



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Carla Sofia Cajão Patrício

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA APFF-
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DA FIGUEIRA DA FOZ**

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Negócios Internacionais

Trabalho orientado por:

Prof.^a Dr.^a Maria do Céu Pinto

Prof. Nuno Marques

Outubro de 2015

Relatório de estágio na Administração do Porto da Figueira da Foz
submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Negócios Internacionais

Orientadores:

Prof^a Dr.^a Maria do Céu Pinto

Prof. Nuno Marques

Mestrado em Negócios Internacionais

Escola de Economia e Gestão

Universidade do Minho

Braga-Portugal

Este trabalho é inteiramente dedicado aos meus amados e incansáveis pais que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos de maior incerteza.

AGRADECIMENTOS

Ao longo da realização do estágio no Porto da Figueira da Foz, bem como da redação do respectivo relatório final muitos foram os intervenientes que de certa forma contribuíram para que o mesmo chegasse a um “bom porto”, seja de forma direta com contribuições a nível intelectual e de recursos físicos bem como a nível indireto mas não menos importante através de apoios financeiros e incentivos constantes. Neste último campo é necessário e imperativo referir o apoio incansável que todos os meus familiares e amigos me deram ao longo de todo o meu percurso académico, assente em valores cívicos que me foram transmitidos pelos meus pais e “trabalhados” por todos os meus educadores, com um papel representativo em todos os meus professores e tutores que tive a sorte de conhecer e receber o seu conhecimento.

Um agradecimento especial à minha orientadora Prof.^a Dra. Maria do Céu Pinto, que conheci aquando a minha licenciatura em Estudos Europeus na Universidade de Coimbra e que me pareceu a escolha mais lógica e acertada dado o tema que iria desenvolver, sendo uma perita no que às Relações Internacionais e Política Externa dizem respeito e que se revelou uma peça fundamental para o meu sucesso final, através do seu conhecimento e disponibilidade absoluta demonstrada.

Não menos importante foi o auxílio que o meu coorientador, o Dr. Nuno Marques me deu ao longo desde último ano. Se por um lado somente travei conhecimento com o Dr. Nuno no meu primeiro ano de Mestrado na disciplina de Empreendedorismo, por outro lado soube imediatamente que era a pessoa indicada para me auxiliar com as particularidades relacionadas com o marketing que compõe parte do meu trabalho, sector fora da minha zona de conforto mas que com a sua ajuda se revelaram uma mais-valia para a consistência e assertividade de toda a minha pesquisa.

Por último, é de salientar toda a cooperação prestada por parte da APFF, desde a aceitação do meu pedido de estágio, passando pela minha adaptação e por toda a disponibilidade demonstrada a todos os níveis. Neste ponto há um nome imprescindível que tem de ser referido, o do Sr. Comandante Joaquim Sotto Maior, o meu orientador no Porto da Figueira da Foz, sem o qual o meu estágio não teria corrido de forma tão proveitosa uma vez que desde o primeiro dia me pôs completamente à vontade para qualquer assunto, demonstrou total receptividade para me auxiliar no meu relatório bem como nas tarefas complementares que me foi dando ao longo do meu estágio e acima de tudo mostrou um humanismo empresarial raro nos dias que correm.

RESUMO

O meu relatório final de estágio, intitulado de “Análise Estratégica da Internacionalização da APFF” inicia-se com a temática da importância das empresas portuárias no mundo em que descrevo de forma sucinta o impacto de uma instituição portuária na prosperidade de uma cidade a nível turístico e económico bem como a sua evolução ao longo do século XX. Neste ponto faço ainda uma análise SWOT dos portos de terceira geração de forma a ser mais perceptível a análise da atualidade portuária e suas características.

O capítulo II refere-se à história do Porto da Figueira da Foz, desde uma análise particular da cidade em que se insere e suas potencialidades passando pela evolução de Junta Autónoma a sociedade anónima de capitais públicos sob a alçada da Administração do Porto de Aveiro uma vez que apesar da APFF ter alguma independência deliberativa, as tomadas de decisões são da responsabilidade da APA.

Seguidamente, no capítulo III, está patente o cerne do meu relatório que diz respeito às embarcações de cruzeiros. Abordo a importância crescente deste sector na economia portuguesa, que apesar de se encontrar debilitada pela recente crise, o sector das embarcações de cruzeiros tem verificado uma crescente procura, principalmente ao nível dos segmentos de luxo. O Porto da Figueira da Foz embora se esteja a iniciar progressivamente neste sector e de todas as suas limitações a nível de infraestruturas e de recursos representa já um importante *player*, o sexto a nível nacional, constituindo o Porto de Lisboa 46% da parcela total de escalas nacionais de cruzeiros. Neste capítulo faço um estudo aprofundado do sector dos cruzeiros no PFF através de uma amostra de 46 companhias de cruzeiros que possuem na sua totalidade 302 embarcações, em que cheguei a conclusões interessantes para a cidade da Figueira da Foz como um todo, uma vez que apesar das óbvias limitações físicas do Porto da Figueira da Foz este tem potencial para se tornar um ponto relevante no mapa de escalas de cruzeiros mundiais.

No IV capítulo faço uma análise da concorrência entre 3 portos nacionais: Figueira da Foz, Leixões e Lisboa. Neste sentido comparo as taxas praticadas, infraestruturas e recursos físicos/tecnológicos, fatores externos/localização e estruturas de apoio/parcerias com o intuito de retirar informação e exemplos uteis para o PFF.

Por fim, penso que as entrevistas em anexo serão um fator interessante de análise que enriquecerá o meu trabalho final e dará seguimento às conclusões por mim obtidas.

ABSTRACT

My final internship report, titled "Strategic Analysis of the Internalization of APFF" begins with the theme of the importance of port companies in the world in which I describe briefly the impact of a port institution prosperity to a city tourism and economic level and its evolution throughout the twentieth century. At this point I have done a SWOT analysis of third generation ports in order to be more noticeable the analysis of the current port activity and its peculiarities.

Chapter II refers to the history of the Port of Figueira da Foz, from a particular analysis of the city in which it belongs and its potential through the development of Junta Anónima to the limited company of public capital within the scope of Administration of Aveiro's Port once that besides APFF have some deliberative independence, decision-making are responsibility of the APA.

Then, the chapter III embraces the heart of my report that concerns to activity of cruise ships. I describe the growing importance of this sector in the portuguese economy, which despite being weakened by the recent crisis, the sector of cruise ships has been notice a growing demand, especially from the luxury segments. The Port of Figueira da Foz although has been gradually starting in this sector and all its limitations in terms of infrastructure and resources, is already a major player, the sixth in the national level, corresponding to the Port of Lisbon 46% of the total share national cruise scales. In this chapter I've made a deep study of the cruise sector in PFF through a sample of 46 cruise companies with a total of 302 vessels. I had reached to interesting conclusions for the city of Figueira da Foz as a whole, since despite the obvious physical limitations of the port of Figueira da Foz, it has the potential to become a must-see on the map of world cruises scales.

In chapter IV I've done an analysis of the competition between three national ports: Figueira da Foz, Lisbon and Leixões. To that, I've compared the rates charged, infrastructure and physical / technological resources, external factors / location and support structures / partnerships in order to retrieve information and useful examples for the PFF.

