

Escola Superior Náutica Infante D. Henrique

Departamento de Transportes e Logística



Actividade de cruzeiros no contexto da gestão portuária e sua importância para o porto e para a economia

Relatório de Estágio para obtenção do grau de mestre em Gestão Portuária

João Pedro Toste de Carvalho Filipe

Orientador: Professor Doutor Eduardo Martins

Co-orientador: Professor Doutor Fernando Cruz Gonçalves

Paço d'Arcos

Março 2015

Escola Superior Náutica Infante D. Henrique

Departamento de Transportes e Logística



Actividade de cruzeiros no contexto da gestão portuária e sua importância para o porto e para a economia

Relatório de Estágio para obtenção do grau de mestre em Gestão Portuária

João Pedro Toste de Carvalho Filipe

Orientador: Professor Doutor Eduardo Martins

Co-orientador: Professor Doutor Fernando Cruz Gonçalves

Paço d'Arcos

Março 2015

O presente texto não se encontra, por escolha do autor, redigido com o novo Acordo Ortográfico.

Declaração Anti-plágio

Declaro que o presente relatório é da minha autoria e que todas as citações e contribuições alheias estão devidamente identificadas.

João Filipe

Resumo

O presente relatório de estágio tem como objectivo analisar o segmento da actividade dos navios de cruzeiro em Portugal e noutros contextos internacionais.

Este trabalho insere-se no âmbito do curso de Mestrado em Gestão Portuária, administrado na Escola Superior Náutica Infante D. Henrique, figurando como projecto final do referido ciclo de estudos, contando com a colaboração da APL – Administração do Porto de Lisboa.

Em primeira instância procurar-se-á abordar as questões organizacionais e económicas decorrentes da actividade no Porto de Lisboa e em paralelo, realizar um exercício de *benchmarking*, enunciando o Porto de Barcelona nesta dissertação. Por último, desenvolver-se-á ainda um estudo sobre as condições para implementação de um novo terminal de cruzeiros em contexto nacional.

Palavras-chave: Actividade de Cruzeiros; Turismo Marítimo; Gestão Portuária; APL; *Benchmarking*; Lisboa; Barcelona; Açores.

Abstract

The present professional scheme aims the goal of analysing the segment of Cruise ships activity in Portugal as well as in other international contexts.

This work is inserted in the Master's Degree of Port Management, lectured at *Escola Superior Náutica Infante D. Henrique*, proposed as the final project with the strict collaboration of APL – Lisbon's Port Administration.

Such matters like organizational and economic management will be studied in the concrete case of Lisbon's Port. Furthermore, an identification benchmarking exercise will be indicated, pronouncing Barcelona's port in this same plan. To conclude, an investigation will be prepared for the implementation of a brand new passenger terminal in a national environment.

Key-words: Cruise ships activity; Maritime Tourism; Port Management; APL; Benchmarking; Lisbon; Barcelona; Azores.

Agradecimentos

Em jeito de agradecimento, gostaria de apontar neste espaço uma breve consideração a todas as pessoas que contribuíram, com toda a sua disponibilidade e sabedoria, para a realização deste relatório de estágio.

Primeiramente no âmbito familiar e particular, quero agradecer aos meus queridos pais, Francisco e Isabel, todo o esforço, ternura e dedicação com que se empenharam na minha educação e formação cívica, tal como na dos meus irmãos. A eles, Eduarda, Luís e Ana, também agradeço o companheirismo e sentimento de união que sempre tivemos e muito contribuíram para o meu crescimento.

Agradeço aos meus tios e padrinhos, todos eles, mas em particular ao meu “segundo pai” ‘Tozé’, por toda a orientação e rumo dados no plano pessoal, escolar e universitário. Igualmente quero mencionar as minhas sobrinhas e restante família. Com a mesma importância, tenho ainda de agradecer à minha namorada Letícia pelo espectacular incentivo e apoio que sempre me deu para a concretização deste relatório, assim como a todos os meus amigos. Todos os feitos pessoais que alcancei até hoje devo-os a vocês.

No âmbito universitário e profissional, exponho aqui toda a consideração e reconhecimento que nutro pela comunidade da Escola Náutica Infante D. Henrique; professores, alunos, funcionários e orientadores, mas principalmente ao Excelentíssimo Senhor Professor Doutor Eduardo Martins, que com toda a sua ajuda, experiência e ensinamentos transmitidos ao longo da minha formação possibilitou a elaboração deste mesmo projeto. Estou extremamente agradecido pela partilha dos seus conhecimentos e pela sua amizade.

Aproveito similarmente para agradecer a todo o pessoal das Administrações Portuárias onde estagiei: Portos dos Açores, destacando a influência dos Excelentíssimos Senhores Melvino Lourenço e Rui Carvalho; Porto de Lisboa, fazendo referência ao Excelentíssimo Senhor Doutor Bruno Marcelo e Senhora Doutora Ana Lourenço, sem esquecer o Senhor Nascimento e o Senhor Completo, o Marcelo Pereira e o Carlos Lusquinhos. Posso afirmar de forma inequívoca que ambos os estágios contribuíram de forma decisiva para uma melhor compreensão do fenómeno portuário em Portugal.

A todos acima mencionados, muito obrigado!

Índice geral

Índice de tabelas	XI
Índice de figuras	XII
Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Natureza organizacional de uma Administração Portuária	6
2.1. Contexto histórico da Direcção Turismo Marítimo e Náutico	8
2.2. Quadro de pessoal; Unidades orgânicas e respectivas responsabilidades	13
2.3. Turismo Marítimo e Náutico	15
2.3.1. Turismo Marítimo	17
2.3.2. Desporto e Náutica	18
2.3.3. Docas de Recreio	19
2.4. Coordenação	20
2.5. Procedimentos na recepção de um navio de cruzeiros	21
Capítulo III – Caracterização portuária e determinação do contributo económico gerado pela actividade de cruzeiros	23
3.1. Caracterização portuária no plano físico – Segmento de cruzeiros	25
3.2. Caracterização portuária da actividade – Segmento de cruzeiros	29
3.2.1. Quota de mercado das escalas de navios e respectivo movimento mensal	30
3.2.2. Quota de mercado de passageiros e respectivo movimento mensal	31
3.2.3. Quota de mercado das nacionalidades de passageiros	32

3.2.4. Quota de mercado dos tripulantes em 3 anos	33
3.2.5. Listagem dos Operadores que escalaram Lisboa	34
3.2.6. Ocupação dos Terminais	34
3.2.7. Navios por categoria	35
3.2.8. Itinerários dos navios de cruzeiro	36
3.2.9. Quota de mercado dos principais operadores em escalas e passageiros	37
3.2.10. Quota de mercado dos agentes de Navegação	38
3.2.11. Quota de mercado no contexto portuário nacional	39
3.2.12. Quota de mercado no contexto portuário ibérico	40
3.3. O novo terminal de cruzeiros	41
3.4. Identificação do contributo económico	45
3.4.1. Impactos económicos do segmento de cruzeiros na Europa	46
3.4.2. Impactos económicos do segmento de cruzeiros a nível local	49
3.5. Diferentes relações estabelecidas entre <i>Stakeholders</i>	52
3.5.1. Relações de Cooperação	52
3.5.2. Relações de Concorrência	60
Capítulo IV – Exercício de <i>Benchmarking</i> : comparação entre o Porto de Lisboa e o Porto de Barcelona no segmento dos navios de cruzeiro	61
4.1. Análise SWOT e estratégia de diferenciação	66
a) Matriz SWOT aplicável a Lisboa – Tabela 12	69
b) Estratégia de diferenciação	70
c) Ensaio de boas práticas - Customer Relationship Management	71

Capítulo V – Análise à implantação de uma instalação portuária em contexto nacional (R.A.A.)	75
5.1. Análise ao projecto para Angra do Heroísmo	76
Capítulo VI – Conclusões e reflexões finais	79
6.1. Considerações e reflexões finais	80
6.2. Propostas para investigações futuras	85
Capítulo VII – Bibliografia	86
Capítulo VIII – Anexos	91
Secção 1	92
Secção 2	93
Secção 3	102
Secção 4	103
Secção 5	104
Secção 6	106
Secção 7	107
Secção 8	109
Secção 9	111
Secção 10	112
Secção 11	114
Secção 12	118

Índice de tabelas

Tabela 1: Nacionalidade dos passageiros (Adaptado);	4
Tabela 2: Direcção de Turismo Marítimo e Náutico / Serviço de Coordenação;	14
Tabela 3: Operadores de Cruzeiros em Lisboa no ano de 2013;	34
Tabela 4: Impactos directos: Empregabilidade (Adaptado);	47
Tabela 5: Impactos directos: Países (Adaptado);	48
Tabela 6: Impactos directos: Empregabilidade (Adaptado);	48
Tabela 7: Despesas dos passageiros de navios de cruzeiro;	49
Tabela 8: TUP's aplicadas na actividade de cruzeiros;	50
Tabela 9: Tabela relativa às escalas e passageiros por agente de navegação;	54
Tabela 10: Número de escalas e passageiros em 2013 / Associação <i>MedCruise</i> ;	62
Tabela 11: Análise SWOT comparativa entre Lisboa e Barcelona;	67
Tabela 12: Matriz SWOT aplicável a Lisboa.	69

Índice de figuras

Figura 1: Quota de mercado por operadores - previsão 2014	4
Figura 2: Organograma parcial I	7
Figura 3: Organograma parcial II	8
Figura 4: Fluxograma relativo aos procedimentos a ter em conta na recepção de um navio de cruzeiros	22
Figura 5: Gare Marítima de Alcântara e respectivo terminal	26
Figura 6: Gare Marítima da Rocha Conde d'Óbidos e respectivo terminal	26
Figura 7: TPSA visto do navio	27
Figura 8: Instalações do TPSA	27
Figura 9: Cais do Jardim do Tabaco	28
Figura 10: Navio de cruzeiro atracado no Jardim do Tabaco	28
Figura 11: Jardim do Tabaco e Santa Apolónia, futuro LCT	29
Figura 12: Quota de mercado – Escalas de navios 2013	30
Figura 13: Movimento mensal das escalas – 2013	31
Figura 14: Quota de mercado de passageiros – 2013	32
Figura 15: Movimento mensal de passageiros – 2013	32
Figura 16: Quota de mercado de nacionalidades – Passageiros 2013	33
Figura 17: Quota de mercado dos tripulantes em 3 anos	33
Figura 18: Ocupação dos terminais – Escalas 2013	35
Figura 19: Ocupação dos terminais – Passageiros 2013	35
Figura 20: Categoria de navios – 2013	36
Figura 21: Itinerários dos navios de cruzeiro – 2013	36
Figura 22: Top-10 de escalas – Principais operadores 2013	37
Figura 23: Top-10 de passageiros – Principais operadores 2013	37

Figura 24: Agentes de navegação – Escalas de navios 2013	38
Figura 25: Agentes de navegação - Número de passageiros 2013	38
Figura 26: Escalas de navios por portos nacionais – 2013	39
Figura 27: Passageiros por portos nacionais – 2013	39
Figura 28: Escalas de navios por porto – Top-10 da Península Ibérica	40
Figura 29: Número de passageiros por porto – Top-10 da Península Ibérica	40
Figura 30: Futura gare do LCT	41
Figura 31: Maquete da futura gare do LCT, versão 1	41
Figura 32: Maquete da futura gare do LCT, versão 2	42
Figura 33: Vista panorâmica sobre as futuras instalações do LCT	43
Figura 34: Futuras instalações do LCT	44
Figura 35: Vista aérea sobre as futuras instalações do LCT	44
Figura 36: <i>Market Share</i> a nível mundial	45
Figura 37: Impactos directos – Despesas nos sectores (Adaptado)	47
Figura 38: Notícia em destaque no <i>site</i> da APL	51
Figura 39: Escalas em trânsito: Top-10 principais operadores 2013	53
Figura 40: Escalas em <i>Turnaround</i> - Principais operadores 2013	53
Figura 41: Escalas em <i>Interporting</i> : Top-5 principais operadores 2013	53
Figura 42: Passageiros em trânsito – Top-10 principais operadores 2013	54
Figura 43: Passageiros em <i>Turnaround</i> – Top-10 principais operadores 2013	54
Figura 44: Top-10 <i>Cruise Europe</i> – Escalas de navios por porto 2013	56
Figura 45: Top-10 <i>Cruise Europe</i> – Número de passageiros por porto 2013	56
Figura 46: <i>Atlantic Alliance</i> : Número de escalas por porto 2013	57
Figura 47: <i>Atlantic Alliance</i> : Número de passageiros por porto 2013	57

Figura 48: Número de Escalas por porto – <i>Cruise Atlantic Europe</i> 2013	58
Figura 49: Número de passageiros por porto – <i>Cruise Atlantic Europe</i> 2013	58
Figura 50: Número de escalas – Top-20 da <i>MedCruise</i> 2013	59
Figura 51: Número de passageiros – Top-20 da <i>MedCruise</i> 2013	59
Figura 52: Panorama do Porto de Barcelona	66
Figura 53: Vista aérea do edifício WTC, circundado pelos terminais Marítimo Norte e Sul	66
Figura 54: <i>Stakeholders needs</i>	70
Figura 55: Gare “Portas do Mar” e terminal em São Miguel	76
Figura 56: Gare e terminal no Faial	77
Figura 57: Projecto do terminal de Cruzeiros para A.H.	77

Lista de siglas

AP – Administração Portuária

APL – Administração do Porto de Lisboa;

AV – Alta velocidade;

CIN – *Cruise Industry News*;

CJT – Cais do Jardim do Tabaco;

CLIA Europe – *Cruise Line International Association, Europe*;

CRM – *Customer Relationship Management*;

ETA / ETD – *Estimated Time Arrival / Estimated Time Departure*;

GPH – *Global Ports Holding*;

IFO / MGO – *Intermediate Fuel Oil / Marine Gas Oil*;

INE – Instituto Nacional de Estatística;

LCT – *Lisbon Cruise Terminals*;

MSC – *Mediterranean Shipping Company*;

OMT – Organização Mundial de Turismo;

PSP – Polícia de Segurança Pública;

R.A.A – Região Autónoma dos Açores;

RCCL – *Royal Caribbean Cruises Ltd*;

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras;

TPA – Terminal de Passageiros de Alcântara;

TPR – Terminal de Passageiros da Rocha Conde d'Óbidos;

TPSA – Terminal de Passageiros de Santa Apolónia;

TUP – Taxa Única Portuária;

U.E. – União Europeia.

Glossário

GT – *Gross Tonnage*, tonelagem de arqueação bruta;

Hinterland – Área de influência exercida por um determinado porto;

LOA – *Length overall*, comprimento de fora-a-fora;

Market share – Quota de mercado;

Multipurpose – Referente aos terminais com multi-funcionais;

Outsourcing – Método de contratação de terceiras empresas para prestação de determinado serviço;

PAN – Sistema informático de Planeamento de escalas de navios (APL);

Pax. – Passageiros;

Players ou *Stakeholders* – Diversos agentes intervenientes no negócio portuário;

Rankings – Tabelas classificativas;

Ro-Ro – Mercadorias carregadas e descarregadas pelos próprios meios de um navio (*roll-on e roll-off*);

SAP / DMS – Serviço interno de gestão documental (APL);

Shuttles – Transportes turísticos;

SWOT – Instrumento de gestão e marketing para análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização empresarial.

Capítulo I – Introdução

A actividade de cruzeiros¹ constitui, actualmente, um segmento deveras importante no contexto da gestão portuária. Este mesmo segmento indicia elevadas perspectivas de desenvolvimento e expansão, as quais se pretendem estudar.

Em jeito de iniciação ao tema, o Turismo Marítimo apresenta diversas actividades náuticas das quais se pode destacar o sector do turismo dos navios de cruzeiro. Segundo Teresa Gamito², o turismo de cruzeiros surgiu nas décadas iniciais do século XIX com as primeiras companhias de navegação e respectivos navios a vapor.

Prosseguindo neste contexto histórico; verifica-se que os navios àquela data apenas operavam em períodos sazonais, já que a sua natureza operacional não se ajustava ao tráfego de passageiros mas sim ao de mercadorias. Para o devido efeito do transporte de passageiros, o primeiro navio construído foi o *Prinzessin Victoria Luise*, cuja conclusão data do ano de 1900. Esta embarcação de origem alemã foi projectada por Albert Ballin, antigo Director-geral da companhia *Hamburg America Line* (actual *Hapag-Lloyd*). Nos anos seguintes, foi possível observar um crescimento dos navios de cruzeiro com as companhias de navegação a conceberem uma aposta efectiva neste segmento. O reforço dos navios com artigos e serviços de luxo tornou-se uma prática comum a estas mesmas companhias, com o intuito de ganharem uma posição considerável no mercado emergente dos cruzeiros transatlânticos.

Numa conjuntura mais actual, e de acordo com relatórios afectos à actividade, o sector dos cruzeiros ocupa uma parte importante do Turismo Mundial possuindo ainda enorme potencial de crescimento. Tal como Douglas Ward defende³, o conceito dos navios de cruzeiro não mudou muito desde os seus primeiros tempos. Ocorreu foi uma expansão e melhoria ao nível da facilidade no consumo, com o propósito de adicionar valor ao navio e, em última instância, traduzi-lo ao cliente. Em suma, oferece-se hoje um maior valor de exclusividade aos passageiros dos navios de cruzeiros. Continuando com este apontamento introdutório e para efeitos de conhecimento, analisando algumas estatísticas é possível reconhecer as tendências mundiais no sector.

¹ Navio de cruzeiro: “A cruise is a vacation, an escape from the stress and strain of life ashore, a floating hotel where you have to unpack only once” – Douglas Ward (*Complete guide to Cruising & Cruise Ships*, 2011).

² *Desenvolvimento da Economia do Mar: Turismo Marítimo*, 2009.

³ *Complete Guide to Cruising & Cruise Ships*, 2011.

Começando pelos maiores *players* no contexto internacional, verifica-se a existência de quatro grandes grupos (conforme estipulado em *Complete Guide to Cruising & Cruise Ships*, 2011):

- *Carnival Corporation*;
- *Royal Caribbean Cruises*;
- *Apollo Management*
- *Genting Hong Kong*.

Genting Hong Kong:

Norwegian Cruise Line (50%)
Star Cruises

Apollo Management:

Norwegian Cruise Line (50%)
Oceania Cruises
Regent Seven Seas Cruises

Royal Caribbean Cruises:

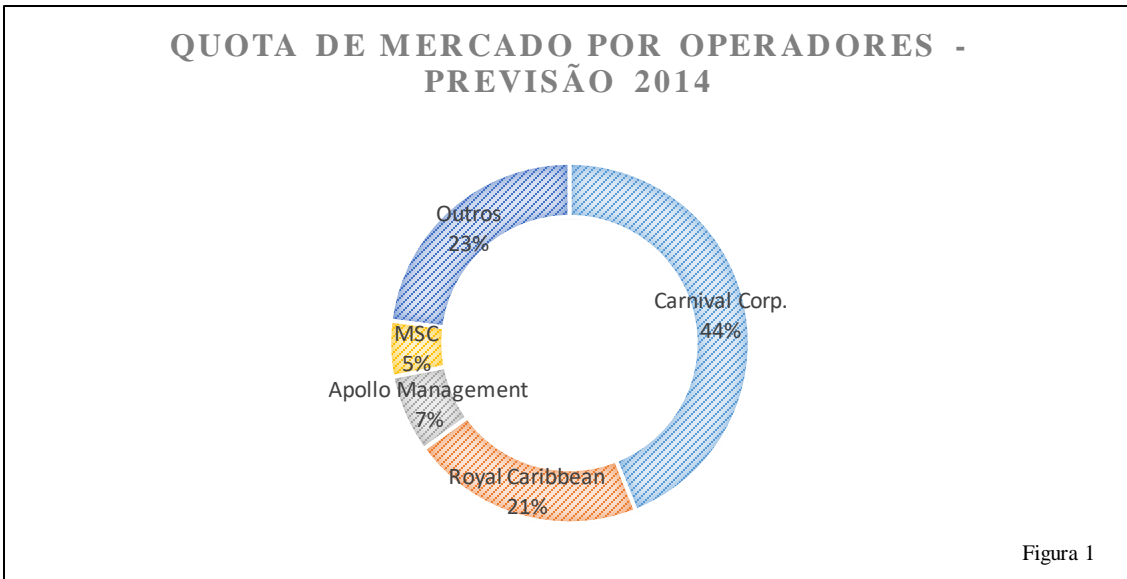
Azamara Club Cruises
Celebrity Cruises
Pullmantur Cruises (CDF Croisières de France)
Royal Caribbean International

Carnival Corporation:

AIDA Cruises
Carnival Cruise Lines
Costa Cruises
Cunard Line
Holland American Line
Iberocruceros
P&O Cruises → P&O Cruises
(Austrália)
Princess Cruises
The Yachts of Seabourn

Além destas referidas companhias, tem-se assistido ao crescimento de um outro *player*, a *Mediterranean Shipping Company* que no contexto dos navios de cruzeiros é conhecida por *MSC Cruises*. De acordo com um estudo sectorial promovido pela APL, datado de 2011 e relativo a este segmento, é mencionada uma estimativa presente na Figura 1, respeitante ao ano de 2014 onde se previa que três dos quatro *players* acima expostos, juntamente com a MSC, deteriam uma quota de mercado equivalente a 77%.

De acordo com o CIN, os *players* mencionados detinham no ano 2013 uma quota de mercado de 83.2%, ultrapassando assim as expectativas geradas na estimativa de 2011.



Fazendo uma alusão aos passageiros originados pela actividade, constata-se uma tendência crescente a nível mundial, desde 1970, no transporte de passageiros em navios de cruzeiro. Aliás, nesse mesmo ano registava-se um número de 500 mil turistas; em 2009 e 2010, por exemplo, registou-se respectivamente 17.5 e 18.8 milhões de turistas. Comparando apenas estes dois últimos anos, comprova-se um incremento de 7.4 % no número de turistas (ver documento: Porto de Lisboa; Estudo Sectorial – Cruzeiros, 2011). O mesmo documento refere ainda que apesar de a área ter denotado crescimento, “a penetração desta indústria no grande mercado do lazer é ainda muito baixa se atentarmos ao facto de representar menos de 2% do turismo mundial”; afirmando então que o potencial desta actividade é muito elevado. As maiores regiões emissoras de passageiros são a América do Norte e Europa, seguidos da Ásia no plano internacional. Aprofundando esta temática, de acordo com uma análise da empresa *The Maritime Evaluations Group* feita em 2009, obteve-se a seguinte tabela quanto às nacionalidades:

Estados Unidos da América	13.500,000
Europa (excluindo o RU)	2.900,000
Reino Unido	1.550,000
Ásia (excluindo o Japão)	600
Canadá	770
Austrália/Nova Zelândia	330
Escandinávia	200
Japão	180
Chipre (considerando apenas o mercado local)	75
<i>Freighter Passengers</i>	3
Total	20.108,000

Tabela 1 – Nacionalidade dos passageiros (Adaptado)Fonte: *Complete Guide to Cruising & Cruise Ships*; Ward, Douglas – 2011

No que concerne aos destinos, territórios americanos (destacando-se a região das Caraíbas) e Mediterrâneo lideram o segmento. A esta circunstância não é alheio o facto de ambas as regiões possuírem muita beleza natural e um clima tropical ou ameno, favorecendo assim o turismo de massas. Segundo *rankings* relativos aos destinos (elaborados pela consultora *GP Wild* – especialistas em monitorização da actividade de cruzeiros), destacam-se cinco portos a nível mundial, a saber: Miami, Port Everglades, Port Canaveral, Nassau e Cozumel; todos situados na região caribenha.

Finalizada esta nota introdutória e especificando a organização das diferentes secções presentes neste trabalho, abordar-se-á a temática escolhida com maior detalhe. O relatório está dividido em diversos capítulos dos quais se podem destacar cinco devido à sua importância:

O Capítulo II, onde será tratado o carácter organizacional duma Administração Portuária na gestão da actividade de cruzeiros. Com esta finalidade, terei como base documentação adstrita à APL, no sentido de perceber toda a logística e flexibilidade necessárias ao desenvolvimento da actividade;

Os Capítulos III e IV, onde primeiramente serão especificados todos os parâmetros económicos que advém da actividade e sua caracterização; enunciando-se de seguida uma comparação entre o Porto de Lisboa e o Porto de Barcelona, através de um exercício de *benchmarking*. Para tal, recorre-se a métodos de investigação empírica no sentido de obter conclusões respeitantes às proposições de ambos os capítulos;

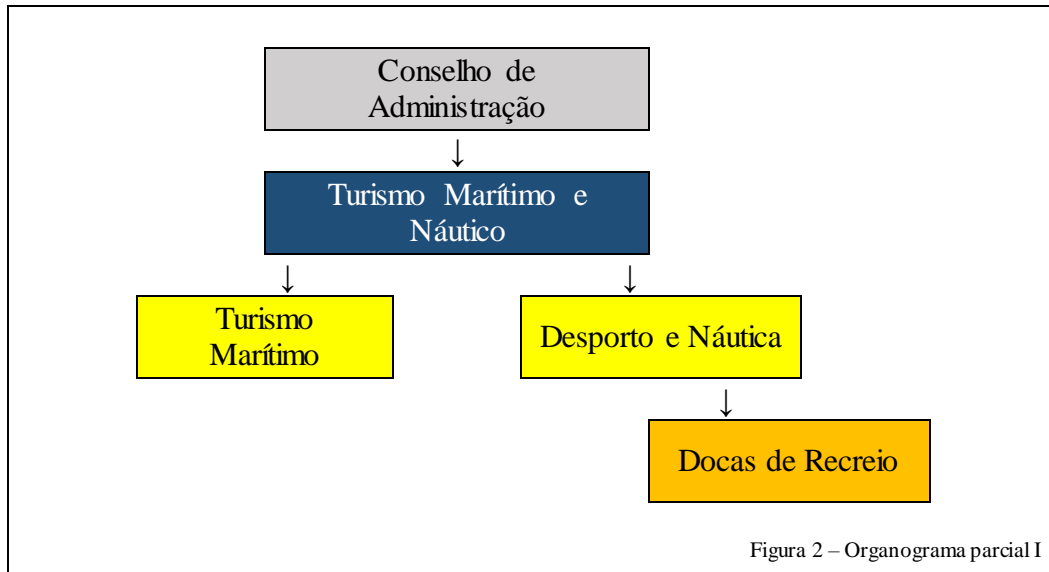
No Capítulo V irá ser analisado brevemente o projecto para implantação de uma instalação portuária em contexto nacional, mais propriamente na Região Autónoma dos Açores.

Por último, serão apresentadas as conclusões gerais e respectivas referências bibliográficas inerentes ao estudo desenvolvido.

Capítulo II – Natureza organizacional de uma Administração Portuária

Tendo como objectivo deste relatório profissional a inclusão de um estágio na Administração do Porto de Lisboa, mais concretamente na direcção de Turismo Marítimo e Náutico, a percepção desta estrutura revela-se bastante pertinente, não só para uma melhor compreensão do relatório como também da própria actividade em si.

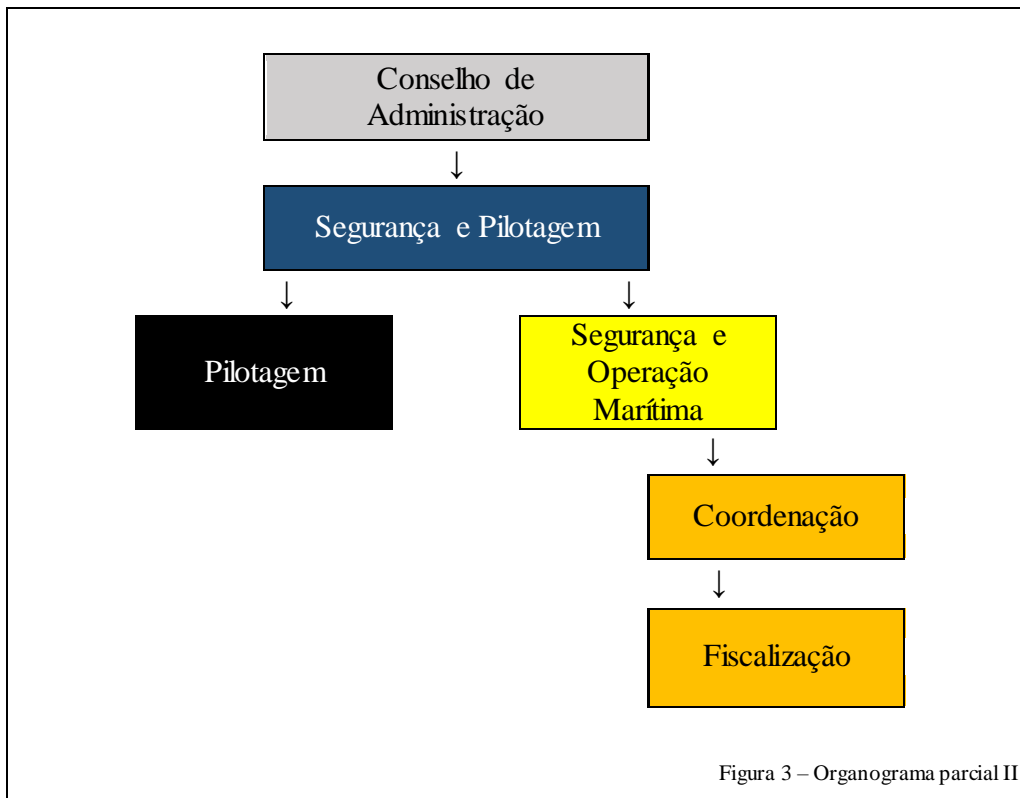
Assim sendo, a título informativo, será esclarecida toda a organização intrínseca ao ramo da actividade turística marítima. Imediatamente abaixo, é apresentada uma parte do organograma da estrutura organizacional da APL:



As diferentes cores pelas quais as secções estão representadas sugerem a existência de níveis de chefia distintos. Sendo o Conselho de Administração o órgão máximo numa organização, os restantes regem-se por este princípio. Logo, apresentado a azul, a direcção de Turismo Marítimo e Náutico representa uma chefia de nível I ou equiparável; as divisões representadas a amarelo, Turismo Marítimo e Desporto e Náutica representam uma chefia de nível II ou equiparável; e a laranja, representando uma área operacional, o serviço Docas de Recreio apresenta uma chefia de nível III ou equiparável.

Paralelamente à estrutura supracitada, é de referir a existência de um serviço no contexto organizacional da APL que mantém uma estreita colaboração com a direcção de Turismo Marítimo e Náutico. Este serviço é denominado por Coordenação e está sob tutela da divisão Segurança e Operação Marítima.

Para efeitos de conhecimento, apresenta-se abaixo uma outra parte do organograma empresarial, respeitante ao serviço da Coordenação:



A Coordenação coopera com o Turismo Marítimo e Náutico no sentido de se proceder à optimização e à gestão dos cais utilizáveis, entre outras responsabilidades expostas adiante neste relatório, dando conhecimento de todos os navios de cruzeiro que pretendem escalar o Porto de Lisboa.

Analogamente à Figura 2, também este organograma parcial retratado na figura 3 apresenta níveis de chefia semelhantes. Apenas se deve referir o facto da Pilotagem, que no organograma está representada a preto, apresentar características muito específicas e como tal, a nível orgânico actua como um departamento que possui uma chefia própria.

2.1. Contexto histórico da Direcção Turismo Marítimo e Náutico

Esta análise acerca do contexto histórico da Direcção de Turismo Marítimo e Náutico baseia-se nos organogramas empresariais da APL.

Como esclarecimento, importa referir que nem sempre a Direcção de Turismo Marítimo e Náutico, através da Divisão de Turismo Marítimo, foi a responsável pela regulação e administração da actividade de navios de cruzeiro em Lisboa. A gestão deste fenómeno foi-se transformando ao longo dos anos, consoante as alterações estruturais na APL,

resultando no organograma⁴ que actualmente vigora. Com o desiderato pretendido, procedeu-se a uma investigação aos ditos documentos desde o ano de 1995 até à corrente data; redundando nas seguintes reflexões apresentadas.

Examinando então o ano de 1995, o primeiro desta investigação, é possível verificarmos que ao contrário do que sucede actualmente, a gestão comercial e a gestão relativa às operações eram feitas de forma distinta. Na gestão operacional destacava-se a Direcção de Operações, direcção equivalente ao primeiro nível de gestão e, de acordo com uma Ordem de Serviço da APL desse mesmo ano, responsável por “assegurar as condições para o melhor aproveitamento das infra-estruturas, equipamentos e instalações portuárias nos serviços a prestar aos navios, mercadorias, passageiros e bagagens, bem como a respectiva fiscalização, incluindo as vertentes de segurança e ambiente, garantindo o exercício da autoridade portuária”. Subordinadas a esta direcção, encontravam-se num segundo nível de gestão as divisões de Operações Terrestres e Operações Marítimas assim como os serviços de Coordenação e Fiscalização; todos envolvidos na actividade respeitante ao turismo marítimo por navios de cruzeiro.

No que concerne à gestão comercial, à data o organograma da empresa evidenciava a Direcção Comercial, primeiro nível de gestão, responsável por “assegurar a organização, planeamento e controlo da actividade comercial (operação portuária concessionada) do Porto de Lisboa”; focando-se, entre outras tarefas, na gestão comercial corrente relativa ao tráfego de cruzeiros e respectivos passageiros. De referir ainda as divisões Clientes e Concessões e Promoção e Vendas, segundo nível de gestão, também ligadas à actividade. Por último, no que toca ao ano em análise, há que referir que foi publicada uma ordem de serviço alusiva a uma reorganização da macroestrutura orgânica da APL. Nessa ordem de serviço estava explicitada a adopção de um novo modelo de funcionamento, o qual contemplava a criação de uma nova divisão denominada por Terminais Multipurpose e Actividade de Cruzeiros, cuja principal responsabilidade enquadrava-se na gestão financeira e operacional dos terminais afectos ao *Multipurpose* e à actividade dos navios de cruzeiro. Esta divisão não estava sob tutela de alguma direcção, respondendo directamente às ordens do Conselho de Administração. Nesta altura, a gestão comercial continuava a ser feita de forma independente, através da também nova direcção Gestão Comercial e Marketing. Quanto à coordenação dos navios, esta passou a estar sob competência de outra direcção criada, Coordenação e Controlo Portuário, libertando-se

⁴ Organograma completo da APL na secção 1 dos anexos.

da alçada da gestão operacional como anteriormente e funcionando agora de forma independente.

Prosseguindo agora para o ano de 1996; as ordens de serviço subjacentes a esta data indicam apenas algumas pequenas reestruturações no organograma empresarial. Comparativamente ao ano anterior, foram criadas algumas direcções a nível geral e nouro âmbito, procedeu-se a pequenas alterações na denominação de algumas estruturas (precisamente a afecta aos cruzeiros). Assim sendo, a divisão Terminais Multipurpose e Actividade de Cruzeiros passou a denominar-se Terminais Multiuso e Actividade de Cruzeiros, continuando a assumir as mesmas orientações que já possuía. De salientar que estavam enquadradas dois sectores nesta estrutura: o Sector Ocidental e o Sector Oriental.

Avançando directamente para o ano 2001, uma vez que as ordens de serviço respeitantes aos anos de 1997, 1998 e 1999 não se revelaram pertinentes ao nível do turismo marítimo, é possível verificar que foram implementadas algumas alterações estruturais, nomeadamente na gestão operacional. Especificando, foi executada a extinção da divisão de Terminais Multiuso e Actividade de Cruzeiros e criou-se a divisão de Operações e Manutenção. Esta passou então a concentrar a gestão operacional dos “serviços portuários terrestres nos cais livres do Porto de Lisboa e a manutenção dos equipamentos e instalações”, dos quais fazem parte a coordenação e fiscalização da actividade nos Terminais de Cruzeiros Marítimos.

Paralelamente à gestão operacional, também a gestão comercial foi alvo de reestruturação. Neste meio, foi extinta a Direcção de Gestão Comercial e Marketing, juntamente com outras, para ser criada a Direcção Comercial Portuária e Logística. Esta direcção passava a agregar diversas divisões e a sua principal responsabilidade era “criar e explorar oportunidades comerciais, em conjunto com os agentes portuários, com vista à captação de tráfegos e outras actividades conexas para o Porto de Lisboa”.

Dentro das supramencionadas divisões, destaque para a Operação Directa e Prestadores de Serviços, divisão esta responsável pela componente dos navios de cruzeiros, assim como de navios Ro-Ro, e respectivo acompanhamento das actividades e seu tráfego. Em suma, o turismo marítimo continuava a ter dois níveis de gestão independentes entre si, a nível operacional e comercial, mas com novas estruturas no plano da organização.

Posteriormente a isto, no ano 2003, observa-se uma reorganização orgânico-funcional na macroestrutura (com alterações preponderantes no que diz respeito ao turismo marítimo e navios de cruzeiro). A antiga Direcção Comercial Portuária e Logística passa simplesmente a designar-se Direcção Comercial, continuando a concentrar as mesmas responsabilidades e orientações que detinha. Salienta-se a existência do serviço Náutica e Cruzeiros, subordinado à divisão Actividades Ribeirinhas; ambas sob competência da última direcção exposta. Quanto aos procedimentos operacionais, a gestão dos mesmos estava a cargo da direcção Segurança e Coordenação Portuárias, englobando as divisões Coordenação e Controlo Portuários assim como Operações Marítimas. A um nível mais específico, é possível apurar a existência do sector Operações de Cais; também relevante para a operação inerente aos navios de cruzeiro e pertencente à divisão Coordenação e Controlo Portuários.

Quanto a 2004, a única ordem de serviço registada aborda uma nova reestruturação orgânico-funcional da APL com a respectiva nomeação de responsáveis. No âmbito da gestão dos cruzeiros, a Direcção Comercial viu o seu nível de chefia diminuído e passou a Divisão Comercial, estando agora subordinada à Direcção de Gestão Patrimonial. Esta direcção também agregava a Divisão de Náutica e Cruzeiros, que por sua vez integrava o Sector de Docas de Recreio. Relativamente à coordenação de navios e à parte operacional, também esta área foi reestruturada. A antiga Direcção de Segurança e Coordenação Portuárias foi alterada e passou a intitular-se Direcção de Segurança Portuária e Ambiente. Regista-se a existência da Divisão de Operações Marítimas e a Divisão de Coordenação e Controlo de Tráfego; esta última vinculava o Sector de Operações de Cais.

Respeitando a tendência dos anos anteriores, também 2005 foi um ano de reformulações quanto à estrutura orgânica empresarial; sendo que na área do turismo por navios de cruzeiro, a reestruturação foi total. Uma nova direcção foi nomeada: Negócio Portuário; tendo como uma das suas atribuições a garantia de “melhores condições e funcionalidades dos serviços prestados pelos diferentes operadores do Porto de Lisboa, visando a satisfação das necessidades dos clientes em cada um dos segmentos dos mercados existentes”, congregando a divisão Cruzeiros⁵ e o respectivo serviço Terminais de Passageiros. Caracterizando agora a parte operacional, a direcção relativa a este meio

⁵ **Missão da Divisão de Cruzeiros (2005):** Assegurar a gestão e dinamização dos negócios associados ao Turismo Marítimo de Cruzeiros no Porto de Lisboa, procurando garantir níveis de qualidade compatíveis com o tipo de mercado onde tal negócio se insere, segundo adequados padrões de eficácia e de racionalidade operacional e económico-financeira.

passou a intitular-se Segurança e Ambiente e a sua missão era a de “coordenar a gestão dos meios e procedimentos à garantia da segurança e ambiente portuários”. Integrada nesta estrutura, surge a divisão de Coordenação e Operação Marítima e o serviço de Coordenação respeitante a esta última; sendo que ambas as estruturas referidas estão afectas ao planeamento e controlo do tráfego portuário. É de salientar ainda a existência de outros dois serviços além da Coordenação, Operação de Cais e Operação Marítima, sob alçada da divisão Coordenação e Operação Marítima.

Continuando esta reflexão mas aludindo ao ano de 2008, a ordem de serviço propagada fazia valer uma nova reestruturação orgânica. Desta vez, a direcção concernente ao turismo marítimo por cruzeiros designa-se Negócio Portuário, Cruzeiros e Náutica de Recreio, na qual “coordenar a gestão e dinamização dos negócios associados ao turismo marítimo e respectiva envolvente dominial no Porto de Lisboa, procurando garantir níveis de qualidade compatíveis com o tipo de mercado onde tais negócios se inserem, segundo adequados padrões de eficácia e de racionalidade operacional e económico-financeira” constituía a sua devida missão. Sujeita a esta direcção estava o sector de Terminais de Passageiros, directamente sob as ordens dessa mesma estrutura e sem pertencer a algum serviço ou divisão, com o intuito de “assegurar a gestão das infra-estruturas de apoio à actividade de cruzeiros, nomeadamente os terminais de passageiros, bem como o equipamento a elas afecto, por forma a garantir a qualidade dos serviços portuários prestados aos navios de passageiros, bem como a outros navios que atraquem nos cais livres”. A gestão operacional passou a ser feita pela direcção Negócios Portuários, Cruzeiros e Náutica em colaboração directa com a direcção de Segurança e Operação Portuária, sendo que a nova divisão Coordenação e Operação, com a missão de “planear a utilização dos cais acostáveis com o objectivo de garantir a ocupação racional dos mesmos e gerir a operação e prontidão dos meios flutuantes de pilotagem, de intervenção e de emergência portuária”, reunia dois sectores: a Coordenação e a Operação Marítima.

