ferroviário, rodoviário, transporte fluvial, oleodutos). Lista actualizada e extensa das linhas marítimas mundiais para cada Porto;
- ✓ Meu Porto de Antuérpia: Sector que filtra a informação disponibilizada por assuntos e matérias onde privilegia a interactividade com o utilizador.

### **Medidas e práticas**

- ✓ Os planos directores para os transportes ferro-rodoviário e para o transporte marítimo (barcaças) visam aumentar a eficácia e logística de transporte (por exemplo, aumentar 11 a 15% do transportes ferroviário no hinterland);
- ✓ O aprofundamento do rio Scheldt foi crucial pois permitiu que navios com calados de dimensão superior possam navegar nas instâncias portuárias (entre 15, 16, 20m conforme as situações de chegada, ou partida ou das docas em questão).
- ✓ Construção do novo cais na doca Deurganckdok (comprimento de 500m, largura de 68m e uma profundidade de 17,80m do nível de referência local) que permitirá receber navios de maior envergadura e conseqüentemente trará uma vantagem competitiva ao Porto;
- ✓ APICS2: Sistemas de controlo de informação do Porto de Antuérpia. É uma plataforma TI que controla todo o tráfego de-e-para o Porto: actividades de reboque,

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

operações de cais, registo de mercadorias perigosas. É uma mais-valia para os múltiplos actores do Porto (controladores de tráfego, supervisores de cais, operadores de rebocadores, etc.). Este tipo de sistemas permite passar de um sistema passivo (gravação e monitorização dos navios) para um sistema activo onde os operadores podem especificar conteúdos e otimizar os seus processos para um melhor planeamento;

- ✓ Medidas de aquecimento desnecessárias, modificações nas estruturas exteriores nos edifícios e uma sensibilização no comportamento no consumo energético das pessoas) que permitiram ao Porto uma poupança em 2011 de 1540000 KWh;
- ✓ Projectos que visam o aproveitamento das áreas portuárias como fontes de energia eólica: construção, até 2013, de 55 turbinas que correspondem a um consumo de 100000 a 120000 famílias .
- ✓ O porto de Antuérpia é permissivo à instalação de painéis solares (com capacidade de 5 MW por concessionário); esta nova rede contribui para uma distribuição energética eficiente contribuindo para a obtenção de energia amiga do ambiente;
- ✓ Aproveitamento do CO<sub>2</sub> (Dióxido de Carbono): a Autoridade Portuária promove iniciativas que permitem a filtração do CO<sub>2</sub>, libertado da combustão dos combustíveis, com o objectivo de serem utilizados em vários processos industriais. Esta técnica consiste na separação do CO<sub>2</sub> de outras emissões, produzindo assim um gás puro razoável, sendo posteriormente transportado para armazenamento;
- ✓ A Autoridade Portuária de Antuérpia foi condecorada em 2011 com o prémio TOP EMPREGADORES na Bélgica, concedido internacionalmente pelo Instituto CRF é especialista na criação das condições de trabalho para os trabalhadores. Para este prémio contribuíram a forte cultura corporativa sedimentada, as excelentes condições de trabalho e as perspectivas de desenvolvimento de carreira;

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

- ✓ Em 2011 foi lançada uma nova campanha de recrutamento (“estabelece o teu próprio curso”) com o apoio de um website - Job Site- criado para um efeito inovador e apelativo. Pretende-se motivar os possíveis recrutados e enquadrá-los nas actividades e empregos do Porto;
  
- ✓ O Porto de Antuérpia aposta nos patrocínios como uma das maneiras de divulgar a marca e o nome do próprio Porto sendo as actividades desportivas e culturais são o meio favorito para o efeito (os Antwerp Giants Basketball estabeleceram uma colaboração em que nas camisolas dos jogos oficiais esteja escrito “Port Of Antwerp Giants”);
  
- ✓ Participação nos media: O Porto participa na reportagem semanal com o título “todas as mãos no convéns”. Um programa que aborda e exhibe o dia-a-dia de vários trabalhos da comunidade portuária. Esta é uma excelente maneira de divulgar o Porto nos meios de comunicação (visionada por 1 milhão de telespectadores, número record para o período em que foi visionado).

### **13.1 Interacção com os terminais e as comunidades portuárias para o marketing (Antuérpia)**

Segundo o especialista em marketing do Porto da Antuérpia, Alex Van Breedam, O porto é como um organismo vivo, e necessita ter contacto permanente com a comunidade local, empresas privadas e com as entidades públicas, sendo o diálogo a peça fundamental para o desenvolvimento eficiente em um porto.

Criou-se um grupo ( Stakholders ) coordenado pela autoridade portuária na Antuérpia, que mantém diálogo frequente com os investidores comerciais, empresas privadas, trabalhadores e comunidade local. Os indicadores que surgem dessas reuniões são essenciais para uma avaliação correta do perfil do porto para o público e sector privado.

O modelo belga possui pessoas experientes no sector, contratados pelo governo e por empresas privadas. As informações disponibilizadas online para os práticos e para autoridade portuária são actualizadas a cada cinco minutos. Eles recebem em telas de computador a disposição geográfica, informações meteorológicas e a disposição dos navios no canal de acesso, sobre gestão e manutenção do canal de acesso e infra-estrutura, reboques e armazenamento das mercadorias. Para o Porto da Antuérpia, a boa gestão que ocorre dentro e fora do porto é algo essencial. “O canal de acesso é importante, mas o que está em torno do porto também é. O porto de Antuérpia, está Sempre atentos ao meio que o cerca ”.

A visão do porto de Antuérpia para a aplicação do Marketing consiste, também na participação em Feiras Internacionais; a organização de Visitas de Associações Empresariais e Sectoriais, Câmaras de Comércio, Empresas, a organização de Conferências e Seminários sobre temas portuários; a publicação de dossiers especiais sobre o porto em Revistas do sector, o patrocínio de actividades culturais e desportivas entre outras.