Finally, I think that the attached interviews will add an interesting analysis that will enrich my final work and will follow up the conclusions that I've obtained.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	7
RESUMO	9
ABSTRACT.....	10
LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	13
INTRODUÇÃO	15
OBJECTIVOS.....	17
ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
METODOLOGIA	21
CAPÍTULO II- Importância das empresas portuárias no mundo.....	23
CAPÍTULO III- História do Porto da Figueira da Foz	27
Capítulo IV- Embarcações de cruzeiros.....	31
CAPÍTULO V- Análise da concorrência	33
Análise de concorrência- Taxas	33
Análise da concorrência – Infraestruturas e recursos físicos/tecnológicos	35
Análise da concorrência- Fatores externos/localização.....	36
Análise da Concorrência- Estruturas de Apoio/ Parcerias	37
CAPÍTULO VI-O papel dos <i>stakeholders</i> e sua interdependência.....	39
CAPÍTULO VII- Análise de estudos	43
Barreiras á Internacionalização por parte das pequenas e médias empresas.....	43
A economia do mar português	44
Alteração do modelo de governação dos portos.....	45
CAPÍTULO VIII- Análise do anexo I.....	47
Metodologia	47
Análise.....	47
CONCLUSÃO	51
LIMITAÇÕES.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	53
Lista de obras	53
Lista de sites.....	55
ANEXOS.....	57
ANEXO I- Análise das embarcações de cruzeiro	57
ANEXO II- Entrevista Agência de Navegação Burmester & Stuve	67
ANEXO III- Entrevistas às agências de viagens da Figueira da Foz.....	69

Carla Patrício— ANÁLISE ESTRATÉGICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA APFF

1-Entrevista Dr. ^a Carla Aveiro, Rotas do Mundo.....	69
2- Entrevista Fátima Cavalheiro, Viagens 360°	70
3- Entrevista Patrícia Lopes, Boutique das Viagens	71
Anexo IV- Questionário ao Senhor Eng.º João Pedro Braga da Cruz, Presidente do Porto da Figueira da Foz.....	75

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APFF- Administração do Porto da Figueira da Foz

PFF- Porto da Figueira da Foz

APA- Administração do Porto de Aveiro

TEUS- Unidade equivalente a 20 pés

GT (Gross Tonnage) – arqueação bruta

OECD-Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU- Organização das Nações Unidas

PMEs- Pequenas e Médias Empresas

ZEE- Zona económica exclusiva

TSF- Rádio notícias

COTEC-Associação empresarial para a inovação

INTRODUÇÃO

Este relatório final de estágio encontra-se inserido no contexto do plano curricular do mestrado de Negócios Internacionais da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e tem como finalidade dar a conhecer a empresa na qual realizei o meu estágio, clarificar o tema por mim escolhido e elencar as minhas conclusões ao longo de seis meses, duração total do meu estágio curricular.

Escolhi a Administração do Porto da Figueira da Foz para realizar o meu estágio final uma vez que se localiza na minha área de residência, o que me facilitou em termos económicos e de deslocações mas também por toda a envolvimento em assuntos internacionais que estão intrinsecamente ligados com a minha área de formação o que resultou naturalmente num aperfeiçoamento das minhas capacidades enquanto futura Mestre em Negócios Internacionais. Considero portanto que o Porto da Figueira da Foz foi um ponto de partida que me forneceu bases e conhecimentos chave para estudar a realidade de outros portos nacionais numa perspetiva mais fundamentada, nomeadamente por estudos de outros académicos com que me fui deparando ao longo deste processo que em muito auxiliaram no meu resultado final.

Quanto ao tema “Estratégia de Internacionalização da APFF, falhas existentes e potenciais focos de negócio” foi acordado com o Sr. Comandante Joaquim Sotto Maior, sendo que para além de ser do meu interesse e gosto pessoal desenvolver essa temática, era também uma mais-valia para a APFF uma vez que poderia chegar a conclusões interessantes com ideias de medidas a tomar em prol do sucesso do mercado emergente dos cruzeiros na Figueira da Foz, o que mais tarde se veio de facto a verificar.

Acredito que a chave para um empresa ser bem-sucedida está no seu interior, no capital humano por que a mesma é composta em conjugação com os avanços tecnológicos na área em que a mesma trabalha. Neste contexto, a internacionalização do Porto da Figueira da Foz está nas mãos dos seus trabalhadores bem como nos parceiros-chave da cidade, de que é exemplo o departamento de Turismo da Figueira da Foz.

Ao nível das embarcações de cruzeiros, objeto de estudo ao longo do meu relatório, creio que a base para tornar este mercado próspero na Figueira da Foz reside numa adequada estratégia de captação de companhias marítimas de cruzeiros, num acompanhamento incansável de todas as demonstrações de interesse na nossa cidade e por fim numa auto consciencialização das competências da cidade e da herança histórica e cultural que tanto orgulha o povo figueirense.

OBJECTIVOS

- Caracterização do sector portuário no espectro global e mais especificamente em Portugal;
- Identificar fatores que contribuam para a competitividade e, respetivamente para a *performance* portuária reconhecendo relações entre os mesmos;
- Identificação dos fatores-chave de competitividade, *stakeholders* e as respetivas relações existentes com o Porto da Figueira da Foz;
- Análise de estudos de autores especializados na temática em questão como meio de fundamentação teórica;
- Investigação do segmento de cruzeiros a um nível mundial e no Porto da Figueira da Foz;
- Estudar a viabilidade de obras de melhoria da barra figueirense tendo em conta o fluxo de embarcações de cruzeiros passível de entrada;
- Análise da concorrência do Porto da Figueira da Foz: Porto de Lisboa e Porto de Leixões;
- Retirar conclusões para a estratégia de internacionalização da APFF através de entrevistas a intervenientes ativos na economia marítima figueirense, análise documental e reflexão resultante da observação como participante.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho irá decompor-se em oito capítulos, alguns dos quais divididos em subtemas. O primeiro diz respeito à introdução, em que se enquadram os objetivos gerais, a metodologia do trabalho bem como a estrutura do mesmo. De seguida o segundo capítulo trata da importância das empresas portuárias no mundo enquanto que o terceiro especifica o Porto da Figueira da Foz, a sua história bem como um enquadramento territorial. Já no quarto capítulo analiso as embarcações de cruzeiros, o principal estudo que realizei em que demonstro vários cenários com vista ao aumento de produtividade deste segmento em expansão na cidade da Figueira da Foz. No quinto capítulo trato da análise da concorrência, dividindo a mesma em taxas, infraestruturas e recursos físicos/tecnológicos e fatores externos/localização, respetivamente dos portos de Leixões, Lisboa e Figueira da Foz, o paradigma concorrencial por mim escolhido. No sexto capítulo abordo a temática dos *stakeholders* e a sua interdependência relativamente à comunidade portuária da Figueira da Foz, dando exemplos concretos por mim abordados. De seguida, no sétimo e penúltimo capítulo analiso estudos realizados previamente por outros autores que considero serem peritos na temática, que contribuíram para a minha fundamentação teórica bem como para uma visão mais abrangente das questões por mim estudadas. Dividi este capítulo em três temas principais: barreiras à internacionalização por parte das grandes e médias empresas, a economia do mar e a alteração do modelo de governação dos portos. Por último, o oitavo capítulo diz respeito somente à análise do anexo I, que corresponde ao aprofundamento do estudo do quarto capítulo e que, dado o detalhe do tratamento dos dados decidi tratar num capítulo isolado. Por último encontra-se a conclusão bem como as limitações encontradas ao longo do trabalho, a bibliografia e os anexos que correspondem a análises e entrevistas por mim realizadas.

METODOLOGIA

Dada a natureza do presente trabalho procurou-se recorrer essencialmente a dois métodos de investigação. Assim, de acordo com os objetivos definidos recorreu-se à pesquisa exploratória e à pesquisa descritiva.

Como recurso à pesquisa exploratória, pretende-se propiciar uma proximidade com o estudo dos principais portos nacionais, evidenciando estudos relevantes para a temática (Capítulo VI). Durante este processo recorreu-se a uma análise documental, a qual permitiu desenvolver um conjunto de variáveis consideradas para o estudo, permitindo ainda sustentar as conclusões por mim retiradas durante o meu estágio que teve a duração de 6 meses bem como à realização de entrevistas e observação participante.

Com a realização da pesquisa descritiva, pretende-se descrever e caracterizar a atividade portuária a um nível global, dando especial enfoque ao Porto da Figueira da Foz, tendo sido o local por mim escolhido para realizar o estágio final de mestrado.

Dada a importância do capítulo VII que corresponde ao principal estudo por mim realizado neste trabalho, em que me debruço sobre a capacidade de entrada de embarcações de cruzeiros na barra figueirense, considereei uma metodologia própria e individual, adequada às variáveis que pretendia estudar, explanada no capítulo em questão.

CAPÍTULO II- Importância das empresas portuárias no mundo

A noção minimalista de um porto enquanto espaço de acostagem de navios e de trocas de mercadorias tem vindo ao longo dos anos a entrar em desuso. Se por um lado, a constante evolução tecnológica permite às instalações portuárias atuar com maior eficiência e prontidão, por outro, o desafio assume uma escala proporcionalmente maior tendo em conta as verbas necessárias para adquirir a maquinaria e tecnologia exigida pelo “mundo moderno”, bem como a necessidade de formação de todos os colaboradores de forma a corresponderem aos avanços do seu ofício.