Por fim, 2010 representa o derradeiro ano em análise antes da última ordem de serviço conhecida (3/2014). Neste ano, efectuaram-se alguns ajustamentos mas não ocorreu nenhuma mutação relevante a nível estrutural no meio ligado à actividade de cruzeiros. Assim sendo, a estrutura orgânica e funcional da APL mantém-se a mesma que a do ano 2008: no âmbito comercial (e operacional), a direcção Negócio Portuário, Cruzeiros e Náutica de Recreio e o sector Terminais de Passageiros; (apenas) no âmbito operacional,

a direcção Segurança e Operação Portuária com a devida articulação à direcção anterior, a divisão Coordenação e Operação e os sectores Coordenação e Operação Marítima.

Em suma, ao longo desta reflexão pudemos verificar as constantes reestruturações orgânicas e funcionais de que a APL foi alvo, fruto de uma recorrente adaptação ao modelo *Landlord Port*⁶ e a novos desafios logísticos impostos pelos mercados. Uma possível explicação para a implantação deste modelo prende-se com a tentativa das AP's neste caso concreto, pertencentes ao Sector Público, beneficiarem com a experiência acumulada do Sector Privado na gestão comercial de um porto, procurando obter uma maior eficiência; daí que a concessão⁷ seja vista como uma solução satisfatória e tenha orientado a estrutura orgânico-funcional para o modelo que actualmente apresenta.

2.2. Quadro de pessoal; Unidades orgânicas e respectivas responsabilidades

A nível geral, a APL apresenta um quadro profissional composto por trezentos e doze trabalhadores repartidos pelas diferentes direcções, divisões e serviços de trabalho; não esquecendo o departamento de Pilotagem. Este número foi verificado em meados de Março de 2014, não contabilizando as recentes reformas de alguns funcionários assim como o *outsourcing*; que consiste em serviços prestados à APL por via de terceiras entidades. Uma vez que o estágio profissional foi realizado na direcção de Turismo Marítimo e Náutico, será especificado todo o sector por motivo meramente informativo. No total, esta direcção possui vinte e sete trabalhadores com diferentes funções. Por acréscimo, será também exposto o serviço da Coordenação por via da ligação de trabalho existente entre estes sectores.

O serviço de Coordenação conta com 8 trabalhadores distribuídos por diferentes funções, reportando directamente à divisão Segurança e Operação Marítima, que por sua vez está sob alçada da direcção Segurança e Pilotagem.

⁶ **Modelo de gestão *Landlord Port***: consiste num modelo de governação comercial portuária no qual as AP's concedem a gestão de um terminal a uma entidade privada durante um longo período de tempo, mediante pagamento de uma renda anual.

⁷ **Concessão**: celebração de um contrato no qual uma entidade pública (neste caso uma AP) concede a uma qualquer entidade concessionária (do sector privado) o direito de financiamento, construção ou exploração de um dado equipamento ou estrutura, com renda e período de tempo previamente estabelecidos.

Imediatamente abaixo é apresentada uma tabela elucidativa sobre o assunto em discussão, assim como os diferentes sectores de trabalho⁸. Adicionalmente são expostos alguns tópicos relevantes tais como as responsabilidades gerais e específicas de cada secção; cujo conteúdo influencia a evolução da actividade de cruzeiros. Estes dados foram gentilmente fornecidos pela APL.

Administração do Porto de Lisboa	
Turismo Marítimo e Náutico	
Bruno Marcelo	Director de Serviços
Helena Costa	Técnico Superior
Ana Fernandes	Técnico
Turismo Marítimo	
Ana Lourenço	Chefe de Divisão
Carlos Lusquinhos	Chefia
Anabela Santos	Técnico Superior
José Almeida	Motorista Marítimo
Luís Sardinha	Operador Radar e Telecomunicações
José Nascimento	Agente de Exploração
Fernando Completo	Agente de Exploração
Pedro Santos	Agente de Exploração
Gonçalo Pereira	Agente de Exploração
Marcelo Pereira	Agente de Exploração
Nélson Chaves	Agente de Exploração
Abel Frutuoso	Electricista
Ana Soares	Técnico Auxiliar
Desporto e Náutica	
Nuno Almeida	Chefe de Divisão
Sandra Henriques	Técnico Superior
Paulo Cardoso	Agente de Exploração
Docas de Recreio	
Paulo Rodrigues	Chefe de Serviço
António Valongo	Agente de Exploração
Manuel Lopes	Agente de Exploração
Tiago Lage	Agente de Exploração
Pedro Pereira	Agente de Exploração
Vasco Soares	Agente de Exploração
Rodrigo Palhares	Agente de Exploração

⁸ Para tomar conhecimento sobre toda a estrutura laboral da APL, consultar a secção 2 de anexos.

Segurança e Pilotagem	
Segurança e Operação Marítima	
Coordenação	
Henrique Major	Chefe de Serviço
José Freire	Operador de Computador
Carlos Dinis	Agente de Exploração
Mécia Moreira	Agente de Exploração
Luís Carvalho	Agente de Exploração
Pedro Mota	Agente de Exploração
Sandra Cunha	Técnico Administrativo
Laura Barros	Técnico Administrativo

Tabela 2 – Direcção de Turismo Marítimo e Náutico / Serviço de Coordenação.

Fonte: APL

2.3. Turismo Marítimo e Náutico

Micro-estrutura: Turismo Marítimo e Náutico

Área Funcional: Área estratégica e operacional

Nível Orgânico: Direcção

Reporta a: Conselho de Administração

Missão: Coordenar e implementar a política de integração do Porto de Lisboa na estratégia de desenvolvimento turístico regional e nacional, bem como reforçar o posicionamento competitivo nacional e internacional do Porto de Lisboa nos segmentos de cruzeiros e da náutica de recreio, no respeito dos princípios da sustentabilidade, qualidade e competitividade.

Responsabilidades gerais:

- 1) Propor os objectivos anuais e plurianuais e apresentar o Plano de Execução das acções necessárias à sua concretização;
- 2) Elaborar Relatório Anual das actividades desenvolvidas;

- 3) Propor o orçamento anual e, trimestralmente, justificar e corrigir os desvios apurados;
- 4) Criar mecanismos de controlo e avaliação de eficácia dos procedimentos, em articulação com a Auditoria Interna;
- 5) Colaborar com todas as estruturas da APL, cumprindo e fazendo cumprir os prazos, e assegurar a transmissão da informação necessária à execução da missão de todas as áreas orgânicas;
- 6) Proceder atempadamente à conferência de facturas relativas aos serviços prestados por terceiros, bem como promover a emissão de facturas pela APL.

Responsabilidades específicas:

- 1) Orientar, coordenar e executar as responsabilidades das diferentes unidades orgânicas sob sua responsabilidade, assegurando o seu correcto funcionamento, designadamente executando as acções necessárias para garantir o cumprimento das suas responsabilidades;
- 2) Assegurar a gestão estratégica da actividade, integrando-a no Plano de Desenvolvimento do Porto de Lisboa bem como na estratégia de sustentabilidade económico-financeira da empresa;
- 3) Implementar a concessão da actividade de cruzeiros em Lisboa, colaborando com o concessionário na dinamização e promoção do negócio;
- 4) Colaborar no desenvolvimento de novas marinas e docas de recreio, bem como na agilização de processos e de procedimentos que permitam uma gestão integrada da actividade náutica e a adopção de sistemas de qualidade, como a certificação “Bandeira Azul”;
- 5) Coordenar a operação de gestão directa da actividade de cruzeiros, da náutica de recreio e marítimo-turística;
- 6) Coordenar a política de comunicação do Porto de Lisboa na área do turismo marítimo e náutico;
- 7) Articular com as restantes unidades de negócio da APL a definição das políticas de manutenção e conservação das infra-estruturas bem como em termos ambientais e de segurança;
- 8) Desenvolver uma política comercial que potencie a captação de novos clientes e a fidelização dos actuais, tendo sempre presente a rentabilidade individual e a sustentabilidade económico-financeira das actividades, em termos globais;

- 9) Coordenar o relacionamento institucional com as entidades ligadas ao sector de Turismo Marítimo e Náutico, em articulação com as restantes unidades da APL;
- 10) Criar mecanismos de controlo e de avaliação da eficiência do desempenho dos diferentes segmentos de negócio, nomeadamente por via de indicadores de desempenho bem como de inquéritos de satisfação.

2.3.1. Turismo Marítimo

Micro-estrutura: Turismo Marítimo e Náutico

Área Funcional: Área técnica

Nível Orgânico: Divisão

Reporta a: Turismo Marítimo e Náutico

Responsabilidades específicas:

- 1) Acompanhar a execução dos contratos de concessão e de todas as licenças, dos Planos de Actividade e Investimento, de Formação ou de outros a que os concessionários se encontrem contratualmente vinculados;
- 2) Proceder à facturação de taxas inerentes às licenças e contratos de concessão no âmbito das responsabilidades da área;
- 3) Proceder atempadamente à conferência de facturas relativas a serviços prestados por terceiros;
- 4) Coordenar a gestão da actividade de cruzeiros com vista a garantir a qualidade dos serviços prestados aos clientes;
- 5) Coordenar as relações comerciais estabelecidas com os diferentes clientes, visando a optimização das actividades desenvolvidas, e assegurar a promoção comercial do negócio dos cruzeiros, a nível nacional e internacional, individualmente ou em colaboração com os agentes económicos;
- 6) Coordenar e participar na definição e actualização dos tarifários respeitantes ao negócio dos cruzeiros;
- 7) Recolher e tratar informação com vista à elaboração de relatórios no âmbito das indústrias dos cruzeiros e do turismo em geral;
- 8) Recolher e tratar as reclamações e sugestões apresentadas pelos clientes dos cruzeiros;

- 9) Assegurar, coordenar e fiscalizar, na óptica da gestão directa, as infra-estruturas de apoio à actividade de cruzeiros, o movimento dos navios, e a movimentação de carga nos cais livres;
- 10) Acompanhar e colaborar com a Divisão de Segurança e Operação Marítima no planeamento da ocupação dos cais acostáveis para os navios de cruzeiros;
- 11) Assegurar o relacionamento com as associações e organizações, nacionais e internacionais, ligadas à actividade de cruzeiros, bem como a preparação de conteúdos relacionados com as suas actividades;
- 12) Gerir a comunicação externa, em colaboração com as unidades orgânicas directamente responsáveis pelo processo de comunicação institucional, no que respeita à preparação à preparação de notícias sobre a actividade para a imprensa nacional e estrangeira, no sentido de manter actualizado o sistema de informação de gestão e o portal da APL;
- 13) Garantir a operacionalidade dos equipamentos e edifícios afectos ao tráfego de cruzeiros, em colaboração com a área das Infra-estruturas;
- 14) Assegurar, coordenar e fiscalizar o movimento dos navios de cruzeiros nos terminais em gestão directa, garantindo e controlando as operações de embarque e desembarque de passageiros e bagagens (colocação e retirada de passadiços aos navios), bem como os abastecimentos a bordo;
- 15) Proceder à facturação de fornecimento de equipamento a navios de cruzeiros e outros que atraquem em cais livres, bem como de outras taxas aplicáveis respectivamente (estacionamento, ocupação, entre outros).

2.3.2. Desporto e Náutica

Micro-estrutura: Turismo Marítimo e Náutico

Área Funcional: Área técnica

Nível Orgânico: Divisão

Reporta a: Turismo Marítimo e Náutico

Responsabilidades específicas:

- 1) Acompanhar a execução dos contratos de concessão e de todas as licenças, dos Planos de Actividade e Investimento, de Formação ou de outros a que os concessionários se encontrem contratualmente vinculados;

- 2) Proceder à facturação de taxas inerentes às licenças e contratos de concessão no âmbito das responsabilidades da área;
- 3) Proceder atempadamente à conferência de facturas relativas a serviços prestados por terceiros;
- 4) Acompanhar a concretização dos objectivos do PIRANET – Plano Integrado da Rede de Infra-estruturas de Apoio à Náutica de Recreio no Estuário do Tejo;
- 5) Promover o relacionamento com autarquias locais e outras entidades públicas ao nível das áreas de desporto e gestão de espaços ribeirinhos relacionados com a actividade de náutica de recreio e marítimo-turística, em articulação permanente com a Divisão Porto-Cidade;
- 6) Promover o relacionamento com associações e organizações, nacionais e internacionais, incluindo clubes e associações ligadas à actividade náutica no Estuário do Tejo, assim como acautelar a representação em eventos nacionais e internacionais;
- 7) Assegurar a implementação e coordenação de um sistema de gestão de reclamações;
- 8) Acompanhar o processo referente a novas marinas e docas de recreio, bem como respectivas concessões;
- 9) Gerir a comunicação externa no que respeita à preparação de notícias sobre a actividade de náutica de recreio e marítimo-turística para imprensa nacional e estrangeira, no sentido de manter actualizado o sistema de informação de gestão e o portal da APL;
- 10) Preparar o processo de certificação da “Bandeira Azul” para as docas de recreio da APL, e implementação de um sistema específico de gestão ambiental nas mesmas;
- 11) Promover, nacional e internacionalmente, as actividades de náutica de recreio e marítimo-turísticas desenvolvidas em áreas sob a responsabilidade directa da APL.

2.3.3. Docas de Recreio

Micro-estrutura: Turismo Marítimo e Náutico

Área Funcional: Área operacional

Nível Orgânico: Serviço

Reporta a: Desporto e Náutica

Responsabilidades específicas:

- 1) Proceder à facturação de taxas e tarifas inerentes às licenças e contratos de concessão no âmbito das responsabilidades da área;
- 2) Proceder atempadamente à conferência de facturas relativas a serviços prestados por terceiros;
- 3) Assegurar o atendimento ao cliente nas docas de recreio, cumprindo os adequados padrões de qualidade, assegurando o cumprimento dos regulamentos, normas e procedimentos;
- 4) Preparar os processos de licenciamento das actividades da náutica de recreio e marítimo-turísticas;
- 5) Acompanhar os desenvolvimentos da aplicação informática de gestão da náutica de recreio e marítimo-turística;
- 6) Controlar os acessos às docas de recreio, incluindo o Pólo Náutico de Belém;
- 7) Promover e assegurar a limpeza no plano de água, nos pontões e no Pólo Náutico de Belém, assim como promover e controlar as acções de conservação e manutenção das instalações e equipamentos das docas de recreio;
- 8) Recolher e tratar reclamações e sugestões relacionadas com actividade de náutica de recreio e marítimo-turística;
- 9) Planear, coordenar e fiscalizar o movimento de embarcações nas docas de recreio, quer no plano marítimo quer em terra, consoante as características das mesmas;
- 10) Colaborar na coordenação da equipa operacional da área dos Terminais de Passageiros, em articulação com a Divisão de Turismo Marítimo, até à data de concessão da actividade dos Cruzeiros.

2.4. Coordenação

Micro-estrutura: Segurança e Pilotagem

Área Funcional: Área técnica

Nível Orgânico: Serviço

Reporta a: Segurança e Pilotagem

Responsabilidades específicas:

- 1) Planear e gerir a utilização dos cais acostáveis da APL, controlando os cais concessionados ou afectos a terceiros garantindo a ocupação em segurança e respectiva facturação;
- 2) Manter actualizada a base de dados de navios na JUP – Janela Única Portuária, os diversos itens do RT – Regulamento de Tarifas (linhas regulares, linhas de interesse estratégico, certificações, etc.), passíveis de descontos com base no RT da APL, bem como a informação relativa às disponibilidades do porto;
- 3) Planear a utilização dos cais acostáveis, atribuindo local às embarcações, em função das solicitações e características, por forma a permitir uma ocupação racional dos mesmos;
- 4) Planear e controlar a estadia dos navios no porto;
- 5) Controlar o Tráfego Local ao serviço do porto, procedendo à facturação das respectivas taxas, bem como proceder à facturação das taxas (pré-factura única) devidas pelos navios ao escalar o porto;
- 6) Apoiar a área de Segurança por forma a garantir o controlo da movimentação das mercadorias perigosas (Declaração *Hazmat*), ISPS – *International Ship & Port Security Code*, abastecimentos, reparações, despachos a navios e gestão de resíduos a navios;
- 7) Garantir a operacionalidade dos equipamentos, assegurando a atribuição dos respectivos certificados, gestão de manutenção, coordenando e planeando inspecções, diagnósticos, fiscalizações, intervenções e acompanhamento dos trabalhos necessários.

2.5. Procedimentos na recepção de um navio de cruzeiros

Este tópico refere-se aos procedimentos, executados entre a Coordenação e a Direcção de Turismo Marítimo e Náutico, para a recepção de navios de cruzeiros no Porto de Lisboa. O processo inicia-se com o anúncio das escalas por parte do operador. Este anúncio é feito por via electrónica ou *FAX*, normalmente com uma antecedência de dois anos, com a possibilidade de serem efectuadas alterações no programa de escalas. Como passo seguinte, recorre-se à gestão documental no qual o anúncio é introduzido no SAP-DMS, reencaminhando o mesmo para os intervenientes directos no processo (neste caso a divisão de Turismo Marítimo, além do serviço de Coordenação). De seguida, são tidas em conta todas as condições inerentes à solicitação; critérios como o comprimento, calado do navio, ETA e ETD e tipo de escala (*Turnaround* ou *Trânsito*) por exemplo, de forma

a ser avaliada a viabilidade da escala. Por último, com a aprovação dada a escala é inserida no PAN.

Abaixo, expõe-se um fluxograma com a realização de todos os passos, organizados sequencialmente.

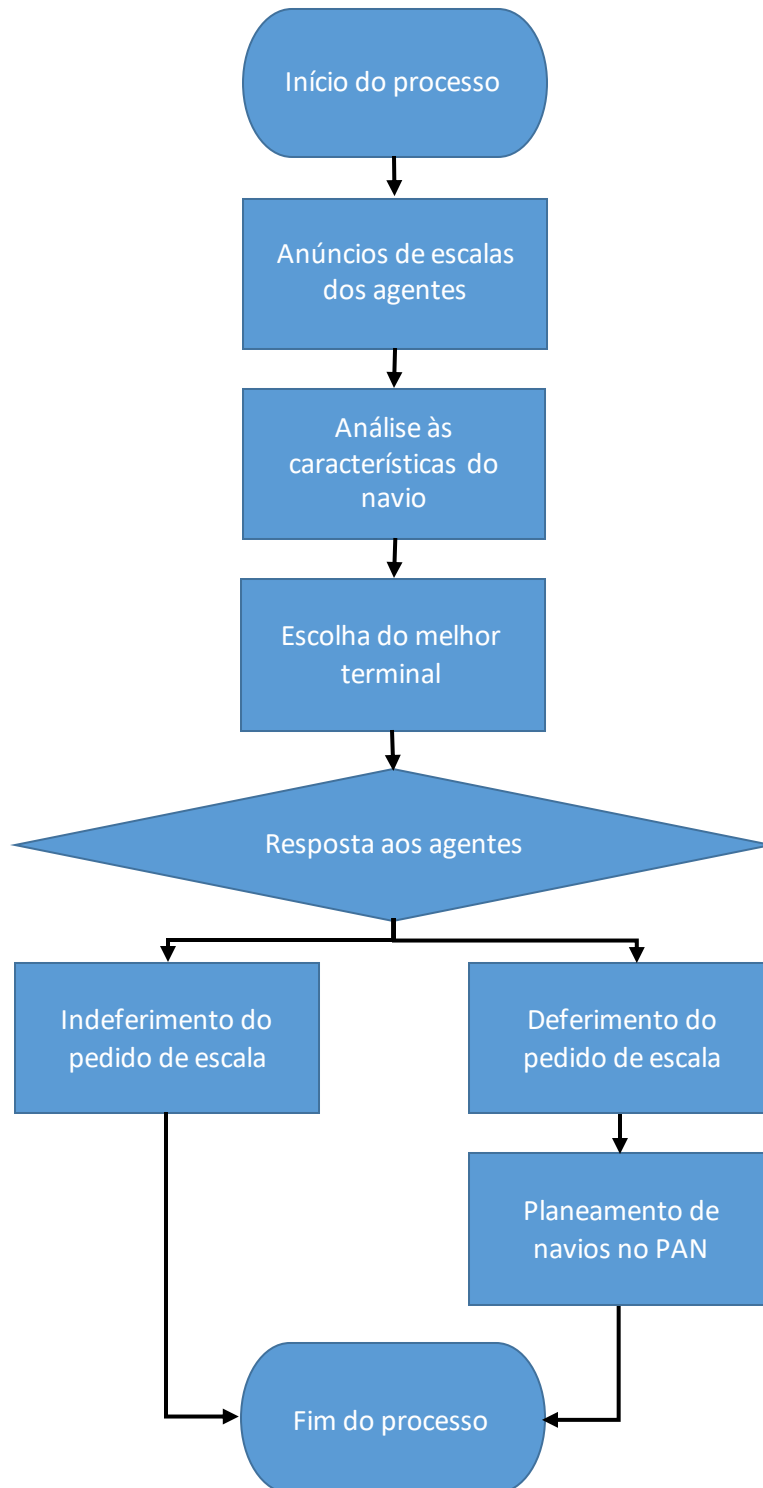


Figura 4 – Fluxograma relativo aos procedimentos a ter em conta na recepção de um navio de cruzeiros

**Capítulo III – Caracterização portuária e determinação do contributo económico gerado
pela actividade de cruzeiros**

Nesta secção do relatório, tal como foi dito anteriormente, pretende-se efectuar uma identificação do contributo económico gerado pela actividade de cruzeiros na APL. Com esse desígnio, proceder-se-á a uma esquematização deste capítulo em diversos tópicos; investigando não só o próprio contributo económico como também todos os *stakeholders* da actividade. No entanto, primeiramente será caracterizado todo o segmento de cruzeiros da APL e só depois se procederá à determinação do contributo económico. Paralelamente serão apresentados diversos dados estatísticos de forma a consolidar a informação exposta. A título de esclarecimento, alguma da informação apresentada neste capítulo, além de conter reflexões pessoais, baseia-se no *Relatório de Actividade sobre o Tráfego de Cruzeiros da APL de 2013*. Adicionalmente, também far-se-á referência aos mercados mundiais de cruzeiros, com maior enfoque para os continentes americano e europeu, não só por serem os mais relevantes para o segmento como também por este último abranger o Porto de Lisboa.

Antes da análise ao segmento dos cruzeiros na APL, e sendo este segmento uma actividade relativa ao turismo, é necessário compreender o fenómeno do turismo mundial. A análise efectuada sobre este tema incidirá sobre o ano civil anterior, devido à não-existência de dados mais recentes, respeitantes ao ano de 2014. Relativamente ao ano de 2013 e em concordância com o Barómetro Mundial da OMT, é possível verificar que apesar das dificuldades resultantes da crise económica internacional, o turismo apresentou um crescimento de 5%⁹ em comparação com o ano de 2012.

Com esta informação assaz pertinente e passando então para o turismo de cruzeiros, também este verifica um incremento sustentado perante a crise económica. Em termos de números, a actividade de cruzeiros representa um total de 21.34 milhões de passageiros para 2013, o qual comparativamente a 2012, significa um crescimento de 2.5%. Os mercados que mais contribuem para esta situação são indubitavelmente o europeu e o americano; tal facto deve-se à integração das regiões das Caraíbas e do Mediterrâneo (assumem-se como os destinos de maior preferência mundial) em ambos os mercados. Especificando; o mercado americano contribuiu com 11.75 milhões de passageiros face aos 11.6 milhões em 2012, apresentando assim um crescimento de 1.3%. No mercado europeu registaram-se 6.41 milhões de turistas, um aumento de 2.4% em relação aos 6.26 milhões de 2012.

⁹ Esta percentagem traduz-se num número superior a 52 milhões de turistas internacionais.

Perspectivando a capacidade da indústria de cruzeiros, houve um crescimento de 3% em 2013 analogamente ao ano anterior, registando-se a operação de 283 navios com uma oferta total de 438 595 camas. Em termos de regiões, as Caraíbas lideraram a oferta com 37.3%, encontrando-se logo de seguida o Mediterrâneo com 19.95%. A terceira posição continua a ser ocupada pela Europa, com 9.8%, sendo que esta percentagem é relativa aos restantes mercados existentes neste continente, exceptuando o Mediterrâneo. De seguida e continuando a analisar o continente europeu, este apresenta uma baixa taxa de penetração por parte do turismo de cruzeiros. Tal indício permite antever a existência de um grande potencial de crescimento para a região, ainda por explorar e promover. Com este propósito, foi fundada a CLIA – Europa cuja criação no ano de 2013 teve como meta a interligação entre as instituições da U.E. e os operadores europeus.

3.1. Caracterização portuária no plano físico – Segmento de cruzeiros

O Porto de Lisboa reúne boas condições para a recepção de navios turísticos, dispondo para esse efeito de três terminais cuja designação oficial é:

- Gare Marítima de Alcântara – TPA
- Gare Marítima da Rocha Conde d’Óbidos – TPR
- Terminal de Cruzeiros de Santa Apolónia e Jardim do Tabaco – TPSA e CJT, futuro LCT¹⁰

Estes terminais concentram nas suas instalações diversos serviços, desde lojas de artesanato, quiosques de informação turística ou telefones públicos. Em termos de segurança, as autoridades presentes são o SEF, a Autoridade Portuária, a Alfândega, a PSP (quando requisitada) e uma empresa de segurança privada, neste caso o Grupo 8. Quanto a equipamentos, os terminais estão dotados de Raio-X para o processamento das bagagens e controlo de passageiros. Há ainda uma zona de estacionamento exterior para serviços destinados aos passageiros, desde *shuttles*, táxis ou autocarros. Especificando os terminais; a Gare Marítima de Alcântara, juntamente com a Gare Marítima da Rocha, são os mais antigos terminais de passageiros em Lisboa. Enquanto o primeiro foi edificado no ano de 1943, o segundo data a sua construção de 1948.

¹⁰ TPA, TPR, TPSA, CJT e LCT: Designações dos diferentes terminais de passageiros para fins comerciais. Para mais informações verificar glossário.

Em Alcântara os fundos disponíveis são de (-10 m) ZH¹¹, existindo um cais acostável com 465 m de comprimento e permitindo a atracação conjunta de dois navios. Na Rocha, o cais existente tem 650 m de comprimento sendo a disponibilidade dos fundos de (-8 m) ZH, permitindo a recepção de três navios simultaneamente. De seguida apresentam-se imagens aéreas de ambos os terminais.



Figura 5 – Gare Marítima de Alcântara e respectivo terminal.

Imagem retirada do Google Maps

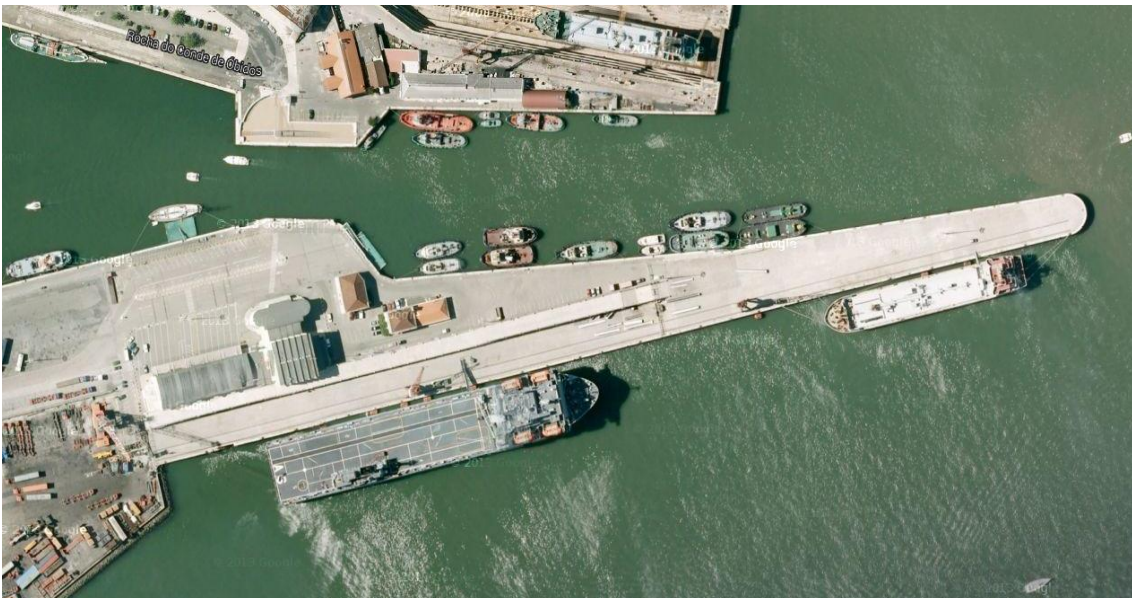


Figura 6 – Gare Marítima da Rocha Conde de Óbidos e respectivo terminal.

Imagem retirada do Google Maps

¹¹ **Zero hidrográfico (ZH):** “Plano de referência convencionado, situado abaixo do Nível da Maré Astronómica Mais Baixa (BMmin), ao qual estão referidas as sondas e as linhas isobatimétricas representadas nas cartas náuticas, bem como as previsões de altura de maré publicadas na "Tabela de Marés" do Instituto Hidrográfico” – disponível em <http://www.hidrografico.pt/noticia-sabia-que-zero-hidrografico.php>

Quanto a Santa Apolónia e Jardim do Tabaco, outrora dois terminais distintos, actualmente funcionam como um só devido à reestruturação do mesmo, tendo em conta a construção do novo terminal de cruzeiros (futuro LCT). Desta forma, o terminal possui um cais com 1 446m de comprimento no total, com os fundos a variarem entre (-8 m) ZH e (-12 m) ZH.

- Santa Apolónia – 1 086 m de cais, (-8 m) ZH de fundos;
- Jardim do Tabaco – 360 m de cais, (-12 m) ZH de fundos.

Futuro LCT na localidade de Santa Apolónia:



Figura 7 – TPSA visto do navio.

Fonte: APL



Figura 8 – Instalações do TPSA.

Fonte: APL

Futuro LCT na localidade do Jardim do Tabaco:



Figura 9 – Cais do Jardim do Tabaco.

Fonte: APL



Figura 10 – Navio de cruzeiro atracado no Jardim do Tabaco.

Fonte: APL

Por fim a próxima e última imagem que será apresentada de seguida, representa o terminal no seu total, desde o Jardim do Tabaco até Santa Apolónia:



Figura 11 – Jardim do Tabaco e Santa Apolónia, futuro LCT.

Fonte: APL

3.2. Caracterização portuária da actividade – Segmento de cruzeiros

A caracterização da actividade será fundamentada com diversos gráficos e respectivas tabelas de dados¹². Antes disso, importa mencionar que alguns dos dados exibidos contêm conceitos, nomeadamente no que diz respeito aos segmentos, que poderão ser desconhecidos. São eles:

a. Segmento ‘em Trânsito’ – refere-se aos navios ou passageiros que estão de passagem por um determinado porto, num curto espaço de tempo, ou seja, em trânsito.

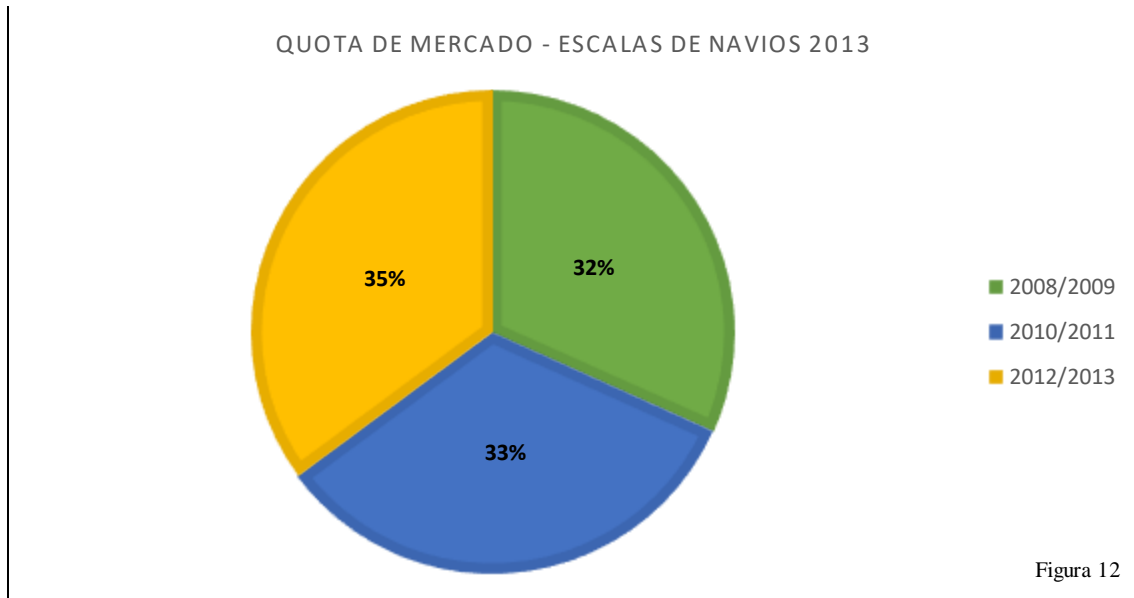
b. Segmento de ‘Turnaround’ – refere-se a uma viagem iniciada ou terminada por algum navio ou passageiro no Porto de Lisboa. No caso dos navios, a sua taxa de ocupação tem de ser igual ou superior a 50%, para estar enquadrado neste segmento.

c. Segmento de ‘Interporting’ – igual ao ‘Turnaround’; refere-se a uma viagem iniciada ou terminada por algum navio no Porto de Lisboa mas com uma taxa de ocupação inferior a 50% (normalmente entre 10% a 20%). O ‘Interporting’ contabiliza apenas os navios, visto que os passageiros deste segmento estão incluídos no ‘Turnaround’.

¹² **Gráficos e tabelas de dados:** na secção de anexos estarão presentes a grande maioria dos gráficos e tabelas, com o intuito de não sobrecarregar este tópico e servindo de complemento informativo aos dados aqui apresentados.

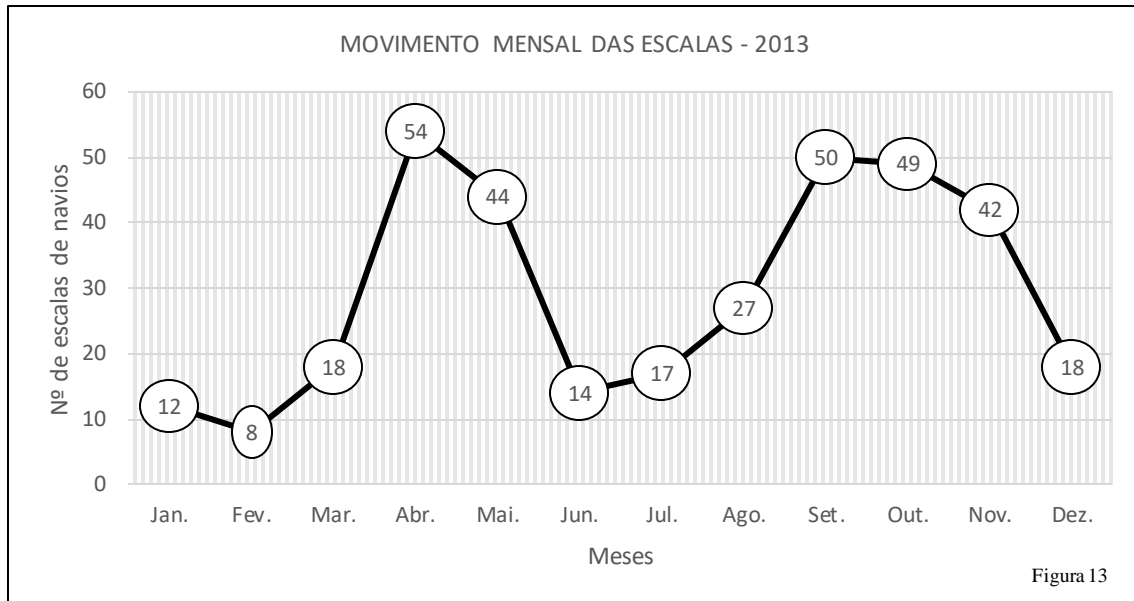
3.2.1. Quota de mercado das escalas de navios e respectivo movimento mensal

Começando pela quota de mercado das escalas de navios, é possível denotar uma evolução ao longo dos anos em estudo, tendo-se centrado a pesquisa nos últimos seis anos civis. Logo de seguida é apresentado o gráfico relativo à evolução do número de escalas dos navios que escalaram Lisboa, em classes bi-anuais:



É possível denotar um crescimento bi-anual, ainda que de forma gradativa mas consistente. Realce-se o ano 2013, no qual foram registadas 353 escalas, número recorde em Lisboa, em contraste com o ano 2012 que obteve 314 escalas. Especificando, no espaço de um ano o Porto de Lisboa obteve um crescimento de 12%.

Como complemento informativo deste parágrafo, consultar a secção 3 dos anexos para verificar os dados relativos aos diferentes segmentos. A razão para o aumento das escalas prende-se com os impulsos positivos dos segmentos de *Turnaround* e *Interporting*, uma vez que no segmento 'em Trânsito' houve um ligeiro decréscimo do ano 2012 para 2013. Pelos diferentes gráficos e tabelas apresentados é possível apurar o contributo de cada segmento para o número de navios de cruzeiro a escalar em Lisboa. Refira-se ainda que em 2013 o segmento de 'Trânsito' contribuiu para 69% do tráfego de cruzeiros em Lisboa (78% em 2012), o segmento *Turnaround* representou 18% (em 2012 foi 14%) e por fim, o segmento de *Interporting* contribuiu com 13%, mais 5% que o ano anterior. Quanto ao movimento mensal de escalas no ano 2013, os meses de Abril, Maio, Setembro, Outubro e Novembro perfilaram-se como os melhores do ano. De facto, o mês de Abril foi o melhor de sempre, assinalando este ano na história do Turismo Marítimo em Lisboa.



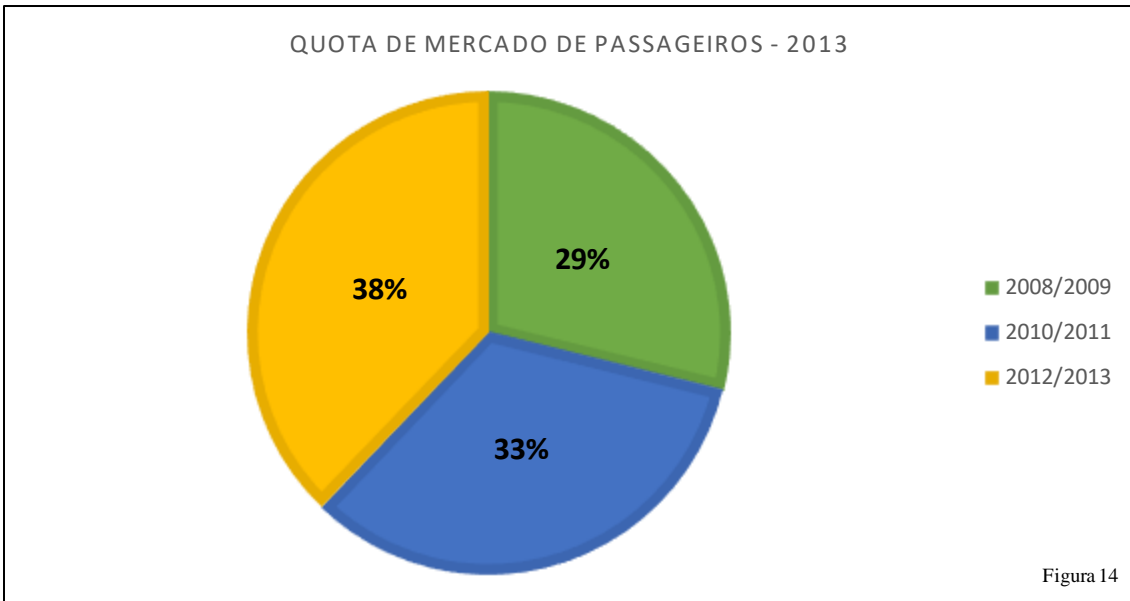
Seguindo a tendência do ano anterior, em 2013 foi possível verificar que tem havido um esbatimento da sazonalidade para o Porto de Lisboa. Estes dados justificam-se através dos navios de cruzeiro que permanecem no continente europeu durante o Inverno, em mercados como o Mediterrâneo e o Atlântico, ao invés de se posicionarem nas Caraíbas. Tal facto salienta a importância que a fachada atlântica tem assumido a nível estratégico, para as diferentes companhias de cruzeiros.

A nível mais específico exibem-se, na secção de anexos, as movimentações mensais¹³ do mesmo âmbito nos diferentes segmentos.