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

**TERMINAIS DE ANTUÉPIA A SUAS CARACTERIZAÇÕES**

TERMINAIS	PSA DGD	NOORDZEE	EUROPA	MSC PSA	CHURCHIL MULTIUSOS	CHURCHIL CARGA GERAL	COIL C. GERAL	STEEL C. GERAL	CONTENTORES	MULTIUSOS
TIPO DE MERCARIAS	Contentores	Contentores	Contentores	Contentores	C. Geral/Contentores	Carga Geral	Carga Geral	Carga Geral	Contentores	Contentores /Carga Geral
COMPRIMENTO DO CAIS	1.780 metros	1.125 metros	1.180 metros	2.900 metros	1.360 metros	1.040 metros	242 metros	1.319 metros	2.470 metros	750 metros
PROFUNDIDADE MÁXIMA	15,50 metros	17,80 metros	14,5 metros	16 metros	14 metros	14 metros	15,2 metros	15,2 metros	16 metros	15 metros
AREA	102 HÁ	79 HÁ	72 HÁ	167 HÁ	60 HÁ	20 HÁ	3,2 Há	16,7 Há	1.260 mil m2	334.073 mil m2
EQUIPAMENTOS	Gruas de cais: 22 (9 com alcance) Gruas em carris: 2 Ligações para Reefer: 820	Gruas de cais: 20 (8 com alcance) Gruas em carris: 1 Gruas de barcaças: 1 Ligações para Reefer: 850	Gruas de cais: 18 (7 com alcance) • Gruas em carris: 1 • Gruas de barcaças: 1 (guindaste móvel com capacidade máxima para levantar 52 Toneladas • Ligações para Reefer: 790 • Possui pontão para RO-RO	• Gruas de cais: 24 (22 com alcance) • Gruas em carris: 2 • Gruas de barcaças: 3 (guindaste móvel com capacidade máxima para levantar 100 Toneladas • Ligações para Reefer: 1.730	Gruas de cais: 16 (2 com alcance) Gruas móveis: 2 com capacidade máxima para levantar 120 Toneladas Pórticos: 20 Reboques: 17 Empilhadoras: 60 (até 30T) Ligações para Reefer: 150	Gruas móveis: 5 com capacidade máxima para levantar 140 Toneladas, equipamento para rolos: capacidade até 45 Toneladas, mafi: até 120 toneladas.	Gruas de cais: 4 Equipamento para Rolos: capacidade até 40 Toneladas Mafi: até 120 Toneladas	Gruas de cais: 3 Equipamento para Rolos: 4 com capacidade até 135,8 Toneladas Mafi: até 120 Toneladas	Gruas de cais: 9 Gruas em carris: 1 Gruas de empilhamento automático (ASC): 14 Pórticos: 7 Empilhadoras: 1 Ligações para Reefer: 524	Gruas móveis: 1 com capacidade máxima para levantar 100 Toneladas, Pórticos: 5 Empilhadoras: 4 Ligações para Reefer: 50
ARMAZENAMENTO		Capacidade total: 2000,000 Teus	Capacidade total: 1.700,000 Teus	Capacidade total: 5.400,000 Teus	Armazéns cobertos: 45.000 m2	Armazéns cobertos: 50.000 m2				Armazéns cobertos: 35.100 m2
ACESSIBILIDADES						Ligação Ferroviária/RO-RO	Ligação ferroviária	Ligação Ferroviária	Ligação Ferroviária	Ligação Ferroviária

Fonte: Fordesi

## 14- Caso nº 3, porto de leixões



# Porto de Leixões

### **Estratégias**

No passado recente, Junho de 2004, foi aprovado o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Porto de Leixões, o qual incorpora um de acções que têm como objectivo capital aumentar a competitividade do porto.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Sendo a missão da Administração do porto "Fazer do Porto de Leixões uma referência para as cadeias logísticas da fachada atlântica da Península Ibérica", definir prosseguir quatro objectivos de desenvolvimento:

- ✓ Contribuir para a melhoria continuada da imagem do Porto de Leixões junto dos diferentes mercados e público-alvo com que se relaciona ou pretende relacionar-se. Neste contexto, a prossecução deste objectivo deverá assentar na clara definição da oferta de valor associada à marca «Porto de Leixões» e no estabelecimento em termos operacionais de mecanismos eficazes e eficientes de promoção comercial;
- ✓ Contribuir para fazer do Porto de Leixões um parceiro estratégico nas cadeias de transporte e logística, preconizando uma maior adequação da oferta de serviços que satisfaz às necessidades actuais e futuras do mercado. Assim, a prossecução deste objectivo assenta na melhoria continuada dos padrões de eficiência da operação portuária e no desenvolvimento de serviços de valor acrescentado logístico a prestar no próprio Porto e na relação deste com os locais de origem/ destino das mercadorias localizadas no seu hinterland;
- ✓ Contribuir para a melhoria efectiva das condições materiais e imateriais que suportam o core-business do Porto de Leixões, compreendendo a mitigação de limitações actualmente existentes e a criação de bases que permitam o seu robustecimento enquanto infra-estrutura logística. Neste particular, merece especial destaque a intervenção ao nível das infra-estruturas portuárias propriamente ditas e a agilização dos procedimentos e fluxos de informação associados à utilização do Porto;
- ✓ Contribuir para a progressiva resolução dos problemas que afectam actualmente o Porto de Leixões na sua relação com as áreas urbanas circundantes e em matéria de conectividade física com o seu hinterland. Deste modo, revela-se determinante a conclusão da VILPL, a conclusão dos principais eixos da rede viária regional, a dinamização do interface marítimo-ferroviário, a melhoria da operacionalidade do

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

transporte ferroviário de mercadorias, bem como a mitigação dos conflitos do Porto com a envolvente urbana imediata.