O impacto de um porto não se resume somente à sua área geográfica uma vez que representa uma plataforma económica mundial, de importação e de exportação bem como, na maioria dos casos, de transporte de passageiros (FIGUEIRA DE SOUSA\1994, p.15). Desta forma, um porto não tem de ter em atenção somente as características e avanços dos restantes portos do seu país mas também de outros portos idênticos em todo o mundo com o objetivo primário de satisfazer cada vez melhor os seus utilizadores e também, claro está, os seus funcionários.

As embarcações, aquando a sua chegada ao porto, podem não só carregar e descarregar mercadorias e/ou outros produtos (exemplo: lixos tóxicos produzidos durante a viagem), mas também dispõem de serviços como o abastecimento, a reparação das embarcações e outros préstimos concedidos à tripulação em caso de necessidade. As embarcações de passageiros, especificamente, representam por si só uma plataforma que liga o transporte marítimo a outras variantes de transporte, vejamos o caso de alguns navios de cruzeiro que ao chegarem ao ponto de chegada previamente estabelecido têm uma conexão de transportes rodoviários para permitirem aos seus passageiros conhecerem outras zonas turísticas relevantes da cidade, sendo impossível o alcance a pé.

É possível afirmar que o modelo de organização, avanço tecnológico e localização das infraestruturas de um porto ditam o seu sucesso e conseqüente prosperidade económica. Um porto mal localizado em termos geográficos quer a nível de acessibilidades ou substancialmente longe do centro da cidade, tem menor probabilidade de vingar no espectro do comércio marítimo. Tal é facilmente comprovável com os custos inerentes a deslocações tanto de passageiros como de tripulantes desde a área de influência de um porto, denominada por *hinterland* ao centro da cidade assim como o incómodo que conseqüentemente resulta.

Ao longo dos anos tem-se verificado que por vezes o tempo resultante do transporte de uma mercadoria do ponto de origem até às mãos do recetor, muitas das vezes acaba por ultrapassar o tempo que demoraria se a mesma mercadoria viesse por meio rodoviário ou até aéreo. Deste modo, mesmo que os custos sejam um pouco acrescidos, a escolha acaba por recair em outras modalidades de transporte tendo em vista a sua chegada com maior brevidade. Obviamente que tal não é uma regra rígida e

para contrariar esta tendência muitos esforços se têm feito no sentido de desenvolver os modelos portuários de forma a encurtar o período de espera do consumidor, tais como o aumento da velocidade das embarcações a diminuição dos portos a escalar e desta forma acaba por melhorar a oferta de mercadorias e a sua respetiva entrega. É um esforço notório que para além de trazer uma maior capacidade competitiva através da redução do tempo e dos custos de transporte, também acaba por ser um incentivo ao desenvolvimento e modernização das infraestruturas que otimizam a sua exploração e potenciam as economias de escala.

Mais recentemente, a Organização das Nações Unidas estabeleceu os parâmetros que distinguem os grandes portos internacionais por três gerações segundo a sua evolução. O porto de primeira geração é considerado o mais arcaico e ultrapassado e encara o porto somente como uma plataforma que direciona uma modalidade de transporte para outra (rodoviária, aérea, ferrovia etc...). Os portos de segunda geração incidem não só sobre as atividades de armazenamento e distribuição de materiais, mas têm uma acrescida preocupação ao nível do desenvolvimento do comércio e indústria das periferias da cidade em que estão localizados, contribuindo para um desenvolvimento sustentável regional. Por fim, os portos de terceira geração têm a sua localização principalmente na Europa e América do Norte e são reconhecidos pelo seu avanço tecnológico, as grandes dimensões da *hinterland*, bem como a participação clara numa rede complexa de produção, transporte e distribuição a um nível global.

Podemos concluir contudo que são poucos os portos que atingem o patamar da terceira geração, dado o grau de exigência e de avanço em todos os sectores, mas o que realmente torna um porto eficiente é o seu foco em maximizar as suas funções não só ao nível da sua *hinterland* mas também ao nível da região em que está inserido.

No quadro abaixo representado (Quadro I) está claramente patente esta evolução dos portos mundiais até aos dias de hoje, tanto a nível de carga movimentada, da estratégia adotada, das principais atividades realizadas, as características da organização e dos serviços e os fatores decisivos de cada época temporal.

	Primeira geração	Segunda geração	Terceira geração
Período de evolução	Antes de 1960	Depois de 1960	Depois de 1980
Principal carga movimentada	-Carga fraccionada	-Carga fraccionada -Granéis sólidos e líquidos	-Carga unitizada, contentorizada e granéis sólidos e líquidos
Atitude estratégica do desenvolvimento portuário	-Conservadora -Mero interface entre modos de transporte	-Expansionista -Centro de transporte, industrial e comercial	-Orientação comercial -Centro de transporte integrado e plataforma logística do comércio internacional
Características das atividades	1)-Carga, descarga, armazenagem e serviços à navegação	1)+ 2)- Transformação da carga, serviços comerciais e industriais relacionados com o navio -Expansão da área portuária	1)+2)+3)-Distribuição da carga e da informação -Atividades logísticas -Terminais e cadeia de distribuição para o <i>hinterland</i>
Características da organização	-Atividades no porto independentes -Relações informais entre a entidade portuária e os utentes	-Relações estreitas entre a entidade portuária e os utentes -Relações espalhadas entre as atividades do porto -Relações esporádicas com os municípios	-Comunidade portuária unida -Integração dos portos com o comércio e a cadeia de transporte -Intensas relações com os municípios -Organização portuária alargada
Características dos serviços	-Fluxos de carga -Menos serviços individuais -Fraco valor acrescentado	-Fluxos de carga -Transformações da carga -Serviços combinados -Maior valor acrescentado	-Fluxos de carga e informação -Distribuição de carga e informação -Serviços de embalagem múltiplos -Elevado valor acrescentado
Fatores decisivos	-trabalho e capital	-capital	-Tecnologia e know-how

Quadro I –Adaptado de :Unctad (TD/BC4/AC.7/14) Port marketing and the challenge of the third generation port”, 1991

A este nível de análise acho pertinente fazer uma análise SWOT dos portos de terceira geração com base no quadro apresentado, de forma a estudar todas as suas vertentes: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Quanto às principais forças são claramente respeitantes à avançada tecnologia e *know-how* que resultam em maior rapidez nos serviços e a diminuição do custo unitário. O facto da comunidade portuária estar unida também é um ponto forte sendo que fortalece a relação entre os seus membros e existe assim um sentimento de coletivo que protege de futuras adversidades.

A principal fraqueza que pode ser encontrada nesta análise diz respeito à desvalorização do fator humano, sendo que a constante industrialização, ou seja substituição de funcionários por maquinaria, vai dar lugar a um excesso de oferta de pessoal e conseqüentemente despedimentos. Para a realização do mesmo serviço num porto vão agora ser precisos menos esforços humanos e mais ferramentas de trabalho.

Os portos de terceira geração apresentam um desenvolvimento económico mais acelerado, sendo esta a sua principal “arma” de negócio uma vez que facilita todo o processo produtivo e resulta num lucro acrescido. A ameaça que é possível identificar deve-se às intensas relações com os municípios e a relação de interdependência que acaba por criar, se o que por vezes se torna um entrave à tomada de decisões.

CAPÍTULO III- História do Porto da Figueira da Foz

Por mares nunca antes navegados...

O papel de Portugal na descoberta de um novo mundo é inegável, este “país á beira-mar plantado” foi em tempos o maior império marítimo do mundo, tendo descoberto mais zonas terrestres do que qualquer outro, expandindo o seu nome a sua glória pelos mais recônditos lugares deste Planeta. A vocação marítima dos portugueses para a navegação é desde há muito um dado adquirido, somos um povo orgulhoso no nosso património e insistente na sua preservação e expansão. Temos sobretudo uma teimosia que nos caracteriza de lembrar os anos de ouro que nos antecedem de modo a nunca caírem em esquecimento ou serem apagados da história.

É neste meio que nos sentimos em casa, é ao sentir a maresia a ludibriar- nos sentidos que dizemos que esta é a nossa pátria, que por mais que por vezes a esperança no nosso país nos falhe, a saudade, um sentimento que só nós compreendemos, acaba por nos trazer sempre de volta.