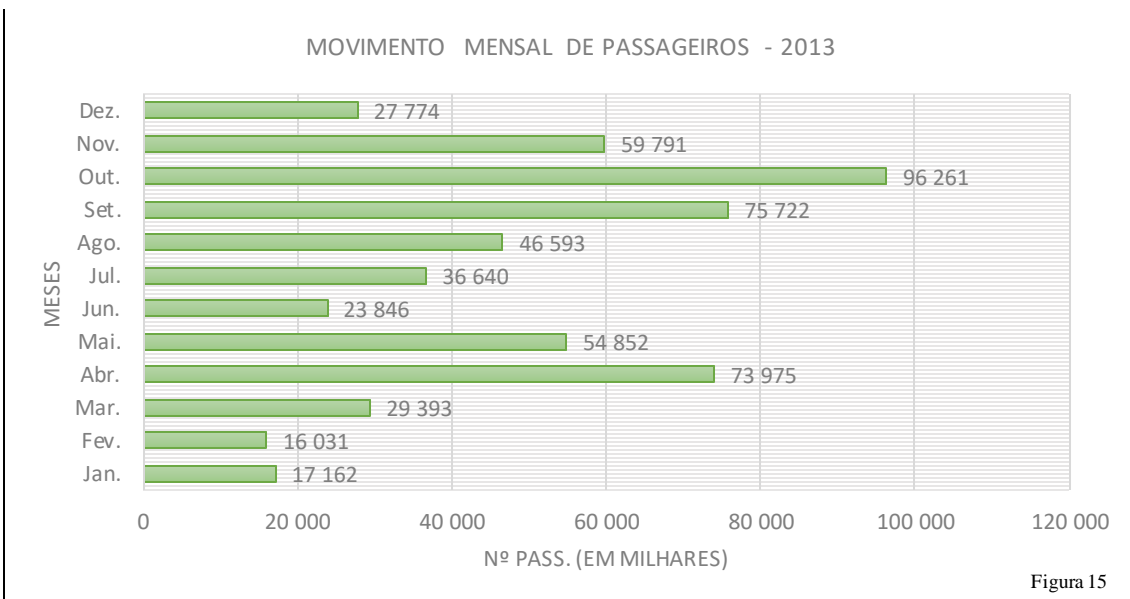
3.2.2. Quota de mercado de passageiros e respectivo movimento mensal

Tal como nas escalas de navios, também estes dados possuem classes bi-anuais. Será possível verificar no gráfico da Figura 14 que o número de passageiros tem crescido de forma conjunta com o número de escalas, contribuindo para isso a maior capacidade de passageiros que os navios de cruzeiro podem receber. O gráfico é resultante da compilação de dados através da tabela presente na secção 5 dos anexos. Para a quota de mercado de passageiros nos outros segmentos, verificar a mesma secção de anexos.

¹³ Movimentações mensais nos diferentes segmentos – Consultar secção 4 dos anexos.



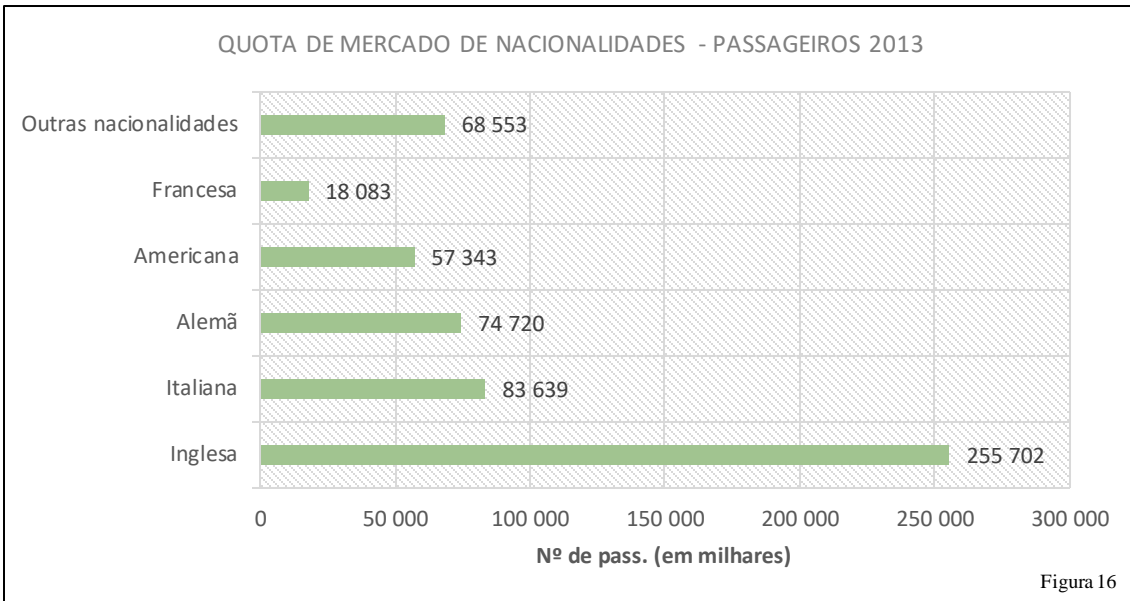
No que toca ao movimento mensal de passageiros, os maiores fluxos de turistas ocorrem normalmente em Abril e Outubro; 2013 não foi excepção e a estes 2 meses juntou-se também Setembro. O mês de Outubro obteve mesmo o maior fluxo de sempre.



Para o movimento mensal por segmentos, verificar igualmente a secção V dos anexos.

3.2.3. Quota de mercado das nacionalidades de passageiros

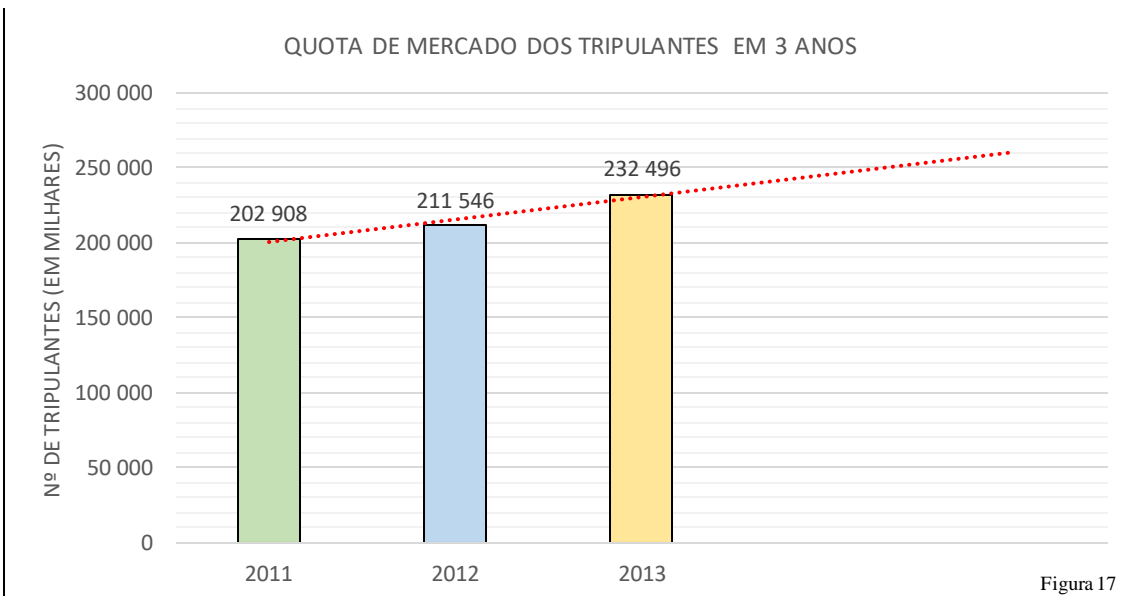
Quanto às nacionalidades, a Europa afirma-se como o principal mercado emissor de passageiros que escalam Lisboa. Em segundo lugar aparece o continente americano, seguido da Oceânia, Ásia e finalmente África. De forma mais específica, apresenta-se a quota de mercado das nacionalidades na figura 16.



3.2.4. Quota de mercado dos tripulantes em 3 anos

No que concerne à tripulação, nos últimos três anos tem-se assistido a um aumento gradual do número de tripulantes. A respectiva linha de tendência presente no gráfico deixa antever uma previsão de crescimento contínuo.

Curiosamente, a *P&O Cruises* foi responsável por 21% do total das tripulações em Lisboa, um número de 49 211 tripulantes, fruto de ter sido a companhia que mais escalas efectuou no ano passado.



Tripulantes em trânsito e em *Turnaround* também são caracterizados através de gráficos na secção 6 dos anexos.

3.2.5. Listagem dos Operadores que escalaram Lisboa

Operadores de Cruzeiros em Lisboa – 2013	
AIDA Cruises	Phoenix Reisen
Asuka Cruise	Plantours & Partners Kreuzfahrten
Azamara Club Cruises	Ponant Yacht Cruises
Carnival Cruise Lines	Portuscale Cruises
Celebrity Cruises	Princess Cruises
Club Med Cruises	Pullmantur Cruises
Costa Cruises	P&O Cruises
Cruise & Maritime Voyages	Regent Seven Seas Cruises
Crystal Cruises	Residensea Cruises & Ships
Cunard Line	Royal Caribbean International
Fred Olsen Cruise Lines	Saga Cruises
FTI Cruises	Sea Cloud Cruises
Hapag-Lloyd Cruises	Serenissima Cruises
Holland America Line	Silversea Cruise Line
Iberocruceros	Star Clippers Cruises
Kristina Cruises	Swan Hellenic
Majestic International Cruises	The Yachts of Seabourn
MSC Cruises	Thomson Cruises
Norwegian Coastal Voyage	Trans-Ocean Cruises
Oceania Cruises	Travel Dynamics International
PASSAT Kreuzfahrten	TUI Cruises
Paul Gauguin Cruises	Voyages of Discovery
Peter Deilmann Kreuzfahrten	Windstar Cruises

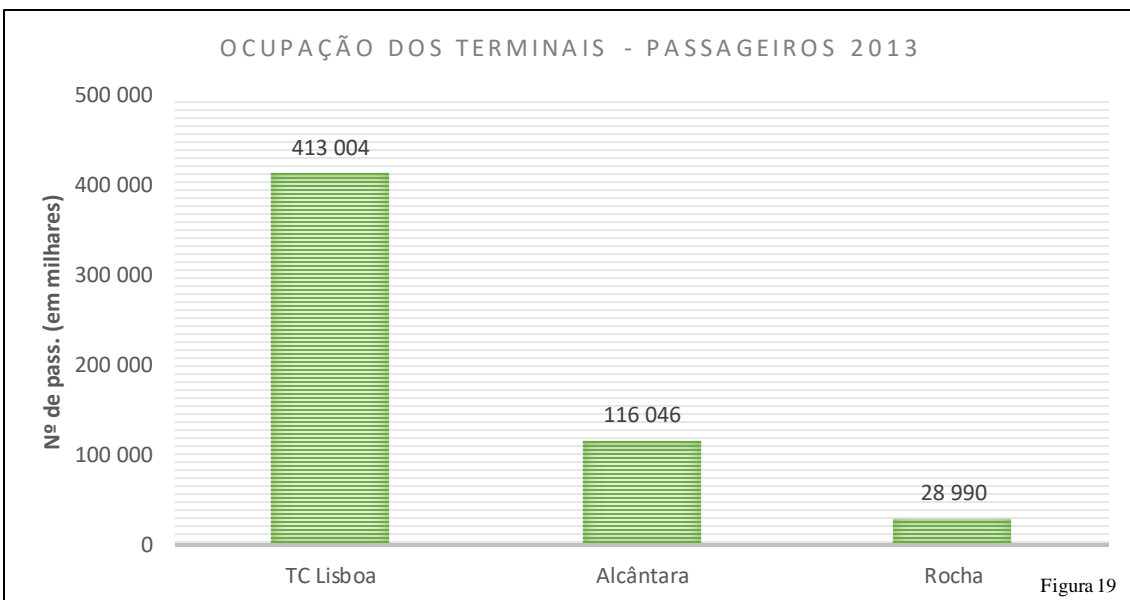
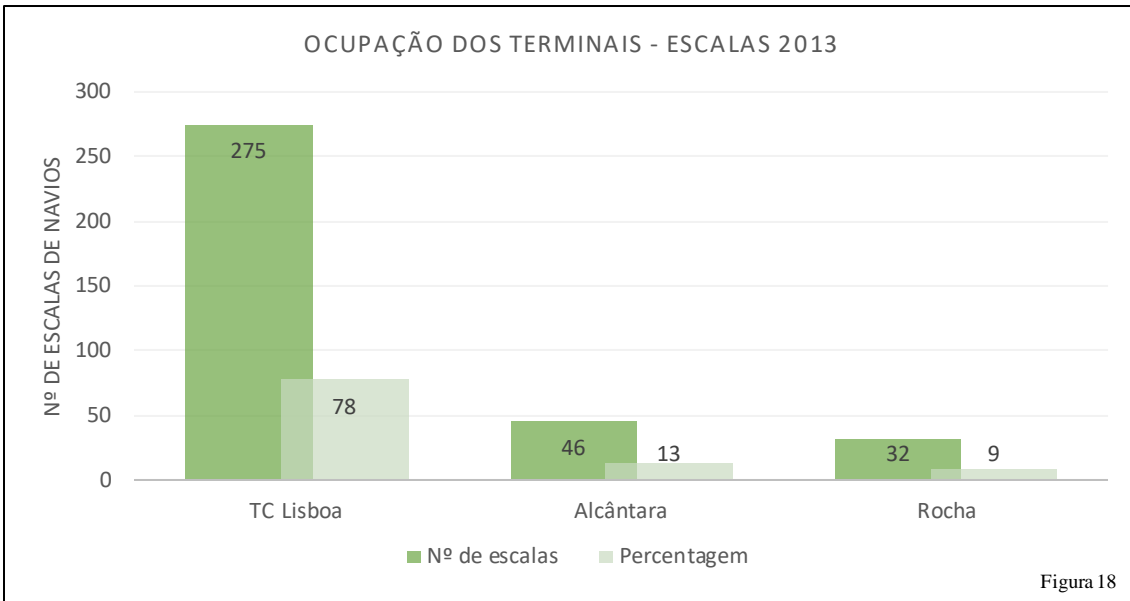
Tabela 3 – Operadores de Cruzeiros em Lisboa no ano de 2013.

Fonte: APL

3.2.6. Ocupação dos Terminais

Referindo agora a taxa de ocupação dos terminais, ao nível das escalas, o LCT foi o terminal com a maior taxa de utilização, registando 78% das escalas totais. Desta percentagem, a parte do LCT na localidade de Santa Apolónia obteve 181 escalas enquanto a parte referente ao Jardim do Tabaco obteve 94. Relativamente à distribuição dos passageiros pelos diferentes terminais e obedecendo à estatística alusiva às escalas, também o LCT assume a maior fatia da percentagem com 74% do total. Abaixo apresentam-se os respectivos gráficos¹⁴.

¹⁴ Para os diferentes segmentos, consultar a secção 7 de anexos.



3.2.7. Navios por categoria

De acordo com a classificação de navios elaborada pela *GP Wild International Limited*, Lisboa recebeu na sua grande maioria navios da categoria *Luxo*; equivalentes a quatro estrelas e não se registou algum navio abaixo da categoria *Standard*, ao contrário de 2012 quando ocorreu uma escala de um navio na categoria mais baixa, *Económica*, equivalente a duas estrelas. Quanto às escalas de navios *Super Luxuosos* durante o ano 2013, as companhias responsáveis pelas escalas de navios desta categoria foram:

Hapag-Lloyd Cruises

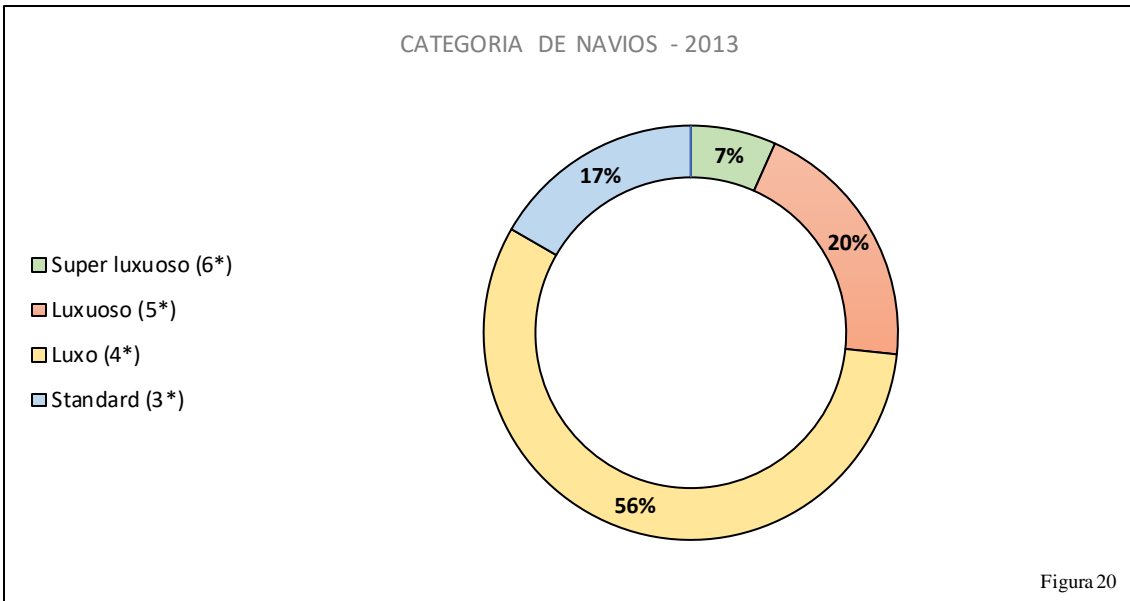
Silversea Cruise Line

The Yachts at Seabourn

Crystal Cruises

Sea Cloud Cruises

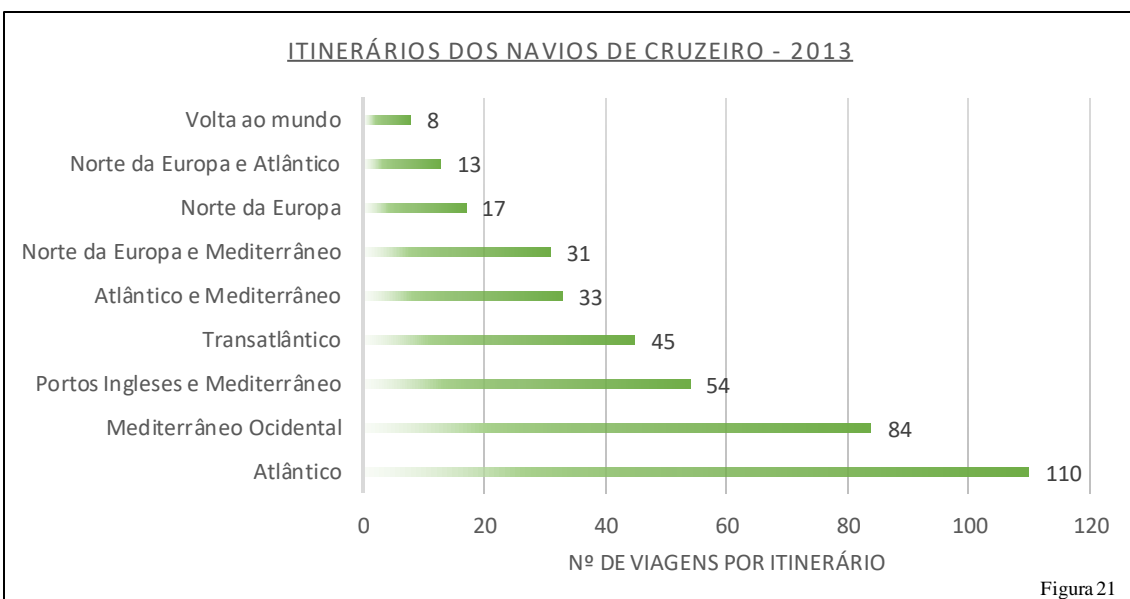
Residensea Cruises & Ships



3.2.8. Itinerários dos navios de cruzeiro

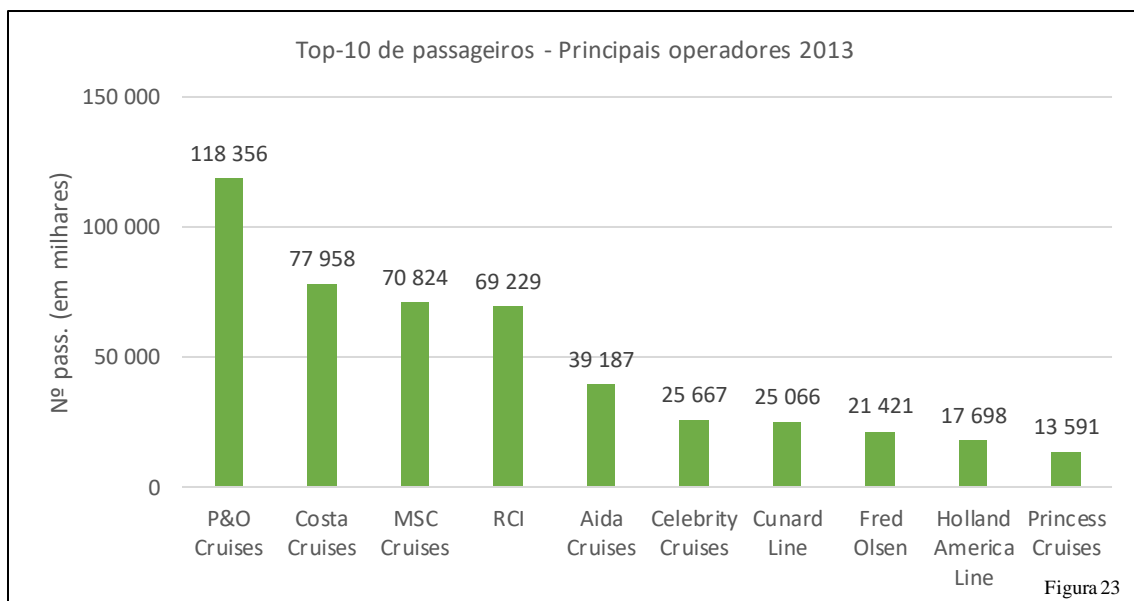
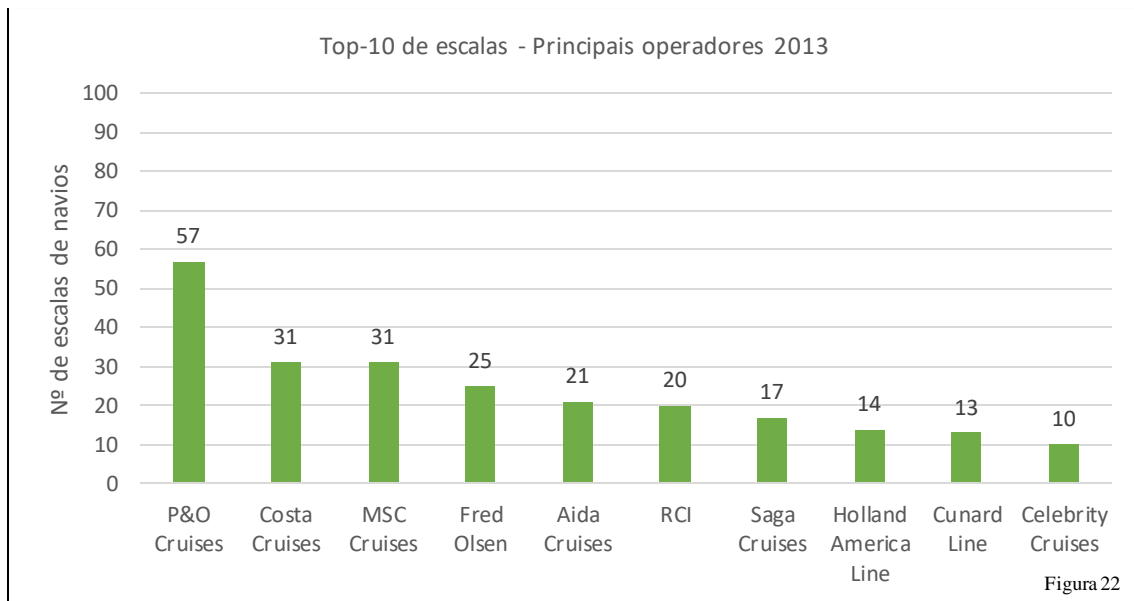
Nos itinerários dos navios de cruzeiro que escalaram Lisboa em 2013, verifica-se a predominância de circuitos no Atlântico e Mediterrâneo Ocidental.

Os circuitos no mercado Atlântico explicam-se facilmente pela localização geográfica de Portugal, assumindo-se este como o ponto mais a Oeste do continente europeu. Tal facto dota Lisboa como um dos primeiros portos localizados na fachada atlântica e pertencentes à U.E., afigurando-se assim como uma oportunidade única na exploração deste mercado. Situações como o reposicionamento dos navios oriundos de mercados americanos, no fim da época alta, poderá constituir uma vantagem assim como a fuga das companhias de cruzeiros ao congestionamento e tráfego intenso do Mediterrâneo.



3.2.9. Quota de mercado dos principais operadores em escalas e passageiros

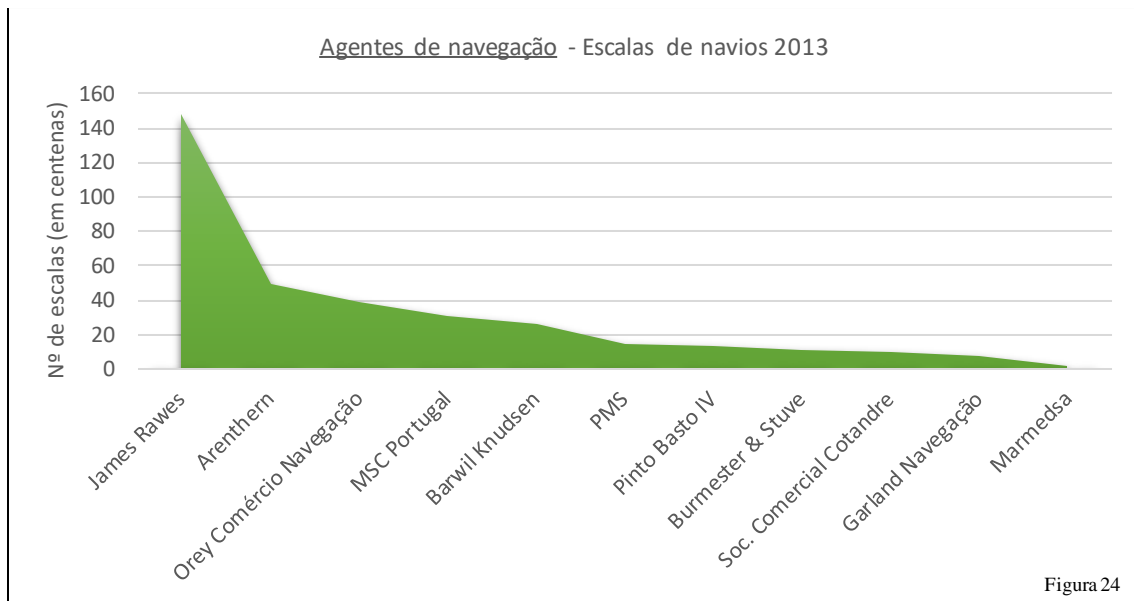
No ano 2013 o Porto de Lisboa obteve escalas por parte de 46 operadores de cruzeiros, um acréscimo de 4 em relação ao ano anterior, destacando-se o regresso de companhias tais como a *Carnival Cruises*, a *Travel Dynamics International* ou a *Residensea Cruises & Ships*. No que concerne ao Top-10 dos principais operadores, em termos de escalas e de passageiros, é possível verificar pelas figuras abaixo que a *P&O Cruises* domina por larga margem em ambos *Top's*; assumindo a *Costa Cruises* e a *MSC Cruises* as seguintes posições mais relevantes.



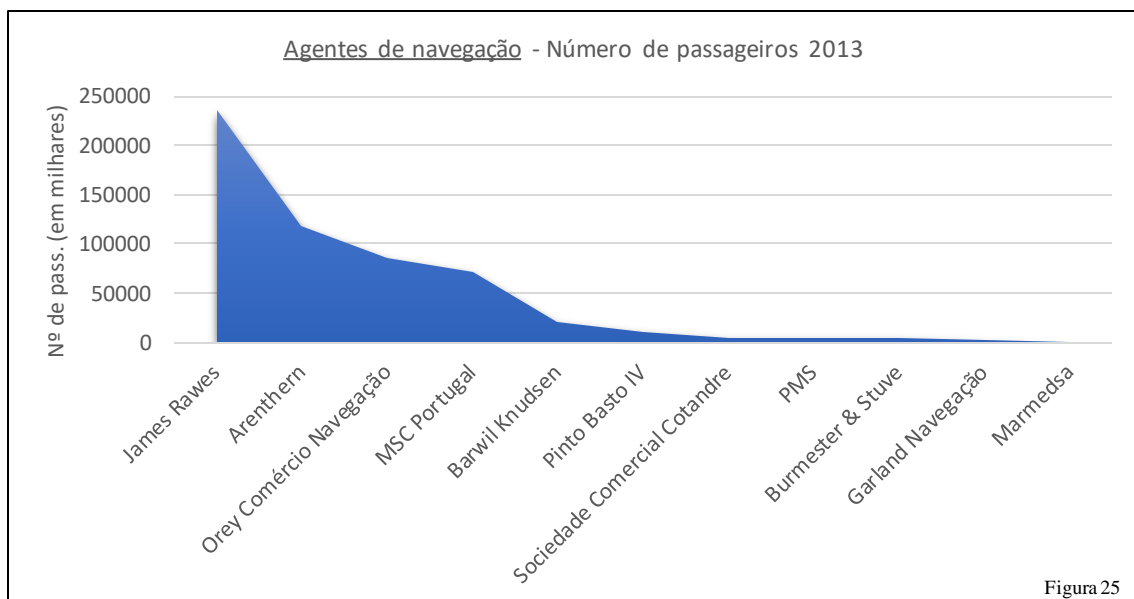
Na secção 8 de anexos, encontram-se os restantes gráficos relativos aos diferentes segmentos no que respeita a passageiros e a escalas.

3.2.10. Quota de mercado dos agentes de Navegação

A *James Rawes* com a sua quota de mercado nos 42%, quer para o número de escalas de navios quer para o número de passageiros, lidera nas agências de navegação. Perante estas circunstâncias, é crível admitir que a *James Rawes* é o mais importante parceiro da APL para a captação de tráfego e de novas linhas de navegação, relativamente ao segmento de cruzeiros. Com menor relevância, salienta-se também a *Arenthern* e a *Orey Comércio e Navegação* nas posições seguintes.

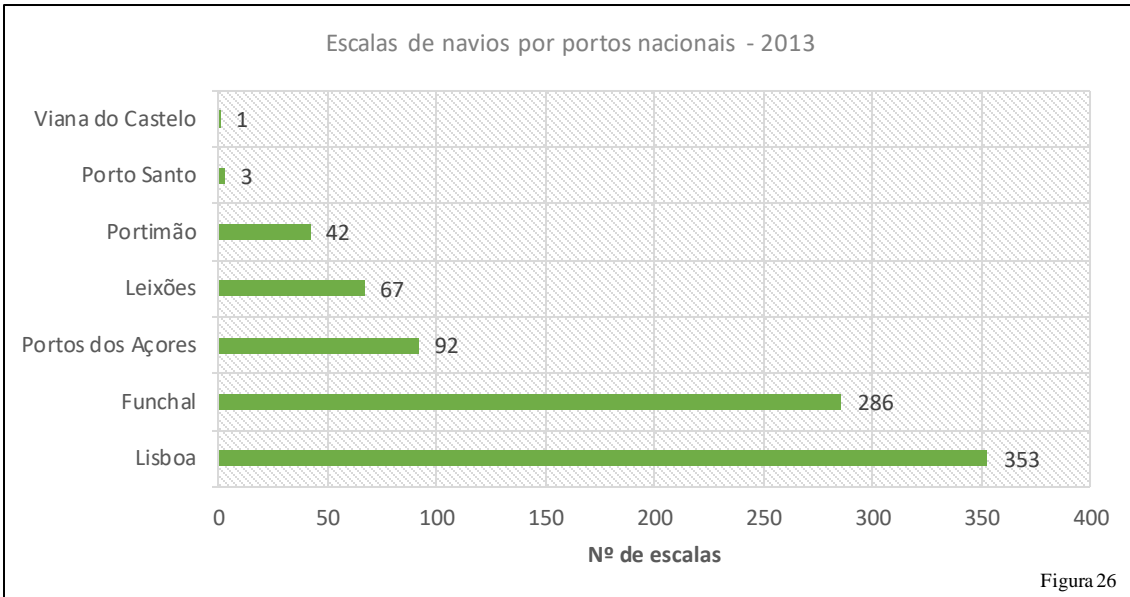


Em termos de passageiros, a conjectura também se assemelha ao número de escalas. Confirma-se a preponderância da *James Rawes*, tal como seria expectável, seguida pela *Arenthern* e pela *Orey Comércio e Navegação*.

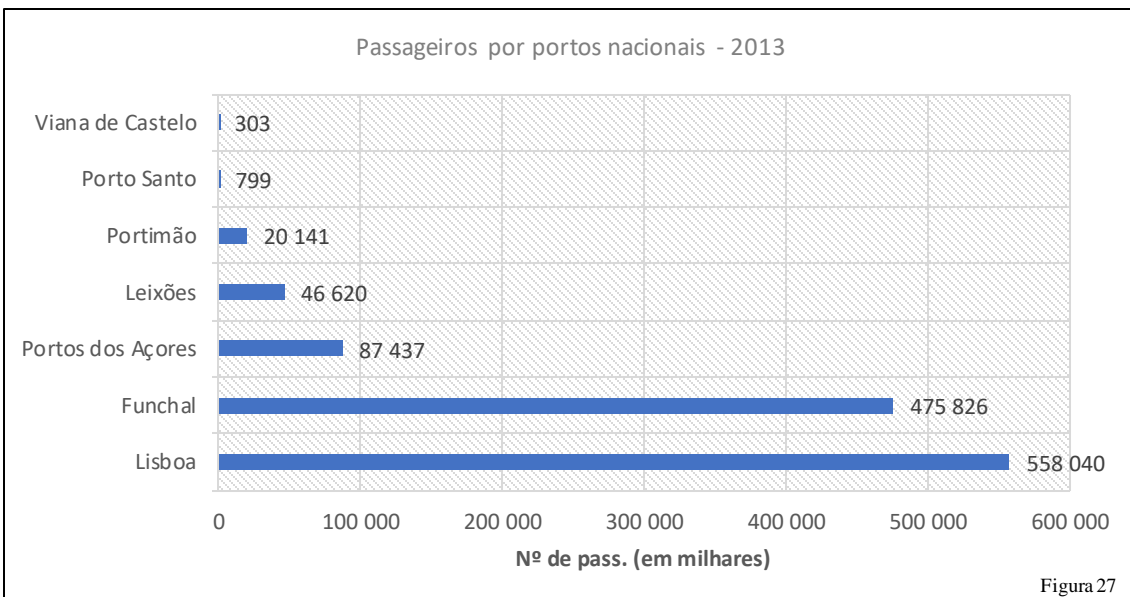


3.2.11. Quota de mercado no contexto portuário nacional

Analisando o contexto nacional, Portugal registou um total de 844 escalas, que se traduzem numa diminuição de 5% em relação ao ano anterior, através dos Portos de Lisboa, Funchal, Açores, Leixões, Portimão, Porto Santo e Viana do Castelo. Lisboa dominou o ano transacto com 353 escalas, secundado pelo Porto do Funchal com 286 escalas.

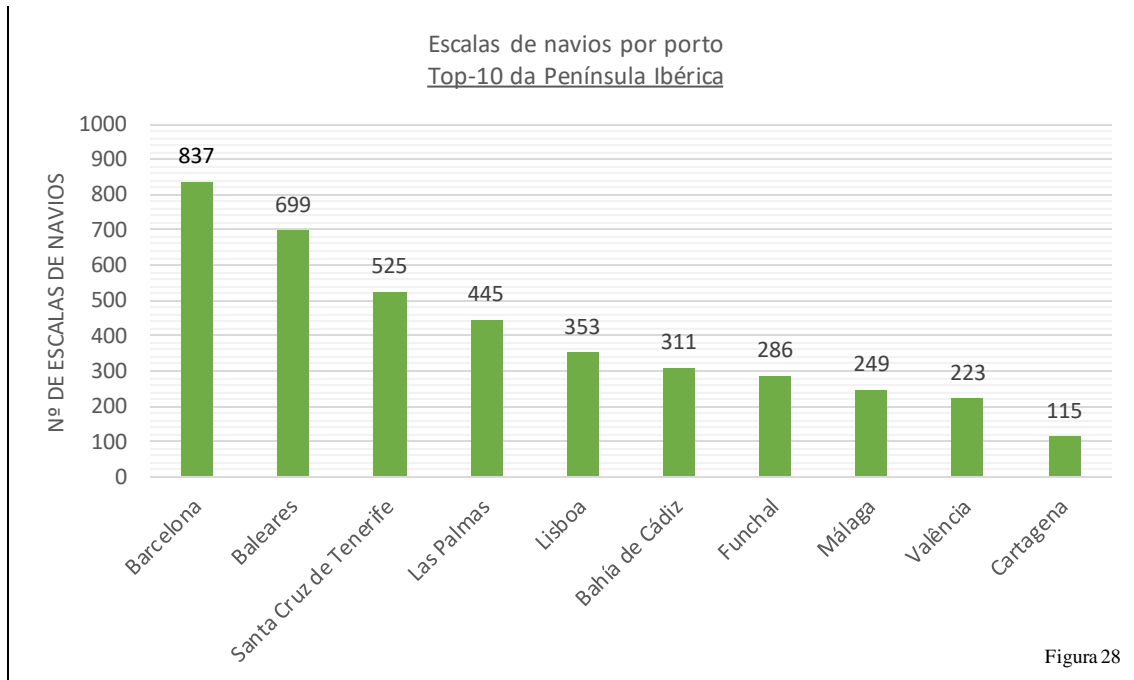


Em número de passageiros e seguindo a lógica das escalas de navios, Lisboa e Funchal concentram a maior fatia de turistas em Portugal. Lisboa liderou, obtendo o registo de 558 040 passageiros, contabilizando assim um número recorde. Como informação adicional de passageiros, em Trânsito e *Turnaround*, consultar secção 9 dos anexos.

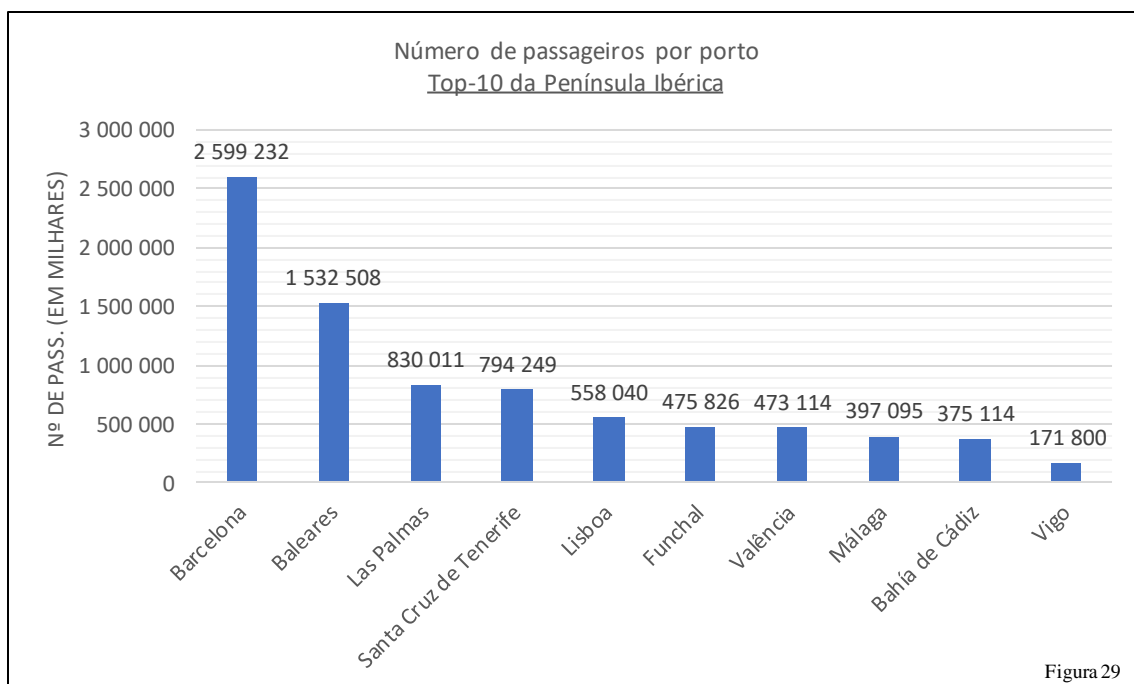


3.2.12. Quota de mercado no contexto portuário ibérico

A nível ibérico, Lisboa ocupa apenas a quinta posição atrás de Barcelona e das regiões arquipelágicas das Canárias e Baleares. Esta situação pode ser explicada devido à inserção destes portos supramencionados no mercado do Mediterrâneo Ocidental, mercado esse com maior procura que o mercado do Atlântico, onde se insere Lisboa.



Nos passageiros; apesar de Lisboa ter obtido mais de meio milhão de turistas, observa-se que está ainda muito distante dos portos-líderes de Barcelona e das Ilhas Baleares.



3.3. O novo terminal de cruzeiros



Figura 30 – Futura gare do LCT.

Fonte: APL; Arquitecto Carrilho da Graça

Com a perspectiva da modernização do LCT, realizou-se um concurso destinado à apresentação de propostas relativas à arquitectura do edifício. Os órgãos decisores optaram pela proposta do Arquitecto Carrilho da Graça, cuja imagem está representada na figura acima. As principais razões para a escolha desta proposta prendem-se com o conceito *environment friendly*, não só exibindo preocupações ambientais como também estruturais à urbanização em redor do porto. Outras considerações respeitantes a aspectos de conforto, acessibilidade e flexibilidade também foram tidas em conta na escolha.