### **14.1 Interacção com os terminais e as comunidades portuárias para o marketing (leixões)**

Doutora Helena Fernandes, chefe de Marketing do Porto de Leixões, afirma que o porto aposta na estratégia de orientação para o cliente dando continuidade à sua política de marketing relacional e fortalecendo a reputação junto dos seus stakeholders. É uma prioridade fomentar a relação sólida e de longo prazo já existente com os nossos parceiros incluindo, entre outros, armadores, agentes de navegação, carregadores, companhias de cruzeiros, transitários e operadores logísticos.

Um elemento fundamental na definição da estratégia de comunicação é o Grupo de Promoção do Porto de Leixões, constituído pela APDL e pelos principais concessionários, que têm desenvolvido um conjunto de iniciativas com vista à promoção do porto, como seja a participação em Feiras Internacionais; a organização de Visitas de Associações Empresariais e Sectoriais, Câmaras de Comércio, Empresas, ao porto de Leixões; a organização de Conferências e Seminários sobre temas portuários; a publicação de dossiers especiais sobre o porto em Revistas do sector, entre outras. Por outro lado, a Comunidade Portuária de Leixões tem sido o motor aglutinador de todos os intervenientes no negócio portuário e tem tido igualmente uma acção preponderante na promoção e desenvolvimento do porto.

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

**TERMINAIS DE LEIXÕES E SUAS CARACTERIZAÇÕES**

TERMINAIS	DOCA 1 NORTE	DOCA 1 SUL	DOCA 2 NORTE	DOCA 2 SUL	DOCA 4 NORTE	MOLHE SUL	DOCA 1 SUL	DOCA 2 SUL	POSTO A	POSTO B
<b>TIPO DE MERCARIAS</b>	C/ Geral / Granel Solido	C Geral e Granel Solido	C/ Geral e Granel Solido	C/ Geral e Granel	Graneis solidos	Graneis Liquidos	Graneis Liquidos	Graneis Liquidos	Graneis Liquidos	Graneis Liquido
<b>COMPRIMENTO DO CAIS</b>	455 metros	520 metros	670 metros	690 metros	400 metros	290 metros	520 metros	690 metros		
<b>PROFUNDIDADE MAXIMA</b>	10 metros	10 metros	11 metros	11 metros	12 metros	6 metros	10 metros	11 metros	15 metros	15 metros
<b>AREA</b>										
<b>EQUIPAMENTOS</b>	Guindagem: 1 guindaste de 45 a 90 toneladas	Guindagem: 5 guindastes de 6,2 toneladas e 2 Guindastes de 16 a 40 toneladas	Guindagem: 9 guindaste de 6,2 toneladas, 2 guindastes de 5 a 15 toneladas e 1 guindaste de 42 a 104 toneladas	Guindagem: 9 guindaste de 6,2 toneladas, 4 guindastes de 12 a 18 toneladas e 1 guindaste de 29 a 104 toneladas	Guindagem: 2 guindastes ecológicos de 15 toneladas com sistema anti-poluição	Gruas móveis: 5 com capacidade máxima para levantar 140 Toneladas, equipamento para rolos: capacidade até 45 Toneladas, mafi: até 120 toneladas.				
<b>ARMAZENAMENTO</b>	Capacidade armazenagem descoberta: 17.850 m2	• Capacidade armazenagem descoberta: 16.663 m2	Capacidade armazenagem descoberta: 34.693 m2	Capacidade armazenagem descoberta: 53.414 m2	Capacidade de armazenagem descoberta: 22.448 m2	Armazéns cobertos: 50.000 m2				Capacidade para navios: até 27.000 DWT
<b>ACESSIBILIDADES</b>										

Fonte: Fordesi

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

**TERMINAIS DE LEIXÕES E SUAS CARACTERIZAÇÕES**

TERMINAIS	POSTO C	TERMINAL OCEANICO	TERMINAL DE CONT	TERMINAL DE CONT SUL	DOCA 1 NORTE	TERMINAL MULTIUSO
TIPO DE MERCARIAS	Granel Líquido	Granel Líquido	contentores	Contentores	RO-RO	C GERAL/CONTENTORES
COMPRIMENTO DO CAIS	455 metros	520 metros	360 metros	540 metros	metros	515 metros
PROFUNDIDADE MAXIMA	6 metros	30 metros	10 metros	12 metros	10 metros	10 metros
AREA			6 HÁ			8 HÁ
EQUIPAMENTOS	Guindagem: 1 guindaste de 45 a 90 toneladas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pórticos de cais: 2 com 35/40 toneladas de capacidade</li> <li>• Pórticos de parque: 5 com 35 toneladas de capacidade</li> <li>• Semi-reboques: 14 para o transporte interno de contentores.</li> <li>• Contentores frigoríficos: 96 tomadas de alimentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pórticos de cais: 4 com 60/75, 60/65, 40/65 e 35/42 toneladas de capacidade</li> <li>Pórticos de parque: 8 dos quais 4 de 35 toneladas e 4 de 40 toneladas</li> <li>Reach-stackers: 4</li> <li>Empilhadoras frontais: 6</li> <li>Semi-reboques: 22 para o transporte interno de contentores.</li> <li>Contentores frigoríficos: 310 tomadas de alimentação</li> </ul>	Plataforma fixa: largura máxima de 22 metros e mínima de 11 metros com inclinação de 7.7%	Rampa: 26 metros de largura
ARMAZENAMENTO	Capacidade para navios: até 5.000 DWT	Capacidade para navios: até 150.000 DWT	Capacidade armazenagem: 4.000 TEU's (cerca de 2.600 contentores)	Capacidade armazenagem: 15.000 TEU's (cerca de 10.000 contentores)	Área de parqueamento: 100 trailers	Capacidade de movimentação: 360 toneladas
ACESSIBILIDADES						