A Figueira da Foz como não poderia deixar de ser dada a sua localização costeira é um exemplo demonstrativo da garra da população que vive sobretudo dos recursos que o mar dá nas suas variadas formas: pesca, aquacultura, náutica de recreio, desportos náuticos, mas é contudo o turismo a principal fonte de rendimento.

Mas nem só do Turismo se baseia a dinâmica da Figueira da Foz, a promissora cidade conhecida por muitos como a Rainha da Costa de Prata, também os sectores industrial e comercial representam uma peça fundamental na engrenagem da mesma. A sua localização central no país bem como a sua facilidade de acessos, quer por via marítima quer por via rodoviária e ferroviária, fazem desta cidade uma plataforma de negócios comerciais por excelência, com potencial para igualar qualquer outra cidade portuária do país. Com toda uma panóplia de atividades económicas e oportunidades de investimento, a Figueira da Foz apresenta-se assim como um local extremamente atrativo para futuros investidores que ambicionam implementar o seu negócio em “terreno fértil” e com garantias de sucesso.

Falamos portanto de uma cidade com um tecido industrial /comercial bastante diverso. Por um lado, dispomos de uma zona industrial localizada na zona da Gala na freguesia de São Pedro constituída por 126 hectares e dotada de todas as condições necessárias para o estabelecimento de novos planos de negócio nomeadamente gás natural, redes de prevenção de incêndios e 9 metros de estrada que facilitam a sua acessibilidade. Por outro, a existência de vários epicentros de comércio tais como a conhecida por todos Rua da República com a sua localização estratégica e os centros comerciais Foz Plaza, Leclerc e Intermarchê localizados na periferia da cidade.

Não nos podemos esquecer do sobejamente conhecido Bairro Novo, onde se localiza o Casino da Figueira da Foz, polo atrativo de pessoas de todo o país, bem como

ponto crucial de toda uma panóplia de atrações e atividades tanto no período diurno como noturno.

A estratégia para um bom negócio é captar a necessidade antes mesmo de se tornar óbvia, tornando assim o fator novidade um ponto fulcral de sucesso. Através de estratégias individuais e com o apoio incondicional da cidade e todos os organismos que a representam é possível fomentar a modernização e competitividade do nosso tecido empresarial, como fator de promoção da qualidade de vida das pessoas.

Ciente das suas crescentes responsabilidades a nível cívico a Figueira da Foz promove um desenvolvimento sustentável de todas as suas atividades de forma a potenciar todas as suas valências.

Porto da Figueira da Foz

O Porto da Figueira da Foz representa o 6º maior porto numa escala nacional, sendo o 1º o de Sines, o 2º de Leixões, o 3º de Lisboa, o 4º de Setúbal e, por fim, o 5º o de Aveiro. É inegável portanto a sua relevância nacional, tendo jurisdição sobre os terrenos portuários, áreas de expansão e áreas do Domínio Público Marítimo anexas ao estuário do Rio Mondego.

A história do Porto da Figueira da Foz remonta ao século XII, mais especificamente a 1166 tendo sido referida a sua utilização num texto de D Afonso Henriques mas somente ganhou relevância significativa no século XVIII. Em 1771 surge uma vila com o nome de Figueira da Foz do Mondego que rapidamente foi crescendo, recebendo mais povoação e estruturas de negócio resultando em 1882 na elevação a cidade. Em 1926, com o grande fluxo de movimento marítimo, é publicado o primeiro diploma que estabelece uma política nacional portuária efetiva.

A 8 de Dezembro de 1927 decretou-se lei orgânica das juntas autónomas dos portos, que deu origem à Junta Autónoma do Porto da Figueira da Foz e em 1950 foi dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira, sob a fiscalização da Junta Central de Portos.

De forma a assegurar o exercício dos poderes de autoridade portuária, em 1998 foram criados os Institutos Portuários do Norte, Centro e Sul com o objetivo de administrar a exploração económica dos portos e fiscalizar o cumprimento das normas estabelecidas nas suas áreas de jurisdição. A criação do Instituto Portuário do Centro resulta da temporária fusão da Junta Autónoma do Porto da Figueira da Foz e da Junta Autónoma dos Portos do Centro, que acabou por ser extinta a 3 de Março de 1999.

Em 2002 é fundado o Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos dotado de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e património próprio que

prezava pela autonomia de cada uma das delegações tanto a nível de administração como de gestão local.

A 3 de Novembro de 2008 foi criada oficialmente a Administração do Porto da Figueira da Foz com o formato de sociedade anónima de capitais públicos, como referido anteriormente, completamente financiada pela Administração do Porto de Aveiro, representando a mesma o principal alicerce na construção e desenvolvimento da APFF.

O Porto da Figueira é vocacionado para o transporte marítimo de curta distancia e oferece uma facilidade de acessos tanto a nível rodoviário como ferroviário. Atualmente oferece soluções marítimas regulares para Marrocos, França, Reino Unido, Holanda e Alemanha bem como para as zonas portuárias dentro do país. Tem um movimento de cerca de 8000 TEUS por anos e a sua área de estacionamento de contentores tem uma capacidade aproximada de 1.200 TEUS.

É composto por um terminal de carga geral onde as principais matérias que se podem encontrar são pasta de papel, vidro a granel, madeira e derivados, por um terminal de granéis com 180 m de cais acostáveis, por um terminal de receção de produtos betuminosos licenciado à empresa Asfalcentro, Sa que se destina à movimentação de granéis líquidos (tais como combustíveis), por uma doca de recreios denominada Doca dos Bacalhoeiros onde se encontram instaladas as atividades de pesca e construção e reparação naval e o porto de pesca costeira que oferece aos comerciantes locais infraestruturas destinadas à descarga, armazenamento, processamento e comercialização de pescado, sendo que algumas empresas de venda de peixe trabalham em parceria com a APFF tendo inclusive as suas instalações localizadas no interior do Porto da Figueira da Foz. Por fim, podemos também encontrar a Marina de Recreio que se situa na margem direita do rio, zona central da cidade cuja função se destina principalmente a apoiar a náutica de recreio e aos serviços marítimos do porto, ou seja servir de “estacionamento” a embarcações passageiras.

A estratégia da APFF passa por facilitar o acesso competitivo de mercadorias aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo o desenvolvimento económico da região centro. Apesar de ainda não ter um Plano Estratégico delineado oficial as suas principais orientações já se encontram traçadas: alargar e potenciar o *hinterland*, melhorar a oferta de serviços portuários e realizar o potencial das unidades de negócio bem como realizar parcerias com empresas da comunidade portuária.

A APFF, apesar do comprovado sucesso na manutenção e procura do comércio marítimo, tem vindo a sofrer bastantes cortes por parte do Estado, tanto a nível de pessoal como de verbas, sendo visível, por vezes, a acumulação de trabalho e a saturação do pessoal, especialmente na doca de recreios onde o trabalho é caracterizado por ser maioritariamente “físico”.

Anualmente, a 6 de Novembro, realiza-se uma cerimónia que assinala do dia do porto da Figueira da Foz, este dia foi em particular foi escolhido a propósito da

inauguração das Obras Exteriores do Porto pelo Presidente da República, em 30 de Outubro de 1966, com a construção de dois molhes exteriores com cerca de 900 metros. Este ano tive a honra e o privilégio de poder contribuir para a realização do mesmo, tanto no acompanhamento dos alunos do 1º Ciclo do Agrupamento de Escolas da Figueira da Foz que visitaram as infraestruturas portuárias bem como as visitas ao navio “WEC Brughel” e à Corveta da Armada “Jacinto Cândido” propositadamente ancoradas para este efeito. Realizou-se também neste mesmo sentido um concerto solidário do consagrado artista Olavo Bilac cujos proventos reverteram para a Associação Figueira Viva, uma associação de cooperação e solidariedade para o desenvolvimento da Figueira da Foz.

CAPÍTULO IV- Embarcações de cruzeiros

Os portos portugueses têm recebido uma média anual de 1,2 milhões de turistas de cruzeiros. O Porto de Lisboa, que detém 46% da parcela total desta modalidade de viagem, recebeu em 2013 353 escalas e mais de 58 mil passageiros, o que gerou um impacto de mais de 54 milhões de euros, segundo o Observatório do Turismo de Lisboa. Apesar do porto de Lisboa, seguido do posto do Funchal, ser o mais representativo no que aos cruzeiros diz respeito, os restantes portos do país têm envergado esforços para a melhorar as suas infra estruturas, os seus acessos e facilitar o embarque e desembarque de passageiros uma vez que se tem vindo a verificar neste sector económico um aumento significativo da procura.