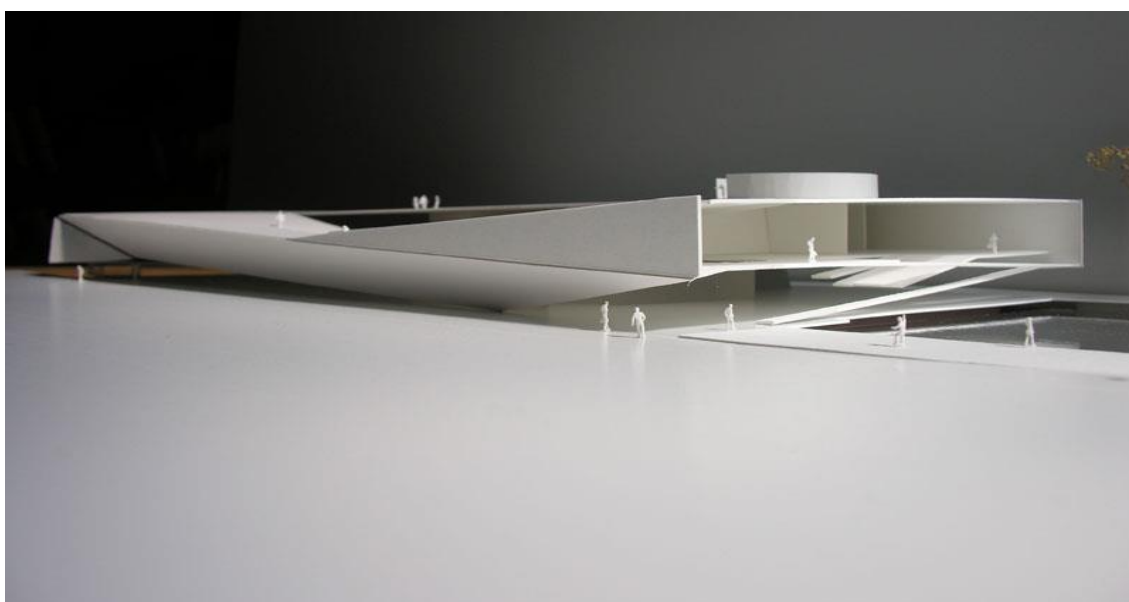


Figura 31 – Maquete da futura gare do LCT, versão 1.

Fonte: APL; Arquitecto Carrilho da Graça

A área total do terminal será de 7.790 m² e terá um custo estimado associado no valor de 20,5 milhões de euros.

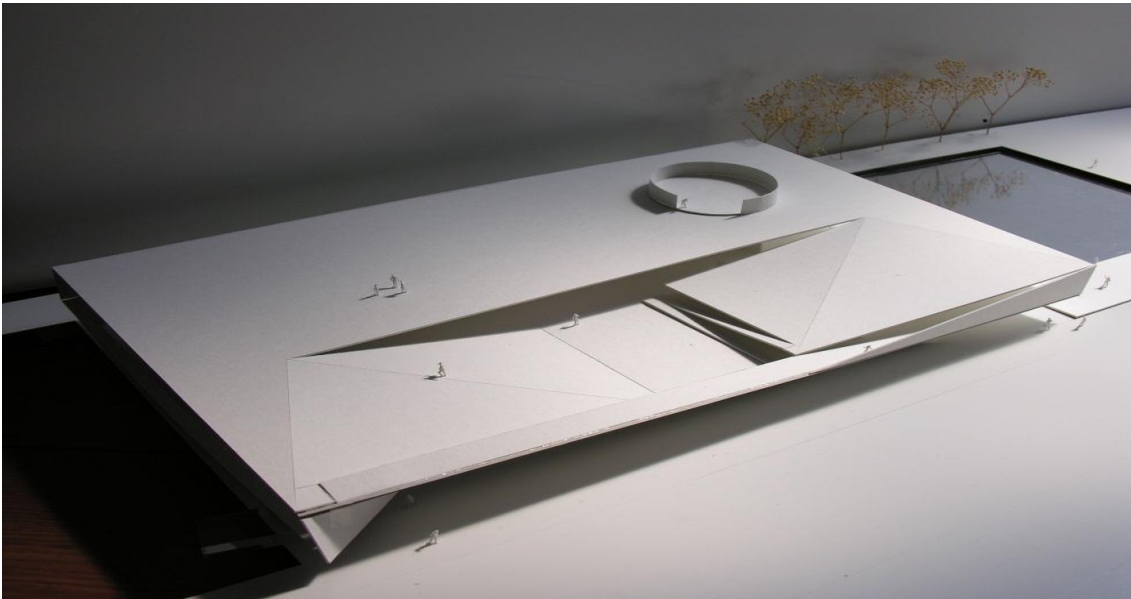


Figura 32 – Maquete da futura gare do LCT, versão 2.

Fonte: APL/ Arquitecto Carrilho da Graça

No âmbito da construção da futura gare do LCT¹⁵, foi lançado um concurso público internacional durante o mês de Junho do ano passado, no qual se procuravam empresas dispostas a assegurar a concessão do serviço público deste novo terminal de cruzeiros. Assim sendo, em Agosto do mesmo ano foram apresentadas à APL três candidaturas por parte dos respectivos interessados:

1. *Creuers del Port de Barcelona, S.A.*;
2. Consórcio formado pelas empresas *Global Liman İşletmeleri A.Ş.*; *Mota-Engil Ambiente e Serviços SGPS, S.A.*;
3. Consórcio formado pelas empresas *SETH – Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos, S.A.*; *Somague Engenharia, SGPS, S.A.*; *Grupo Sousa Investimentos SGPS, Lda.*; *Pioneiro do Rio, Serviços Marítimos, Lda.*; *Royal Caribbean Cruises Ltd.*

Uma vez que todas estas candidaturas cumpriam os requisitos exigidos pelo concurso, a APL convidou todos os intervenientes a apresentarem uma única proposta em forma de consórcio, daí resultando a seguinte associação:

¹⁵ A título de curiosidade, na secção de anexos encontram-se outras propostas arquitectónicas para o novo LCT. Poderão ser verificadas na secção 10 dos anexos.

- *Global Liman İşletmeleri A.Ş.; Royal Caribbean Cruises Ltd.; Creuers del Port de Barcelona, S.A.; Grupo Sousa Investimentos SGPS, Lda.*

Escrutinando as empresas que compõem este consórcio final; a *Global Liman İşletmeleri A.Ş.* é oriunda da Turquia, sendo também conhecida a nível internacional como *Global Ports Holding (GPH)*. Esta empresa assume assaz relevância no meio marítimo turco, com incidência negocial na área comercial de navios e também de cruzeiros. A GPH é subsidiária de uma cadeia empresarial denominada *Global Investment Holdings*.

A *Royal Caribbean Cruises Ltd.*, ou RCCL, é uma companhia oriunda dos Estados Unidos da América, cuja sede está situada na cidade de Miami. A RCCL estabeleceu-se como o segundo maior operador mundial de cruzeiros, tendo já sido especificado este ponto no primeiro capítulo, referente à Introdução.

Quanto ao grupo *Creuers del Port de Barcelona, S.A.*, este é responsável por todas as actividades relacionadas ao turismo marítimo de Barcelona, fazendo a gestão dos navios de cruzeiros nesta cidade. Assume uma importância única no ramo, não só por ser considerado o maior operador europeu de cruzeiros devido à sua posição no Mediterrâneo, como também pela expansão internacional que detém, como por exemplo em Singapura.

Finalmente, a única empresa nacional presente no consórcio é a *Grupo Sousa Investimentos SGPS, Lda.*, cuja sede está situada na Região Autónoma da Madeira, mais concretamente na cidade do Funchal.



Figura 33 – Vista panorâmica sobre as futuras instalações do LCT

Fonte: APL; Arquitecto Carrilho da Graça

Segundo estimativas da APL, a data prevista para o início da construção do edifício era Junho de 2014, com a data de conclusão a estar obrigatoriamente agendada para o ano de 2016.



Figura 34 – Futuras instalações do LCT

Fonte: APL; Arquitecto Carrilho da Graça

Analisando agora as perspectivas de movimentação de passageiros, de acordo com a APL, as previsões apontam para uma capacidade do terminal em receber cerca de 1,8 milhões de passageiros por ano, valor este que irá então corresponder a um número de 900 escalas de navios de cruzeiro por ano. Caso se confirme esta hipótese, estaremos perante um cenário muito positivo no que toca ao tráfego de cruzeiros em Lisboa.

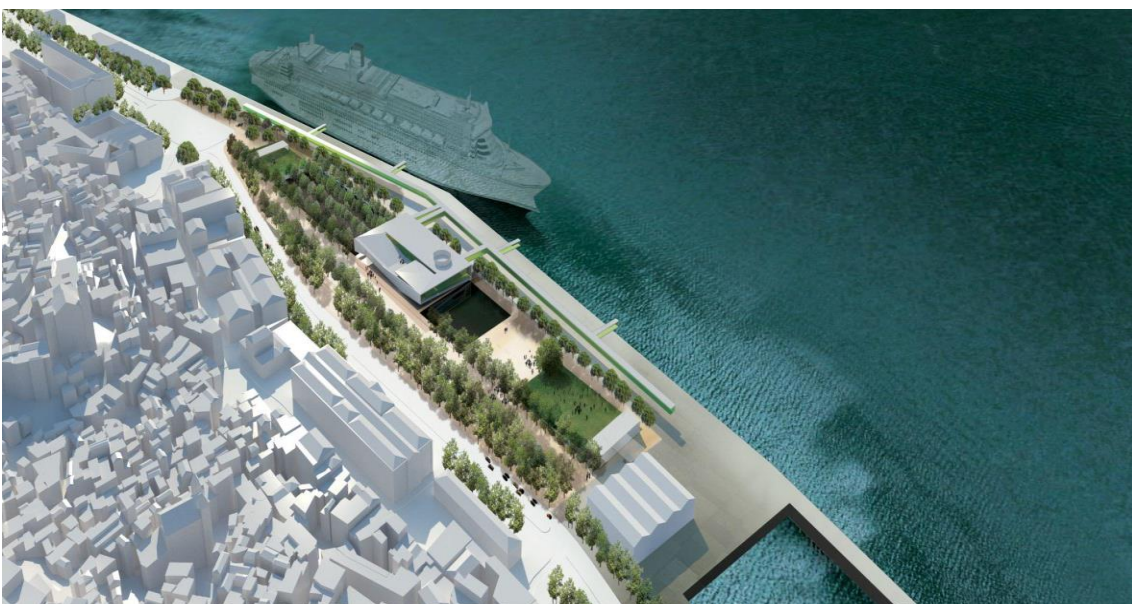


Figura 35 – Vista aérea sobre as futuras instalações do LCT

Fonte: APL; Arquitecto Carrilho da Graça

3.4. Identificação do contributo económico

Muito devido ao carácter turístico do segmento de cruzeiros, a actividade em si revela extrema aptidão para gerar valor a todos os agentes intervenientes através do forte dinamismo económico que é estabelecido.

Conforme informação presente no relatório da actividade de cruzeiros de 2013, da APL, e em concordância com o Barómetro Mundial da OMT, transmite-se que em relação ao ano em questão, o turismo assinalou um crescimento marcante no que ao número de turistas diz respeito. Um registo total de 1.087 milhões de turistas internacionais, contra o anterior registado em 2012 – cifrado no valor de 1.035 milhões de turistas – que indicia um crescimento de 5%, superior às demais expectativas para o segmento em análise.

Seguindo a tendência mundial de crescimento turístico, o segmento dos cruzeiros também patenteou um forte desenvolvimento quanto aos passageiros marítimos. Foi registado um crescimento de 2,5% comparativamente a 2012, totalizando assim uma soma de 21,34 milhões de passageiros nos cruzeiros internacionais.

Este número total de passageiros distribuiu-se por todos os circuitos e itinerários a nível mundial, sendo que as regiões das Caraíbas e do Mediterrâneo detiveram a maior percentagem. A figura abaixo expõe exactamente o *Market Share* do mercado mundial do segmento, sendo que as regiões supraditas foram secundadas pelos mercados Norte e Oeste da Europa, nos quais se insere o Porto de Lisboa.

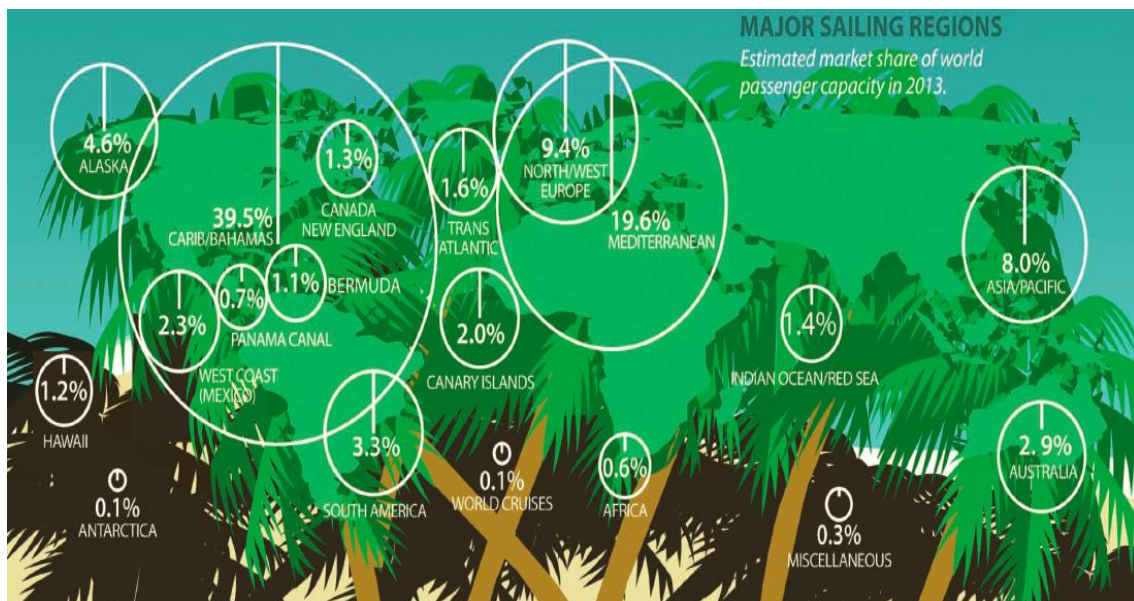


Figura 36 – Market Share a nível mundial

Fonte: *The Global Cruise Industry*, CIN 2013

Para 2014, estimativas apontadas pelo *Cruise Market Watch* em Junho desse mesmo ano, apontavam para um crescimento na ordem de 3% em relação a 2013, no que toca ao número de passageiros do segmento. Em igual tendência, era expectável que a indústria dos cruzeiros conseguisse atingir o valor de 37.1 mil milhões de dólares, incremento de 2,3% também em relação a 2013.

Postas estas informações, é de salientar ainda o grande potencial de crescimento que a actividade do turismo de cruzeiros apresenta, uma vez que este se traduz apenas numa pequena porção do turismo mundial; em simultâneo com o crescimento do impacto económico, uma vez que ambos os segmentos se complementam e implicam-se directamente.

Apesar dos efeitos da crise económica ainda se fazerem sentir, particularmente nos países sul-europeus, a expectativa é já a de que os mercados consigam retomar e acelerar as suas economias, levando a uma derivada aposta em diversas áreas do turismo e consequentemente, no segmento da actividade de cruzeiros.

3.4.1. Impactos económicos do segmento de cruzeiros na Europa

A análise dos impactos económicos na indústria europeia dos cruzeiros será fundamentada no documento *The Cruise Industry*, edição de 2014, da associação CLIA.

De um modo geral, considera-se a actividade de cruzeiros uma fonte dinâmica de rendimento e valor para outras indústrias europeias, através de impactos económicos directos e indirectos.

Os investimentos efectuados ao longo de 2013 pela indústria de cruzeiros, nomeadamente através da encomenda e construção de navios, pagamento de salários e compensações à tripulação, entre outras compras, permitiram um impacto directo de 16,2 mil milhões de euros. Estima-se que tal circunstância possibilitou a criação de 339,417 mil empregos a *full-time* (sendo que esta empregabilidade resulta não só dos impactos directos, como também dos indirectos e induzidos). Posteriormente na Figura 37 será possível averiguar a empregabilidade directa gerada pela indústria.

Entretanto, relativamente às despesas directas da indústria de cruzeiros nos demais sectores:

- 4.03 mil milhões foram gastos na construção e manutenção de navios;

- 6.91 mil milhões investidos em diversos negócios de apoio aos cruzeiros;
- 3.80 mil milhões nas despesas direccionadas aos passageiros e tripulação;
- 1.45 mil milhões nos salários e compensações à administração e *staff* dos operadores.

Para uma melhor visualização, a figura abaixo ilustra os aludidos investimentos.

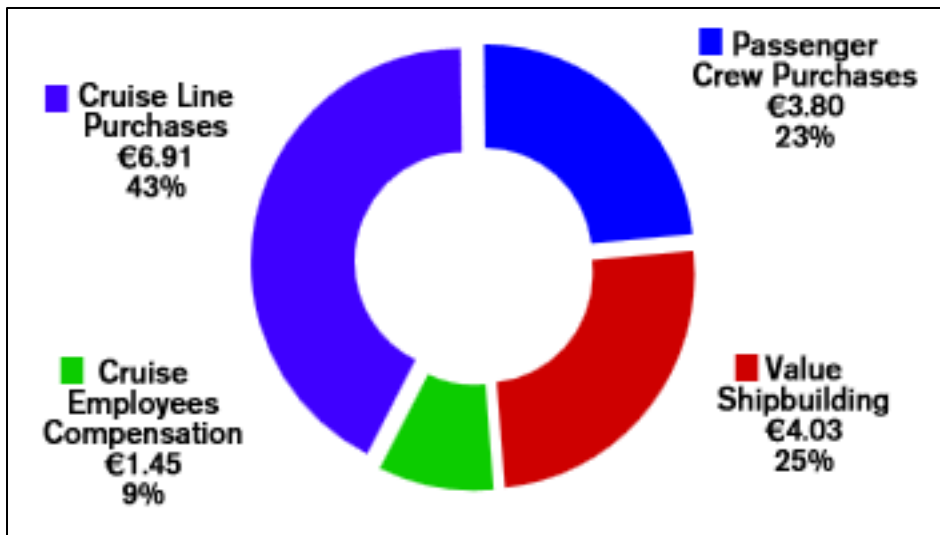


Figura 37 – Impactos directos: Despesas nos sectores (Adaptado)

Fonte: CLIA, 2014

Com um total de 164,804 mil postos de trabalho directos criados, o segmento de cruzeiros revela-se extremamente competitivo.

Industry ①	Expenditures € Million	Jobs	Compensation € Million
Agr., Mining & Constr. ②	€20	171	€4
Manufacturing	€7,485	39,070	€1,575
Nondurable Goods	€2,063	6,575	€244
Durable Goods	€5,422	32,495	€1,331
Wholesale & Retail Trade	€825	11,351	€225
Transportation & Utilities	€3,741	22,504	€824
Hospitality ③	€421	6,636	€146
Financial and Business Services	€1,554	12,650	€467
Personal Services & Govt.	€695	9,990	€280
Subtotal	€14,741	102,372	€3,521
Cruise Line Employees	€1,449	62,432	€1,449
Grand Total	€16,190	164,804	€4,970

Tabela 4 – Impactos directos: Empregabilidade (Adaptado)

Fonte: CLIA, 2014

Fazendo agora referência aos impactos económicos totais gerados nos diferentes países europeus, destaca-se a grande influência de Itália, Reino Unido, Alemanha, Espanha e França, sendo que a grande maioria dos impactos gerados concentrou-se nestas nações.

Country	Direct Expenditures € Million	Growth from 2012	Total Jobs	Total Compensation € Million
Italy	€4.571	2.5%	102,867	€3,107
UK	€3,125	6.5%	70,241	€2,580
Germany	€3,060	3.6%	46,863	€1,706
Spain	€1,226	-2.2%	25,620	€763
France	€1,076	0.9%	14,461	€632
Top 5	€13,058	3.1%	260,052	€8,788
Norway	€606	9.8%	14,864	€481
Greece	€574	-2.4%	11,215	€215
Finland	€518	96.2%	7,742	€292
Netherlands	€357	1.7%	5,826	€166
Denmark	€223	4.2%	2,965	€104
Next 5	€2,278	15.7%	42,612	€1,258
Rest of the EU+3	€854	3.9%	36,753	€452
Total	€16,190	4.7%	339,417	€10,498

Tabela 5 – Impactos directos: Países (Adaptado)

Fonte: CLIA, 2014

Em relação a Portugal, os impactos gerados advém do facto do país ser um destino apetecível para o turismo, tendo a maioria dos proveitos resultado desta conjuntura. No entanto, e de forma inversa ao exposto na Tabela 5, Portugal realça-se pelo total de empregabilidade gerado em 2013 no segmento de cruzeiros, figurando no Top-10:

Country	Total Jobs	Share of Total
Italy	102,867	30.3%
UK	70,241	20.7%
Germany	46,863	13.8%
Spain	25,620	7.6%
Norway	14,864	4.4%
France	14,461	4.3%
Greece	11,215	3.3%
Portugal	8,192	2.4%
Finland	7,742	2.3%
Netherlands	5,826	1.7%
Top 10	307,891	90.8%
Poland	3,490	1.0%
Denmark	2,975	0.9%
Sweden	2,749	0.8%
Malta	2,244	0.7%
Cyprus	959	0.3%
Next 5	12,417	3.7%
Rest of EU+3	19,109	5.5%
Total	339,417	100.0%

Tabela 6 – Impactos directos: Empregabilidade (Adaptado)

Fonte: CLIA, 2014

3.4.2. Impactos económicos do segmento de cruzeiros a nível local

Segundo um inquérito realizado pelo Observatório do Turismo de Lisboa aos passageiros de cruzeiros, em parceria com a APL, foi determinado o perfil dos turistas que escalam o Porto de Lisboa.

Nesse inquérito consta o valor da despesa média individual por passageiro de 97,40 euros, embora se deva ressaltar que “no que se refere à composição dessa despesa, nem todos os inquiridos tiveram gastos em todas as componentes. Dessa forma, foi possível determinar que 63,7% dos passageiros realizou despesas na visita a Museus, Monumentos ou Atracções, tendo essas tido um valor médio de 16,96 euros. 84,7% efectuaram despesas em Compras, numa média de 50,29 euros por pessoa. Quanto à Alimentação, 96,4% teve gastos nessa componente, na ordem dos 20,65 euros. 98,3% teve gastos em Transportes em Lisboa, num valor médio de 22,67 euros. E dos 1,6% que tiveram despesas de alojamento, estas foram, em média, de 68,85 euros”.

Em complemento elucidativo, é exibida a tabela 7, permitindo uma melhor percepção da exposição informada.

DESPESAS	% passageiros que indicam ter efectuado esta despesa	valor médio dos que efectuam esta despesa (por pessoa)
Visita a monumentos e/ou atracções	63,7%	16,96 €
Compras	84,7%	50,29 €
Alimentação	96,4%	20,65 €
Deslocações na cidade	98,3%	22,67 €
Alojamento	1,6%	68,85 €
Outros	5,0%	14,13 €

Tabela 7 – Despesas dos passageiros de navios de cruzeiro

Fonte: Observatório do Turismo de Lisboa, 2013

Relativamente ao ano anterior, assistiu-se a uma quebra neste sentido uma vez que em 2012, a despesa média individual de passageiro cifrava-se nos 118,39 euros.

Tal diferença reflecte aproximadamente uma baixa de 18% em relação ao ano anterior em consideração. Prosseguindo com os impactos económicos locais, outro factor a ter em conta são as TUP's praticadas pelo porto em relação ao segmento de cruzeiros. Conforme é visível na tabela abaixo gentilmente cedida pela APL, apura-se que as Taxas Únicas Portuárias praticadas em Lisboa na actividade de cruzeiros representam 11% do volume total de negócios do Porto de Lisboa. Estas tarifas são então aplicadas aos diferentes operadores, resultando nos ganhos que a Divisão de Turismo Marítimo obtém, decorrentes da actividade.

Contas		Ganhos 2013 (euros)	
72000102	PS-Tarifa Uso Porto/N Passageiros	██████████	2,45%
72000400	Prest.Serviços - Tarifa de Pilotagem (*)	██████████	2,99%
72000600	PS-Tarifa Trafego de Passageiros	██████████	4,89%
72000810	PS-Equip. Manobra e Transporte Marítimo (*)	██████████	0,09%
72000820	PS-Equip. Manobra e Transporte Terrestre (*)	██████████	0,04%
72000900	Prest.Serviços - Tarifa de Resíduos (*)	██████████	0,58%
	Total ganhos cruzeiros	██████████	11,03%
	Volume de negócios APL 2013	██████████	100,00%

Tabela 8 – TUP's aplicadas na actividade de cruzeiros

Fonte: APL, 2013

No entanto, conforme argumentado anteriormente, os impactos económicos não se cingem apenas às AP's mas também às cidades e demais *hinterland* onde o porto se encontra. Conforme foi possível verificar através de um apontamento publicado pela APL no seu *site*, e tendo sido amplamente divulgado nos meios noticiários, foi estimado pela própria AP que para o ano de 2013 o segmento de cruzeiros contribuiu para um impacto total na economia local e nacional num valor superior a 54 milhões de euros, não contabilizando “o emprego directo e indirecto gerado e as prestações de serviço associadas ao negócio, como sejam os gastos dos passageiros em excursões, hotel pré e pós cruzeiro e passagem aérea no caso dos passageiros embarcados/desembarcados”.

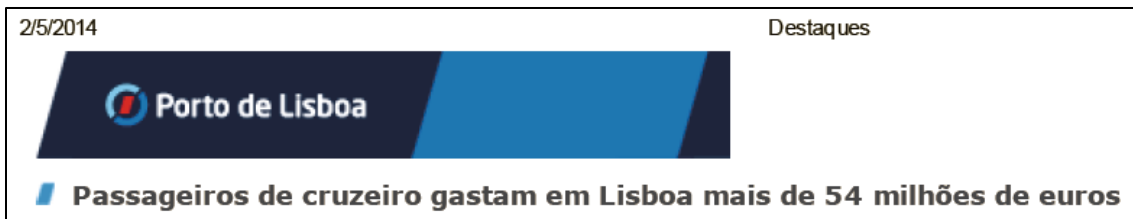


Figura 38 – Notícia em destaque no *site* da APL

Fonte: APL, 2014

A Figura 38 representa o destaque da notícia no *site* da APL. Continuando, é inegável que um impacto económico destes abrange as mais diversas áreas de negócio, tal como descrito pela APL, e resulta numa valia extremamente positiva.

Mais se acrescenta que consoante os dados informativos presentes no tópico 3.3. *O novo terminal de cruzeiros*, também será efectuada uma previsão dedutiva, de concretização própria, sendo que o objectivo será estimar o impacto económico para todo o município de Lisboa e zonas circundantes no período de um ano civil. Esta estimativa terá em conta a previsão quanto ao número de escalas de navios e passageiros que o novo terminal de cruzeiros irá movimentar por ano:

- 1,8 Milhões de passageiros;
- 900 Escalas de navios.

Esta estimativa terá como base os dados do Observatório do Turismo de Lisboa, no que respeita à despesa média individual dos passageiros; assumindo igualmente o cenário do LCT quanto à movimentação de passageiros e de escalas no novo terminal.

Dados:

A) 97,40 € de despesa média;

B) 1.800,000 Pax./Ano.

$$A \times B = C$$

Assumindo a multiplicação dos valores em causa, obtém-se um impacto económico na região de Lisboa na ordem dos 175,32 milhões de euros (€ 175.320,000), valor extremamente positivo que impulsionaria todos os sectores do comércio local, com especial ênfase no alojamento e hotelaria, restauração e pequeno comércio, estimulando em igual medida a economia regional e nacional.

3.5. Diferentes relações estabelecidas entre *Stakeholders*

Tal como nas outras vertentes marítimas, também o segmento dos navios de cruzeiro é uma actividade com influência de diversos *players* e agentes de variadas áreas, denominados por *Stakeholders*.

Com o propósito de explorar este tema, ao longo deste tópico serão explanadas as relações de cooperação estabelecidas a diferentes níveis entre a APL e os *Stakeholders*, entre as quais podemos destacar as relações de natureza comercial e de natureza institucional, entre outras.

De salientar ainda as relações de concorrência existentes, as quais serão igualmente abordadas.

3.5.1. Relações de Cooperação

a) Natureza comercial

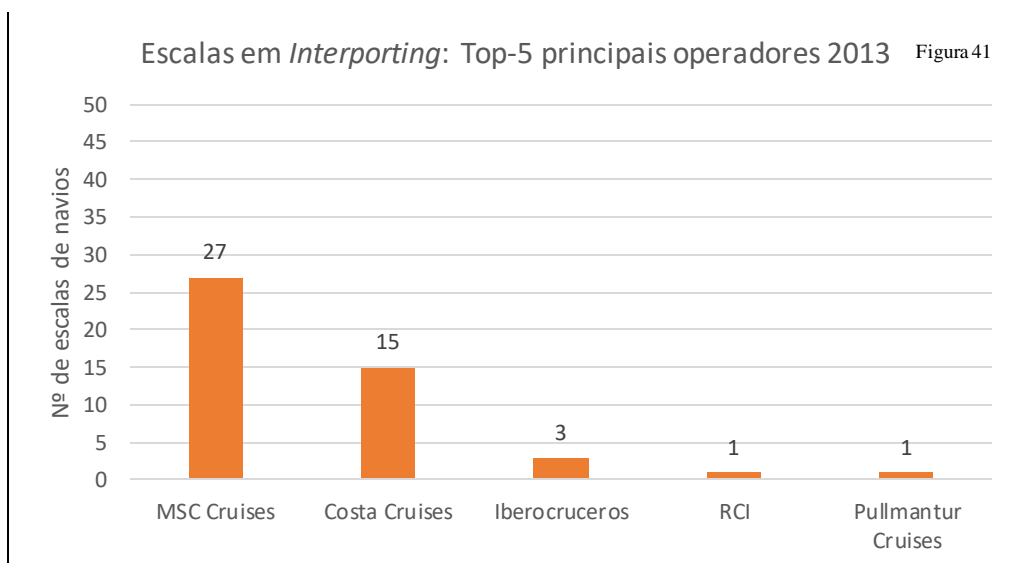
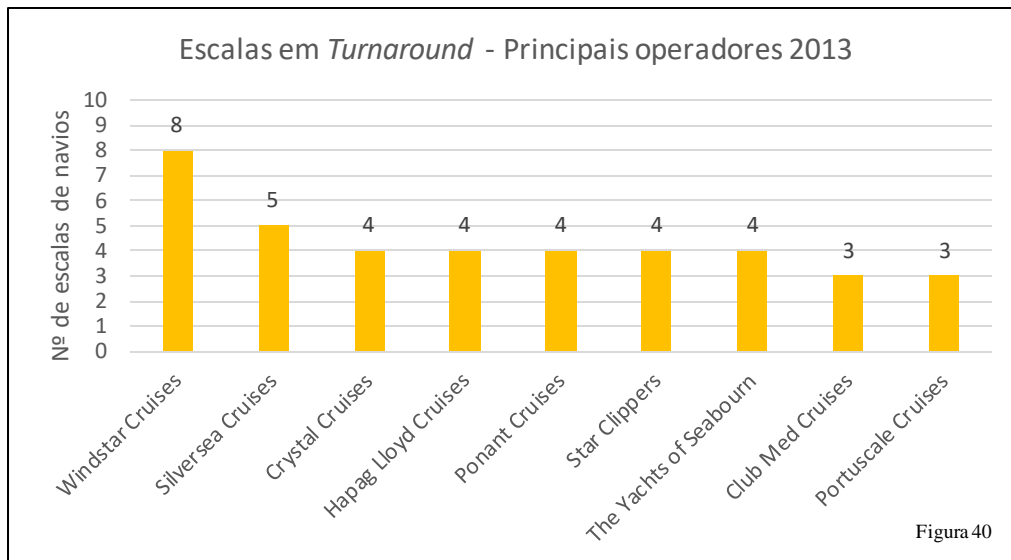
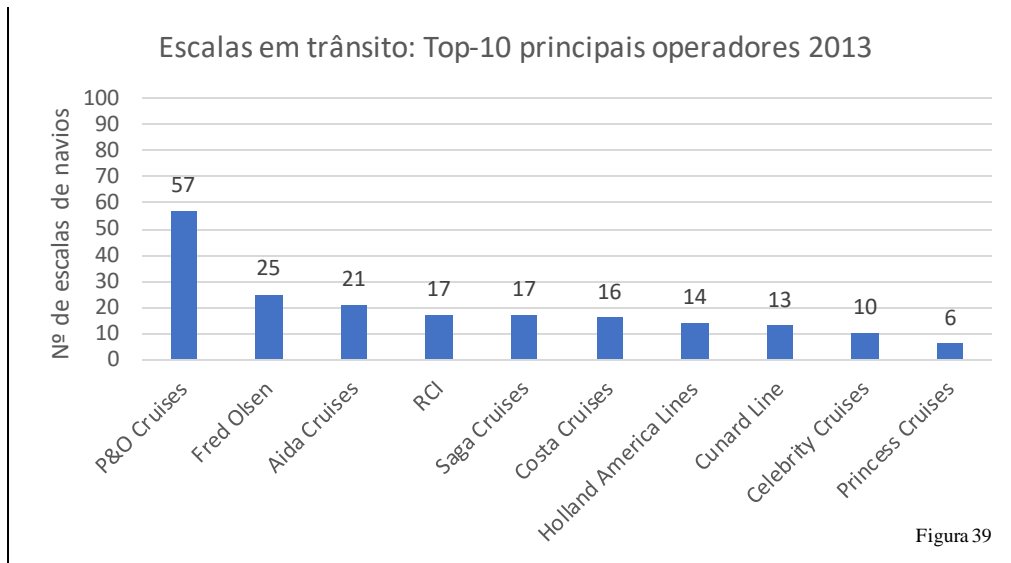
As principais relações de natureza comercial podem ser definidas pela ligação entre a AP, os operadores dos navios e seus agentes de navegação. De forma secundária e ainda a este nível, destacam-se os demais eventos nacionais e internacionais nos quais a APL participa, concomitantemente com outras entidades locais e estrangeiras.

Quanto aos operadores, os mesmos já foram realçados no *Capítulo III – Caracterização portuária e determinação do contributo económico gerado pela actividade de cruzeiros*, especificamente no tópico 3.2.5. *Listagem dos Operadores que escalaram Lisboa*, página 34, no qual foi apresentada uma tabela com o total dos operadores a escalarem no Porto de Lisboa durante o ano de 2013.

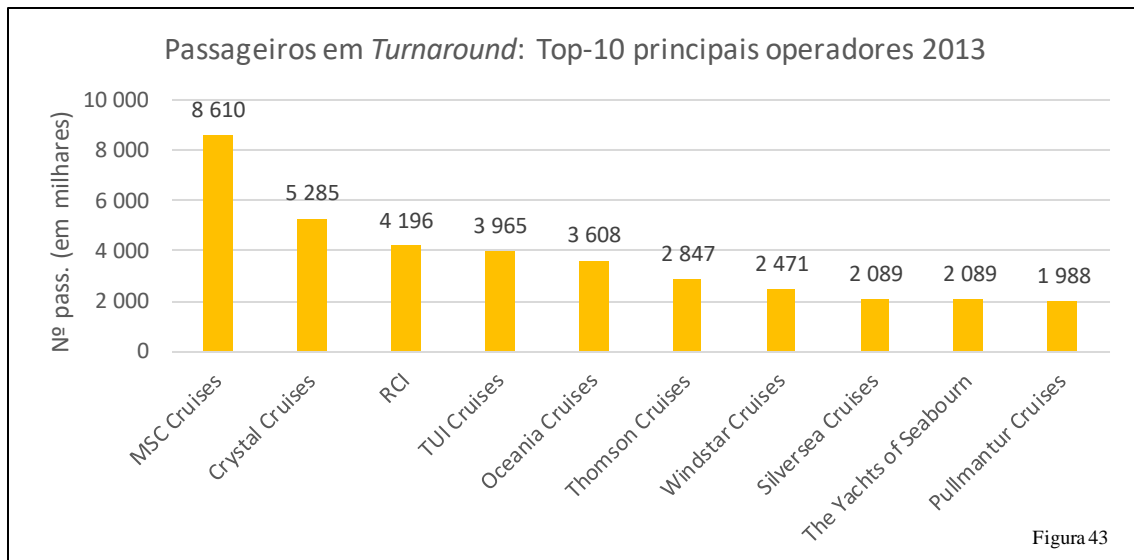
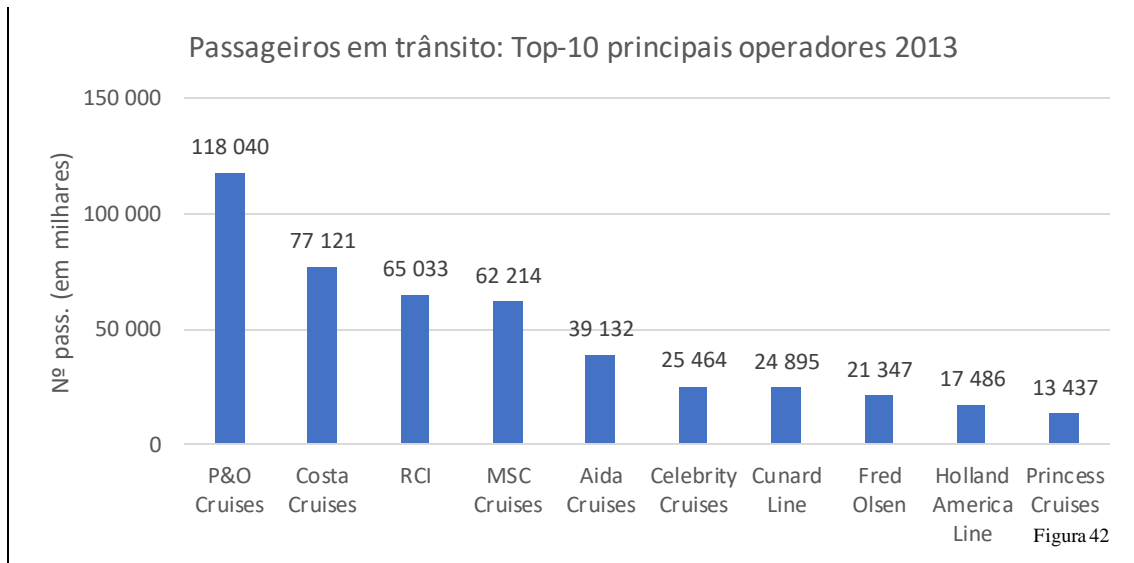
Este tipo de relacionamento revela-se extremamente importante, no sentido em que a escala dos navios no porto é o que permite à AP retirar proveitos e lucros da actividade.

Em complemento às informações transmitidas no capítulo anterior, são apresentados nas páginas seguintes alguns gráficos respeitantes ao número de escalas e de passageiros por operador, contribuindo para o fluxo da actividade no Porto de Lisboa durante o ano de 2013. Os gráficos tratam os diferentes conceitos de *Trânsito*, *Turnaround* e *Interporting*, sendo interessante de verificar que no que concerne às escalas, nenhum dos segmentos apresenta o mesmo Top-3; enquanto nos passageiros, é possível aferir que dois operadores são comuns no Top-3.

Gráficos relativos às escalas de navios em trânsito, *Turnaround* e *Interporting*



Gráficos relativos aos passageiros em trânsito e *Turnaround*



Em referência aos agentes de navegação, como complemento dos gráficos apresentados no tópico 3.2.10. *Quota de mercado dos agentes de Navegação*, é manifestada abaixo a tabela com as cinco principais agências para o negócio dos cruzeiros, sendo de fácil verificação a predominância da *James Rawes* comparativamente aos restantes.