Fonte: Fordei

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

**15-Análise dos resultados do estudo de casos**

TERMINAL DE AMSTERDÃO		TERMINAL DE ANTUÉPIA		TERMINAL DE LEIXÕES	
<b>PLANOS DE INVESTIMENTOS</b>	2020, Duplicar o volume de transshipment, comparativamente a 2006	<b>INFRA-ESTRUTURAS</b>	2º maior Porto na Europa relativamente às infra-estruturas ferroviárias.	<b>PLANO ESTRATÉGICO DO PORTO DE LEIXÕES</b>	Fazer do Porto de Leixões uma referência para as cadeias logísticas da fachada atlântica da Península Ibérica
<b>COMPONENTE LABORAL E HUMANA</b>	Mais receitas para economia local e nacional	<b>TOP EMPREGADORES/ COMPONENTE LABORAL</b>	Reconhecido em 2001, internacionalmente pelo Instituto CRF, nas condições de trabalho dos trabalhadores	<b>DINAMIZAÇÃO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE PORTUÁRIA NA PROMOÇÃO DO PORTO</b>	Responsabilização da Comunidade Portuária de Leixões pela promoção comercial do porto nas suas variadas vertentes
<b>SINERGIA ENTRE O PORTO E A CIDADE</b>	Lazer, Restaurantes, Cafes e Hoteis	<b>PATROCÍNIOS/PROMOÇÃO DA MARCA</b>	As actividades desportivas e culturais são o meio favorito para o efeito	<b>IMPLEMENTAÇÃO DO PARQUE URBANO DO VALE DO LEÇA</b>	Melhorar o ambiente que envolve o porto; Dotar a expansão do porto (plataforma logística) é uma preocupação ambiental; contribuir para o bem-estar da população urbana de Leça
<b>COMUNICAÇÃO E PARTILHA DE INFORMAÇÃO</b>	Redes Sociais, Feiras, Conferências, Boletins	<b>TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO</b>	Ferramentas mais importantes da actividade portuária	<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO E GESTÃO</b>	Criação de ferramentas de suporte a decisões estratégicas de negócio, com informação sobre clientes e mercadorias movimentadas no Porto
<b>TERMINAIS/ QUANTIDADE/ TIPO</b>	3 de Contentores, 3 de Contentores, Carga Geral e RO-RO, 2 de Multiusos e 11 de Graneis. Total 20	<b>TERMINAIS/ QUANTIDADE/ TIPO</b>	5 de Contentores, 2 de Contentores e C. Geral e 3 de Carga Geral	<b>TERMINAIS/ QUANTIDADE/ TIPO</b>	3 de Contentores, 8 de C. Geral e Granel 1 de RO-RO 4 de Granel e Carga Geral. Total 16
<b>TAMANHO DOS FUNDOS</b>	Os fundos, vão de 7 metros a 17,5 metros	<b>TAMANHO DOS FUNDOS</b>	Os fundos, vão de 14 metros a 17,80 metros	<b>TAMANHO DOS FUNDOS</b>	Os fundos, vão de 06 metros a 15 metros
<b>ACESSIBILIDADES</b>	Ligação ferroviária	<b>ACESSIBILIDADES</b>	Ligação Ferroviária	<b>ACESSIBILIDADES</b>	Ligação Ferroviária
<b>EQUIPAMENTOS</b>	Gruas moveis e fixas, Pórticos Tanques	<b>EQUIPAMENTOS</b>	Gruas moveis e fixas, Pórticos, Tanques e Mafis	<b>EQUIPAMENTOS</b>	Gruas moveis e fixas, Pórticos, Tanques e Mafis

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Depois de todas análises feitas e espelhadas nos quadros acima, podemos concluir que duma maneira ou de outra, os portos para serem dinâmicos e competitivos, devem todos estar equipados com infra-estruturas e supra-estruturas de ponta para responder a demanda do mercado de navegação que está cada dia mais competitivo e exigente.

Os portos que aqui foram apresentados no caso de estudo, encontram-se todos na Europa, não têm as mesmas características, mas, são todos importantes para o desenvolvimento económico dos seus países. Começamos por descrever o porto de Amsterdão (Holanda), seguida de Antuérpia (Bélgica) e Leixões (Portugal).

### **15.1- Porto de Amsterdão**

O Porto de Amsterdão é propriedade e gestão da Cidade de Amsterdão. A gestão foi concedida ao município em 1342, embora já houvesse actividade portuária básica antes na região e a economia já se desenvolvesse em torno das actividades de troca via modal e marítima.

O município tem a responsabilidade de coordenar, operar e promover acções para o desenvolvimento, crescimento e empregos do seu hinterland. Está sob seu cuidado a industrial logística nas margens do Canal do Mar do Norte, com outros operadores portuários como parceiros.

Sendo o segundo maior porto da Holanda, um país com suas pequenas dimensões tem no mar uma importante fonte de rendimentos, o desafio da gestão de Amsterdão é o de manter sua política ágil, segura e ecologicamente correcta que auxilie no bom fluxo de cargas e navios no porto, e conecte estas cargas rapidamente com as redes rodoviárias e ferroviárias do continente.

A integração com o hinterland se destaca por meio das parcerias com outros portos mais pequenos e zonas de produção próximas afim de permitir tal integração foi constituída uma organização denominada, a Amsterdam Ports Association, da qual fazem parte as autoridades

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

regionais e todas as companhias activas na economia da região incluindo os portos de Amsterdão, Beverwijk, Velsen (IJmuiden) e Zaanstad.

A área abrangida pela associação é a região industrial e portuária com movimentação anual de aproximadamente 88 milhões de toneladas de carga, o que faz dela a quinta maior da Europa. A razão de ser da Amsterdam Ports Association (AmPorts), é de promover integradamente as actividades de seus membros. A associação não tem intervenção directa no Porto de Amsterdão, mas sim na determinação dos rumos e da estratégia da região, uma vez que o município de Amsterdão integra a direcção da associação que assegura a cooperação entre ambos.