O papel dos navios de cruzeiro nos portos nacionais tem vindo a crescer ao longo do tempo e as preocupações dos agentes de navegação passam por valorizar as tradições e costumes locais que a cidade recetora tem para oferecer. Para que este segmento de mercado funcione em pleno é necessário ter boas acessibilidades a nível rodoviário, ferroviário mas principalmente aéreo, uma vez que os passageiros de cruzeiros podem fazer a opção de voltar ao seu país de origem de avião ao invés de prosseguir com a viagem por via marítima.

Se por um lado o poder de compra da população em geral tem assistido a uma tendência para ser menor, por outro, os consumidores de segmentos de luxo como as embarcações de cruzeiros continuam a investir e são cada vez mais numerosos. Este fenómeno de crescimento contribui em larga escala para a diminuição da sazonalidade, com maior incidência em Lisboa do que no Funchal, uma vez que os picos de procura estão distribuídos de forma homogénea ao longo do ano, no Verão inseridos nos circuitos do mediterrâneo ocidental e Norte de África, e no Outono inseridos nos circuitos das ilhas atlânticas. Este atenuar do fenómeno de sazonalidade contribui para a rentabilização das infraestruturas portuárias e evita cortes internos como despedimentos.

Não só o número de passageiros é maior, como também cada vez existem mais embarcações de cruzeiros em construção e com uma capacidade média maior o que implica necessariamente maiores dimensões e dá origem a uma dificuldade acrescida de alguns portos receberem nas suas infra estruturas embarcações com grandes dimensões. Este é precisamente o caso do Porto da Figueira da Foz, cuja barra permite somente entrar embarcações até 130 metros o que resulta num claro constrangimento á entrada de navios de cruzeiro.

Atualmente a grande maioria das embarcações têm um porte muito superior a 130 metros, o que se torna um entrave à internacionalização do porto da Figueira da Foz e também um obstáculo à promoção da cidade no que concerne ao turismo marítimo. Contudo, pode ser visto noutra perspetiva: como um desafio que a Figueira da Foz tem entre mãos e que com a estratégia e planificação corretas, transformar-se-á num nicho

de mercado rentável e colocará o Porto da Figueira da Foz no mapa das escalas mundiais.

No entanto, muitos esforços têm de ser feitos no sentido de promover a Figueira da Foz como uma cidade turística com a vertente das escalas de cruzeiros incluída, nomeadamente ao nível das competências públicas da competência da Câmara Municipal da Figueira da Foz. Através de uma sólida parceria entre a Câmara da Figueira da Foz e o seu porto é possível alcançar resultados mais concretos, agilizar todos os procedimentos que a vinda de uma embarcação de cruzeiros acarreta e também ter conhecimento com rigor dos recursos que a cidade dispõe de forma quase instantânea através das bases de dados que a autarquia dispõe. Um outro fator crítico de sucesso que a parceria Câmara Municipal-Porto traria para este sector tem a ver com o entretenimento dos passageiros nas chegadas e partidas através de por exemplo atuação de grupos de música tradicional da cidade, feiras de livros ou exposições de arte ou até eventos gastronómicos com o intuito de dar a conhecer o que de melhor a nossa cidade tem para oferecer.

Outra medida de desenvolvimento do mercado do turismo de cruzeiros na Figueira da Foz seria realizar parcerias estratégicas com agências de navegação e fornecedores de forma a alcançar os melhores preços do mercado e simultaneamente garantir a qualidade dos seus serviços. Também a nível internacional é possível intervir na promoção deste mercado com a presença assídua nas feiras de cruzeiros que vão sendo realizadas ao longo do ano, nomeadamente em Seatrade em Hamburgo e Miami¹, dando a conhecer a nossa oferta ao mundo. Desta forma, o segmento dos cruzeiros na Figueira da Foz, que se encontra nos primeiros estádios de vida, terá uma maior visibilidade “além-fronteiras”, o que com os esforços necessários irá resultar em futuras negociações e colocará o Porto da Figueira da Foz no mercado global

¹ Ver: Anexo II

CAPÍTULO V- Análise da concorrência

Para iniciar a análise de mercado convenientemente é importante apresentar os dados económicos da questão numa perspetiva clara com o objetivo de discriminar os pontos fortes e fracos dos principais mercados concorrentes ao Porto da Figueira da Foz, inserido no mesmo segmento de negócio – os cruzeiros. A minha escolha recaiu sobre o Porto de Lisboa e o Porto de Leixões – segundo e terceiro portos mais importantes do país – devido á proximidade geográfica para com o Porto da Figueira da Foz, bem como ao facto de terem sido referidos pela Agência Burmester & Stuve como os principais portos nacionais no negócio dos cruzeiros. Ao escolher portos de referência nacional para esta análise, a mesma torna-se mais rigorosa e simultaneamente desafiante para o Porto da Figueira da Foz que terá os pontos fortes de cada porto escolhido em consideração para o progressivo avanço dos seus serviços a este nível.

Por forma a tornar esta análise ainda mais criteriosa foi necessário escolher uma embarcação para servir de referência de comparação, em que o único requisito foi ter dimensões exequíveis do ponto de vista da entrada nas instalações dos três portos em estudo. Escolhi então para este efeito a *Wind Spirit*, uma embarcação pertencente á frota da *Windstar Cruises* cujo comprimento é de 110 metros, o limite máximo de passageiros é de 148, o calado 4,1 metros e detém um GT de 5.736. Para o fornecimento de água e eletricidade utilizei como medida base de comparação respetivamente 100m³ e 100kwh por forma a uniformizar a análise e utilizar as mesmas medidas para comparar as diversas variáveis.

As variáveis em análise representam as taxas mais utilizadas aquando a entrada de uma embarcação nas instalações de um porto: taxa de embarcação, que difere consoante as duas dimensões e arqueação bruta; taxa de passageiros, que é cobrada *per capita*; a taxa de pilotagem que consiste na mão-de-obra necessária por parte dos pilotos para monitorizar todo o procedimento; a taxa de atracação nos cais, caso seja necessário (consideremos neste estudo em específico que sim); a taxa cobrada pelo pessoal rebocador, que é responsável por “transportar” a embarcação de e para as instalações de receção e por fim, as referidas anteriormente taxas de utilização de serviços mínimos necessários como água e eletricidade cobradas ao m³ e kw/h, respetivamente.

Análise de concorrência- Taxas²

Embarcação selecionada

Para a realização deste estudo foi escolhida a embarcação intitulada *Wind Spirit* da companhia de cruzeiros *Windstar Cruises* que serviu de modelo de comparação para a amostra em análise: Porto da Figueira da Foz, Porto de Leixões e Porto de Lisboa. Através desta análise pretendo salientar os fatores competitivos de relevo de cada porto ao nível das taxas praticadas.

²Nota: considere a entrada entre as 06h e as 08h e saída entre as 20h e 00h.

Características:

- Passageiros- 148 máx
- Comprimento-110 m
- Calado máximo-4,1 m
- GT-5.736
- Tripulação- 90

Fornecimento de água- 100m3

Fornecimento de eletricidade- 100 Kwh

	Porto da Figueira da Foz	Porto de Leixões	Porto de Lisboa
Embarcação	5.736x0.0683€	5.736x0.0875€	5.736 X 0.0640€
Passageiros	148x1,5074€	148x2,10€	148 X 0,2008
Pilotagem	7.5423x √5.736 x 1,1	6.5713x√5.736x1,1	8.2570x√5.736x1,1
Amarração/Desamarração	475,808€	270,9838€	652,77€
Rebocadores	324€	462,9297€	285,8237€
Fornecimento de água	2,5200€ / 100 m3	3,7674€/100M3	5,370 /100M3
Fornecimento de eletricidade	0,3768€ / 100 KWH	0,1531€ /100KWH	0,3270€ /100KWH

Porto da Figueira da Foz

Consideravelmente atrativo no que às taxas praticadas diz respeito, uma vez que se encontra maioritariamente num nível intermédio (das três entidades em estudo), com destaque para o fornecimento de água sendo a entidade do estudo que cobra um valor mais baixo. Outro ponto positivo para o Porto da Figueira da Foz prende-se com a possibilidade da primeira escala ser gratuita como motivação a possíveis futuras escalas.