Agentes	Escalas	Passageiros
<i>James Rawes</i>	148	234 941
<i>Arenthern</i>	50	119 037
<i>Orey Comércio Navegação</i>	39	85 227
<i>MSC Portugal</i>	31	70 824
<i>Barwil Knudsen</i>	26	21 693

Tabela 9 – Tabela relativa às escalas e passageiros por agente de navegação

Fonte: APL / Elaboração própria

Por último, as relações de natureza comercial traduzem-se igualmente nos eventos e respectivas feiras da actividade nos quais a APL marca presença. Fruto da frequência destes eventos resulta um incalculável acréscimo de valor não só para o porto em si como para a própria cidade de Lisboa. Salientam-se de seguida alguns dos mais importantes eventos e feiras:

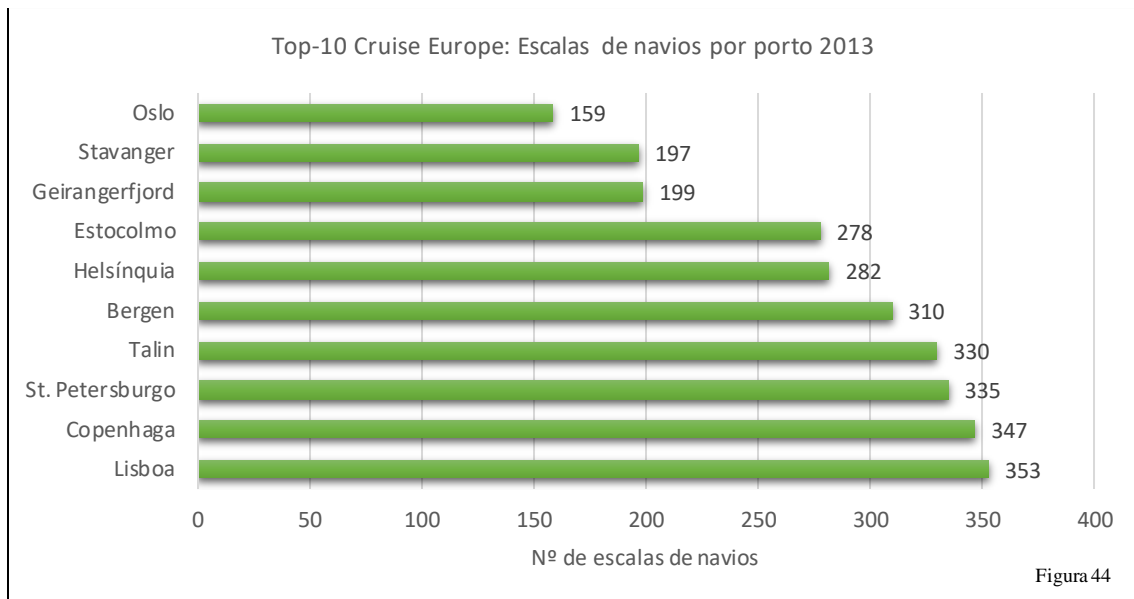
- *Cruise Day Lisbon*, um evento *Open-Day* dedicado ao segmento de cruzeiros;
- *Cruise Shipping Convention* – Miami, a maior convenção mundial de cruzeiros;
- *Seatrade Med Cruise & Superyacht Convention*;
- *Cruise Excellence* Atlântico e Norte da Europa;
- *Seatrade Cruise Shipping Convention*;
- *World Travel Awards* e *European Consumers Choice*, galas de prémios internacionais;
- *Seatrade Europe – Cruise & River Cruise Convention*;
- *European Consumers Choice*;
- Exposições como “Cruzeiros Marítimos – Um sector em forte crescimento”;
- Entre outros.

b) Natureza institucional

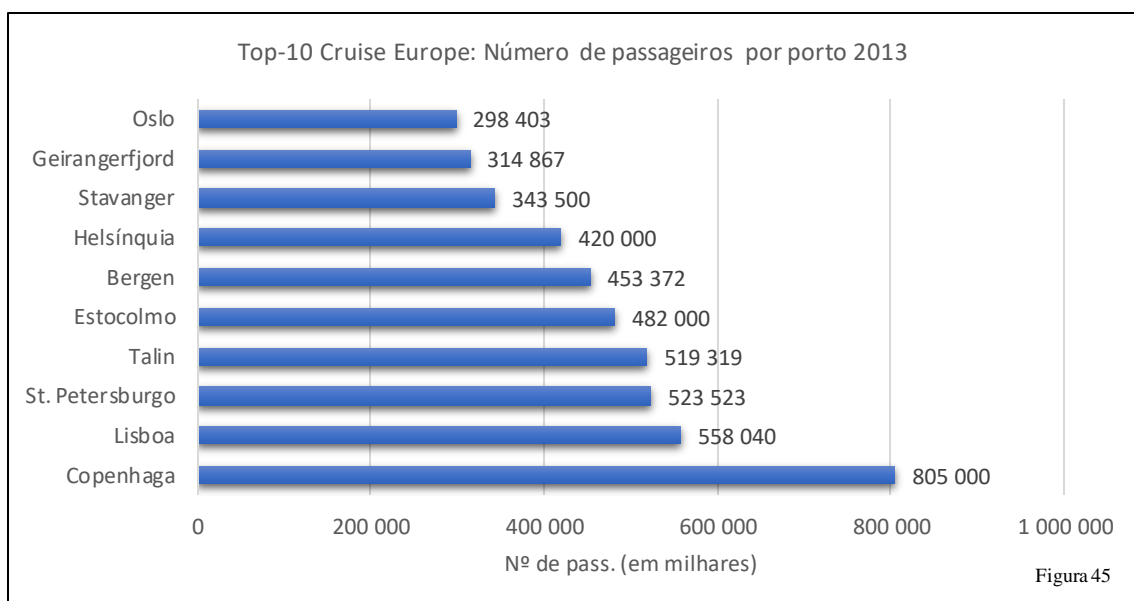
Em termos institucionais, podem ser considerados como os parceiros mais significativos as respectivas associações de cruzeiros das quais a APL faz parte. Iniciando a observação à proporção local, destaca-se o *Lisbon Cruise Club*, clube que actualmente conta com “quarenta e seis membros associados, desde entidades públicas e privadas de todos os sectores intervenientes na actividade de cruzeiros, que têm como principal objectivo a dinamização do sector dos cruzeiros em Lisboa”, de acordo com informação veiculada

no *site* oficial. O evento mais marcante estruturado por esta organização é o *Cruise Day Lisbon*. Em termos europeus, destacam-se entidades como a *Cruise Europe*, a *Atlantic Alliance*, *Cruise Atlantic Europe* e a *MedCruise*.

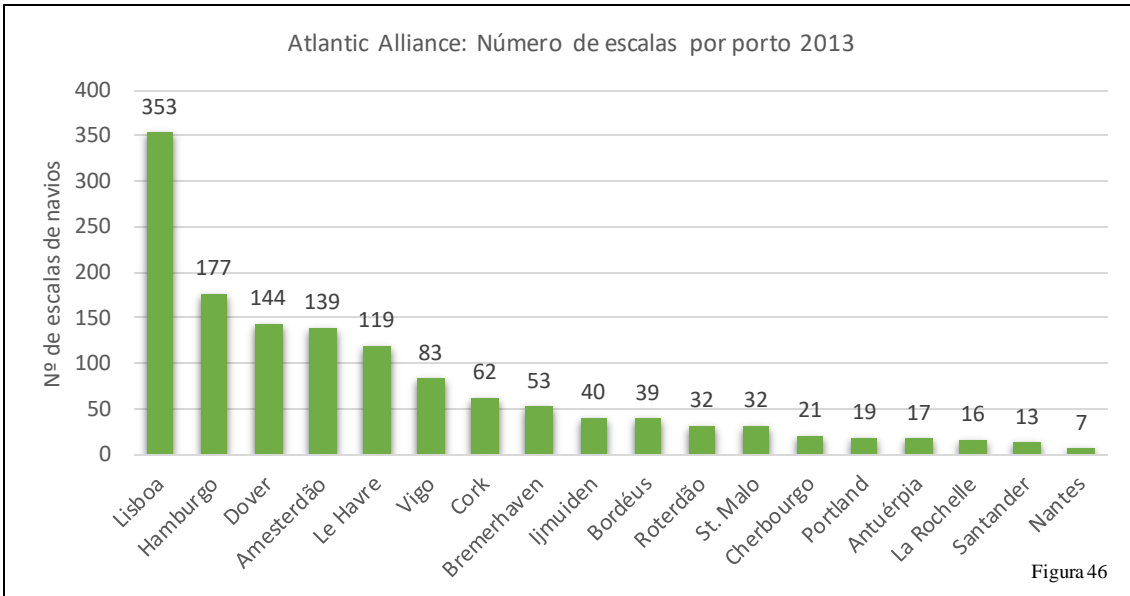
A *Cruise Europe* é uma associação que congrega portos da região do norte da Europa, englobando a Costa Atlântica, Escandinávia e o Mar Báltico. O objectivo da organização consiste na promoção das regiões em causa, sendo interessante verificar que Lisboa encontra-se no topo no que concerne ao número de escalas, mas quedando-se pelo segundo lugar no que toca ao movimento de passageiros.



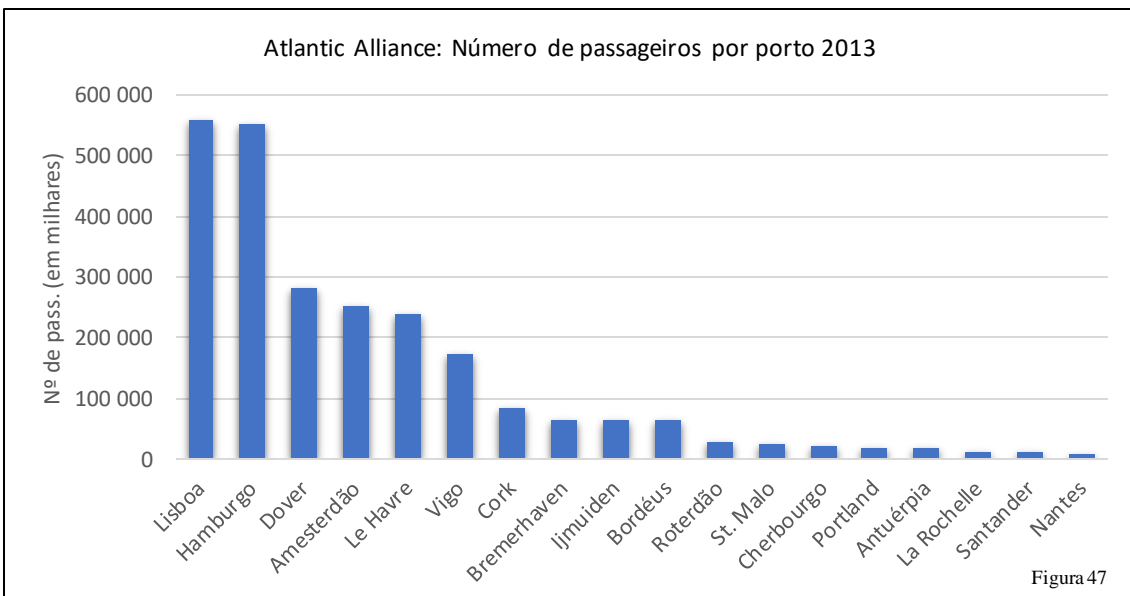
Desta forma, Copenhaga assume o protagonismo em termos de movimento turístico.



Referindo agora a *Atlantic Alliance*, esta associação abrange diversos portos situados entre a Alemanha e Portugal, agregando pontos importantes da cadeia marítimo-turística como Hamburgo, Dover e Amesterdão. À semelhança da *Cruise Europe*, Lisboa ocupa o primeiro lugar no número de escalas para o ano de 2013, sendo também o porto mais dominante no que ao número de passageiros diz respeito.

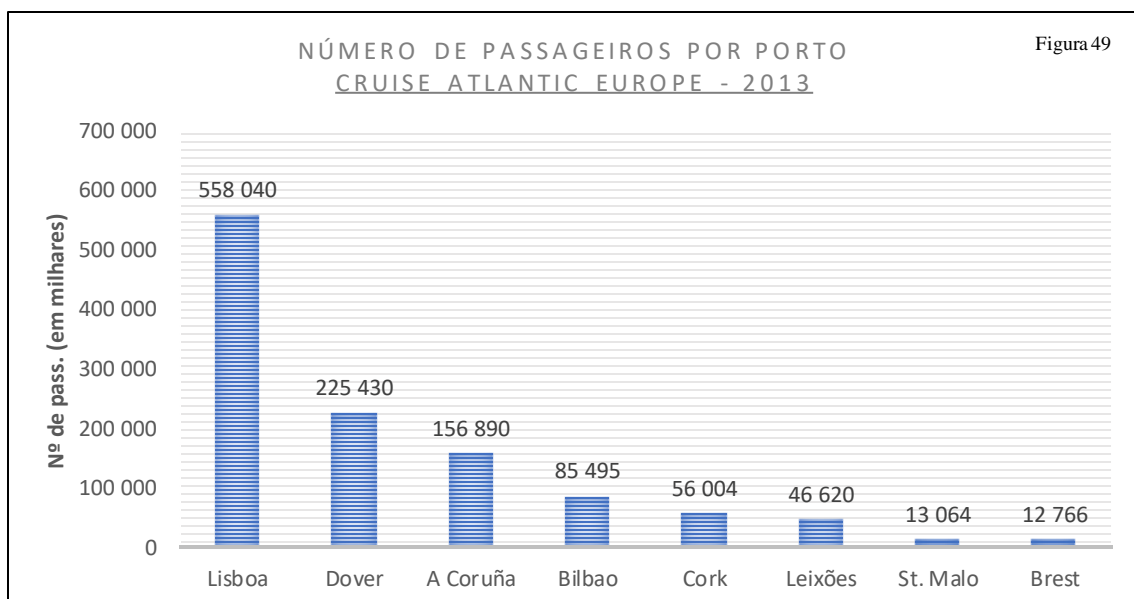
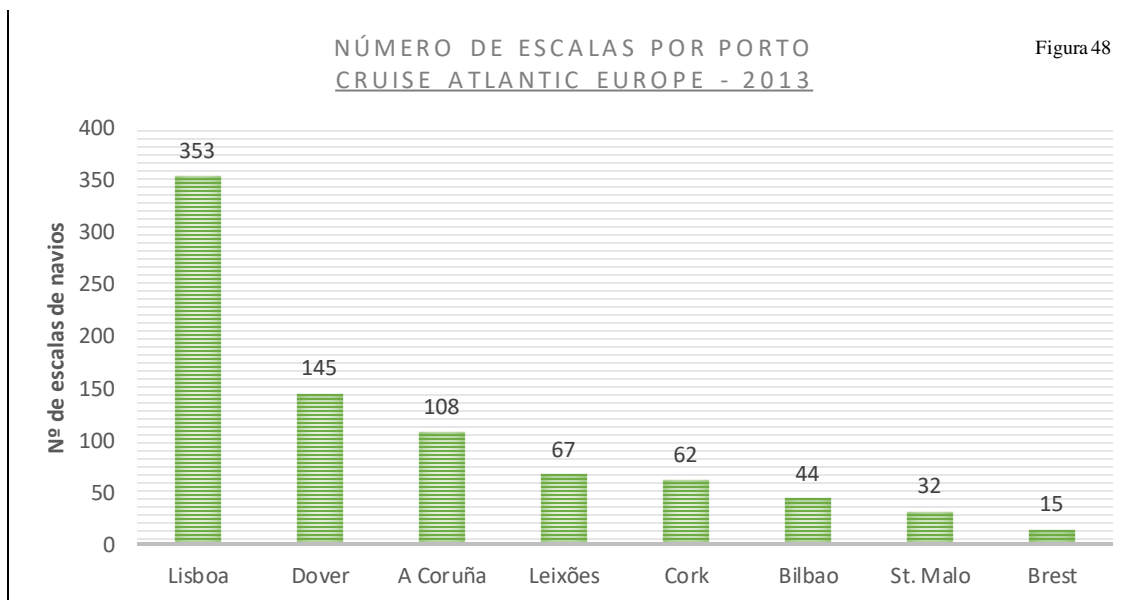


Verifica-se no entanto uma semelhança entre o número de passageiros em Lisboa e Hamburgo, sendo que a cidade alemã registou 552 429 Pax contra os 558 040 Pax na capital portuguesa, tendo em conta o número de escalas bastante divergente entre as duas cidades (353 vs 177). Tal facto advém da dimensão dos navios que atracam em Hamburgo.

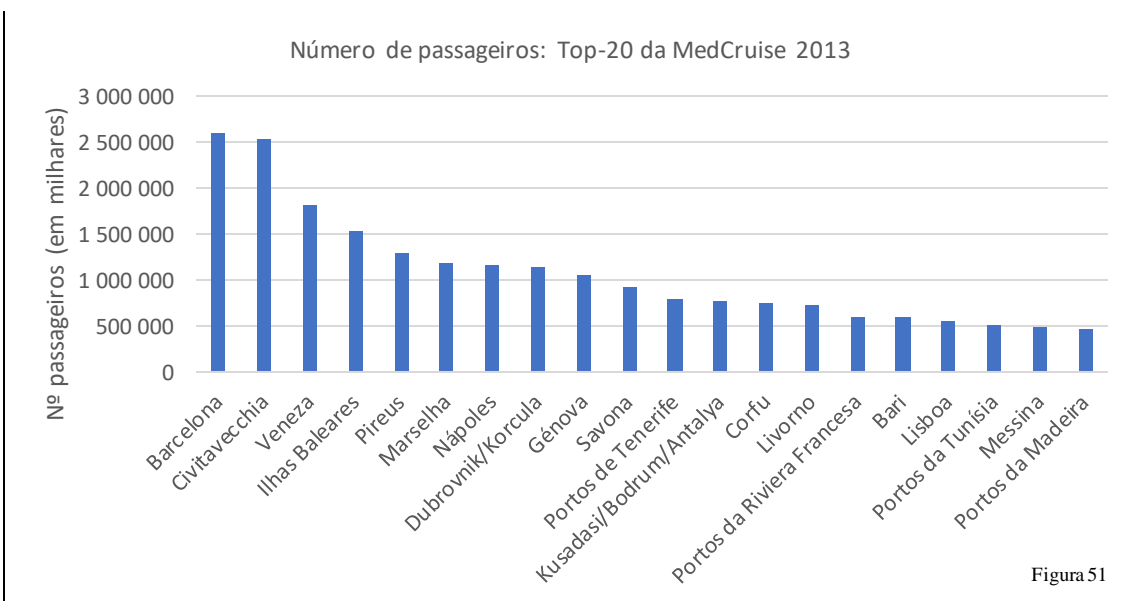
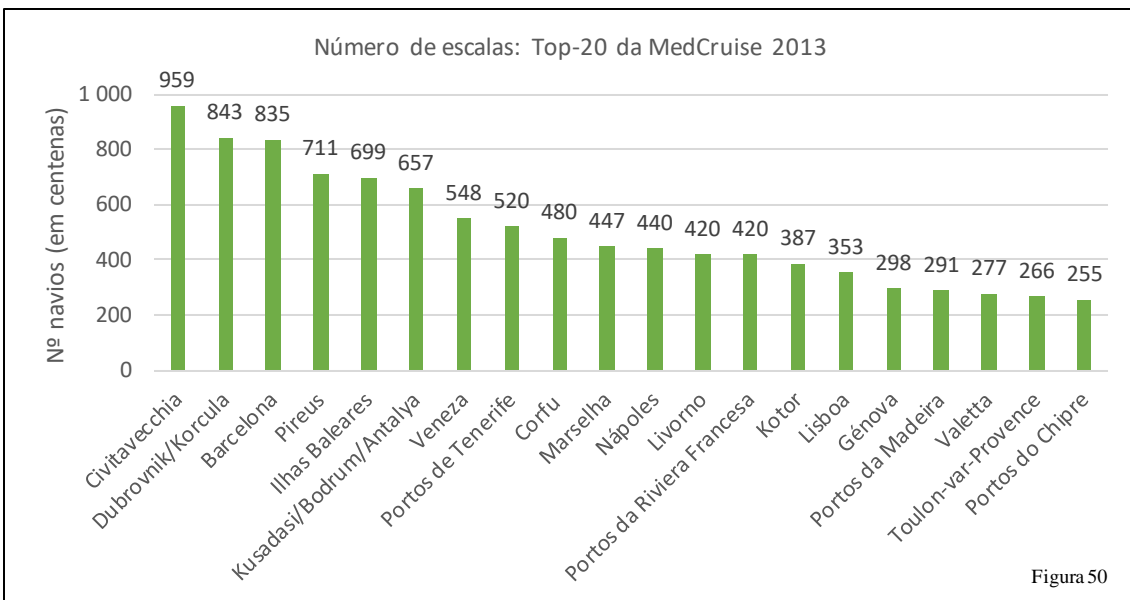


No que concerne ao *Cruise Atlantic Europe*, esta associação concentra apenas oito portos, estando os mesmos discriminados abaixo, cujo objectivo é a promoção e representação dos portos do Norte e Oeste da Europa virados para a costa Atlântica. Os países em questão são Portugal, Espanha, França e o Reino Unido, em representação da Inglaterra e da Irlanda.

É visível a grande influência que Portugal assume nesta associação (através do domínio que Lisboa apresenta), batendo em larga medida o Porto de Dover, que se assume como o segundo mais relevante desta associação, e os restantes. A título suplementar, do total de escalas para o ano de 2013 desta associação, Lisboa reuniu cerca de 43% das escalas totais.



Por último, são também exibidos dois gráficos com os dados referentes ao número de escalas e passageiros da associação *MedCruise*. Esta entidade consiste na associação dos portos de cruzeiros mediterrânicos com o intento de promover a região como o destino de eleição para cruzeiros, a par das Caraíbas, no continente americano. A título de informação adicional, a APL integrou num período relativamente recente o Conselho de Administração desta importante associação europeia (19 de Setembro de 2014), em resultado do enorme contributo para a actividade na região Atlântica e do Mediterrâneo Ocidental, tornando-se assim um porto de referência dentro da UE. Nos gráficos abaixo, confirma-se a influência de Barcelona, Civitavecchia e Dubrovnik no Mediterrâneo, apesar deste último não o demonstrar em termos de número de passageiros.



c) Outras relações de cooperação

Em apreço a outras relações de cooperação, é apropriado mencionar as relações estabelecidas com as diferentes autoridades marítimas no desenrolar da actividade de cruzeiros; sendo que o desiderato máximo destas entidades passa pela manutenção da segurança e ordem pública nas zonas portuárias, entre os quais os terminais de cruzeiro, considerados áreas de jurisdição internacional.

Logo, os agentes intervenientes que merecem maior destaque são:

- A própria Autoridade Portuária, neste caso a APL;
- SEF;
- Capitania;
- Alfândega
- Serviço de Sanidade Marítima de Lisboa.

3.5.2. Relações de Concorrência

Finalmente no que respeita às relações de concorrência; de uma forma generalizada, estas são estabelecidas com todos os outros portos e AP's presentes nas áreas circunjacentes ao Porto de Lisboa, sendo agrupadas em quatro zonas maioritárias:

- Norte de Espanha, através de Vigo, Corunha e Bilbao;
- Norte de África, com representação de Tanger Med;
- Sul de Espanha, através de Málaga e Barcelona;
- Macaronésia, representados pelo Funchal e Gran Canaria.

Além destas regiões e a nível interno, o Norte do país, através do Porto de Leixões, também se afigura como um concorrente no segmento de cruzeiros. É de notar a inclusão dos portos concorrentes em diferentes mercados, como por exemplo o atlântico, norte-europeu e o mercado mediterrânico, facto que comprova a multi-tendência de Lisboa a nível de confluência de circuitos e itinerários.

Capítulo IV – Exercício de *Benchmarking*: comparação entre o Porto de Lisboa e o Porto de Barcelona no segmento dos navios de cruzeiro

De acordo com a Comissão Europeia, o *Benchmarking*¹⁶ consiste num processo comparativo “ (...) visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem”, assumindo-se como uma importante ferramenta de Gestão no estudo das diferentes organizações empresariais. Sucintamente, esta ferramenta constitui-se como uma busca pelas melhores práticas por parte das organizações empresariais.

Como prelúdio para o referido exercício de *Benchmarking* entre estas cidades, verifica-se que ambas são centros urbanos históricos com grande variedade a nível cultural, potenciando assim o turismo. Lisboa, situada na frente atlântica e funcionando como porta de entrada para a Europa, revela-se uma cidade de clima agradável, ruas históricas e património de cariz único, tal como o Fado ou a Calçada Portuguesa. De acordo com o *Recenseamento Geral da População* efectuado pelo INE – CENSOS 2011, a cidade de Lisboa é ocupada por 547,733 (quinhentos e quarenta e sete mil, setecentos e trinta e três) habitantes, sendo ainda considerada uma cidade segura em comparação com outras urbes europeias. Elementos como os supra mencionados funcionam como um excelente atractivo para a capital portuguesa.

Dando início à análise de *Benchmarking*; quanto à caracterização portuária de Barcelona no plano físico, para o segmento dos navios de cruzeiro, o porto possui sete terminais internacionais distribuídos por três cais distintos. Este facto por si só já possibilita um grande fluxo de movimentação quer de navios, quer de passageiros, permitindo-lhe alcançar o posto de porto líder europeu no segmento de *Turnaround*. A tabela abaixo apresenta o número de passageiros e escalas relativas ao ano de 2013, de acordo com a *MedCruise - Association of Mediterranean Cruise Ports*.

Porto	Passageiros	Escalas
Barcelona	2.599,232	835

Tabela 10 – Número de escalas e passageiros em 2013 / Associação *MedCruise*

Fonte: APL

¹⁶ *Benchmarking* (DG III – Indústria da Comissão Europeia, 1996) - Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

Comparativamente a Lisboa, os números apresentados em relação a Barcelona são claramente inferiores, como já havia sido referido no capítulo III (verificar sub-capítulo 3.2.12.). Tal desigualdade é explicada não só pelas estruturas existentes em cada porto, como também pela posição geográfica de cada um; sendo que a vocação mediterrânica de Barcelona resulta numa procura superior por parte dos turistas em relação ao porto português. Paralelamente, esta situação advém do facto do Mediterrâneo concentrar a maior parte dos roteiros de navios cruzeiros, juntamente com a região das Caraíbas.

Por último; outro factor igualmente importante a ter em conta é o prestígio adquirido por Barcelona ao longo dos últimos anos no segmento, permitindo assim a captação de enormes fluxos de navios e passageiros. A nível europeu, apenas Civitavecchia consegue igualar Barcelona nas estatísticas e no prestígio portuário de que dispõem.

Escalas: 353 navios (vs 835) Passageiros: 558,040 Pax (vs 2.599,232)

Os dados exibidos na Tabela 10 são fruto da utilização dos diversos terminais de Barcelona já supracitados, os quais se enunciam de seguida. Adianta-se ainda que os elementos infra compilados baseiam-se nas informações apresentadas na página *Web* e respectivos relatórios *online* da Autoridade Portuária de Barcelona.

- **Cais Adossat**

Terminal A: Com um custo associado de 15 milhões de euros, investidos pela *Creuers del Port de Barcelona, S.A.*, este terminal possui as seguintes especificações técnicas:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| - Área Indoor: 6,500 m ² | - Largura do cais: 22 m |
| - Linha de atracação: 700 m | - Altura do cais: 2.1 m |
| - Comprimento do navio: sem limite | - <i>Turnaround</i> : 4,500 Pax |
| - Calado: 12 m | - Distância à cidade: 2 Km |

Terminal B: Investimento de 10 milhões de euros, efectuado também pela *Creuers del Port de Barcelona, S.A.*.

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| - Área Indoor: 6,500 m ² | - Largura do cais: 22 m |
| - Linha de atracação: 700 m | - Altura do cais: 2.1 m |
| - Comprimento do navio: sem limite | - <i>Turnaround</i> : 4,500 Pax |
| - Calado: 12 m | - Distância à cidade: 2 Km |

Terminal C: Investimento realizado conjuntamente entre o concessionário *Creuers del Port de Barcelona, S.A.* e a Autoridade Portuária, contendo o mesmo tipo de serviços que os terminais anteriores.

- Área Indoor: 4,100 m²
- Linha de atracação: 630 m
- Comprimento do navio: sem limite
- Calado: 12 m
- Largura do cais: 23 m
- Altura do cais: 2.1 m
- *Turnaround*: 3,800 Pax
- Distância à cidade: 2.5 Km

Terminal D: Gare na qual foi edificado o *Palacruceros*, estrutura moderna que concentra os melhores serviços de todos os terminais. A construção foi orçada em 12 milhões de euros, sendo suportada pela companhia de cruzeiros italiana *Costa*.

- Área Indoor: 10,000 m²
- Linha de atracação: 630 m
- Comprimento do navio: sem limite
- Calado: 12 m
- Largura do cais: 22 m
- Altura do cais: 2.1 m
- *Turnaround*: 4,500 Pax
- Distância à cidade: 2.5 Km

- **Cais *Barcelona***

Terminal *Drassanes* ou Terminal Z: A sua utilização restringe-se a embarcações *Ferry* ou situações de apoio ocasionais a navios de cruzeiro. Não são conhecidos os detalhes técnicos deste terminal, sendo que os serviços disponíveis nesta gare são os mais básicos para os passageiros e turistas.

Terminais Marítimos Norte e Sul: No total detêm uma linha de atracação de 824 m, estando preparados para a recepção de navios de cruzeiro não só na parte Norte e Sul, tal como na parte Este do terminal.

- Área Indoor: 5,000 m²
- Linha de atracação: 230 m
- Comprimento do navio: 169 m (Norte); 253 m (Sul); 205 m (Este)
- Calado: 8 m (Norte); 7.7 m (Sul); 9.5 m (Este)
- *Turnaround*: 800 (Norte); 1,400 (Sul) Pax
- Largura do cais: 14 m (Norte e Sul); 20 m (Este)
- Altura do cais: 2.5 m

- Distância à cidade: 400 m

Ainda vocacionados para a actividade do turismo marítimo, embora numa óptica diferente, *Ferry* e náutica de recreio, o Porto de Barcelona possui outros dois cais com as respectivas gares que apoiam as operações dos cruzeiros em caso de necessidade.

- **Cais *San Bertrán***

Terminal *Ferry* Barcelona: Vocação *Ferry*, semelhante ao Terminal Z.

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| - Área Indoor: 2,200 m ² | - Largura do cais: 12 m |
| - Linha de atracação: 255 m | - Altura do cais: 2.15 m |
| - Comprimento do navio: 220 m | - <i>Turnaround</i> : 250 Pax |
| - Calado: 11 m | - Distância à cidade: 400 m |

- **Cais *España***

Terminal de Passageiros *Maremagnum*: Dedicado à náutica de recreio; é o mais pequeno dos terminais de Barcelona.

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| - Área Indoor: 480 m ² | - Largura do cais: 10 m |
| - Linha de atracação: 220 m | - Altura do cais: 2.35 m |
| - Comprimento do navio: 140 m | - <i>Turnaround</i> : 200 Pax |
| - Calado: 8,6 m | - Distância à cidade: 400 m |

Por forma a dar uma visão global sobre as áreas no qual o Turismo Marítimo incide no Porto de Barcelona, é apresentada a seguinte imagem com a legenda a considerar:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| A – Terminal A | N – Terminal Marítimo Norte |
| B – Terminal B | S – Terminal Marítimo Sul |
| C – Terminal C | T – Terminal <i>Ferry</i> Barcelona |
| D – Terminal D | Z – Terminal <i>Drassanes</i> |
| M – Terminal de Passageiros <i>Maremagnum</i> | |



Figura 52 – Panorama do Porto de Barcelona, áreas dedicadas à actividade de cruzeiros.

Fonte: Porto de Barcelona



Figura 53 – Vista aérea do edifício WTC, circundado pelos terminais Marítimo Norte e Sul

Fonte: Porto de Barcelona

4.1. Análise SWOT e estratégia de diferenciação

Com o propósito de adicionar valor ao segmento dos cruzeiros, a APL solicitou a Juan Madrid, ex-presidente da *MedCruise* e com estreita ligação ao Porto de Barcelona, um estudo de viabilidade para o Porto de Lisboa no segmento dos cruzeiros. A análise SWOT comparativa e estratégia de diferenciação apresentadas de seguida terão como base o referido estudo. Analogamente, a matriz SWOT e o ensaio de boas práticas CRM exibidos serão de autoria própria, tendo em consideração as opiniões da amostra entrevistada. Para verificação das mesmas, consultar secção 12 dos anexos.

• Análise SWOT comparativa entre Lisboa e Barcelona – Tabela 11

Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	
<u>Lisboa</u>	<u>Barcelona</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Prestígio e altamente atractivo - Terminais operacionais - Alta capacidade (cais) - Coordenação com os diferentes agentes - Bons preços IFO e MGO - Projecto de urbanização - Novo concessionário privado - Aeroporto intercontinental - Capital portuguesa - Segurança 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestígio - Terminais operacionais - Alta capacidade (cais) - Coordenação com os diferentes agentes - Disponibilidade de cais - Urbanização - Dois concessionários privados - Aeroporto intercontinental - Sistema de <i>booking</i> / reservas
Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> - Tarifas aplicáveis à tripulação - Falta de interesse na promoção da cidade - Desordem e falta de Táxis - Fora dos circuitos de interesse habituais - Falta de portos envolventes - Terminais obsoletos - Excesso de controlo de imigração 	<ul style="list-style-type: none"> - Atracação limitada - Pouco uso do Terminal Norte - Estiva dispendiosa - Alta intermediação dos agentes - Concentração de <i>Turnaround</i> - Serviço de bens com custo elevado - Rigidez tarifária - Rigidez comercial
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> - Comboio de AV para Madrid - Circuitos atlânticos - Novas rotas - Escalas <i>Interporting</i> - Incorporação no mercado espanhol - Mercados emergentes (Brasil) - Utilização da faixa BUS na cidade - Acordos de fidelidade entre <i>Stakeholders</i> - Melhoria da tarifa referente aos Táxis 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo aeroporto e terminais - Comboio de AV - Novos hotéis - Construção de “Mega” Terminal - Crescimento do mercado americano - Crescimento do mercado espanhol - “Mega” navios na Europa e Mediterrâneo
Ameaças (<i>Threats</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> - Abrandamento económico - Possível subida de preços - Tráfego rodoviário problemático - Competição de Leixões, Vigo e Corunha 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande subvenção a Marselha - “<i>Boom</i>” cidadão - Terrorismo - Primavera Árabe - Abrandamento económico - Circuito esgotado - Concentração de mercado - Congestão de rotas - Excessiva pressão para descida de preços

Por acréscimo, podemos ainda mencionar outras questões aos quatro parâmetros em avaliação no que a Lisboa diz respeito. Em consequência da realização das entrevistas e com base na observação das rotinas diárias nos terminais de cruzeiro, verifica-se o seguinte:

i. Pontos Fortes

- Lisboa está situada num estuário natural, com uma barra permanentemente aberta à navegação (24/7).
- Caracteriza-se pela sua beleza natural e por ser uma cidade limpa, garantindo proximidade entre a parte histórica e o terminal (LCT).
- Além disto, Lisboa contempla ainda uma enorme variedade de pontos de interesse e de oferta aos passageiros como museus, turismo circundante por localidades famosas (Sintra, Cascais, Fátima) e património UNESCO, como o Fado.

ii. Pontos Fracos

- Abordagem algo passiva na divulgação do Porto de Lisboa.
- Outro factor a considerar são as marés, que se expandem ao longo de todo o estuário, dificultando as operações dos navios de cruzeiro.

iii. Oportunidades

Efectuar uma aposta mais intensa na promoção do porto e da cidade, através duma rigorosa gestão de imagem, promovendo o surgimento de outros negócios.

iv. Ameaças

- O facto de Lisboa se configurar como um porto “intermédio” e não como um ponto de partida ou de chegada.
- Em termos urbanísticos, o difícil acesso rodoviário ao terminal de Santa Apolónia pela Av. 24 de Julho e pela Av. Infante D. Henrique, assume-se como uma condicionante. No prisma comercial, a concessão poderá ser prejudicial para a APL uma vez que deixará de ter influência no negócio. Cingindo-se à actualidade, problemáticas como a ameaça terrorista terão de ser tidas em conta.

a) Matriz SWOT aplicável a Lisboa – Tabela 12

	Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitamento do facto de Lisboa ser uma zona de confluência de rotas devido à localização geoestratégica do seu porto; - Captação de negócios de diferentes mercados e realização de novos itinerários com forte incidência no mercado do norte da Europa, Mediterrâneo, Canárias e de reposicionamento de navios; - Realização de parcerias com diversos <i>players</i> e agentes espanhóis; - Aproveitamento das zonas circundantes como Belém, Sinta ou Fátima para novos circuitos turísticos; - Inclusão de passagens aéreas e estadia nos pacotes de oferta turísticos; - Aproveitamento dos mercados transatlânticos e volta-ao-mundo no segmento <i>interporting</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação do mercado português, apostando activamente na promoção interna; - Construção de parques de estacionamento para Taxis e <i>Bus</i> turísticos; - Promoção conjunta de novos itinerários com o Funchal e Canárias para o mercado <i>West Med</i> e Leixões, Vigo e Corunha para o Atlântico; - Revitalizar os terminais TPA e TPR. O TPA como alternativa para a recepção de navios com maior calado e o TPR para fins culturais e recreativos, além da prestação de apoio a operações de navios menores.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Transformação do Porto de Lisboa num porto de origem e de destino, ao invés de ser apenas um porto intermédio (o novo terminal permitirá reduzir esta problemática); - Melhoria das acessibilidades rodoviárias em Santa Apolónia e Alcântara; - Combate ao abrandamento económico através de incentivos às actividades turísticas, de lazer, entre outras, relacionadas com a actividade de cruzeiros e com a náutica de recreio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonização das tarifas relativas à tripulação e serviços de segurança; - Investimento em equipamento adequado para contrariar o efeito das marés; - Edificação de novas estruturas, modernas, objectivas e cómodas (o novo terminal também irá ajudar a reduzir esta situação); - Investimento na promoção de imagem.

b) Estratégia de diferenciação

No sentido de continuar com um crescimento sustentado, o autor do estudo de viabilidade para o Porto de Lisboa defende que deverá ser estabelecida uma estratégia de diferenciação a seguir, obedecendo a oito princípios, os quais passam a ser explicitados de seguida:

- Segurança portuária;
- Oferta de serviços ao longo de todo o ano;
- Preços;
- Tarifas mais competitivas ao nível do combustível;
- Promover a “coesão da comunidade e construir um código de boas práticas”;
- Liderança regional;
- Programa de boas-vindas;
- Novo terminal;

Além do disposto, deverão ser sempre ponderados os critérios e expectativas dos diferentes agentes que intervêm no segmento dos cruzeiros, neste caso as entidades X, Y e W, com a própria gestão e manutenção do terminal, Z, sendo a máxima prioridade efectuar a gestão da actividade de forma harmoniosa.

Relação entre *Stakeholders*

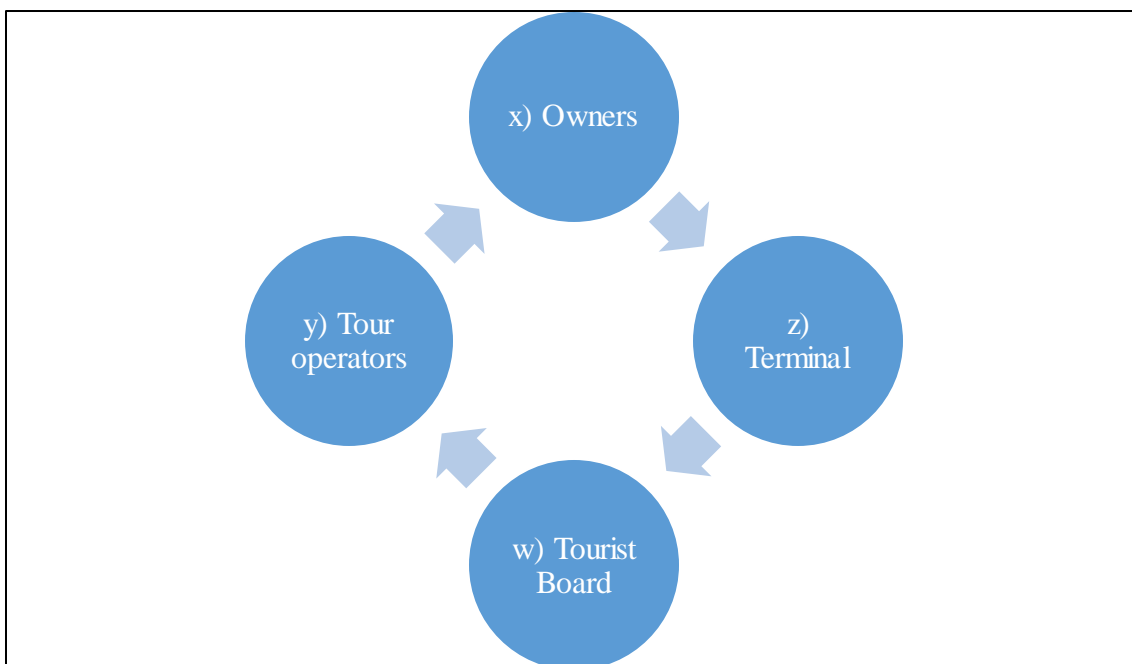


Figura 54 – *Stakeholders needs* (Adaptado)

Fonte: Madrid, Juan; Estudo de viabilidade 2012

c) Ensaio de boas práticas - Customer Relationship Management

i. Análise global

O Porto de Lisboa, assim como a cidade, possuem quatro valências extremamente vantajosas que se traduzem em mais-valias competitivas e que poderão pesar como factor de diferenciação, levando a que um turista, que neste caso é o cliente final do porto, opte por efectuar uma escala em Lisboa em detrimento de outro destino.

Apesar do novo terminal LCT ainda não estar concluído, esta edificação irá configurar-se como um importante benefício para a actividade. Desta forma, o mesmo já será considerado na lista abaixo, na qual se procede à exposição das supraditas vantagens:

- *Strong Brand* por *AIDA Cruises*;
- Património UNESCO;
- *Lisbon Cruise Terminals*;
- Um dos melhores destinos a nível europeu, devidamente reconhecido a nível internacional como atestam os prémios *World Travel Awards* atribuídos ao município e ao porto
 - 2014 *Europe's Leading Cruise Port*;
 - 2014 *Europes's Leading Cruise Destination*.

ii. Análise institucional

Institucionalmente, o Porto de Lisboa mantém relações de estreita colaboração com diversas organizações e entidades. Este assunto já foi anteriormente abordado no Capítulo III – *Caracterização portuária e determinação do contributo económico gerado pela actividade de cruzeiros*, concretamente no tópico 3.5. referente às *Diferentes relações estabelecidas entre Stakeholders*. Esta cooperação inter-organizacional revela-se benéfica na medida em que contribui e facilita a escolha do turista por um determinado destino.