### Conclusão

Para melhor cooperação dos stakeholders, o porto de Amsterdão lançou o Portbase, para que outros portos holandeses, possam usar num só sistema comunitário uniforme e harmonizado para o intercâmbio de informações entre os stakeholders e a autoridade portuária. Isso fortalece ainda mais a vantagem competitiva do porto e da Holanda como o país de logística da Europa.

Portbase Posiciona-se como fornecedor de serviço de informação para otimizar o cliente e logística portuária como o coração estrutural de toda a informação logística nos portos. Além disso, o Portbase reivindica uma posição-chave na porta de informação da logística para a comunidade portuária.

## **15.2 Porto de Antuérpia**

O Porto de Antuérpia é considerado como uma grande plataforma logística portuária que tem na sua zona primária, ou primeira linha, junto à linha da água, a localização dos terminais propriamente ditos, com a função de movimentação de carga, embarque e desembarque de mercadoria. De forma geral, na zona secundária, ou segunda linha, estão localizadas as empresas ligadas à armazenagem, os operadores logísticos e os centros de distribuição de grandes indústrias. Em sua maioria os terrenos foram concedidos, excepto algumas indústrias que detêm a propriedade da terra, permitida quando ainda não faziam parte da área portuária, ou seja, do porto organizado.

As empresas localizadas na segunda zona têm, na sua maior parte, sua origem nas nações. As nações consistem em empresas formadas por grupos de trabalhadores, com características de cooperativas para fins específicos. Em 1263 foram dadas concessões às nações para trabalharem com exclusividade na movimentação e armazenagem de alguns produtos, entre eles, o algodão, o café, etc. Estas foram as bases para a formação de grande parte das empresas que hoje trabalham com armazenagem, distribuição e outros serviços de valor agregado. Isto está evidenciado no próprio nome das maiores empresas logísticas de Antuérpia: *Katoenatie* (com origem na armazenagem do algodão); *Tabakonatie* (tabaco); etc

Na metade do século XX, por volta de 1950, as empresas que trabalhavam exclusivamente com um tipo de movimentação de produto puderam ampliar suas actividades. Os estivadores e as pequenas empresas de armazenagem tiveram autorização para movimentar e armazenar produtos distintos daqueles originalmente permitidos.

Desde a década de 80 há uma maior interligação de funções com terminais de primeira linha, ou da zona primária que actuam em movimentação, armazenagem e distribuição de uma ampla gama de produtos. O fortalecimento da actividade industrial em torno do porto se mostra como elemento decisivo na estratégia de consolidação do papel do porto de Antuérpia no cenário europeu e mundial cuja acções exercidas com base em decisões de planeamento

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

importantes para sua implementação. As áreas industriais ocupam cerca de 3.674 ha, dos quais 3.160 ha utilizados por empresas industriais (Agha, 2001).

### Conclusão

Autoridade Portuária de Antuérpia, desempenha um papel importante no dia-a-dia nas operações do porto. Eles garantem que o porto funciona de forma eficiente, e trabalha junto com os seus parceiros (stakeholders), para garantir um futuro sustentável do porto que continua a desempenhar um papel de liderança dos portos mais importantes do mundo.

A Autoridade Portuária constrói pontes e colabora com seus clientes e as partes interessadas para manter essa liderança. Ele age como um facilitador e estimulador para atingir as prioridades estratégicas, mobilização de pessoas, e recursos necessários trabalhando na eficiência e produtividade ao longo da organização.

A Autoridade Portuária, promove a orientação para o cliente e faz querer ao mundo que o porto de Antuérpia, é o elo essencial das cadeias logísticas global.

### **15.3 Porto de Leixões**

O Porto de Leixões (PdL) é, não só, a maior infra-estrutura portuária do norte de Portugal como o maior porto artificial do País, revelando-se um empreendimento estratégico de aproveitamento do refúgio naturalmente constituído pela enseada. Construído entre os finais do século XIX e a década de 70 do século XX, o PdL tem vindo a sofrer melhoramentos até aos dias de hoje. Pela praticabilidade do seu canal navegável, pela dimensão do cais acostável e dos parques disponíveis é considerado um porto de média dimensão.

O PdL situa-se a 2.5 milhas a norte da foz do Rio Douro, enquadrado a norte pela povoação de Leça da Palmeira e a sul por Matosinhos. Com 5 kms de cais, 60 hectares de terraplenos e 120 hectares de terra molhada, o PdL possui excelentes acessos, quer marítimas como rodoviárias, assim como sistemas de informação evoluídos. Neste porto circula todo o tipo de mercadoria, representando cerca de 25% do comércio externo português por via marítima e movimentando 15 milhões de toneladas por ano, fazendo do PdL, o mais competitivo a nível

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

nacional. A entidade responsável pela autoridade portuária no PdL é a Administração dos Portos do Douro e Leixões (APDL).

Segundo informação constante no endereço em (APDL), a “Administração dos Portos do Douro e Leixões (APDL) é uma Sociedade Anónima de capitais exclusivamente públicos, que tem por objecto a administração dos portos do Douro e Leixões, visando a sua exploração económica, conservação e desenvolvimento abrangendo o exercício desenvolvimento das competências e prerrogativas das actividades de autoridade portuária que lhe estejam ou venham a estar cometidas.”. O PdL é conhecido por *“ser um dos mais bem organizados portos da faixa atlântica, florescendo em todas as vertentes. É de facto, um porto modelo em Portugal”*, segundo as palavras de Caldeirinha, 2007 (Dissertação de Mestrado de Ricardo João Cardoso, 2012).