Porto de Leixões

O Porto de Leixões, o 2º com maior relevância à escala nacional, pratica um tarifário com custos mais reduzidos ao nível da pilotagem e amarração/desamarração, contudo é no fornecimento de energia elétrica que se encontra o seu principal ponto forte de concorrência com os restantes elementos do estudo.

Porto de Lisboa

Quanto ao Porto de Lisboa, o 3º com maior relevância à escala nacional, existem alguns vectores de destaque nomeadamente o valor unitário cobrado por passageiro que é em muito inferior aos outros dois portos em estudo bem como o serviço de rebocadores. Tal é facilmente inteligível uma vez que a afluência é maior, permitindo assim uma economia de escala que resulta numa prática de preços mais reduzidos. Em oposição, nos serviços de pilotagem, amarração/desamarração e fornecimento de água representa o porto com taxas mais elevadas.

Análise da concorrência – Infraestruturas e recursos físicos/tecnológicos

	Porto da Figueira da Foz	Porto de Leixões	Porto de Lisboa
Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> • Barra >130m; • Porto de pequena dimensão; • Capitais bastante limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barra de 220 m • 2º maior Porto artificial; • Maior infraestrutura portuária na Região Norte de Portugal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior potência de transporte marítimo; • Detém 46% das escalas em Portugal.
Recursos Físicos/ Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Progressiva modernização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminal de cruzeiros • Altamente modernizado a nível tecnológico e de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 terminais de cruzeiros; • Bacia de 32 mil hectares.

Porto da Figueira da Foz

Como já foi anteriormente referido por diversas vezes o PFF possui claras limitações a nível de infraestruturas, tanto a nível da sua barra compreender uma largura que somente permite a entrada a navios até 130 metros como também por se tratar de um porto de pequena dimensão e com capitais bastante limitados. Apesar disso, é notável a sua evolução ao longo do século XX que abarcou esforços para uma modernização tecnológica e uma desburocratização de procedimentos que já há muito vinham a ser necessários como são exemplos as obras nos molhos Norte que vieram assegurar uma maior segurança ao povo figueirense que vê o nível das águas do mar todos os anos a subir de forma drástica.

Porto de Leixões

O mesmo não se pode contudo dizer do Porto de Leixões, o segundo maior porto artificial, um porto altamente desenvolvido, construído nos finais do século XIX e que

representa a maior infraestrutura portuária na Região Norte de Portugal. Os seus 5 km de cais são sem dúvida um alicerce para a modernização tecnológica e de gestão por que é caracterizado tanto por intervenientes nacionais como no exterior onde já é sobejamente reconhecido o seu valor.

O Porto de Leixões tem uma barra com uma largura de 220 metros, que permite a entrada a embarcações de médio porte e tem um terminal única e exclusivamente destinado a navios de cruzeiros, dada a sua elevada afluência.

Porto de Lisboa

O Porto de Lisboa representa a maior potência de transporte marítimo a nível nacional, ao nível particular das embarcações de cruzeiros detém 46% das escalas em Portugal. Tem 3 terminais de cruzeiros: Rocha Conde de Óbidos, Alcântara e Santa Apolónia com capacidade para receberem navios de qualquer porte dada a vastidão da sua bacia com 32 mil hectares que proporciona ao Porto de Lisboa estar a par dos principais portos ibéricos

Análise da concorrência- Fatores externos/localização

	Porto da Figueira da Foz	Porto de Leixões	Porto de Lisboa
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> •Boas acessibilidades; •Facilidade de mobilidade aérea. 	<ul style="list-style-type: none"> •2º maior porto a nível nacional; •Boas acessibilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> •Integrado na rede rodoferroviária de Lisboa e redes nacional e transeuropeia de transportes.
Localização	<ul style="list-style-type: none"> •Centro da cidade; •Proximidade com Lisboa e Porto. 	<ul style="list-style-type: none"> •A 5 km do aeroporto; •zona de elevada densidade populacional. 	<ul style="list-style-type: none"> •Porto natural situado no estuário do rio Tejo.

Porto da Figueira da Foz

Com uma localização privilegiada, dado encontrar-se no centro da cidade, o que a nível turístico tem numerosas vantagens, o Porto da Figueira da Foz tem um enorme potencial acolhedor dos seus visitantes. A nível de mobilidades, o porto encontra-se localizado bastante próximo da estação de autocarros e comboios bem como de rodovias de acesso a outras cidades. Por outro lado a cidade da Figueira da Foz situa-se geograficamente próxima das grandes cidades de Lisboa e Porto, logo o transporte aéreo encontra-se facilmente acessível, tal é especialmente útil para os passageiros de

cruzeiros que desembarquem na Figueira da Foz e desejem retomar á sua cidade de origem de avião.

Porto de Leixões

O Porto de Leixões fica situado no Norte de Portugal, a norte da foz do rio Douro e muito próximo da cidade do Porto o que lhe confere um carácter único a nível de acessibilidades como ponto de partida e chegada. A 5 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro e bastante próximo da estação ferroviária de Contumil, o Porto de Leixões que se localiza numa zona de elevada densidade populacional reúne todas as condições para prevalecer na economia portuária nacional, já que representa o 2º maior porto a nível nacional.

Porto de Lisboa

O porto de Lisboa é um porto natural situado no estuário do rio Tejo, com um estatuto de relevo na economia do circuito dos cruzeiros a nível global. Trata-se de um porto que se encontra integrado na rede rodoferroviária da região de Lisboa que por sua vez se articula com as redes nacional e transeuropeia de transportes. Com uma rede de transportes bastante desenvolvida é com bastante facilidade que se viaja de Lisboa para os restantes países da Europa, tanto a nível ferroviário, rodoviário, marítimo e aéreo com o aeroporto da Portela.

Análise da Concorrência- Estruturas de Apoio/ Parcerias

	Porto da Figueira da Foz	Porto de Leixões	Porto de Lisboa
Estruturas de apoio	•Administração do Porto de Aveiro		
Parcerias	•Turismo da Figueira da Foz; •Agências de viagens; •Clube Náutico da Figueira da Foz.	•Associação Industria do Minho; •Associação Portuguesa das Agências de Viagem e Turismo; •Associação dos Agentes de Navegação de Portugal.	•Agregadas e associações de empresas de serviços como pilotagem, reboques, concessionários, agentes de navegação,

Porto da Figueira da Foz

Como já foi referido anteriormente, a principal estrutura de apoio da APFF é sem dúvida a Administração do Porto de Aveiro, uma vez que se encontra sob a alçada da mesma, a nível financeiro, deliberativo e executivo.

A nível das parcerias, a APFF conta com a parceria do Turismo da Figueira da Foz na maior parte dos eventos e/ou medidas que requeiram um incentivo financeiro ou logístico extra bem como agências de viagens locais e empresas-chave com quem trabalham de forma regular como é o caso do Clube Náutico da Figueira da Foz instalado na área contígua à Marina do Porto da Figueira da Foz

Porto de Leixões

Dada a sua importância a nível nacional o Porto de Leixões colabora com diversos associados, desde a Associação Industria do Minho, a Associação Portuguesa das Agências de Viagem e Turismo, a Associação Empresarial de Portugal e a Associação dos Agentes de Navegação de Portugal. São portanto parcerias importantes para o Porto de Leixões uma vez que se tratam de organismos reconhecidos pelo seu empenho no ressurgimento da economia nacional.

Porto de Lisboa

À Comunidade Portuária de Lisboa estão agregadas associações e empresas de serviços como pilotagem, reboques, concessionários, agentes de navegação, armadores, empresas de estiva, transitários, armazenagem/distribuição, reparação naval, outros fornecedores, transportadores rodoviários e ferroviários e ainda entidades da administração pública (alfândegas, serviço de estrangeiros e fronteiras, serviços sanitários e veterinários).

No contexto da “*Intermodal South America*”, uma das maiores feiras de transportes do mundo, a Administração do Porto de Lisboa emitiu um comunicado em que referiu a ocasião como “uma oportunidade para aproximar o porto de parceiros estratégicos no mercado da América do Sul”³ e desta forma internacionalizar o seu potencial. A adesão dos portos portugueses a este tipo de feiras tem vindo a aumentar gradualmente uma vez que funciona como uma plataforma de desenvolvimento de ideias de negócios ou nichos de mercado com potencial mas com falta de investimento para prosseguir.