Aparte de todos os *players* e intervenientes no processo serem extremamente relevantes, para este ponto serão apenas consideradas as relações de cooperação com as associações de cruzeiros, nas quais se destacam:

- *Lisbon Cruise Club* – Clube que conta com 46 membros associados, congregando organizações comerciais, turísticas e mesmo desportivas com a Autoridade Marítima e a APL;
- *MedCruise* – Associação dos portos de cruzeiros mediterrânicos, no qual a APL passou a integrar a gestão, em Setembro passado;
- *Cruise Europe* – Associação de portos de cruzeiros europeus da costa atlântica, costa oeste, norte da Europa e Escandinávia;
- *Cruise Atlantic Europe* – Associação de cruzeiros que engloba cinco países entre os quais Portugal, Espanha, França, Irlanda e Inglaterra;
- *Atlantic Alliance* – Aliança entre dezoito portos europeus, orientados para a frente atlântica.

iii. Análise de acções e campanhas

Em termos de campanhas e acções, a APL destaca-se pelas boas práticas exibidas. Todos estes comportamentos são tidos em conta na avaliação de um destino por parte dum consumidor final. São disso exemplo:

- Recepção de boas-vindas aos passageiros;
- Realização de *workshops*, conferências, exposições e eventos tais como o *Cruise Day Lisbon* ou o *Royal Caribbean Golf Trophy*
 - O *Cruise Day Lisbon* é uma iniciativa do *Lisbon Cruise Club* no âmbito de dar a conhecer a actividade de cruzeiros ao grande público. O evento caminha para a segunda edição, estando a mesma prevista para os dias 09 e 10 de Maio de 2015;

- Realização de “dias abertos” para visitas escolares e universitárias;
- Policiamento dos terminais e controlo alfandegário, meios que garantem a sensação de segurança aos turistas;
- Existência de pontos turísticos e pontos de venda nos terminais;
- Presença em eventos internacionais tais como as feiras de cruzeiros – *Seatrade Europe*; *Seatrade Cruise Shipping Convention* em Miami, entre outros;
- Entrega de placas comemorativas através de cerimónias protocolares – tomando como exemplo, a comemoração do número de escalas efectuadas por um navio, entre outras;
- Assinatura de acordos com outras AP’s, figurando o Rio de Janeiro como um dos portos protocolados.

iv. Análise de oportunidades

Relativamente às oportunidades que o Porto de Lisboa poderá aproveitar na relação com o consumidor final, expõe-se:

- Com a construção do novo terminal, Lisboa passará a ser vista como um porto de origem ou de destino, deixando de funcionar apenas como porto intermédio ou de passagem.
 - Esta situação traduzir-se-á num dinamismo económico, levando a que os turistas passem mais tempo na cidade, e por conseguinte, aumentem os níveis de consumo como por exemplo em alojamento, restauração, *souvenirs*, entre outros benefícios;
- Promoção de acções de solidariedade, que permitem captar a atenção do público;
- Captação de novos parceiros para o *Lisbon Cruise Club*, no sentido de serem divulgadas novas promoções e descontos para usufruto do consumidor;

- Instituição de novas parcerias com outras AP's, com o intuito de promover circuitos de *short-regular cruises*, levando a uma melhoria de oferta de rotas.
 - Destinos como o Funchal, as Canárias, os portos do Norte de África e os portos espanhóis de Málaga e Barcelona poderiam ser alvo de abordagem comercial neste sentido;
- Criação de um departamento especializado para a gestão de imagem e *marketing* referente à actividade de cruzeiros;
- Estabelecimento de um sistema de reservas ou *bookings* para os passageiros, à semelhança de outros portos europeus, a fim de facilitar possíveis reservas de alojamento ou de *Tours*, aluguer de veículos, compra de bilhetes para museus e espectáculos, entre outros;
- Adesão ao *LisboaCard*, da Associação de Turismo de Lisboa, aproveitando as singularidades do cartão, nomeadamente a modalidade *Eat & Shop Card*, Alojamento e *Táxi-Voucher*.

v. Análise de desafios

Relativamente aos desafios futuros, são apontados três princípios significativos a ponderar na equação *Customer Relationship Management*:

- A crise económica;
- Maximização de oferta de rotas e circuitos com início e fim em Lisboa;
- Mudança de mentalidade do povo português.

Este último ponto justifica-se pelo facto de Portugal ser um país com alguma resistência à actividade de cruzeiros, sendo aconselhável a realização duma aposta interna no sentido dos portos portugueses em geral captarem uma nova quota de mercado.

**Capítulo V – Análise à implantação de uma instalação portuária em contexto nacional
(R.A.A.)**

5.1. Análise ao projecto para Angra do Heroísmo

Com o desejo de ser criado um itinerário no segmento dos cruzeiros na Região Autónoma dos Açores, foi equacionada a possibilidade de se proceder à implantação de uma infra-estrutura portuária com capacidade para recepção de navios de cruzeiro de maior envergadura. Tal projecto foi criado para a cidade de Angra do Heroísmo, localizada na ilha Terceira e pertencente ao Grupo Central da Região. A título adicional, informa-se que o arquipélago dos Açores é considerado uma região ultra-periférica da União Europeia, tendo como base Estatutos Comunitários, dotando assim a região de autonomia pública ao nível político e administrativo, segundo as Directivas e Regulamentos promulgados pelos Estados-Membros da U.E.. Com esta circunstância, verifica-se uma gestão portuária regional circunscrita ao modelo de gestão *Tool Port*, alicerçado no erário público.

Sendo do interesse governamental da região proceder à dinamização da economia local, e já com duas estruturas prontas para recepção de navios de cruzeiros (Ponta Delgada em São Miguel e Horta no Faial), pareciam estar reunidas as condições para a consumação do projecto. Imediatamente abaixo são exibidas imagens dos dois terminais existentes, sendo que a primeira figura representa a gare marítima “Portas do Mar” e respectivo terminal em São Miguel, enquanto a segunda figura exhibe a actual estrutura no Faial. Mais se informa que em termos económicos, o terminal de Ponta Delgada teve um custo de 57 milhões de euros enquanto o terminal da Horta é associado ao valor de 40 milhões de euros.



Figura 55 – Gare “Portas do Mar” e terminal em São Miguel

Fonte: <http://www.portasdomar.pt>



Figura 56 – Gare e terminal no Faial

Fonte: oportodagradosa.blogspot.com

A realização da obra em Angra do Heroísmo iria promover um circuito interno regional, nomeadamente um itinerário triangular inter-ilhas de *short-regular cruises*, dinamizando assim a economia local. Sendo óbvio que a região só por si não conseguiria ser um atractivo suficiente para manter um circuito arquipelágico, revelava-se de extrema importância conseguir conciliar o circuito interno com o mercado transatlântico e de reposicionamento de navios vindos do mercado caribenho, assim como com outros portos de escala, afigurando-se o Funchal e Gran Canaria como boas alternativas.



Figura 57 – Projecto do terminal de Cruzeiros para A.H.

Fonte: Portos dos Açores

A figura 57 acima apresentada representa a capa do documento oficial que foi submetido às instâncias reguladoras. Após uma primeira aprovação, o projecto foi revogado devido à forte contestação local acerca desta edificação, tendo sido retirado do *Plano Integrado de Transportes* do Governo Regional.

Dada a crise que se instalou no país, fazendo abrandar todos os sectores da indústria marítima, além da característica insular da região, parecia já não existirem condições para a continuação do projecto, resultando no inevitável desfecho da reprovação.

Neste momento, não é expectável que se torne a projectar um terminal de passageiros para Angra do Heroísmo nos próximos anos. Dinamizar as actividades marítimas engloba os planos do Governo Regional para o arquipélago, de acordo com o PREIT (Plano de Revitalização Económica da Ilha Terceira), apostando quase exclusivamente na vertente da náutica de recreio e não no segmento dos navios de cruzeiro, no que concerne à ilha Terceira.

Capítulo VI – Conclusões e reflexões finais

6.1. Considerações e reflexões finais

Em jeito de síntese ao relatório efectuado e realizando uma última análise ao mesmo, verifica-se que a APL apresenta um modelo de gestão portuária conhecido como *Landlord Port*. Este modelo de gestão é actualmente o modelo dominante a nível internacional para os grandes portos, assim como para os portos de tamanho médio, e implica que a AP em questão funcione como entidade reguladora e senhorio dos terrenos que possui; enquanto a própria gestão das diversas actividades fica a cargo de entidades privadas, interessadas no seu desenvolvimento, mediante retribuição económica à AP.

Apesar desta vocação, a APL no que diz respeito ao segmento dos cruzeiros, sempre geriu a actividade pelos meios próprios. Neste sentido, e enquanto se realizava o estágio na Divisão de Turismo Marítimo, foi perceptível uma notável organização por parte das chefias, bem secundadas por um capital humano extremamente profissional e dedicado à causa dos cruzeiros.

Como prova desta circunstância, os *rankings* europeus e internacionais relativos ao segmento de cruzeiros atestam o assunto em questão; alicerçados num sólido crescimento em número de navios e passageiros ao longo dos últimos anos, resultando em diversos reconhecimentos e prémios quer nacionais, quer internacionais.

No entanto, a recente concessão da actividade de cruzeiros veio confirmar a tendência dos portos internacionais mais relevantes quanto à inclinação para o modelo de *Landlord Port*.

Defende-se que a actividade não deveria ter sido alvo de concessão uma vez que a credibilidade alcançada por Lisboa, enquanto destino de cruzeiros, deve-se ao bom trabalho que foi sendo concretizado pela APL e respectivos trabalhadores.

Todavia, a concessão representa agora uma nova etapa para o segmento de cruzeiros, sendo expectável que ocorra um impulso na actividade, decorrentes do aumento do número de navios, adquirindo mais-valias para o próprio porto assim como para o município de Lisboa e região do Tejo.

Relativamente à localização da cidade no panorama internacional do segmento, Lisboa goza de um posicionamento estratégico favorável pois centraliza em si um elevado número de diferentes rotas internacionais, originando assim uma zona de confluência de circuitos. Porém, esta mesma vantagem acaba por funcionar como uma limitação. Na

realidade, Lisboa é um ponto de convergência como foi referido mas ao mesmo tempo não está inserida nos principais circuitos de cruzeiros, estreitando assim a influência portuária de Lisboa.

Apesar deste paradigma, Lisboa apresenta um estuário natural aos operadores mundiais de cruzeiros, com uma barra permanentemente aberta. Tal ocorrência abona muito a favor da capital portuguesa, sendo que os navios podem entrar em operações a qualquer altura do dia, revelando-se esta competência numa enorme vantagem competitiva.

Quanto às instalações e infra-estruturas que vêm sendo utilizadas no decorrer da actividade; de facto não são as mais indicadas. As gares existentes em Alcântara e no terminal da Rocha são património nacional, o que restringe bastante o raio de acção da APL para realização de obras ou melhorias nessas mesmas instalações.

Contudo, o novo terminal de cruzeiros que será edificado em Santa Apolónia irá esbater esta desvantagem, contribuindo para uma melhoria de imagem junto dos operadores e passageiros. Com a vocação funcional que o novo terminal irá apresentar, juntamente com a vertente ambiental devidamente respeitada no projecto, o novo LCT afigura-se como um terminal necessário e bem-vindo no seio da APL e do município.

Não obstante, terão de ser encontradas soluções para as gares antigas, tendo em conta que o terminal de Alcântara deverá continuar a ser utilizado, sobretudo na perspectiva de receber os navios de cruzeiro com maior calado que não consigam atracar em Santa Apolónia, uma vez que os fundos da última não apresentam a profundidade ao nível que Alcântara possui.

Por último, a questão das acessibilidades aos terminais também deverá ser alvo de reflexão. Se nos encontrarmos em Santa Apolónia, este terminal encontra-se no coração da baixa lisboeta e permite que os turistas se dirijam à cidade pelos próprios meios; no entanto, para os *Tours* e Táxis, os acessos rodoviários são manifestamente curtos, dificultando a circulação. Apesar desta dificuldade evidente, uma vez que o terminal situa-se no seio da cidade, rodeado pela orla citadina, não se afigura uma solução para esta problemática, sendo que poderá nem ser possível solucionar este constrangimento. Quanto a Alcântara e Rocha, deverá ser equacionada uma nova resolução para as acessibilidades, visto que os acessos por meio dos viadutos de Alcântara ou Belém e por via do Cais do Sodré não se apresentam como os melhores recursos.

No global, o Porto de Lisboa está bem representado nos *Rankings* comparativos com outros portos europeus situados na fachada atlântica, servindo-se da mais-valia gerada pela beleza da cidade e do seu património. Numa perspectiva de aposta continuada, o Porto de Lisboa poderá tentar tornar as suas taxas cada vez atractivas; o que aliado aos dois factos acima descritos permitiria uma maior captação de tráfego no que diz respeito ao segmento de passageiros em trânsito.

Ainda assim, a aposta maior terá de ser efectuada na captação de tráfego oriundo do reposicionamento de navios procedentes do mercado das Caraíbas; não descurando o tráfego transatlântico e de volta-ao-mundo. Estes deverão ser os grandes objectivos de Lisboa, porque iria permitir uma maior valorização da cidade enquanto destino turístico de excelência para a actividade de cruzeiros, a nível europeu.

Em alusão aos impactos económicos decorrentes da actividade de cruzeiros, o contributo económico do segmento é extremamente positivo, devido à enorme capacidade que a actividade tem de gerar mais-valias financeiras, não só para o porto em si, como também para a cidade de Lisboa e para os municípios.

Através do estudo económico efectuado pela associação CLIA – Europa, é deveras interessante verificar o impacto que esta indústria detém sobre todo o continente Europeu. Nesta mesma perspectiva Comunitária, os dados apresentados no referido estudo revelam-se bastante completos e ajudam a uma melhor compreensão do fenómeno dos cruzeiros e do seu impacto nas economias dos diferentes Estados.

A nível nacional não existem muitos dados económicos, levando a que esta insuficiência não permita efectuar um estudo mais pormenorizado nesta mesma vertente. Apesar deste impedimento, foi possível retirar algumas reflexões através do inquérito realizado pelo Observatório do Turismo de Lisboa e pela tabela das TUP's cedidas pela APL.

O impacto económico em Lisboa é verdadeiramente abrangente a diversas áreas de negócio e não pode ser negada a sua influência na economia local. Conforme referido, a APL estima que durante o ano de 2013 tenha havido um impacto directo nas economias local e nacional num valor superior a 54 milhões de euros. Esta valia, juntamente com a previsão dedutiva efectuada contabilizando os dados previstos para o novo LCT, remetem para um impacto ainda mais importante e positivo.

Em relação às TUP's, as mesmas são mais baratas em relação aos portos do norte da Europa mas mais caras comparativamente a portos do mediterrâneo. Esta situação já criou um certo desconforto da parte de alguns operadores, no entanto e de acordo com as chefias do segmento de cruzeiros, “em matéria de TUP navio, a APL tem um conjunto de incentivos para os navios de cruzeiro que baixam substancialmente a factura portuária o que torna Lisboa mais competitiva”.

Porventura é aconselhável a harmonização das tarifas em comparação com os portos mediterrânicos, não só para minorar a preocupação dos operadores como também para maximizar a captação dos navios oriundos das Caraíbas.

Concretamente aos *Stakeholders*, a APL está bem posicionada ao nível das relações estabelecidas com os seus parceiros europeus, conforme comprovam as estatísticas e dados relativos às diversas associações europeias. Um exemplo relevante da maior importância que o Porto de Lisboa tem vindo a assumir reflecte-se na recente entrada da APL para o Conselho de Administração da *MedCruise*, reputada associação europeia de portos do Mediterrâneo. O crescente interesse dos turistas em Lisboa também advém da boa publicidade que estas associações permitem, e neste aspecto a APL tem sido exímia.

Prosseguindo para a comparação com o Porto de Barcelona; é evidente que este último é um porto muito melhor capacitado para a recepção de navios de cruzeiro. Não só possui mais e melhores estruturas, são mais modernas e adequadas às necessidades, como também está dotado de uma fantástica localização no mercado do Mediterrâneo. Consequentemente, este factor leva a que o Porto de Barcelona apresente melhores índices relativos ao número de escalas de navios e de passageiros.

Toda esta conjugação permite que Barcelona, a par de Civitavecchia, sejam considerados pólos obrigatórios de passagem para os navios de cruzeiros no Mediterrâneo, à semelhança de Port Everglades e Nassau nas Caraíbas.

No entanto, em termos culturais, gastronómicos e outros, Lisboa é uma cidade igualmente atractiva em comparação com Barcelona e a outras cidades mediterrânicas com instalações portuárias. Entende-se mesmo que o detalhe da localização seja o grande entrave a que Lisboa não esteja nos lugares cimeiros, em termos de número de escalas de cruzeiros e de passageiros. As restantes dificuldades e constrangimentos que Lisboa apresenta, nomeadamente referidos ao longo do Capítulo IV, com uma análise ponderada e investimentos adequados poderão ser ultrapassados com maior ou menor dificuldade.

Entretanto, na relação estabelecida com os passageiros, de forma a melhorar a experiência dos turistas em Lisboa, as duas próximas sugestões (que já foram referidas ao longo do relatório) seriam soluções assaz interessantes:

- Estabelecimento de um sistema de reservas ou *bookings* para os passageiros, à semelhança de outros portos europeus, a fim de facilitar possíveis reservas de alojamento ou de *Tours*, aluguer de veículos, compra de bilhetes para museus e espectáculos, entre outros;
- Adesão ao *LisboaCard*, da Associação de Turismo de Lisboa, aproveitando as singularidades do cartão, nomeadamente a modalidade *Eat & Shop Card*, Alojamento e *Táxi-Voucher*.

Em última instância e no que toca à implantação da instalação portuária no Arquipélago dos Açores.

Tendo em conta o panorama económico e social de todo o país, proceder à implantação de um projecto para um cais de cruzeiros em Angra do Heroísmo teria de ser feito com base num avultado investimento. Se a esta situação aliarmos o facto de no Arquipélago vigorar o modelo de gestão portuária *Tool Port*, iria sempre implicar o uso avultado de dinheiros públicos do fundo regional.

Com estas premissas, não parece de todo apropriado avançar para a edificação do projecto com as condições económicas e sociais que vigoram nos dias actuais. Dado o não-seguimento do projecto, entende-se que este cancelamento foi positivo, permitindo assim um maior período de reflexão sobre o sector marítimo.

6.2. Propostas para investigações futuras

Como sugestão para futuras investigações, propõe-se que sejam efectuados mais estudos de índole económica para o sector marítimo, e em concreto para o segmento dos cruzeiros. O surgimento destes estudos iria permitir que futuras análises ao segmento fossem efectuadas com maior detalhe e minúcia, devido à existência de mais dados e indicadores.

Na mesma óptica, seria interessante observar estudos efectuados na área mas no contexto nacional, que englobasse todos os portos de cruzeiros existentes. Desta forma, seria possível definir estratégias nacionais para o crescimento do segmento em todo o país, resultando na geração de mais-valias para os demais sectores.

Por fim, uma última proposta de investigação consiste no aprofundamento do estudo prévio que foi realizado para a implantação do projecto de cruzeiros em Angra do Heroísmo mas não teve sequência. Uma análise sobre o sector marítimo, não só na ilha Terceira mas que reúna todo o panorama açoriano, poderá impulsionar e servir de base no desenvolvimento marítimo da Região Autónoma dos Açores.

Capítulo VII – Bibliografia

APL - Estudo sectorial de cruzeiros. 2011.

APL - Relatório de actividade: tráfego de cruzeiros. 2012.

APL - Relatório de actividade: tráfego de cruzeiros. 2013.

ANDRADE, Cyntia; ROBERTSON, Margaret - Turismo de Cruzeiros: perspectivas para a Macaronésia. Revista Turismo e Desenvolvimento, N° 13. 2010.

BAIXINHO, Alexandra - Turismo de Cruzeiros em Lisboa: Uma Abordagem Antropológica. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. 2008. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre.

CLIA EUROPE - The Cruise Industry - Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe. Brussels: The cruise industry, 2014.

DWYER, Larry; FORSYTH, Peter - Economic Significance of Cruise Tourism. University of Sydney and Monash University: 1998.

DORNBUSCH, Rudiger; FISCHER, Stanley; STARTZ, Richard – Macroeconomia. 7ª ed. ISBN 972-8298-85-4.

EUROPEAN CRUISE COUNCIL - The Cruise Industry - Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe. 2012.

GAMITO, Teresa - Desenvolvimento da Economia do Mar: Turismo Marítimo. 2009.

International Cruise Market Monitor. Peter Wild. Ed [2012]. Q-1.

International Cruise Market Monitor. Peter Wild. Ed [2012]. Q-2.

International Cruise Market Monitor. Peter Wild. Ed [2012]. Q-3.

International Cruise Market Monitor. Peter Wild. Ed [2012]. Q-4.

LARRAN, Sachs – Macroeconomica. McGraw-Hill. ISBN 85-346-0336-7.

MADRID, Juan - Estudo de viabilidade para o Porto de Lisboa. 2012.

OBSERVATÓRIO DO TURISMO DE LISBOA - Inquérito a passageiros de cruzeiro -
Porto de Lisboa. Lisboa: Inquérito a passageiros de cruzeiro, 2013.

Plano de Revitalização Económica da Ilha Terceira; Governo dos Açores. 2015.

ROCHA, Margarida – O mercado da indústria de cruzeiros: o caso do Porto de Leixões.
Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, da Universidade de
Aveiro. 2011. Projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos
requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

SAMUELSON, Paul; NORDHAUS, William – Economia. McGraw-Hill/Irwin. 18 ed.
ISBN 978-0072872057.

SERRANO, Elisabete - O mar como ponto de partida do Projecto do Novo Terminal de Cruzeiros de Leixões. Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais e Escola de Economia e Gestão, 2010.

TIMÓTEO, Fábio - Comportamento do Consumidor de Cruzeiros Marítimos em Portugal. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. 2012. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre.

WARD, Douglas – Complete guide to cruising & cruise ships. 19 ed. Berlitz Publishing, 2011. ISBN 978-9812688385.

WARD, Douglas – Complete guide to cruising & cruise ships. 20 ed. Berlitz Publishing, 2011. ISBN 978-1780040004.

WARD, Douglas – Complete guide to cruising & cruise ships. 21 ed. Berlitz Publishing, 2012. ISBN 978-1780040608.

WARD, Douglas – Complete guide to cruising & cruise ships. 22 ed. Berlitz Travel, 2014. ISBN 978-1780047492.

WILD, Peter; DEARING, John - Development of and prospects for cruising in Europe. 2000.

www.blogdoscruzeiros.com, consultado de Fevereiro de 2014 a Março de 2015.

www.cruiseindustrynews.com, consultado a 5 de Junho de 2014.

www.cruiseindustrynews.com, consultado a 6 de Junho de 2014.

www.hidrografico.pt, consultado a 8 de Março de 2015.

www.portodelisboa.pt, consultado de Fevereiro de 2014 a Março de 2015.

www.portdebarcelona.cat, consultado de Fevereiro de 2014 a Março de 2015.

www.seatrade-insider.com, consultado a 6 de Junho de 2014.

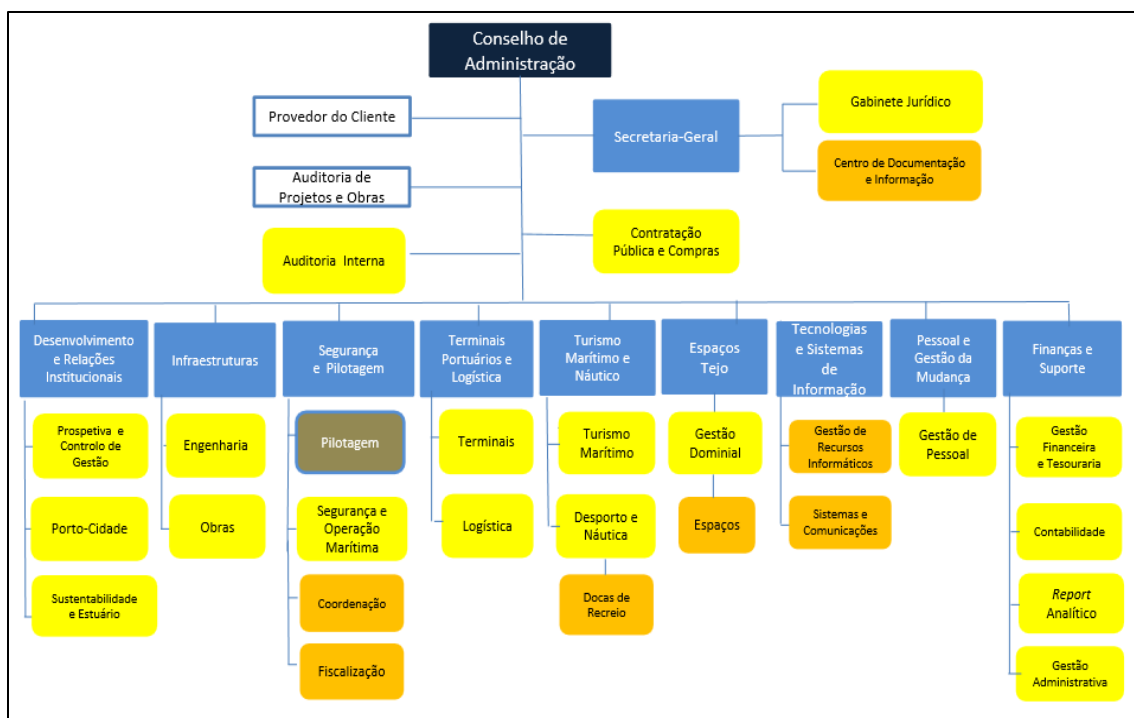
www.oportodagradosa.blogspot.pt, consultado de Fevereiro de 2014 a Março de 2015.

<http://concursosasrs.org>, consultado no dia 14 de Novembro de 2014.

www.ine.pt, consultado no dia 23 de Fevereiro de 2015.

Capítulo VIII – Anexos

- Secção 1



- Secção 2

Administração do Porto de Lisboa	
Conselho de Administração	
Marina Ferreira	Presidente do CA
Andreia Ventura	Vogal do CA
Nuno Osório	Vogal do CA
Provedor do Cliente	
Rui Magina	Chefe de divisão
Auditoria de Projectos e Obras	
José Rocha	Chefe de divisão
Paulo Cardoso	Assessor
Auditoria Interna	
Célia Barros	Chefe de Divisão
Maria Frade	Assessor
Leonarda Galhanas	Assessor
Carla Moreira	Técnico Superior
Benvinda Martins	Técnico Superior
Contratação Pública e Compras	
Iris Delgado	Chefe de Divisão
Célia Barata	Técnico Superior
Susana Rolo	Técnico Superior
Rita Coimbra	Técnico Superior
Cristina Moisão	Técnico Superior
Secretaria-Geral	
Pedro Neves	Director de Serviços
Maria Marques	Técnico Administrativo
Ana Zuzarte	Técnico Administrativo
Maria Palhares	Técnico Administrativo
Maria Matos	Técnico Administrativo
Jacinto Cunha	Operador Equipamentos Portuários
António Costa	Motorista Ligeiros
Gabinete Jurídico	
Emília Mata	Chefe de Divisão
Sandra Baptista	Técnico Superior
Maria Lourenço	Técnico
Sónia Matias	Técnico Administrativo
Centro de Documentação e Informação	

Sara Charneca	Chefe de Serviço
Ana Santos	Técnico Superior
Irina Marques	Técnico Superior
Margarida Neves	Técnico Administrativo
Luís Fernandes	Operador Off-Set e Reparação
Tecnologias e Sistemas de Informação	
Fernando Almeida	Director de Serviços
Maria Correia	Assessor
Fernanda Macedo	Assessor
Ana Correia	Técnico Superior
Patrícia Saraiva	Técnico Superior
Ana Gomes	Técnico Superior
Vera Serrão	Técnico de Apoio Informático
Sistemas e Comunicações	
Luís Baptista	Chefe de Serviço
Paulo Cruz	Técnico Superior
Vasco Castro	Técnico
Gestão de Recursos Informáticos	
Filipe Pedro	Chefe de Serviço
Luís Mota	Técnico de Apoio Informático
Ricardo Filipe	Técnico de Apoio Informático
Carlos Assesseira	Técnico de Apoio Informático
Joaquim Santos	Técnico Auxiliar
Desenvolvimento e Relações Institucionais	
Prospectiva e Controlo de Gestão	
Maria Pinto	Chefe de Divisão
Maria Mendes	Assessor
Maria Silva	Técnico Superior
Manuel Loureiro	Técnico Superior
Gonçalo Velho	Técnico Superior
Catarina Pires	Técnico Superior
Ana Balixa	Técnico Administrativo
Porto - Cidade	
Rui Alexandre	Chefe de Divisão
António Oliveira	Assessor
José Guerreiro	Técnico Superior
Maria Gil	Técnico Superior
Pedro Calisto	Técnico Superior
Márcio Luiz	Técnico Superior
Fernanda Gameiro	Técnico Superior
Ana Silva	Técnico

Raúl Contreiras	Desenhador
Maria Ramos	Desenhador
Gustavo Lopes	Topógrafo
Ricardo Garcia	Topógrafo
Sílvia Duarte	Técnico Administrativo
António Matos	Técnico Auxiliar
Sustentabilidade e Estuário	
Maria Pereira	Chefe de Divisão
Paula Sengo	Assessor
Maria Nobre	Assessor
Rita Ramos	Técnico Superior
Miguel Ferreira	Topógrafo
Paulo Viegas	Técnico Auxiliar
Jorge Barbosa	Técnico Auxiliar
Infraestruturas	
António Martins	Director de Serviços
Ludgero Gonçalves	Assessor
Maria Xavier	Técnico Administrativo
Maria Dias	Técnico Administrativo
Engenharia	
Rita Paula	Chefe de Divisão
Maria Matos	Assessor
Tiago Barata	Técnico Superior
Carla Matos	Técnico Superior
Obras	
José Nobre	Chefia
Jorge Rito	Electricista
Carlos Telha	Assessor
José Santos	Assessor
José Gonçalves	Técnico Superior
Ana Pinto	Técnico Superior
Mário Carmo	Desenhador
António Araújo	Fiscal Obras Apt. Portuário
Manuel Alves	Operador de Equipamento Portuário
António Soares	Operador de Equipamento Portuário
José Lopes	Electricista
Pedro Ferreira	Electricista
Nuno Cravo	Electricista
Luís Rodrigues	Técnico Auxiliar
Carlos Azevedo	Além Quadro
Segurança e Pilotagem	

Francisco Marques	Director de Serviços
Maria Guedes	Técnico Administrativo
José Martins	Agente de Exploração
Pilotagem	
Rui Barata	Chefe do Departamento
Carlos Rosa	Piloto
João Oliveira	Piloto
Aristides Bicho	Piloto
João Nunes	Piloto
José Lavado	Piloto
Fernando Costa	Piloto
Alberto Ramos	Piloto
Luís Nunes	Piloto
Rui Nunes	Piloto
Carlos Figueiras	Piloto
José Simões	Piloto
José Chaves	Piloto
Carlos Estima	Piloto
Luís Fonseca	Piloto
João Santos	Piloto
António Saraiva	Piloto
João Menício	Piloto
José Martins	Piloto
António Costa	Piloto
Rui Januário	Piloto
Aníbal Bela	Piloto
Carlos Parracho	Piloto
Fernando Oliveira	Piloto
Carlos Carvalho	Piloto
José Mendonça	Piloto
António Carvalho	Piloto
Vítor Vieira	Piloto
Miguel Rodrigues	Piloto
João Cunha	Piloto
Hélder Almeida	Piloto
Paulo Oliva	Piloto
João Barral	Piloto
Pedro Campos	Piloto
Guilherme Antunes	Piloto
Carlos Marques	Piloto
Rui Santos	Piloto
Manuel Martins	Piloto
Frederico Botelho	Piloto

Segurança e Operação Marítima	
Mário Oliveira	Chefe de Divisão
Rui Ticló	Assessor
Joaquim Cruz	Assessor
Vera Godinho	Técnico Superior
Gonçalo Antunes	Técnico Superior
Carlos Silveira	Técnico
Júlio Gomes	Mestre Tráfego Local
António Francisco	Mestre Tráfego Local
Mário Duarte	Mestre Tráfego Local
Luís Rodrigues	Mestre Tráfego Local
Mário Santos	Mestre Tráfego Local
Luís Clara	Mestre Tráfego Local
António Lisboa	Mestre Tráfego Local
João Neves	Mestre Tráfego Local
Eduardo Marques	Mestre Tráfego Local
José Saúde	Mestre Tráfego Local
João Santos	Mestre Tráfego Local
Jorge Lisboa	Mestre Tráfego Local
José Conceição	Mestre Tráfego Local
Luís Botelho	Mestre Tráfego Local
Nuno Bolinhas	Mestre Tráfego Local
Sérgio Miranda	Mestre Tráfego Local
Rui Narciso	Mestre Tráfego Local
José Pascoa	Motorista Marítimo
José Capote	Motorista Marítimo
Paulo Almeida	Motorista Marítimo
Luís Lisboa	Motorista Marítimo
Nuno Pires	Motorista Marítimo
Jacinto Maceta	Motorista Marítimo
Filipe Rocha	Motorista Marítimo
Adriano Severino	Motorista Marítimo
Vítor Silva	Motorista Marítimo
António Capote	Motorista Marítimo
José Domingos	Electricista
Jacinto Carriço	Electricista
Fernando Sardinha	Electricista
Pedro Tolentino	Técnico Administrativo
Carlos Patrocínio	Marinheiro
Carlos Constantino	Marinheiro
Alexandre Parreira	Marinheiro
João Campos	Marinheiro
Filipe Simões	Marinheiro

Moisés Santos	Marinheiro
José Muxagata	Marinheiro
João Barros	Marinheiro
Miguel Sousa	Marinheiro
José Santos	Marinheiro
Gonçalo Santos	Marinheiro
Nélson Ferreira	Marinheiro
Edgar Costa	Marinheiro
Frederico Dias	Marinheiro
João Casimiro	Marinheiro
Jorge Lisboa	Marinheiro
Maria Lisboa	Auxiliar de Serviços
Coordenação	
Henrique Major	Chefe de Serviço
José Freire	Operador de Computador
Carlos Dinis	Agente de Exploração
Mécia Moreira	Agente de Exploração
Luís Carvalho	Agente de Exploração
Pedro Mota	Agente de Exploração
Sandra Cunha	Técnico Administrativo
Laura Barros	Técnico Administrativo
Fiscalização	
Nuno Ramos	Chefe de Serviço
Diamantino Campos	Chefia
José Nogueira	Desenhador
José Caetano	Agente de Exploração
Carlos Rito	Agente de Exploração
Germano Almeida	Agente de Exploração
Fernando Santos	Agente de Exploração
César Paleta	Agente de Exploração
Carlos Silva	Agente de Exploração
António Santos	Agente de Exploração
Ana Costa	Agente de Exploração
José Afonso	Operador de Equipamento Portuário
Terminais Portuários e Logística	
Paulo Henriques	Director de Serviços
Emílio Paulo	Assessor
Sónia Matos	Técnico Administrativo
Terminais	
José Mousaco	Assessor
Maria Mogárrio	Assessor
Manuel Soares	Assessor

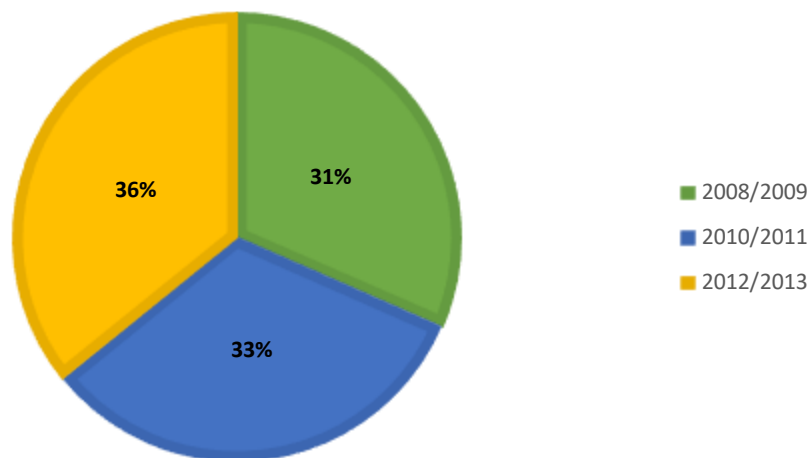
Odília Lança	Assessor
Tiago Fernandes	Técnico Superior
Ricardo Figueira	Técnico Superior
Jorge Monteiro	Técnico
Domingos Carvalho	Agente de Exploração
Amândio Lérias	Agente de Exploração
Ricardo Saramago	Agente de Exploração
Maria Alvarinho	Técnico Administrativo
João Lourenço	Técnico Administrativo
Pedro Fernandes	Técnico Administrativo
Rui Santos	Técnico Administrativo
Ricardo Pessoa	Técnico Administrativo
Logística	
-	
Turismo Marítimo e Náutico	
Bruno Marcelo	Director de Serviços
Helena Costa	Técnico Superior
Ana Fernandes	Técnico
Turismo Marítimo	
Ana Lourenço	Chefe de Divisão
Carlos Lusquinhos	Chefia
Anabela Santos	Técnico Superior
José Almeida	Motorista Marítimo
Luís Sardinha	Operador Radar e Telecomunicações
José Nascimento	Agente de Exploração
Fernando Completo	Agente de Exploração
Pedro Santos	Agente de Exploração
Gonçalo Pereira	Agente de Exploração
Marcelo Pereira	Agente de Exploração
Nélson Chaves	Agente de Exploração
Abel Frutuoso	Electricista
Ana Soares	Técnico Auxiliar
Desporto e Náutica	
Nuno Almeida	Chefe de Divisão
Sandra Henriques	Técnico Superior
Paulo Cardoso	Agente de Exploração
Docas de Recreio	
Paulo Rodrigues	Chefe de Serviço
António Valongo	Agente de Exploração
Manuel Lopes	Agente de Exploração
Tiago Lage	Agente de Exploração
Pedro Pereira	Agente de Exploração

Vasco Soares	Agente de Exploração
Rodrigo Palhares	Agente de Exploração
Espaços Tejo	
Gestão Dominial	
João Figueirinhas	Chefe de Divisão
Ana Silva	Assessor
Rolanda Fontes	Técnico Superior
Espaços	
Mónica Cavaco	Chefe de Serviço
Dora Ribeiro	Assessor
Teresa Marto	Técnico Superior
Isabel Silva	Técnico Superior
Maria Oliveira	Técnico Administrativo
Adalgysa Mata	Técnico Administrativo
Pessoal e Gestão da Mudança	
Teresa Freire	Director de Serviços
Maria Amorim	Assessor
José Fontes	Assessor
António Jota	Técnico Superior
Luís Ferreira	Técnico Superior
Ana Madeira	Técnico Superior
Filomena Baptista	Técnico Administrativo
Fernanda Silva	Técnico Administrativo
Carina Alexandre	Técnico Administrativo
Gestão de Pessoal	
Joaquim Sousa	Chefe de Divisão
Ana Pinto	Assessor
Carla Martins	Técnico Superior
Ana Santos	Auxiliar de Serviços
Finaças e Suporte	
Ana Rodrigues	Director de Serviços
Berta Valentim	Tesoureiro
Maria Freixo	Agente de Exploração
Gestão Financeira e Tesouraria	
Maria Ferreira	Chefe de Divisão
Adelaide Raimundo	Assessor
Rui Ferrugem	Assessor
Florbela Paulo	Técnico Superior
Rosa Leal	Técnico Superior
Esmeralda Crisóstomo	Técnico

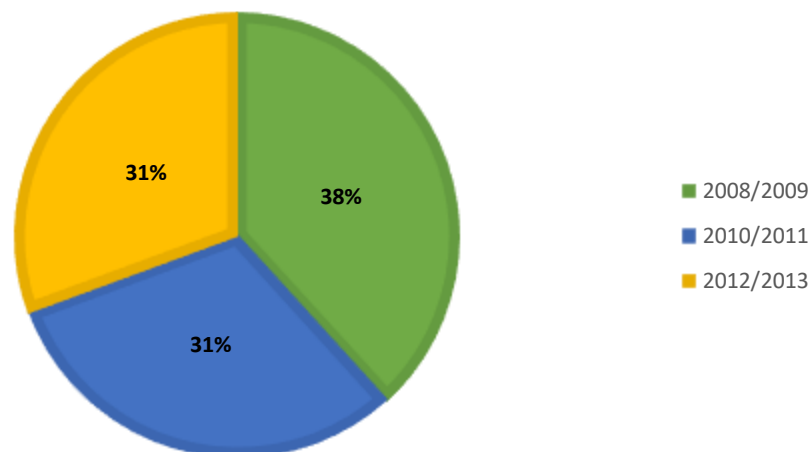
Mariana Oliveira	Tesoureiro
Pedro Nova	Técnico Administrativo
Sandrine Sousa	Técnico Administrativo
Hortense Branco	Técnico Auxiliar
Maria Vieira	Além Quadro
Contabilidade	
Ana Caria	Chefe de Divisão
Ana Gaspar	Assessor
Maria Pessoa	Técnico Superior
Maria Araújo	Técnico Administrativo
Maria Abreu	Técnico Administrativo
Manuel Gomes	Técnico Administrativo
Susana Lopes	Técnico Administrativo
Tânia Grelha	Técnico Administrativo
Report Analítico	
Elisabete Sousa	Chefe de Divisão
Cristina Cunha	Técnico Superior
Inês Santos	Técnico Superior
Gestão Administrativa	
Ana Lopes	Chefe de Divisão
Carlos Marreiros	Mecânico
Nuno Moutas	Técnico Administrativo
Rui Carvalho	Técnico Administrativo
Carlos Duarte	Auxiliar de Serviços
Carlos Cruz	Telefonista/Recepcionista

- Secção 3

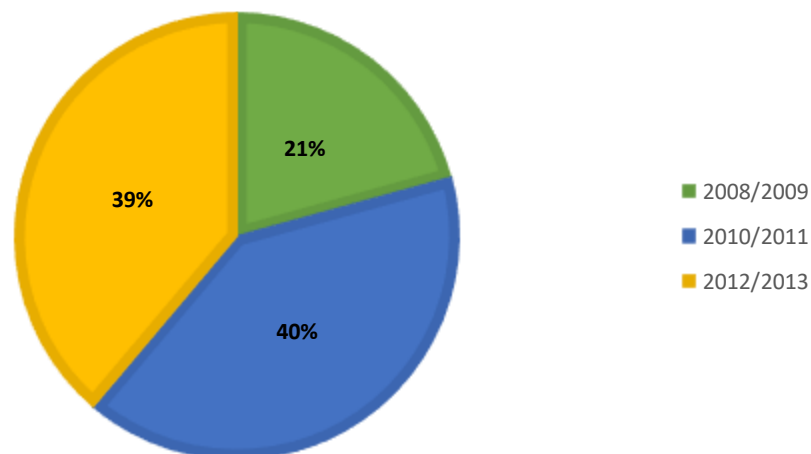
QUOTA DE MERCADO - ESCALAS DE NAVIOS EM TRÂNSITO 2013