### Conclusão

O Porto de Leixões tem apostado numa política comercial activa e numa cooperação mais próxima com os clientes existentes com o objectivo de apoiá-los no seu crescimento e, por essa via, atrair novos fluxos de carga, mantendo o equilíbrio entre os interesses dos diversos clientes individuais e a melhor eficácia e eficiência possível de toda a zona portuária. O porto tem programas de visitas aos clientes procurando fomentar a relação sólida e de longo prazo já existente com os parceiros incluindo, entre outros, armadores, agentes de navegação, carregadores, companhias de cruzeiros, transitários e operadores logísticos.

Um elemento fundamental na definição da estratégia de comunicação é o grupo de promoção do Porto de Leixões, constituído pela APDL e pelos principais concessionários, que têm desenvolvido um conjunto de iniciativas com vista à promoção do porto. Por outro lado, a Comunidade Portuária de Leixões tem sido o motor aglutinador de todos os intervenientes no negócio portuário e tem tido igualmente uma acção preponderante na promoção e desenvolvimento do porto.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

### **16- Discussão**

Nesta parte procede-se à discussão dos resultados da aplicação dos dados ao modelo, tendo por base a literatura e as hipóteses colocadas.

#### **16.1 Marketing Portuário**

O presente trabalho veio mais uma vez confirmar a importância do marketing nas administrações portuárias, que determinam o desempenho do porto e das comunidade que estão inseridas no hinterland do porto, para melhor servir o consumidor final.

A autoridade portuária pode auxiliar a sua Comunidade na recolha de informações e na divulgação das tendências do mercado, que podem ser local, nacional ou regional. Também, podem unir recursos e capacidades para um marketing mais eficaz funcionando a Autoridade Portuária como um órgão institucional em parceria com os operadores portuários e simultaneamente com outras empresas do cluster marítimo.

Com estratégias de posicionamento neste nível, com o objectivo de diferenciação do produto total do cluster do porto, as comunicações de marketing devem ter como alvo as partes interessadas externas, tais como a comunidade local, clientes, armadores e organismos nacionais ou multinacionais.

A comercialização a nível da autoridade portuária deve também recorrer as agências governamentais ou regionais com o objectivo de promover operações portuárias e incrementar o impacto dos interesses dos portos no âmbito da política portuária nacional e regional.

Nos países com maior concorrência e em constante evolução, os portos estão cada vez mais confrontados com questões e preocupações comuns entre a Autoridade Portuária e a sua

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Comunidade. As Autoridades Portuárias devem assim analisar os problemas comuns do porto e do cluster, e obter a colaboração activa das empresas da Comunidade Portuária em articulação com as agências internacionais (IAPH, IMO, ESPO etc). Isto significa que a definição das partes interessadas no marketing do porto é muito mais ampla e não apenas da autoridade portuária.

Ficou demonstrada na hipótese 1 em estudo, a criação de um cluster de marketing portuário nas Administrações Portuárias, através da implementação de uma estratégia de marketing portuário conjunto entre a Administração Portuária e os seus parceiros (stakeholders), permitindo projectar uma imagem forte e mais interactiva no mercado, identificando os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças da organização e planeando linhas comuns de actuação.

### **16.2 Terminais Portuários**

Tendo o terminal como o principal do produtor do porto, é óbvio que esta seja a primeira fase da execução de marketing. Um operador de terminal pode ser uma empresa, uma organização independente, uma empresa estivadores ou ainda uma subsidiária da transportadora que pode pertencer à autoridade portuária ou fazer parte de uma empresa dependendo da sua posição na cadeia de valor de acordo com a sua estratégia e objectivos que irá implementar a estratégia de marketing adequada.

A este nível, a pesquisa de marketing exige uma profunda compreensão da exacta característica de clientes existentes no terminal específico. No mar as transportadoras podem incluir os tamanhos dos navios, quantidade das gruas, quantidade e tipo de contentores transportados, proporção de transbordo de carga contra o local, participação em alianças globais etc. Pode também ser mantido para ajudar na compreensão mais profunda do cliente suas expectativas e prever demandas futuras de investimento. Isso permitirá melhores ajustes e pode levar a uma melhor qualidade de serviço e capacidade de resposta. (Martin and Thomas,2001).

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

Também é nos terminais portuários que podemos diversificar o negócio portuário. Vimos que nos grandes portos, para além da carga e descarga das mercadorias, os terminais ganham mais acrescentando valor nas mercadorias como: reparação de contentores, embalar os granéis, recolha de resíduos sólidos etc.

Para reforçar, as hipóteses 2 e 3, ajudaram-nos a compreender melhor como os terminais portuários e os produtos de valor acrescentado, apoiam o desenvolvimento e a promoção do porto e do seu hinterland.

Ficou demonstrada na hipótese 2, a evolução da indústria marítima e das necessidades do mercado obrigam as Autoridades Portuárias e os Concessionários (Terminais) a encontrarem plataformas comuns de desenvolvimento, sendo o marketing portuário um dos instrumentos que permite esta cooperação e assim dando o porto a funcionar com dinamismo e competitividade no mercado.

Já na hipótese 3 também foi comprovada, que para além do negócio central (carga e descarga de mercadorias), as Administrações Portuárias devem ter uma visão sobre outros negócios dentro do porto. Os serviços de valor acrescentado podem gerar receitas substanciais para a administração portuária, reduzindo as taxas dos serviços portuários básicos (tornando o porto mais competitivo e eficaz no pólo de desenvolvimento) satisfazendo as vontades dos seus clientes, como: reparação de contentores, embalar os granéis, recolha de resíduos sólidos, etc.

### **16.3 Gestão e conhecimento Portuário**

Tem-se verificado que as nomeações, dos gestores nos cargos de top em algumas administrações portuárias de certos países incluem pessoas que não entendem nem conhecem a gestão portuária, e são seleccionadas apenas por questões políticas.