³ Revista Profissional “Logística e Transportes Hoje” 20/04/2015- consultada a 12/05/2015

CAPÍTULO VI-O papel dos *stakeholders* e sua interdependência

Por *stakeholders* (Friedman) podemos entender as partes interessadas no sucesso de uma iniciativa, projeto ou empresa, que trabalham de forma coletiva e idealmente unilateral, uma vez que todos os intervenientes são partes interessadas no seu êxito, devendo assim as expectativas e necessidades de cada um serem conhecidas por todos os intervenientes.

Neste caso específico do meu estudo das embarcações de cruzeiros existem essencialmente quatro *stakeholders* dominantes, que se destacam pela sua importância tanto a nível estratégico como financeiro. Falo portanto da Administração do Porto da Figueira da Foz, da Câmara Municipal da Figueira da Foz, dos armadores interessados em trabalhar com a APFF, sendo que me vou basear no testemunho do mais ativo e com maior importância que trabalha com o Porto da Figueira, a Agência Burmester & Stuve, e por fim das agências de viagens pertencentes ao Concelho

A APFF tem aqui um papel de destaque uma vez que tem como sua responsabilidade o trabalho de pesquisa do mercado dos cruzeiros, bem como atrair as embarcações à nossa costa através de estratégias turísticas em parceria com a Câmara Municipal da Figueira da Foz, mais concretamente o departamento de Turismo e Desenvolvimento Económico que tem como objetivo incentivar a inovação da cidade e promover a Figueira da Foz em todas as suas vertentes: cultural, económica, gastronómica, de turismo balnear etc.

Num questionário, que o Presidente do Porto da Figueira da Foz, Senhor Eng.º João Pedro Braga da Cruz teve a gentileza de preencher para o presente estudo, refere que “*No caso dos cruzeiros marítimos a estratégia é a da massificação dos cruzeiros através da redução do custo da viagem que é cobrada a um passageiro. Para isso, entre outros fatores, é necessário aumentar a dimensão de navios e recorrer à captação de outros serviços durante a viagem, através de cross selling, que vão desde os espetáculos e jogo a bordo à venda de tours aos passageiros.*”. Contudo, dada a limitação do PFF a nível da dimensão reduzida das embarcações que podem entrar na barra figueirense, tal massificação torna-se impossível de se realizar, dando lugar aos nichos de mercado de luxo, com embarcações mais pequenas mas com uma tripulação com um maior poder de compra.

O Sr. Eng.º João Pedro Braga da Cruz afirma ainda que “Os parceiros estratégicos do porto encontram-se na Comunidade Portuária”, desvalorizando o papel das agências de viagens, da Câmara Municipal e de vários outros parceiros estratégicos que, com o devido entendimento, poderiam trazer inúmeros benefícios ao desenvolvimento portuário e mais especificamente ao sector dos cruzeiros. Por comunidade portuária podemos considerar o conjunto de órgãos que desenvolvem

atividades dentro de um porto organizado e como tal acredito que não só as empresas associadas ao porto, as agências marítimas, os estivadores etc. devem fazer parte desta rede de conhecimentos, mas também as parcerias que referi anteriormente de modo a alargar as possibilidades de sucesso dos negócios. Através de toda esta interligação entre comunidade portuária e intervenientes exteriores com importância no mercado é possível atrair um maior número de turistas á costa figueirense.

No que ao Plano Estratégico diz respeito e à sua não-oficialização até à data atual, o Presidente do Porto da Figueira da Foz refere que *“Presentemente está em fase de adjudicação o estudo de viabilidade do aprofundamento do acesso marítimo do porto da Figueira da Foz. Os resultados a que este estudo conduzir são uma das condicionantes fundamentais para a revisão do Plano Estratégico do Porto da Figueira da Foz.”*. Como já referi anteriormente, as principais diretivas e orientações estão estabelecidas, contudo não oficializadas, devido em parte à mudança de Presidência em Março de 2015, do Eng.º José Luís Cacho para o Eng.º Pedro Braga da Cruz.

A Agência Burmester & Stuve, aquando a entrevista realizada para este trabalho (Anexo II) referiu um facto importante que devemos ter em conta: a proximidade do Porto da Figueira da Foz com os Portos de Lisboa e Leixões, o que nos retira competitividade, uma vez que estes dois portos são “gigantes” no que ao segmento dos cruzeiros diz respeito. Também quando questionada acerca da possibilidade de fundeamento na barra das embarcações superiores às dimensões existentes, esta agência alegou que *“...os armadores não gostam muito desta opção, uma vez estas águas serem conhecidas por terem sempre uma certa agitação e os passageiros normalmente neste segmento de navios já terem uma idade média alta.”* A estratégia apontada por esta agência para promover o sector dos cruzeiros da Figueira da Foz são as feiras internacionais, que já são atualmente frequentadas por outros portos nacionais, mas que a inexistência de representação do PFF faz com que não seja conhecido “além-fronteiras” e conseqüentemente que a procura esteja aquém do esperado.

Quanto às agências de viagens, acredito terem um papel fundamental em todo este enredo negocial uma vez que podem servir como meio de transmissão do potencial do mercado de cruzeiros da Figueira da Foz, que apesar de ainda se encontrar num estado embrionário tem todavia capacidade de se tornar uma potência competitiva á escala nacional. Sendo que as agências de viagens trabalham com vários armadores bem como potenciais interessados em viagens de cruzeiros a embarcar na Figueira da Foz, seria do interesse da APFF estabelecer parcerias estratégicas que visassem promover a cidade mas também o lucro de todos os interessados.

Para estudar este fenómeno com maior precisão contactei as agências de viagens da Figueira da Foz de modo a obter resposta a algumas questões que se impunham, em particular as relacionadas com as parcerias estratégicas que referi anteriormente (Anexo III). Cheguei à conclusão que das três agências inquiridas —Rotas do Mundo, Viagens 360º e Boutique das viagens — somente a Rotas do Mundo, representada pela Dr.^a Carla Aveiro trabalha ativamente com o PFF, as restantes nunca tinham sido contactadas por

qualquer membro pertencente à APFF relativamente à exploração do segmento de mercado dos cruzeiros na Figueira da Foz ou qualquer outro tema de interesse mutuo. A Dr.^a Carla identifica como a principal mais-valia do Porto da Figueira da Foz a centralidade para com a cidade, característica pouco usual dos portos europeus e que nos traz grandes vantagens económicas nomeadamente ao nível do segmento da restauração e hotelaria.

A Sr.^a Fátima Cavalheiro, representante de loja da agência Viagens 360º, relata que o principal motivo que, na sua opinião, torna o PFF pouco competitivo a nível nacional é “...a falta de iniciativa por parte de quem o gere.” e tal é agravado pelo facto de a “...Câmara Municipal não utiliza(r) os recursos que tem...” ao seu dispor para divulgar o turismo figueirense. Considera ainda que a Figueira da Foz tem potencial para “...competir com cidades tipo Cannes ou San Remo.”, mas para tal é necessário proceder á melhoria da sua forma de divulgação da oferta existente.

Também a Sr.^a Patrícia Lopes, representante de loja da agência “Boutique das Viagens”, aponta a falta de competitividade do Porto da Figueira como um ponto a melhorar, chegando a afirmar que “*Nem sequer tem expressão.*”. Por outro lado, o seu testemunho difere nos restantes na questão “Como vê a possibilidade de investimento em infraestruturas, como o alargamento da barra de forma a dar entrada a navios de passageiros de maior porte?”, uma vez que considera ser “...*muito bom para a Figueira da Foz e caso viesse a ter a hipótese de embarque /desembarque de passageiros melhor ainda.*” e sugere a distribuição gratuita de mapas da cidade aos turistas como uma aposta na divulgação do património figueirense.

Apesar dos aspetos menos positivos que as agências de viagens inquiridas apontaram ao Porto da Figueira da Foz e à sua administração, é consensual a importância atribuída ao segmento dos cruzeiros na cidade bem como as capacidades da própria cidade ao nível turístico.

CAPÍTULO VII- Análise de estudos

Neste capítulo vou fazer referência a alguns estudos e conferências com que me fui deparando ao longo da minha pesquisa e que de certa forma se enquadram no tema por mim estudado, aprofundando-o e dando-lhe fundamentação teórica. Considero estes elementos bastante interessantes do ponto de vista académico e como tal, irei estudá-los e a partir das principais premissas por mim encontradas irei retirar a minha própria abordagem, passível de subjetividade.