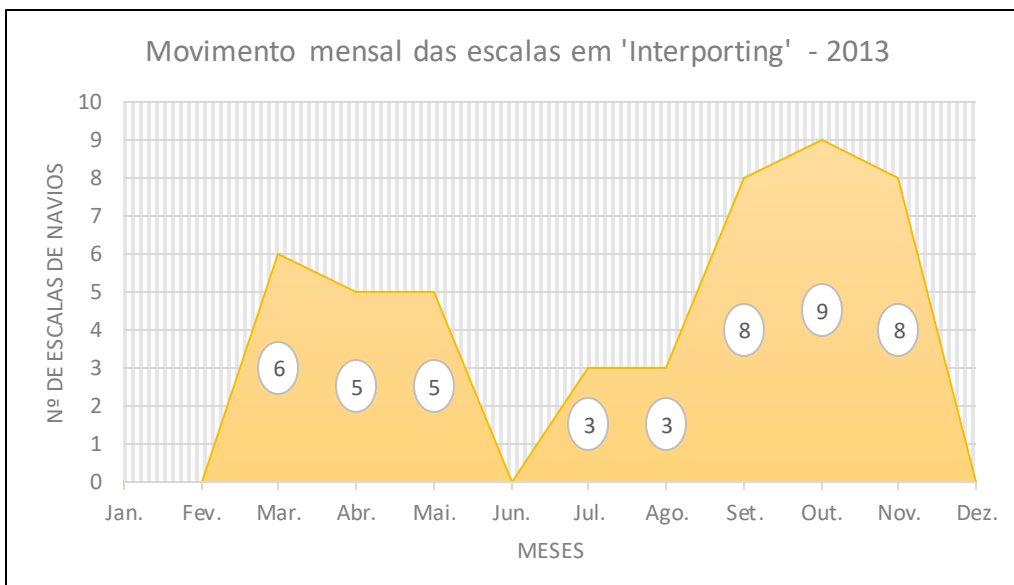
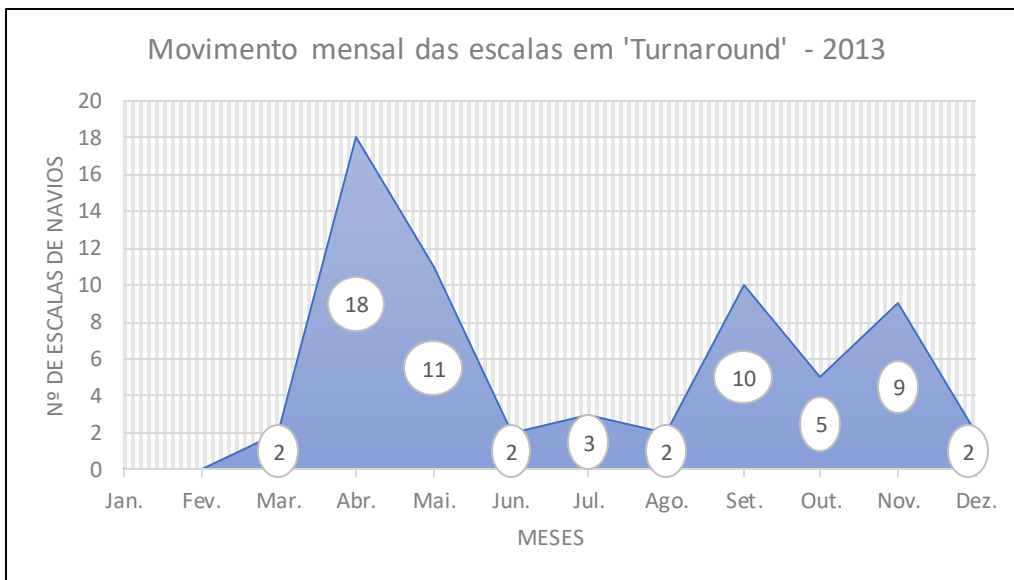
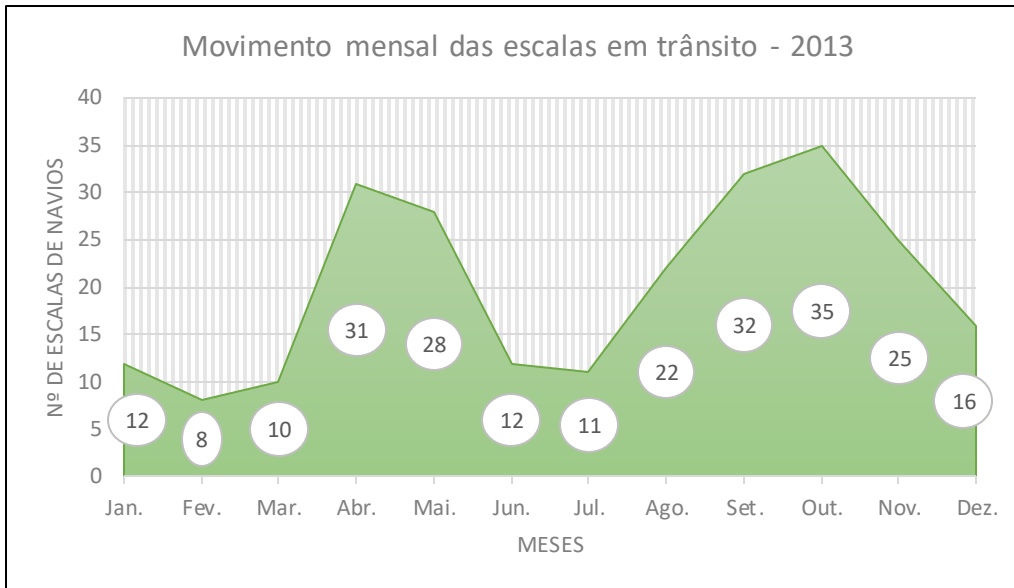
QUOTA DE MERCADO - ESCALAS DE NAVIOS TURNAROUND 2013



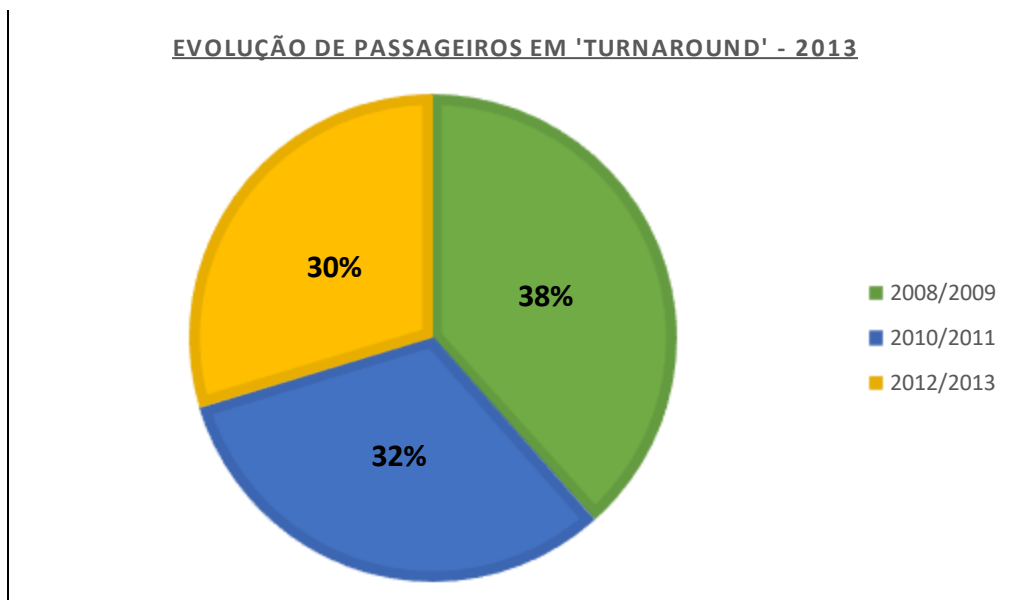
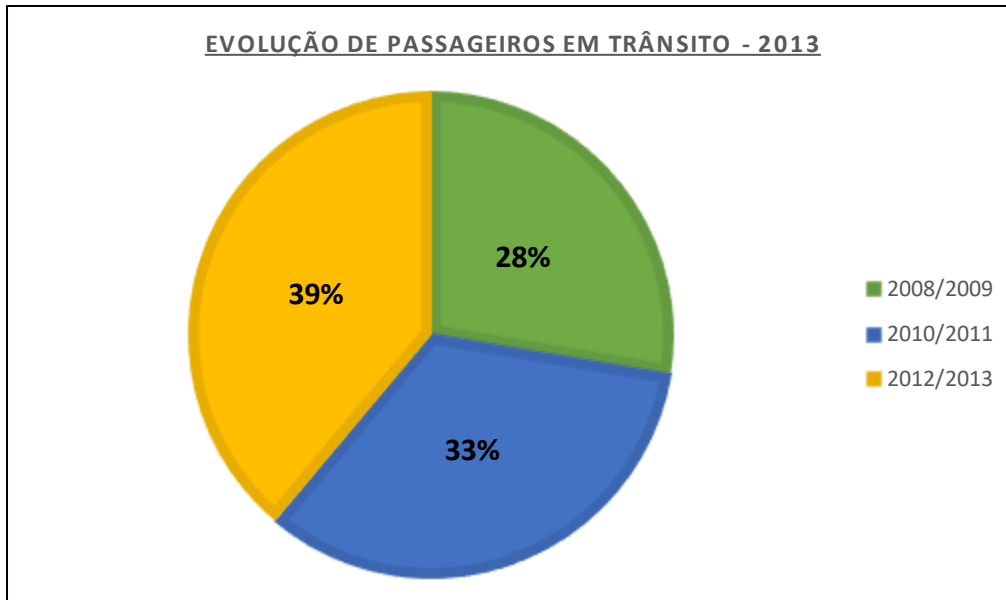
QUOTA DE MERCADO - ESCALAS DE NAVIOS INTERPORTING 2013

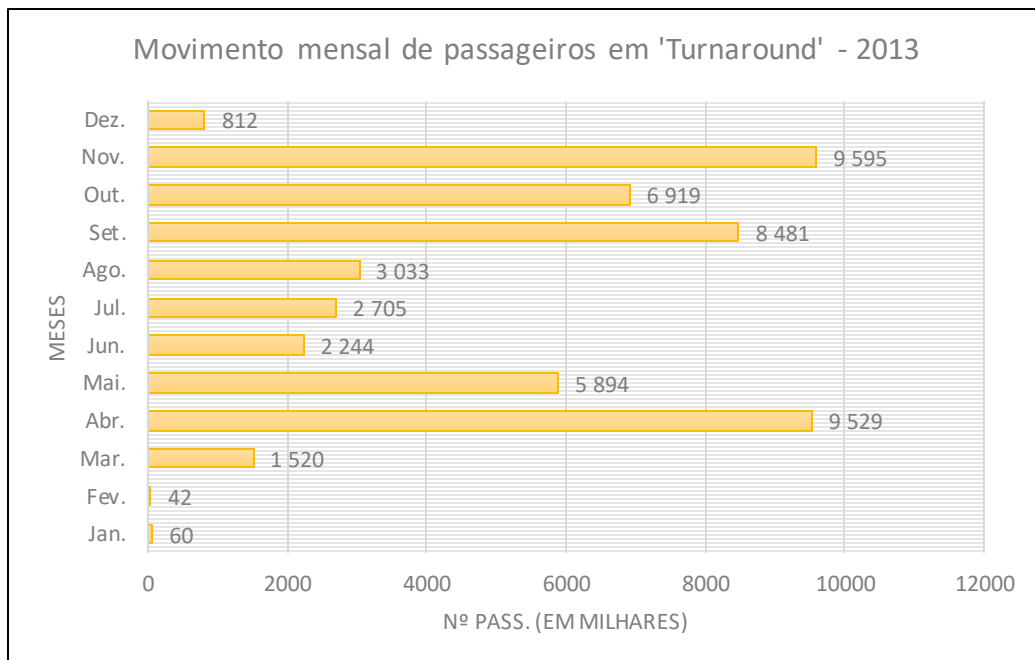
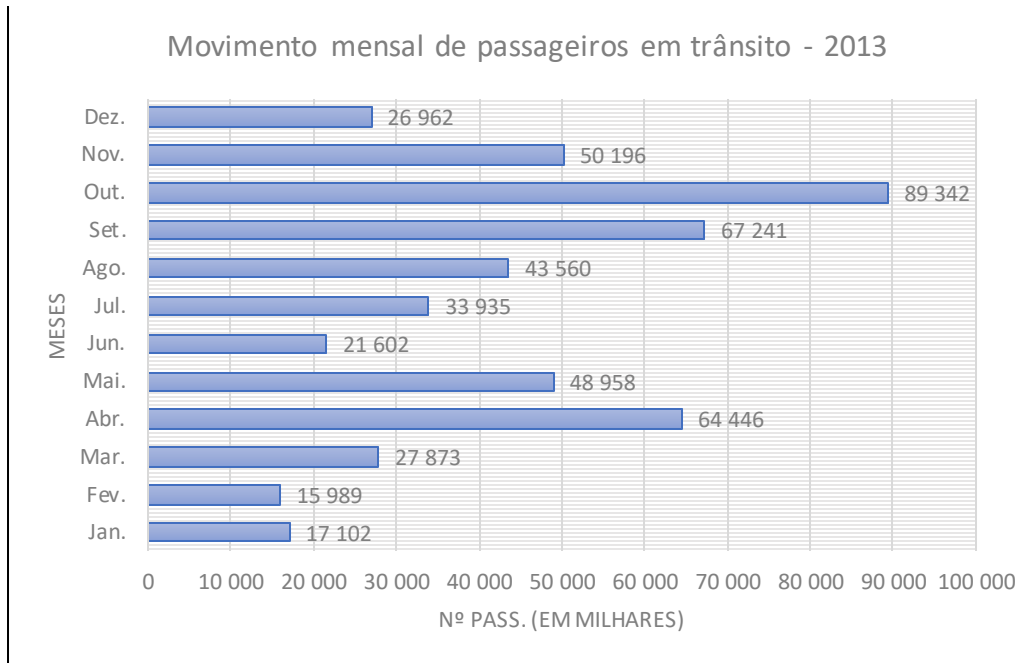


- Secção 4

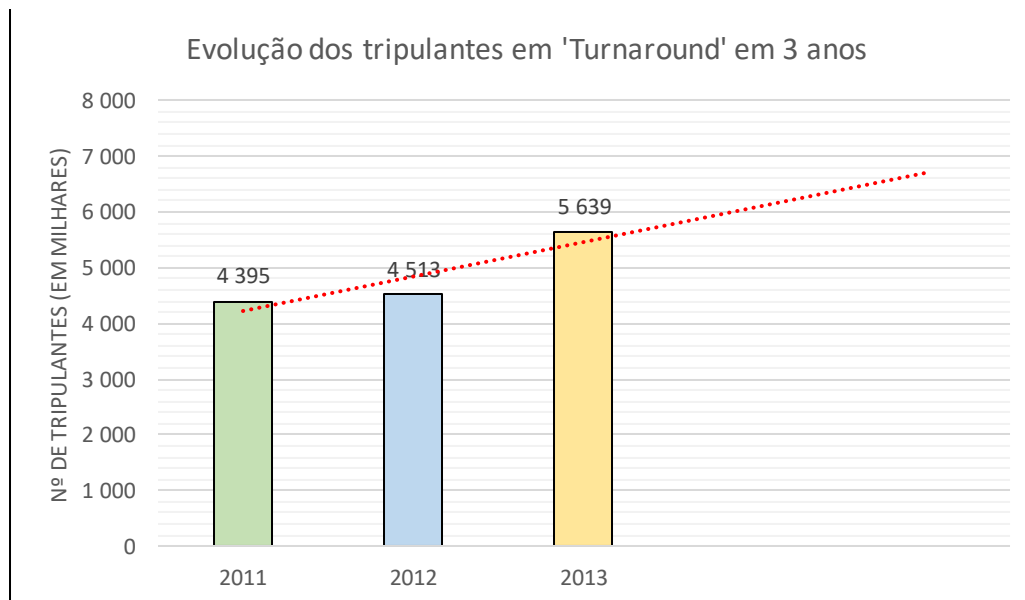
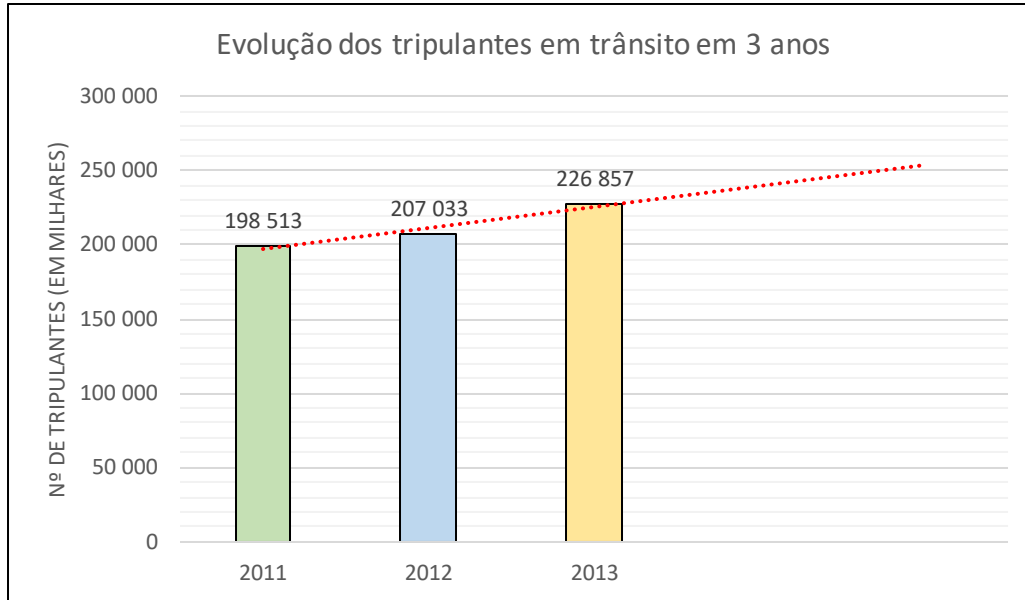


- Secção 5

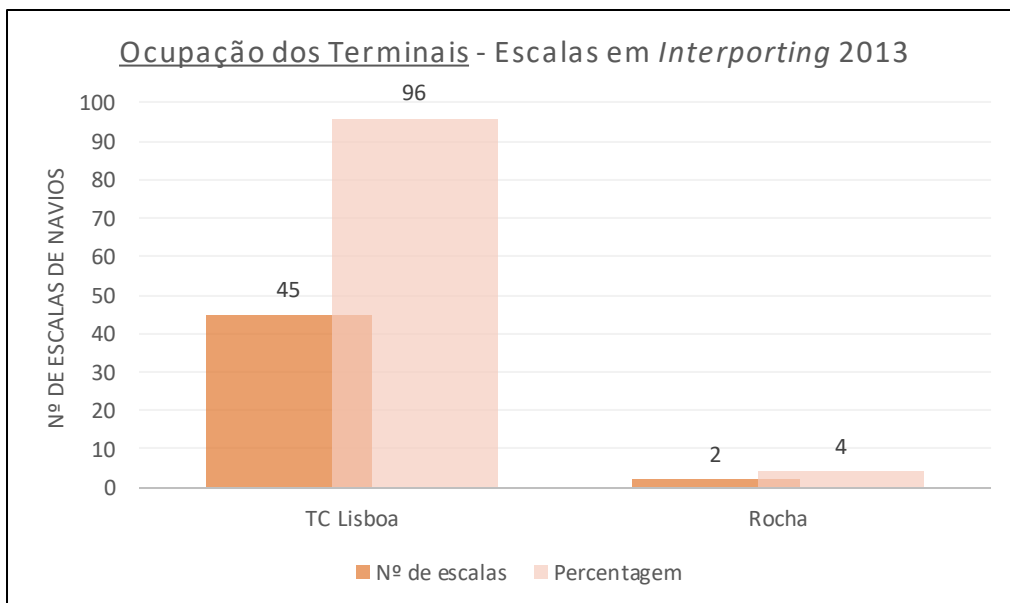
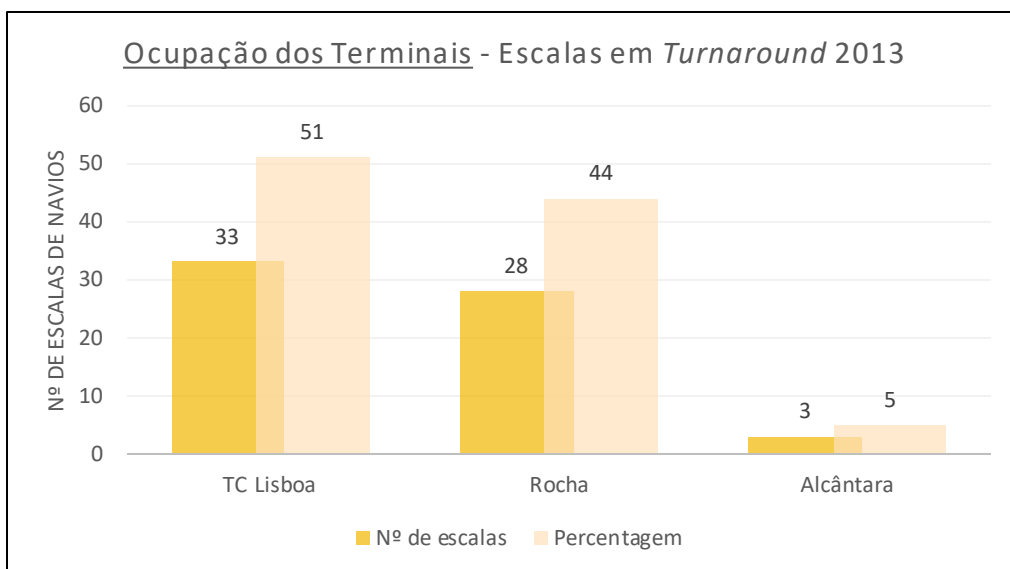
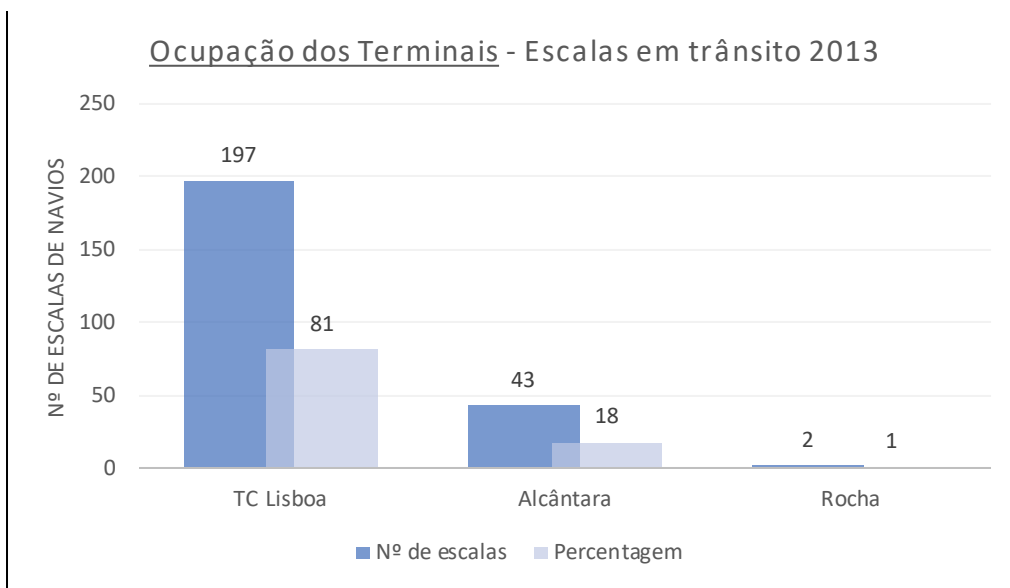


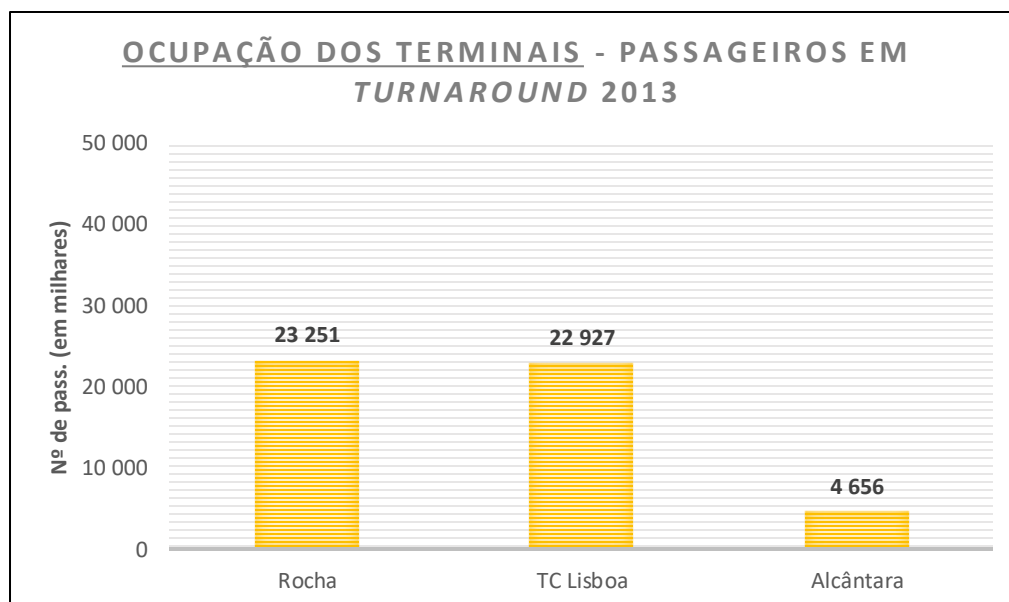
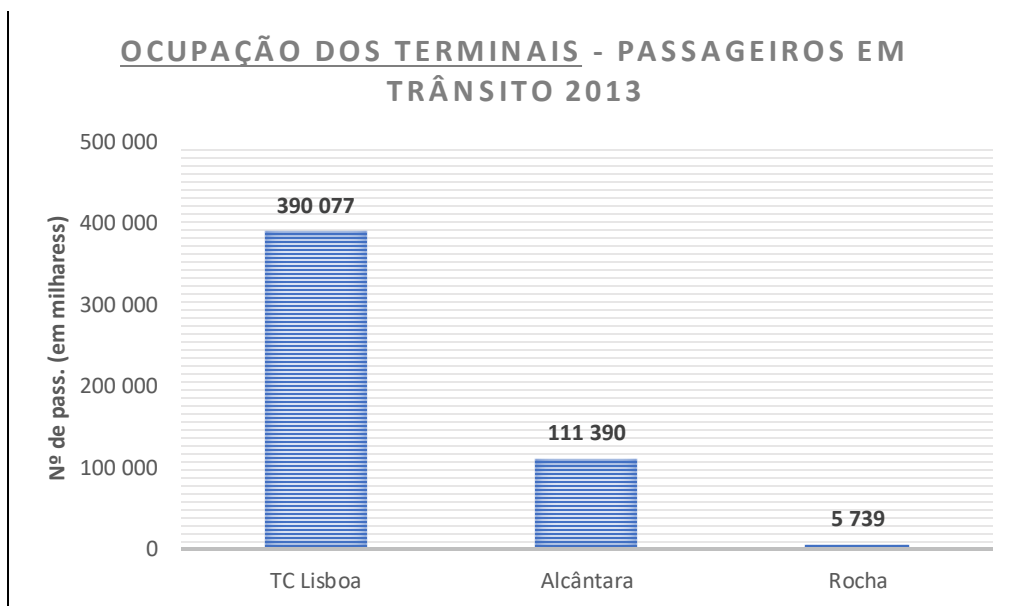


- Secção 6

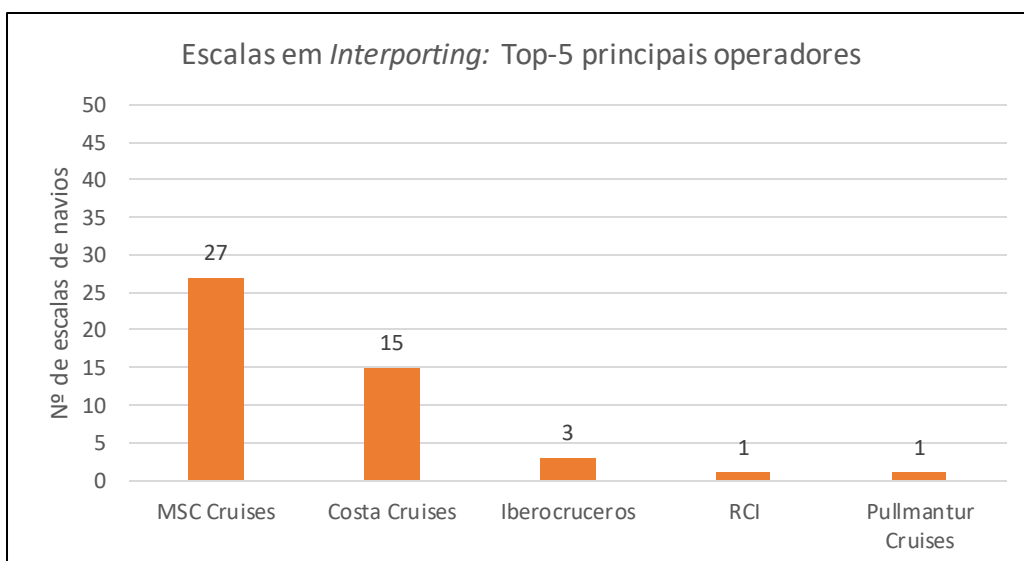
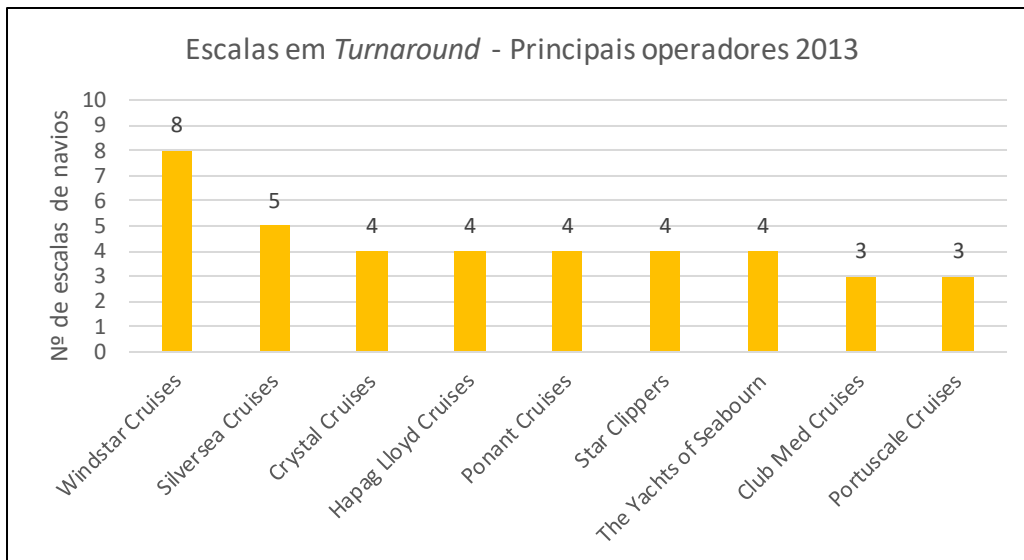
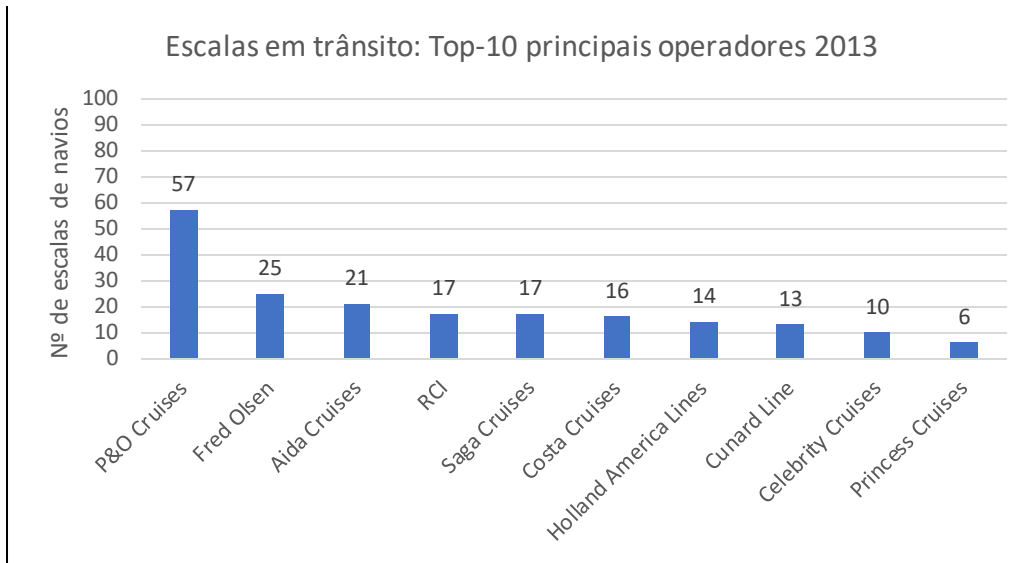


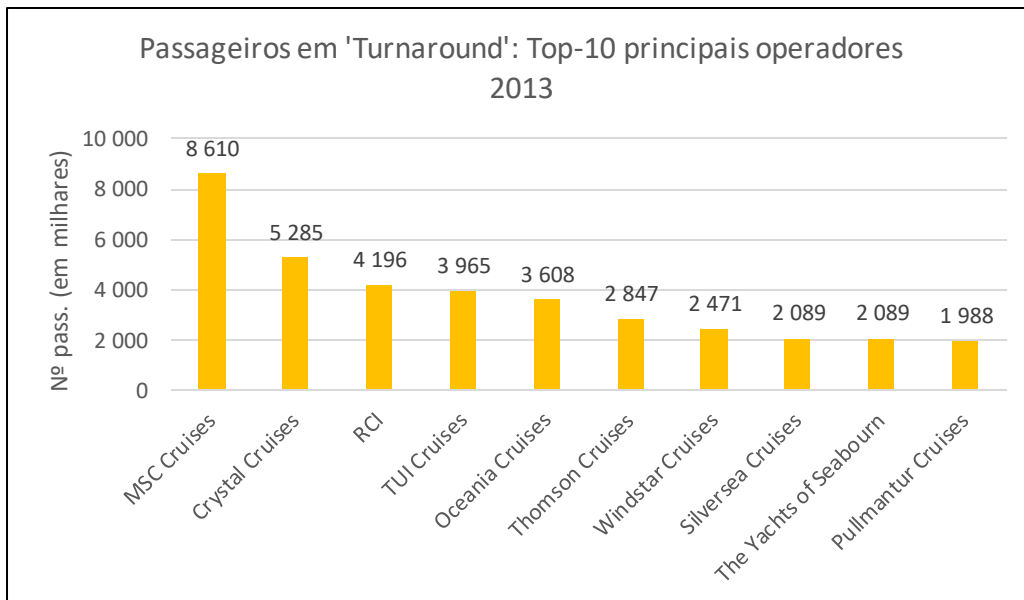
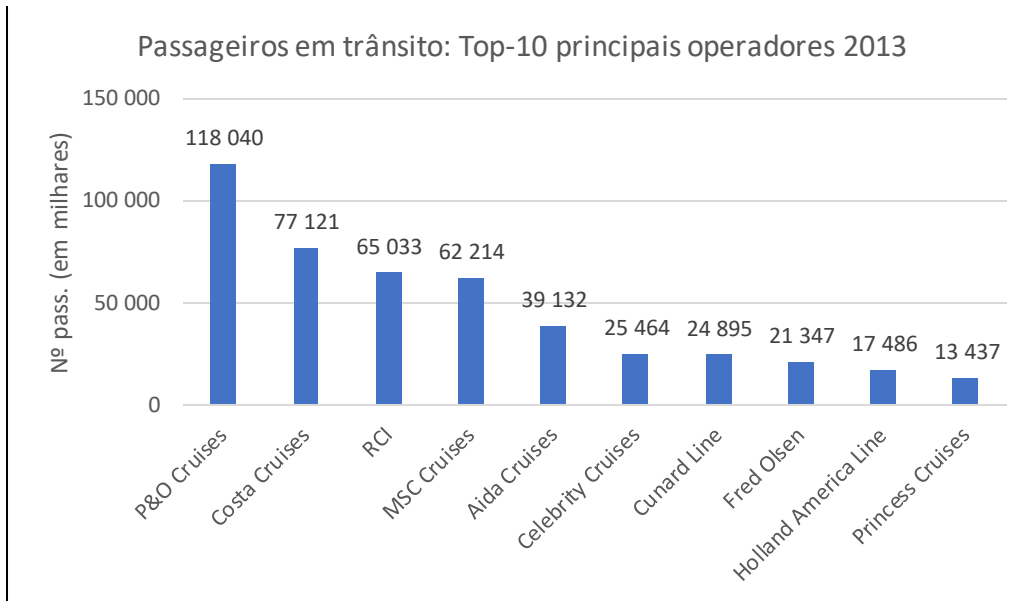
- Secção 7



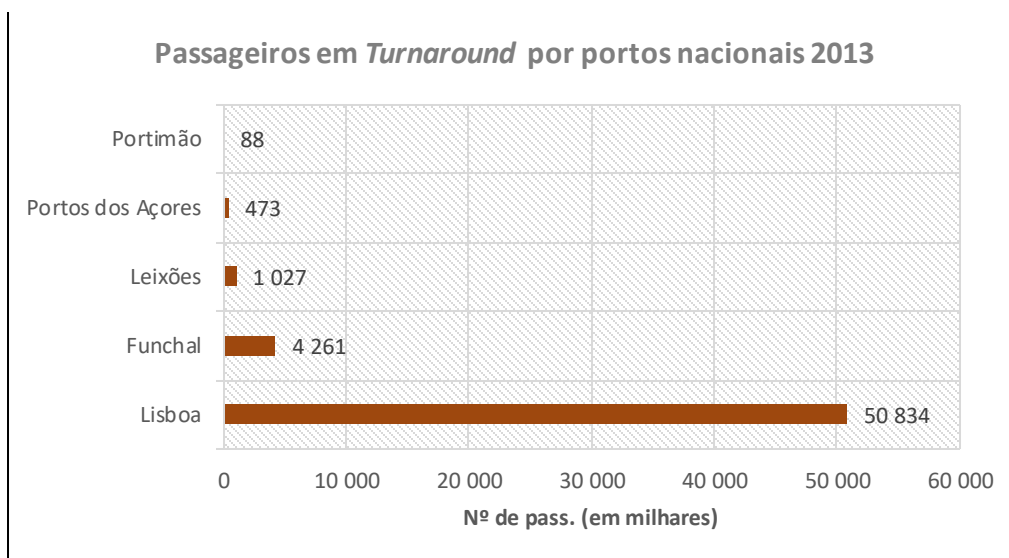
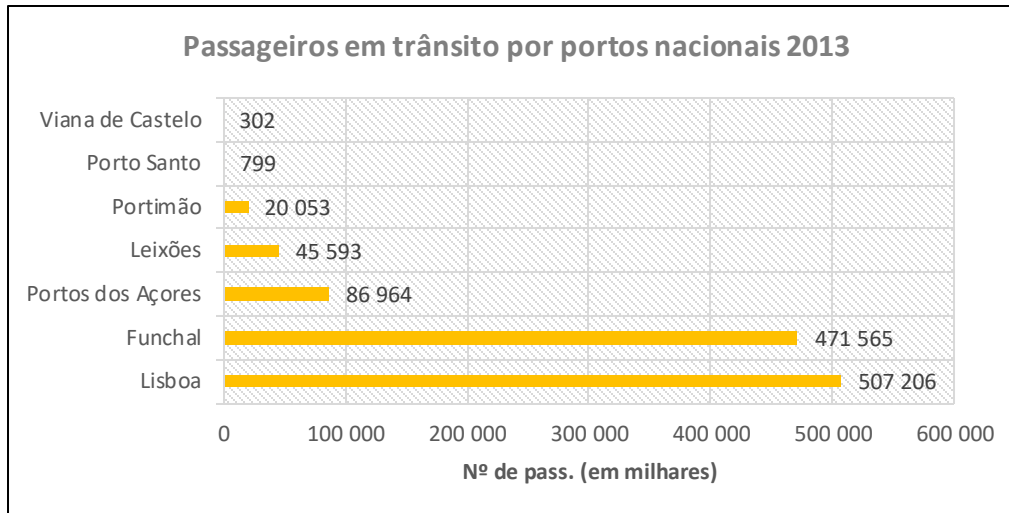