Isto não ajuda o desempenho dos portos já que os gestores visam apenas o lucro imediato (objectivo facilmente identificado por gestores financeiros e políticos desconhecedores do

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

negócio) e não o desenvolvimento dos negócios do porto através de investimentos em todos os sentidos que podem gerar mais lucro e promoção do porto.

Para Rocha, 2005, a atitude de gestão exige que os gestores sejam pessoas conhecedoras, habilitadas, competentes e profissionais, com capacidades técnicas e comportamentais para colocarem em marcha um processo de mudança que conduza todos os intervenientes portuários a pautar a sua actuação numa lógica de mercado e de serviço.

Ficou assim demonstrada na hipótese 4, que a não nomeação de pessoas conhecedoras para a gestão dos portos ajuda no desincentivo no desempenho do porto.

## **17-Conclusões, implicações e trabalhos futuros**

Nesta parte do trabalho apresentam-se as principais conclusões e as implicações para a gestão, sendo ainda referidos estudos futuros que poderão ser realizados do presente estudo.

### **17.1 Conclusões**

No presente estudo, foi demonstrado que a Administração Portuária, deve realizar a sua estratégia de marketing com os seus parceiros (Stakeholders), por forma a alcançar bons resultados em comum para benefício do porto e da comunidade em geral. A autoridade portuária, os operadores dos terminais e os agentes governamentais em suma os stakeholders, devem decidir em conjunto a estratégia de marketing visando melhorar a posição competitiva e estratégica do porto.

Demonstrou-se que não existe uma estratégia de marketing standard para os portos e terminais. A complexidade do ambiente de mercado do porto em matéria do cliente e definição de produto precisa de ser cuidadosamente avaliada pela comunidade portuária para cada em específico.

Verificou-se que é dever do gestor de marketing da administração portuária desenvolver o plano de marketing, e levar a organização orientando-a ao mercado por forma a atingir bons resultados e vantagens competitivas para o porto e o país. Além disso, os responsáveis políticos nacionais e regionais precisam adoptar uma cultura orientada para mercado que irá incorporar, coordenar e aumentar ainda mais as estratégias da autoridade portuária a nível da

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

comunidade portuária, tendo sempre o marketing em mente para satisfação do consumidor final.

Os decisores e gestores dos portos devem ter ou incluir um perfil técnico com experiência na gestão portuária, por forma a maximizar os resultados e os efeitos do porto no desenvolvimento da economia.

### **17.2 Implicações**

A presente análise conduz-nos a implicações novas para a gestão de portos, particularmente da importância do marketing na autoridade portuária enquanto coordenador do porto, das actividades dos concessionários e de outros parceiros.

Certificou-se importante para administração portuária que o gestor principal da actividade portuária deve criar um Cluster Portuário, que visa essencialmente a implementação conjunta entre a administração portuária e os seus parceiros (Stakeholders), a fim de estabelecer uma imagem forte e interactiva no mercado, identificando os pontos fortes e fracos do porto e esboçar linhas comuns de actuação.

Em síntese, os objectivos da administração portuária na criação do cluster de marketing portuário consubstanciam-se no seguinte:

- ✓ Manter contacto permanente com a comunidade portuária;
  
- ✓ Identificar os principais constrangimentos dos stakeholders;
  
- ✓ Apresentar as melhores soluções para a resolução dos desafios;

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

- ✓ Elaborar estudos sobre as tendências da indústria naval.

A administração portuária, também tem a responsabilidade de elaborar um plano de acção a curto e médio prazo, e dentre as acções a programar farão parte as seguintes:

- ✓ Reuniões com os importadores, agentes, despachantes e governo;
- ✓ Visitas de estudos;
- ✓ Pesquisa de mercado;
- ✓ Organização de eventos;
- ✓ Representar o porto a nível interno (nacional) e externo (Mundial).

O pensamento da criação de um cluster de marketing portuário, nasce das experiências constatadas de organizações do género em outros portos do mundo, particularmente o de Antuérpia, onde a comunidade envolvida dentro da cadeia apresenta-se ao mercado com um só objectivo de atrair negócio para o porto, promovendo a sua imagem e divulgando os seus projectos de desenvolvimento.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

### **17.3 Estudos futuros**

Ao terminar a pesquisa algumas sugestões para novos trabalhos se apresentam. Num primeiro momento, fica a recomendação de que seja feito estudo idêntico a este descrevendo em detalhe a Administração Portuária que deve relacionar-se outros os seus parceiros.

Compreender melhor a evolução da indústria marítima e das necessidades do mercado que obrigaram a Autoridade Portuária e os concessionários a encontrarem plataformas comuns de desenvolvimento, para que os portos por si geridos se mantenham dinâmicos e competitivos no mercado.

Vimos que o mercado dos navios está cada vez mais competitivo, e é saudável que a administração portuária junto com os seus parceiros tenham iniciativas proactivas e equipem os portos com fundos maiores, infra-estruturas e supra-estruturas de última geração nos seus portos para receberem qualquer tamanho ou tipo de navio vocacionando os portos/terminais por tipos de cargas.

Outra sugestão diz respeito na criação em Angola de uma equipa de Marketing Portuário (Cluster), com os seus principais intervenientes (Administração Portuária/ Stakeholders), com o objectivo de tornar Angola uma referência para os maiores armadores mundiais que operam na região e captar novos negócios dentro da cadeia intermodal.

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

## **18- BIBLIOGRAFIA**

Baird, A.J. (2002), Privatisation trends at the world's top-100 container ports, *Maritime Policy and Management, A Review of Port Authority Functions*, 29(3): 271

BROOKS, M.R. and CULLINANE, K. (2007), Introduction, in Brooks, M.R. and Cullinane, K.(eds), *Devolution, port governance and port performance, A Review of Port Authority Functions*, Elsevier, Amsterdam: 3-28.

CALDEIRINHA Vitor, (2011) *Gestão Portuária*, Cargo Edições Lda.

CALDEIRINHA Vitor, (1999-2006), *Gestão Portuária*, Cargo Edições Lda.