- Secção 8





- Secção 9



- Secção 10



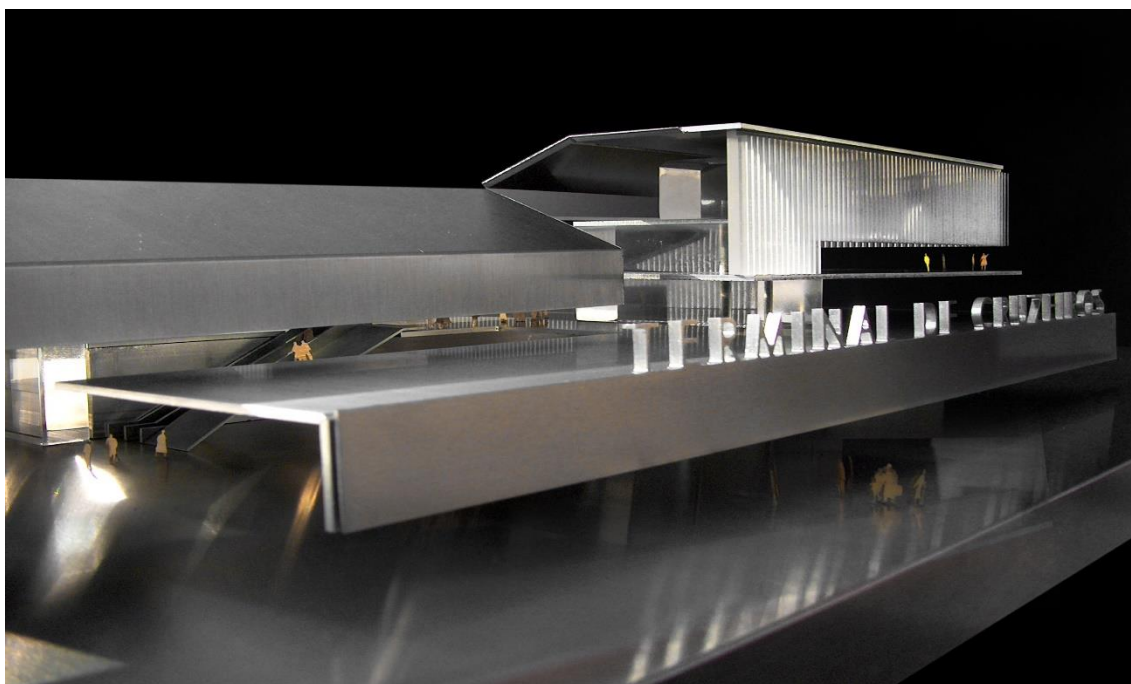
Zaha Hadid Limited – 1

Fonte: <http://concursos.oasrs.org>



Zaha Hadid Limited – 2

Fonte: <http://concursos.oasrs.org>



Guillermo Vasquez Consuegra

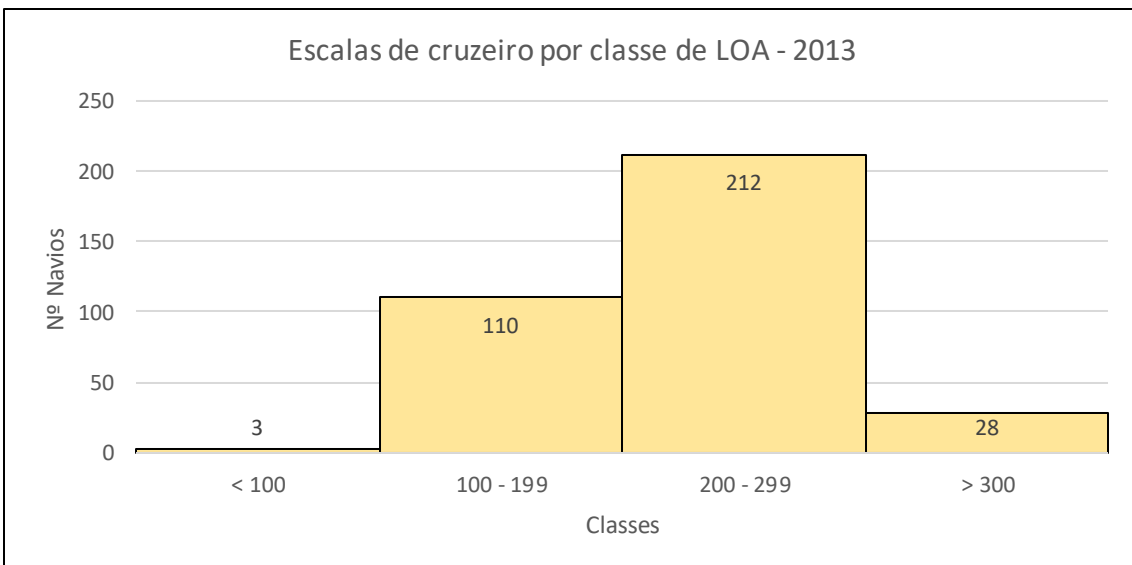
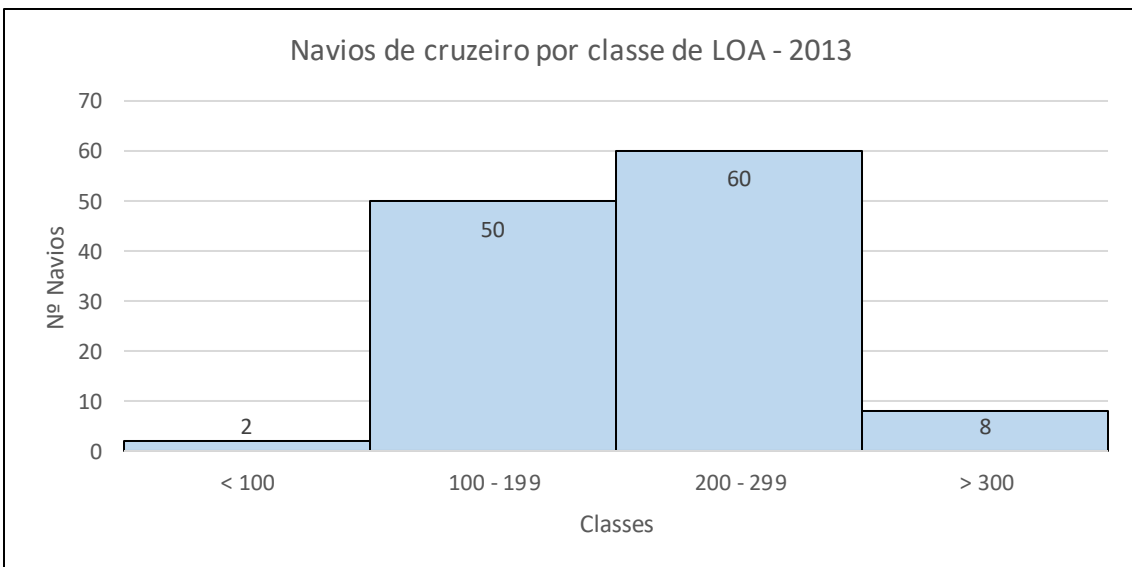
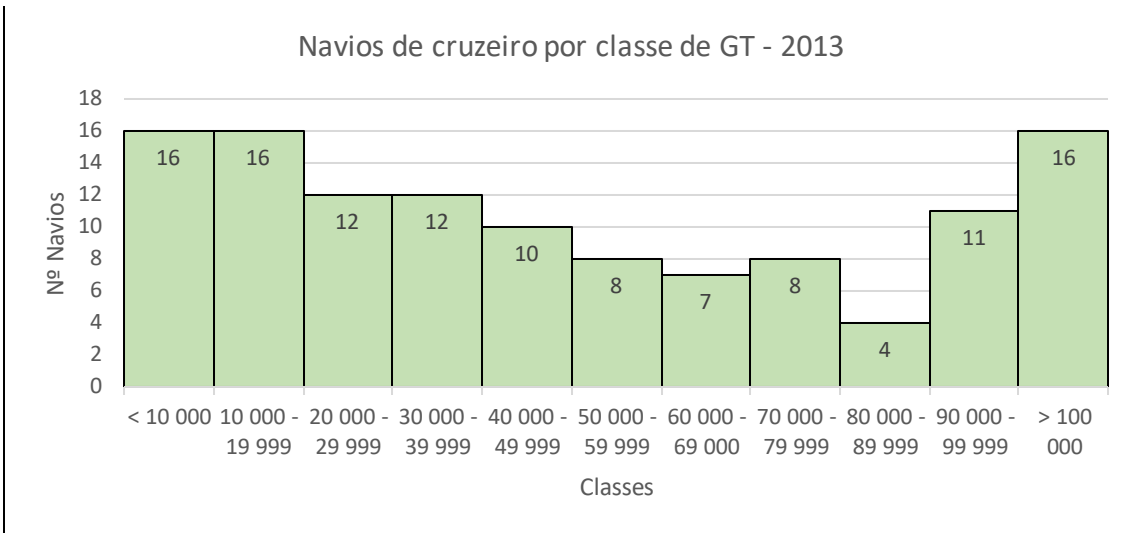
Fonte: <http://concursos.oasrs.org>

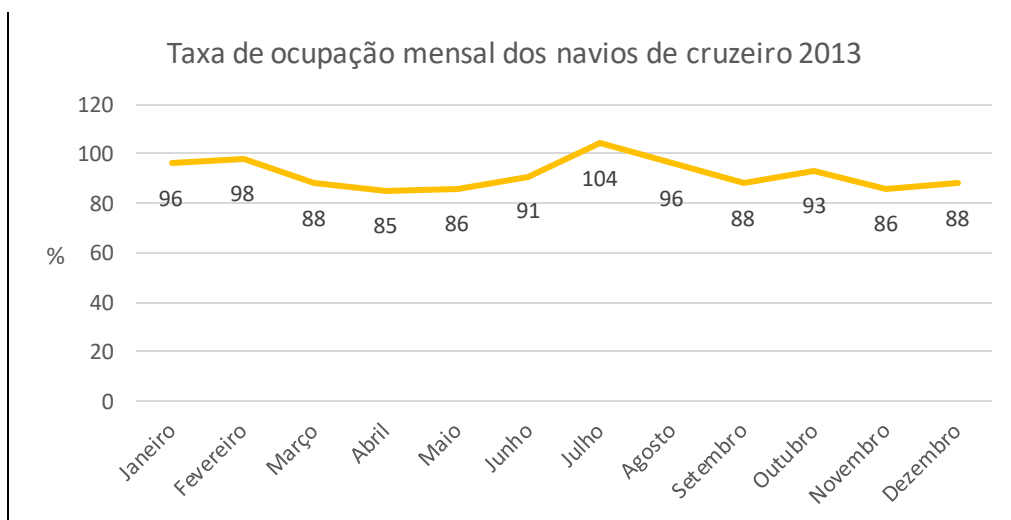
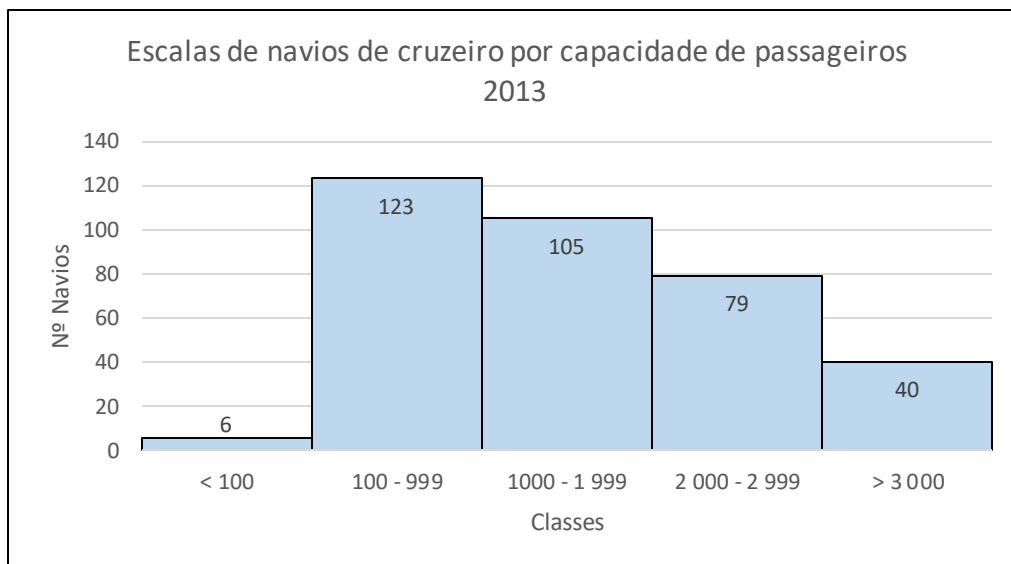
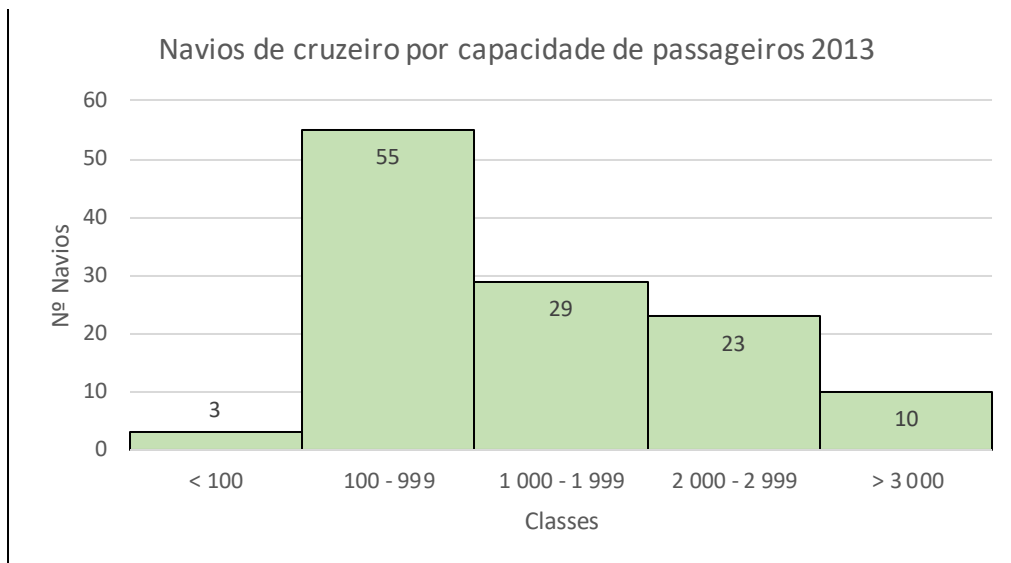


ARX Portugal Arquitectos

Fonte: <http://concursos.oasrs.org>

- Secção 11





-	Passageiros			
Meses		2012	2013	Varição 12/13 (%)
Jan.	Total	22 159	17 162	-23%
	Embarcados	8	22	175%
	Desembarcados	342	38	-89%
	Turnaround	350	60	-83%
	Trânsito	21 089	17 102	-22%
Fev.	Total	20 482	16 031	-22%
	Embarcados	13	8	-38%
	Desembarcados	34	34	0%
	Turnaround	47	42	-11%
	Trânsito	20 435	15 989	-22%
Mar.	Total	27 342	29 393	8%
	Embarcados	818	779	-5%
	Desembarcados	851	741	-13%
	Turnaround	1 669	1 520	-9%
	Trânsito	25 673	27 873	9%
Abr.	Total	68 716	73 975	8%
	Embarcados	5 223	4 634	-11%
	Desembarcados	3 885	4 895	26%
	Turnaround	9 108	9 529	5%
	Trânsito	59 608	64 446	8%
Mai.	Total	64 010	54 852	-14%
	Embarcados	2 344	3 047	30%
	Desembarcados	2 726	2 847	4%
	Turnaround	5 070	5 894	16%
	Trânsito	58 940	48 958	-17%
Jun.	Total	27 974	23 846	-15%
	Embarcados	1 315	1 035	-21%
	Desembarcados	1 295	1 209	-7%
	Turnaround	2 610	2 244	-14%
	Trânsito	25 364	21 602	-15%
Jul.	Total	26 523	36 640	38%
	Embarcados	695	1 294	86%
	Desembarcados	1 098	1 411	29%
	Turnaround	1 793	2 705	51%
	Trânsito	24 730	33 935	37%
Ago.	Total	33 936	46 593	37%
	Embarcados	1 621	1 554	-4%
	Desembarcados	1 450	1 479	2%
	Turnaround	3 071	3 033	-1%
	Trânsito	30 865	43 560	41%
Set.	Total	54 096	75 722	40%
	Embarcados	3 751	4 229	13%
	Desembarcados	3 375	4 252	26%

Actividade de cruzeiros no contexto da gestão portuária e sua importância para o porto e para a economia
João Filipe – Março 2015

	Turnaround	7 126	8 481	19%
	Trânsito	46 970	67 241	43%
	Total	83 007	96 261	16%
Out.	Embarcados	3 021	3 126	3%
	Desembarcados	2 686	3 793	41%
	Turnaround	5 070	6 919	21%
	Trânsito	77 300	89 342	16%
	Total	58 838	59 791	2%
Nov.	Embarcados	2 511	4 129	64%
	Desembarcados	2 611	5 466	109%
	Turnaround	5 122	9 595	87%
	Trânsito	53 716	50 196	-7%
	Total	35 521	27 774	-22%
Dez.	Embarcados	2 104	591	-72%
	Desembarcados	229	221	-3%
	Turnaround	2 333	812	-65%
	Trânsito	33 188	26 962	-19%
	Total	522 604	558 40	7%
Total	Embarcados	23 424	24 448	4%
	Desembarcados	20 582	26 386	28%
	Turnaround	44 006	50 834	16%
	Trânsito	478 598	507 206	6%
	Total	522 604	558 40	7%

- Secção 12

Entrevista a uma amostra do universo da Divisão de Turismo Marítimo

Primeira entrevista

Nome: Ana Cristina Resende Lourenço

Nacionalidade: Portuguesa

Género: Feminino

1 – Tem alguma habilitação superior? Se sim, qual (curso e estabelecimento)?

Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

Pós-Graduação em Gestão Portuária e Gestão do Transporte Marítimo

2 – Que função desempenha na Direcção de Turismo Marítimo e Náutico / Divisão de Turismo Marítimo?

Actualmente desempenho a função de chefe de Divisão do Turismo Marítimo

3 – Há quantos anos desempenha esta função?

Desde 1 de janeiro de 2014 mas desde 2005 que estou no departamento de cruzeiros. Entre 2008 e 2013 desempenhei a função de chefe de serviço de Promoção Comercial na Direcção de Negócio Portuário Cruzeiros e Náutica.

4 – Já desempenhou alguma outra função dentro da APL (Administração do Porto de Lisboa)? Se sim, qual (e respectivo ano de entrada ao serviço)?

Entrei para a APL dia 1 de Março de 2000 para o então Gabinete de Cooperação onde permaneci até 2004.

Gostaria de ouvir a sua opinião relativamente ao Turismo em Lisboa.

5 – De um modo geral, qual é a sua opinião sobre a vocação turística da cidade de Lisboa?

Lisboa tem naturalmente um grande potencial turístico na medida em que oferece um conjunto enorme de monumentos e pontos turísticos de grande interesse aliados a um clima ameno, uma cidade segura e uma tradição na arte de receber que muito agrada os seus turistas. Por outro lado, a grande oferta hoteleira, ligações aéreas directas a várias cidades mundiais, boa gastronomia e uma boa relação qualidade preço de todos estes atractivos conferem à cidade um potencial turístico muito grande.

6 – Na sua opinião, existe potencial para se fazer mais e melhor relativamente à captação de turistas para a cidade?

Existe sempre algo mais que se possa fazer para captar mais turismo para as cidades. Contudo sabemos que também o turismo está sujeito a alguma moda, e as tendências são cíclicas. Actualmente ouvimos dizer muitas vezes que Lisboa está na moda. E é verdade, hoje Lisboa surge em vários meios de comunicação por esse mundo fora o que acaba por captar interesse do viajante. Sabemos que o *marketing* actual está muito diferente do que era há uns anos e que hoje em dia a promoção que mais resultados traz para os destinos é aquela que se faz indirectamente, ou seja, darmos motivos para que os outros falem bem de nós é a melhor forma de divulgar o que temos para oferecer ao turista. Que melhor publicidade às ondas da Nazaré que a que foi feita pelo *McNamara*? Quanto teríamos de investir para conseguir algo da mesma dimensão? Outro exemplo foi o que se verificou no passado 6 de Maio em Lisboa, dia em que a *Cunard* reuniu a sua frota toda em Lisboa. De acordo com a informação recolhida pela nossa agência de comunicação o retorno mediático de tal evento foi de 1.635.986€!

Muito mais se pode fazer, nomeadamente tornando a cidade mais amiga do turista com a melhoria da sinalética, por exemplo, que é uma questão referida pelos passageiros de cruzeiro.

7 – Relativamente à própria actividade de cruzeiros, o que pensa sobre o turismo de cruzeiros em Lisboa?

Acredito que Lisboa tem ainda um grande potencial de crescimento, em especial ao nível do tráfego de *Turnaround*. Ainda que o desenvolvimento tenha sido muito significativo nos últimos anos, Lisboa tem vindo a deparar-se com alguns problemas que não permitiram a alavancagem do destino como seria de esperar. A demora na decisão de construir um edifício que pudesse dar resposta às necessidades do negócio que ia sofrendo grandes alterações entretanto acabou por condicionar o crescimento mais acentuado da

actividade em Lisboa. Mas acredito que Lisboa tem grandes possibilidades de se afirmar como um dos mais importantes portos da fachada atlântica reforçando a posição que detém actualmente.

8 – Consegue apontar os principais aspectos positivos e negativos decorrentes da actividade de cruzeiros em Lisboa?

Os principais aspectos positivos prendem-se com a atractividade do destino e com as magníficas condições marítimas. A chegada de navios de cruzeiro a Lisboa é um acontecimento muito importante para a economia local e a utilização dos terminais de santa Apolónia veio reforçar essa importância.

Os aspectos negativos dizem respeito à ausência das melhores condições em terra para a recepção dos passageiros, e com as condições da cidade que apresenta algumas carências ao nível da informação e de adaptação a estes turistas que permanecem apenas umas horas e pretendem ver o máximo de atracções turísticas possível.

9 – Em relação ao ano anterior, imagine que o número de cruzeiros a escalar Lisboa aumentava 15%. Qual seria o impacto na rotina do porto?

O porto está preparado para aumento do número de escalas de navios. Este é um negócio que se faz cada vez mais ao longo do ano. Há pouco tempo tínhamos meses sem navios de cruzeiro (janeiro e fevereiro, por exemplo) e poucas escalas em dezembro. Actualmente a sazonalidade está cada vez mais esbatida e não teríamos problemas em receber mais navios.

10 – Após entrada em funcionamento do LCT, as previsões apontam para uma capacidade total de 1.8M de Pax/Ano. Que avaliação faz a este número?

Este número é o que se calculou como limite para a oferta actual. Claro que atingir este número obrigaria a que tivéssemos vários navios com grande capacidade em quase todos os dias do ano. Não é impossível, mas é necessário que o novo concessionário saiba com muita arte captar novos clientes e fidelizar os que o porto de Lisboa foi conquistando nestes anos.

Existem também factores externos que poderão vir a ajudar ou a impedir que se atinjam estes objetivos, nomeadamente é essencial que a indústria continue a crescer e que haja

sempre novos navios com novos turistas que pretendam conhecer Lisboa a bordo de um navio de cruzeiros; para isto é necessário que a situação económica da Europa melhore para que possamos ver os europeus a gastar dinheiro nas férias, é necessário que o destino europeu seja seguro e que o mercado americano sinta vontade de viajar para a Europa, entre outras situações.

Falando agora nos serviços prestados pela APL aos navios de cruzeiros.

11 – Quais os serviços mais requisitados por um navio de cruzeiro quando escala Lisboa?

Um navio quando chega a Lisboa, além de toda a logística de atracação do navio assim como o embarque e desembarque de passageiros, o agente de navegação, entidade responsável pelo navio em porto, procura satisfazer todos os pedidos do navio nomeadamente, recolha de resíduos (sólidos e líquidos), abastecimentos vários (alimentos, água, combustíveis e todos os consumíveis de que estes navios necessitam). Apenas a organização das excursões para os passageiros não fica sob a responsabilidade do agente de navegação mas sim a uma empresa turística, sendo que as mais representativas são especializadas e apenas trabalham com navios de cruzeiro.

12 – Na sua óptica, os serviços prestados pela APL são adequados ou revelam algum condicionamento?

Na minha opinião, um navio em Lisboa dispõe de todos os serviços necessários em boas condições. Contudo, há sempre espaço para melhorar os serviços que se prestam.

13 – Se fosse da sua competência, eliminaria alguns destes serviços por considerá-los inapropriados ou pelo contrário, criaria algum serviço que considere necessário?

Os serviços solicitados e prestados são os que habitualmente o navio necessita pelo que não seria possível eliminá-los. Pelo contrário, o porto tem de estar preparado para dar resposta a cada vez mais pedidos e exigências de um negócio que está em constante mudança e evolução.

14 – Qual é a sua opinião sobre todos os aspectos de segurança do Porto?

A legislação em matéria de segurança portuária ou mesmo da navegação marítima é muito restritiva e exigente, pelo que qualquer porto europeu tem de adaptar as melhores práticas nesta matéria para poder permanecer no mercado. O porto de Lisboa não é excepção e tem vindo a adoptar as normas e procedimentos internacionais, assim como a adquirir

equipamentos modernos que lhe permitam manter a sua competitividade face aos outros portos.

15 – Qual é a sua avaliação do *outsourcing* no serviço de segurança?

No que diz respeito aos cruzeiros, o recurso a empresa de segurança privada veio aumentar significativamente a qualidade do serviço. Antes as máquinas de raio-X eram operadas por elementos da Polícia Marítima o que, por limitação de recursos de efectivos, levava a que se prestasse um serviço de fraca qualidade com o aumento significativo do tempo de espera para o *screening* dos passageiros. Com a introdução de elementos de segurança a APL passou a controlar o número de máquinas que abria e os respectivos horários com franca melhoria nos tempos de espera para regresso ao navio.

Com o número de passageiros que vem a bordo dos grandes navios é impensável operar-se com limitações como aquelas que existiam anteriormente.

No que concerne aos recursos dedicados ao turismo de cruzeiros:

16 – Faça uma descrição e avaliação das gares marítimas da Rocha, Alcântara e das instalações temporárias de Santa Apolónia e Jardim do Tabaco.

A APL dispõe de 2 gares marítimas, Rocha Conde de Óbidos e Alcântara, edifícios classificados como monumentos nacionais, que datam dos anos 40, que servem actualmente os navios de cruzeiro mas que apresentam algumas limitações face às necessidades actuais do tráfego de cruzeiros.

Em Santa Apolónia existe um terminal que não é provisório – o TPSA, e o terminal do jardim do Tabaco, esse sim, será desmantelado quando for construída a nova gare.

Estes últimos são edifícios que respondem às necessidades do movimento de passageiros em trânsito, embora já não o façam para os passageiros em *Turnaround* uma vez que para este tipo de movimento é necessário a existência de grandes áreas cobertas para colocação de bagagem, o que não acontece.

17 – Que avaliação faz das lojas e dos pontos de informação turística existentes nas diferentes gares marítimas e instalações temporárias?

O passageiro de cruzeiro tradicionalmente não gasta muito dinheiro nos terminais uma vez que já o fez na cidade. No regresso ao navio poderá fazer uma compra de última hora, mas apenas se o produto apresentar alguma diferenciação em relação ao que o turista viu

na cidade. A APL optou por colocar pequenos pontos de venda, uma vez que o espaço disponível é muito reduzido, com produtos alusivos à cidade de Lisboa, ou mesmo nacionais, que cativassem o turista a efectuar essa compra de última hora.

Em relação aos pontos de informação turística, essa é uma lacuna que os nossos terminais apresentam pois apesar de há vários anos tentarmos sensibilizar o Turismo de Lisboa para a importância de estar presente um elemento da ATL pelo menos na chegada dos turistas, nunca foi possível assegurarmos essa presença.

Relativamente às taxas praticadas em Lisboa e contributo económico:

18 – Qual a sua percepção sobre a TUP praticada em Lisboa, considerando a tipologia do porto e comparando com outros portos.

De acordo com estudos realizados, as tarifas praticadas em Lisboa encontram-se na média das europeias. Se compararmos com o norte da Europa somos mais baratos, mas comparados com o sul somos um pouco mais caros que a média.

Em matéria de TUP navio, a APL tem um conjunto de incentivos para os navios de cruzeiro que baixam substancialmente a factura portuária, o que torna Lisboa mais competitiva.

19 – E quanto às restantes tarifas aplicáveis?

A nível mundial, e mesmo europeu, não há uma uniformização de tarifas aplicadas aos cruzeiros. Em Lisboa, existem tarifas para passageiros em trânsito e *Turnaround*, embora diferenciadas, e tarifa de segurança. Estas tarifas incluem a abertura do terminal e o equipamento necessário para a operação do navio, passageiros e respetiva bagagem. As tarifas praticadas não são excessivamente elevadas se tivermos em conta as que são praticadas noutros portos. Contudo, sabemos que existem portos que não aplicam tarifas aos passageiros mas apenas ao navio.

20 – Com a entrada em funcionamento da nova gare do TCL, prevê alguma alteração da TUP e das restantes tarifas?

Com a entrada em funcionamento da nova gare, previsivelmente em meados de 2016, não se prevêem aumentos na TUP navio mas sim nas tarifas aplicadas pela empresa concessionária. Uma vez que iremos ter um aumento da qualidade do serviço, é entendimento da APL que deverá ser autorizado um aumento extraordinário.

21 – Qual o impacto dos cruzeiros na actividade da APL?

A APL poderá aumentar na mesma medida a taxa paga pela concessionária sobre o número de passageiros movimentados o que provocará um aumento nas receitas.

22 – Com o actual mercado de cruzeiros mundial, qual a sua perspectiva de retorno do investimento realizado?

As perspectivas para o mercado de cruzeiros são de que continue a crescer. Actualmente e até 2020 estão 37 novos navios encomendados, representando um aumento de cerca de 100.000 camas. A apetência do turista europeu para fazer cruzeiros também está a aumentar, o que augura um crescimento no futuro.

Caberá à empresa concessionária criar novas oportunidades para que o investimento de mais de 22 milhões de euros seja rentável. Para o conseguir, terá de saber aumentar o tráfego de *Turnaround*, e esbater o efeito da sazonalidade de forma a poder rentabilizar da melhor forma o espaço existente.

Análise SWOT:

23 – Quais os pontos fortes que Lisboa oferece no segmento de cruzeiros? E pontos fracos?

Um dos principais pontos fortes e ao mesmo tempo fraco é a localização. Se Lisboa está situada no cruzamento das principais rotas europeias, podendo beneficiar de vários itinerários, por outro lado não se encontra em nenhum das regiões principais destinos de cruzeiro – Mediterrâneo e Báltico.

Outros pontos fortes que destaco – a atractividade do destino e a segurança;

24 – Na sua opinião, quais as oportunidades que Lisboa poderá explorar na actividade de cruzeiros?

Lisboa deverá saber tirar partido do crescimento do negócio e das condições únicas que tem para oferecer aos seus visitantes. Deverá aproveitar as ligações culturais que tem com o Brasil, um mercado em crescimento no segmento do turismo, e o potencial do mercado americano uma vez que oferece em termos de ligações aéreas a mais curta com o continente europeu.

25 - Tem percepção das actuais ameaças que podem condicionar o segmento de cruzeiros em Lisboa? Perspectiva alguma ameaça futura?

As questões da segurança são actualmente uma grande preocupação para a Indústria. Os portos que pretendam continuar a apostar neste negócio terão de ser capazes de assegurar os mais altos níveis de respeito pela legislação internacional nesta matéria, apostando em padrões muito elevados.

26 – Tendo em conta que a APL está inserida no mercado Atlântico dos cruzeiros, qual lhe parece ser o potencial portuário de Lisboa neste negócio?

O potencial da região do Atlântico é muito grande. A necessidade de encontrar destinos alternativos para fazer face ao congestionamento de alguns portos no mediterrâneo e a introdução de medidas ambientais muito restritivas no norte da Europa, por um lado, e a necessidade de encontrar itinerários alternativos para as companhias diversificarem a sua oferta e assim captarem novos e antigos clientes aliado à qualidade do destino Lisboa, por outro, são importantes vantagens que o nosso porto apresenta.

Segunda Entrevista

Nome: Marcelo Tiago Pereira

Nacionalidade: Portuguesa

Género: M

1 – Tem alguma habilitação superior? Se sim, qual (curso e estabelecimento)?

Licenciatura em Relações Internacionais na UAL - Universidade Autónoma de Lisboa;

Pós-graduação em Gestão Portuária na ENIDH – Escola Náutica infante D. Henrique.

2 – Que função desempenha na Direcção de Turismo Marítimo e Náutico / Divisão de Turismo Marítimo?

Promoção Comercial - Cruzeiros

3 – Há quantos anos desempenha esta função?

Desde Abril de 2012 (2 anos e 10 meses)

4 – Já desempenhou alguma outra função dentro da APL (Administração do Porto de Lisboa)? Se sim, qual (e respectivo ano de entrada ao serviço)?

Funções referentes à carreira de Agente de Exploração na área das Operações de Cais, com especialização na área dos Cruzeiros.

Gostaria de ouvir a sua opinião relativamente ao Turismo em Lisboa.

5 – De um modo geral, qual é a sua opinião sobre a vocação turística da cidade de Lisboa?

A cidade de Lisboa tem uma enorme apetência turística, seja para o turismo ligado à actividade de cruzeiros, seja para o turismo em geral. Lisboa enquanto capital europeia é um hoje um destino incontornável, desde a excelente qualidade da oferta hoteleira, aos monumentos e pontos de atracção turística. Paralelamente, o povo português em geral tem demonstrado, principalmente nas últimas décadas, ser bastante hospitaleiro e acolhedor, e se a cidade tem essa apetência intrínseca, os lisboetas em particular, ligados diretamente ao turismo, ou apenas na qualidade de residentes, têm demonstrado, por um lado, a capacidade de “bem receber”, e por outro a capacidade de conviver com o turismo na cidade que habitam ou trabalham, proporcionando boas experiências a quem nos visita.

6 – Na sua opinião, existe potencial para se fazer mais e melhor relativamente à captação de turistas para a cidade?

Existe sempre potencial para se fazer mais e, ou melhor, isto é, quando não for possível crescer mais em quantidade, porque todas as cidades tem a sua capacidade máxima de “processar turistas” dentro dos parâmetros indicados, existirá sempre, a possibilidade de crescer em valor, e esse é um trabalho que deve ser desenvolvido permanentemente.

7 – Relativamente à própria actividade de cruzeiros, o que pensa sobre o turismo de cruzeiros em Lisboa?

Felizmente Lisboa, enquanto destino, tem obtido resultados que sobressaem pelo equilíbrio no crescimento dos diferentes segmentos de produto turístico, pessoalmente, julgo que seja uma mais-valia fulcral para a própria actividade de cruzeiros em Lisboa.

8 – Consegue apontar os principais aspetos positivos e negativos decorrentes da actividade de cruzeiros em Lisboa?

Os aspectos positivos são inúmeros, para as mais diversas áreas, destacaria a área económica, local e da região num primeiro plano, mas também, das regiões contíguas e mesmo a nível nacional. No plano cultural e social os impactos também são bastante sentidos, a diversidade cultural resultante da interacção entre povos. Em relação aos aspectos negativos, o único que me ocorre tem que ver com a incapacidade de “processar os passageiros” nas condições indicadas, mas o projecto da construção no Terminal de Cruzeiros de Lisboa será a resposta adequada para antecipar esse constrangimento.

9 – Em relação ao ano anterior, imagine que o número de cruzeiros a escalar Lisboa aumentava 15%. Qual seria o impacto na rotina do porto?

O porto de Lisboa está plenamente capacitado para responder a um aumento da procura nas suas diversas áreas de negócio, a área dos cruzeiros não é excepção, até porque, apesar de actualmente ser uma área de negócio menos demarcada pela sazonalidade, que ainda se regista mas com um padrão diferente, num passado recente esta actividade demarcava-se por ser uma actividade com dois picos anuais de actividade intensa, com aumentos da procura, no espaço de poucos meses bastante superiores a 15%. O porto de Lisboa está preparado para operar 24h/365 dias por ano.

10 – Após entrada em funcionamento do TCL, as previsões apontam para uma capacidade total de 1.8M de Pax/Ano. Que avaliação faz a este número?

É um valor bastante ambicioso, mas não é insuperável.

Falando agora nos serviços prestados pela APL aos navios de cruzeiros.

11 – Quais os serviços mais requisitados por um navio de cruzeiro quando escala Lisboa?

Os serviços requisitados pelos navios são articulados pelos Agentes de Navegação, empresas que para efeitos comerciais representam os operadores em Lisboa e neste momento pelo operador que detém a concessão do serviço público dos terminais de passageiros, a LCT – *Lisbon Cruise Terminals*.

12 – Na sua óptica, os serviços prestados pela APL são adequados ou revelam algum condicionamento?

Até à data da transição de competências na gestão das operações nos Terminais de Passageiros da APL, S.A., os serviços prestados foram sempre adequados face às necessidades.

13 – Se fosse da sua competência, eliminaria alguns destes serviços por considerá-los inapropriados ou pelo contrário, criaria algum serviço que considere necessário?

Os serviços prestados foram sempre adequados face às necessidades.

14 – Qual é a sua opinião sobre todos os aspetos de segurança do Porto?

No geral, o porto oferece as melhores de segurança.

15 – Qual é a sua avaliação do *outsourcing* no serviço de segurança? Aeroportos são um exemplo a seguir neste aspeto!

Os requisitos actuais, por imperativos legais e comerciais, implicam a aplicação do modelo de requisição de serviços, e seria inoportuno assumir essas responsabilidades em matéria de recursos humanos.

No que concerne aos recursos dedicados ao turismo de cruzeiros:

16 – Faça uma descrição e avaliação das gares marítimas da Rocha, Alcântara e das instalações temporárias de Santa Apolónia e Jardim do Tabaco.

A gare marítima da Rocha e Alcântara são equipamentos funcionais, mas que contabilizam mais de 60 anos de existência, além de que, são edifícios classificados que não permitem alterações estruturais. As instalações temporárias de Santa Apolónia e Jardim do Tabaco são bastante funcionais, mas foram dimensionados para apoiar as operações durante um período limitado.

17 – Que avaliação faz das lojas e dos pontos de informação turística existentes nas diferentes gares marítimas e instalações temporárias?

Relativamente às actividades comerciais nos terminais, deparamo-nos com duas realidades distintas. Por um lado, alguns dos comerciantes presentes estão ligados à actividade de cruzeiros em Lisboa há várias décadas o que lhes confere alguma legitimidade para fazerem escolhas, principalmente no tipo de produto exposto e comercializado. Por outro lado, temos tido várias experiências com projectos e marcas mais inovadoras, nomeadamente no tipo de produto, nos materiais utilizados, entre outros factores de diferenciação, que não obtiveram o sucesso pretendido. Por vezes também é uma questão de expectativa, o turismo de cruzeiro tem aumentado de forma significativa é um facto, também é verdade, que, algumas das marcas que estão ou já tiveram presença nos terminais não se configuraram como casos de sucesso, pelo menos segundo os

padrões pretendidos. Pessoalmente, admito que dever-se-á a uma multiplicidade de factores, sendo que os mais proeminentes serão, o perfil de consumidor dos passageiros e tripulantes não se enquadrarem, ainda, nos produtos diferenciadores.

Relativamente às taxas praticadas em Lisboa e contributo económico:

18 – Qual a sua percepção sobre a TUP praticada em Lisboa, considerando a tipologia do porto e comparando com outros portos.

Adequada e bem enquadrada tendo em conta os portos concorrentes.

19 – E quanto às restantes tarifas aplicáveis?

Adequadas.

20 – Com a entrada em funcionamento da nova gare do TCL, prevê alguma alteração da TUP e das restantes tarifas?

Relativamente à APL não prevejo grandes alterações, em relação à LCT as alterações serão em consonância com os resultados das negociações que realizarem com os Operadores, sendo que os tarifários serão previamente aprovados pela APL.

21 – Qual o impacto dos cruzeiros na actividade da APL?

Aproximadamente 1/6 do volume de negócio, mas teremos que ponderar outros valores quando dimensionamos o impacto da actividade na cidade e na região.

22 – Com o actual mercado de cruzeiros mundial, qual a sua perspectiva de retorno do investimento realizado?

Esta questão obedece a uma análise financeira detalhada do plano que a LCT realizou, compete à LCT indicar, se assim o entender. Do ponto vista empírico, pessoalmente, parece-me possível.

Análise SWOT:

23 – Quais os pontos fortes que Lisboa oferece no segmento de cruzeiros? E pontos fracos?

Notoriedade e capacidade atractiva

Terminais de cruzeiro

Elevada capacidade de cais

Coordenação com os Agentes

Projeto de Urbanização – construção do Terminal e arranjos na área envolvente

Novo concessionário privado

Aeroporto Intercontinental

Capital de Portugal

Segurança (Cidade Segura)

24 – Na sua opinião, quais as oportunidades que Lisboa poderá explorar na actividade de cruzeiros?

Linha Ferroviária de Alta Velocidade para Madrid

Cruzeiros Atlânticos

Novas rotas

Escalas Interporting

Incorporar o Turismo Espanhol

Mercados Emergentes (Brasil)

Utilização da via reservada BUS

Acordos de volume a longo prazo com os operadores

Melhorar as tarifas dos táxis

25 - Tem percepção das actuais ameaças que podem condicionar o segmento de cruzeiros em Lisboa? Perspectiva alguma ameaça futura?

Abrandamento Económico

Possível aumento dos preços

Congestionamento de trânsito na cidade

Forte concorrência de Vigo, Corunha e Leixões

26 – Tendo em conta que a APL está inserida no mercado Atlântico dos cruzeiros, qual lhe parece ser o potencial portuário de Lisboa neste negócio?

O porto de Lisboa goza de uma localização geoestratégica incomparável, aplicável a praticamente todas as suas actividades e áreas de negócio, mas principalmente para os cruzeiros, restringir apenas a um mercado, neste caso o Atlântico, é, e será sempre um erro. Apesar da localização Atlântica, o porto de Lisboa está localizado numa zona de confluência de rotas, o que permite captar negócio dos diferentes mercados, nomeadamente do tráfego transatlântico, do tráfego com proveniência do norte da Europa, do mediterrâneo, das canárias, do tráfego inserido na categoria volta-ao-mundo, de reposicionamento, entre outros.