CARDOSO, Ricardo João (2012), *Gestão do Parque de Contentores do Porto de Leixões no Terminal de Contentores de Leixões, S.A.*, Dissertação de Mestrado, Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica, Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Porto

COOPERS & LYBRAND (1994), *Survey of Accounting Practices, in The Oil And Gas Industry*

DELWAIDE L. (2007), Reflections on the future of Port Authorities, *A Review of Port Authority Functions, Paper presented at the ESPO 2007 Conference*, Algeciras, viewed on 16 March 2009.

GOSS, R.O. (1990), Economic policies and seaports: 3. Are port authorities necessary?, *Maritime Policy and Management, A Review Of Port Authority Functions*, 17(4): 257-271.

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

GREGORY H. Watson (1993), *Strategic Benchmarking*, New York.

HEAVER, T.D. (1995), The implications of increased competition among ports for port policy and management, *Maritime Policy and Management, A Review Of Port Authority Functions*, 22(2): 125-133.

HOOLEY, G.J., Lynch, J.E. and Shepherd, J. (1990), The marketing concept: putting theory into practice, *European Journal of Marketing*, 24 (9), 7-23.

LEOPARD, J and MOLYNEUX, L. (1994), *Auditing Your Customer Service*, Routledge.

LEVITT, T. (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York.

LÓPEZ, R. and POOLE, N. (1998), Quality assurance in the maritime port logistics chain: the case of Valencia, *Supply Chain Management: an International Journal*, 3 (1), 33-44.

MARTIN, J. and THOMAS, B. J. (2001), The container Port Community, *Maritime Policy and Management, A Review Of Port Authority Functions*, 8 (3), 279–292.

MATONS, Grosdidier (1996), The elements of port competitiveness. *Advanced Port Management Seminar: Modern Principles and Methods*. IPER-Institute Portuaire du Havre. Le Havre, France.

MEERSMAN, H., Van de Voorde, E. and VANELSLANDER, T. (2009), The economic fabric of ports, in Meersman, H., Van de Voorde, E. and Vanelslander, T. (eds), *Future challenges for the port and shipping sector, A Review Of Port Authority Functions*, Informa, London: 89-107.

MONIE, G. (2004), Mission and role of port authorities after privatisation, *Paper presented at the ITMMA PPP Seminar, A Review Of Port Authority Functions*, Antwerpen.

## **A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

MONIE, G. (1996), A master plan for the development of human resources. *Advanced Port Management Seminar: Modern Principles and Methods*, IPER-Institute Portuaire du Havre, Le Havre, France.

MONIE, G. (1996a), The commercial policy of ports and the necessity of a port community. *Advanced Port Management Seminar: Modern Principles and Methods*, IPER-Institute Portuaire du Havre, Le Havre, France.

MONIE, G. and PEETERS, C. (2006), A critical analysis of public private partnerships in world ports, in Notteboom, T. (ed), *A Review Of Port Authority Functions*, Ports are more than piers – Liber Amicorum presented to Prof. Dr. Willy Winkelmans, De Lloyd, Antwerpen: 237-260.

NOTTEBOOM, T. (2007), Strategic challenges to container ports, in Brooks, M.R. and Cullinane, K. (eds), *Devolution, port governance and port performance, A Review Of Port Authority Functions*, Elsevier, Amsterdam: 29-52.

NOTTEBOOM, T. and VERHOEVEN, P. (2009), The awarding of seaport terminals to private operators: current practices and viewpoints in European ports, *A Review Of Port Authority Functions, Paper submitted for the IAME 2009 Conference*, Copenhagen.

OLIVIER, D. and PAROLA, F. (2007), The success of Asian container port operators: the role of information technology, in Wang, J. et al (eds), *Cities and global supply chains Ports, A Review Of Port Authority Functions*: 205-220, Aldershot, Ashgate.

PALLIS, A.A., NOTTEBOOM, T.E. and DE LANGEN, P.W. (2008), Concession agreements, capabilities and market entry, *A Review Of Port Authority Functions, Proceedings of the IAME 2008 Conference (CD-Rom)*, Dalian, April.

PARDALI, A. (2007), The application of marketing strategies in the container seaport market, *Proceedings of the 5th International Conference on Maritime Transport and Maritime History*, Barcelona.

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

PETERS, H.J.F. (2001), Developments in global sea trade and container shipping markets: their effects on the port industry and private sector involvement, *International Journal of Maritime Economics*, 3: 3-26.

ROBINSON, R., (2002), Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm, *Maritime Policy and Management*, Vol. 29, No. 3: 241-255.

ROCHA, Amadeu (2005), *O papel da Administração Pública e o Envolvimento do Sector Privado na Gestão dos Portos Portugueses*, APDL, Leça da Palmeira.

ROESCH, S. M. Azevedo (1999), *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso*, 2. Ed., Atlas, São Paulo

SLACK, B. and FRÉMONT, A. (2005), Transformation of port terminal operations: from the local to the global, *Transport Reviews, A Review Of Port Authority Functions*, 25(1): 117-130.

STUTCHTEY, R.W. (1991), *Port Competition and Marketing*, in Port Management Textbook: Port Marketing, Volume 3, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen.

THEYS, C., RYOO, D.K. and NOTTEBOOM, T. (2008), Developing logistics in ports: creating a global framework, *A Review Of Port Authority Functions, Proceedings of the IAMEI Annual Conference 2008, CD-Rom*, Dalian, April.

UNCTAD (1993), *Development and improvement of ports - The principles of modern port management and organisation*, TD/B/C.4/AC.7/13.

UNCTAD, (1993a), *Legal aspects of port management*, SHIP 639

**A importância do marketing portuário na relação entre a administração portuária e os terminais concessionados**

UNCTAD (1992), *Port marketing and the challenge of the third generation port*, TD/B/C.4/AC.7/14.