Barreiras á Internacionalização por parte das pequenas e médias empresas

O primeiro estudo em que me irei debruçar trata-se de um *paper* publicado em 2009 pela OECD e intitula-se “Top Barriers and Drivers to SME Internalisation” é escrito pelo Professor Lester Lloyd-Reason e Brynn Deprey (Universidade de Anglia Ruskin, Reino Unido), o Professor Kevin Ibech (Universidade de Strathclyde, Reino Unido). Este *paper* relata as razões que impedem as pequenas e médias empresas de procederem á sua internacionalização, das quais salienta: a escassez de capital para financiar as exportações, a dificuldade em identificar oportunidades de negócio estrangeiras, a informação limitada para a análise de mercados, a incapacidade em contactar clientes no exterior e a falta de conhecimentos e instrumentos de gestão.

Tal fenómeno é facilmente observável no Porto da Figueira da Foz, que apesar de todos os esforços feitos e por todas as iniciativas de divulgação realizadas, continuam a existir algumas lacunas tanto a nível do capital que em cada ano tem sido mais reduzido como a dificuldade em estabelecer relações de parcerias com outras entidades nacionais e principalmente no estrangeiro, nomeadamente portos de outras cidades europeias e companhias de cruzeiros estrangeiras. Tal deve-se à pequena dimensão do Porto da Figueira a nível nacional que se vê a competir com potências gigantes como Lisboa e Leixões. É contudo, possível reverter este processo através de uma estratégia de marketing mais eficaz com iniciativas como a promoção do porto junto de agências de navegação, campanhas de divulgação do destino e do Porto da Figueira em parceria com atores do *cluster* turístico da Figueira da Foz (por exemplo: Casino, Hotéis, Agências).

Segundo um estudo da OECD- APEC⁴ a principal motivação para as pequenas e médias empresas portuguesas se internacionalizarem tem a ver com a ambição em criar redes de conhecimento/laços que podem vir a ser vantajosos num curto/médio prazo,

⁴ O estudo da OCDE-APEC intitulado *Remoção de Barreiras para as PMEs: O acesso ao mercado Internacional*, foi realizado entre 2005 e 2006 e inclui duas pesquisas: uma entre os marcadores de política de economia dos membros da OCDE e da APEC e uma sobre as barreiras à internacionalização das PMEs

mais do que propriamente o lucro final, as empresas portuguesas valorizam a fidelização dos clientes e a garantia de qualidade dos seus produtos. Por outro lado, nesse mesmo estudo conclui-se que para os Estados Unidos da América o cenário é completamente diferente, consideram que o que realmente leva as empresas a internacionalizarem é somente o lucro. Desta forma o capital humano é desvalorizado uma vez que a rede de conhecimentos que se cria enquanto se dá o processo de internacionalização só é fomentada até aparecer uma oportunidade de negócio mais vantajosa.

A economia do mar português

Portugal caracteriza-se por ser um país com uma costa extensa, com cerca de 942 km e que conjuntamente com os Açores e Madeira formam a 3ª maior Zona Económica Exclusiva da União Europeia e a 11ª do Mundo. Deste modo, muito se tem discutido acerca da melhor forma de aproveitar o nosso território bem como de expandi-lo sendo que Portugal já mostrou intenções de alargar a sua plataforma continental na zona da Madeira, projeto esse em que os nossos vizinhos espanhóis em nada se opuseram e que resultaria na subida de posição para a 10ª maior ZEE do mundo, maior do que a correspondente ao Brasil.

Neste sentido, a 16 de Novembro de 2012 realizou-se uma conferência em Lisboa, Organizada pela TSF e pela Caixa Geral de Depósitos, em parceria com a COTEC Portugal, intitulada “Mar de Negócios: O nosso mar, transformar o potencial em oportunidades” em que participaram os principais peritos na matéria da economia do mar nomeadamente António Nogueira de Leite, Vice-Presidente da CGD, João Bento, Presidente da Direção da COTEC Portugal, o atual Presidente da República Cavaco Silva bem como Tiago Pitta e Cunha, coordenador do estudo “*Blue Growth for Portugal-uma visão empresarial da economia do mar*”.

António Nogueira Leite, na sessão de abertura da conferência referiu que “*somos um país marítimo, mas estamos muito longe de ser um país que aproveita as oportunidades do mar*”, uma vez que considera que ainda não estão criadas as condições necessárias para uma efetiva prosperidade da economia do mar de “*forma coerente e racional*”. Parecer similar tem também João Bento que considera “*desolador (...) o resultado que nos caracteriza em matéria de aproveitamento económico do mar*” e aponta como essencial um “*gigantesco esforço de inovação (...) indispensável para que, um dia, o imenso potencial do “mar português” comece a ser efetivamente reconhecido como um excepcional conjunto de recursos (...) criando emprego e gerando rendimento*”. A burocracia foi e continua a ser o principal travão à inovação da economia portuguesa, e mais especificamente na economia marítima, uma vez que apesar das conferências e plenários realizados quase anualmente de forma a tomar medidas em prol do desenvolvimento do país nesta área, poucas são as efetivamente implantadas e respeitadas.

Por outro lado, Cavaco Silva admite que *“a economia do mar portuguesa, no seu conjunto, é reduzida em volume de negócios e pouco inovadora.”* e aponta os agentes económicos que *“pelo seu talento, pela sua capacidade financeira e de gestão, podem mudar a face da economia do mar”*. Por agentes económicos subentende as indústrias emergentes como as da biotecnologia marinha e dos bio recursos marinhos, das tecnologias subaquáticas dos sensores e da robótica submarina, bem como as tecnologias da informação e da comunicação aplicadas à economia do mar.

Tiago Pitta e Cunha apresentou nesta conferência as principais conclusões do estudo que levou a cabo no âmbito de uma parceria com a COTEC Portugal, considera portanto *“necessário que Portugal se torne um país atrativo á implementação de empresas da economia do mar”* bem como *“aumentar a qualidade dos fatores de produção e diminuir os seus respetivos custos”* através da *“real transferência de conhecimento das universidades para as empresas”*. Por fim afirma perentoriamente que *“não há uma efetiva economia do mar em Portugal”* vindo de certo modo a ser de encontro ao depoimento de Cavaco Silva. Tiago Pitta e Cunha conclui que *“esta vai ser uma economia cada vez mais procurada no século XXI, por uma série de motivos: porque se trata de uma fonte de energia segura e sustentável, pela importância do sistema marinho no impacto das alterações económicas ou pelo consumo de pescado por motivos de saúde.”*

Neste conferência foi possível concluir que o mar pode ser a nova base produtiva de Portugal, caso sejam empregues todos os esforços necessários tanto a nível de medidas políticas como também de infra estruturas e investimento de capitais, apesar da descrença de alguns oradores como o próprio Presidente da Republica.

Alteração do modelo de governação dos portos

José Amado da Silva, Eduardo Cardadeiro e Tiago Souza d’Alte são os autores de um Relatório final intitulado *“Revisão do Modelo Contratual e Mecanismos de Regulação do Sector Portuário”* realizado com o apoio da Universidade Autónoma de Lisboa e que tem como principal objetivo *“dar resposta às preocupações do Caderno de Encargos associado ao “Contrato de prestação de serviços de consultoria sobre revisão do modelo contratual e mecanismos de regulação do setor portuário” cujo foco principal é, reconhecidamente, o da reconfiguração da regulação económica do setor portuário”*.

Este estudo propõe, entre outras medidas, a alteração do modelo de governação dos portos, isto é, tal como os estudos referidos anteriormente apontam Portugal tem uma riqueza marítima de um valor inestimável e contudo, bastante mal aproveitada.

Para dar resposta aos problemas verificados nos portos portugueses esta revisão sugere cinco medidas a tomar. A primeira diz respeito á clarificação dos objetivos e indicadores de desempenho, uma vez que considera parcas as medidas propostas com

vista á melhoria dos serviços portuários bem como pouco desenvolvidas e consolidadas as relações entre a comunidade portuária e os possíveis *stakeholders* envolventes.

Em segundo lugar considera fundamental reter as receitas geradas no sector portuário, ou seja fiscalizar de forma mais rigorosa as receitas do sector portuário de forma a evitar a corrupção por parte do Estado com o intuito de obter vantagem dos lucros portuários para cobrir outras possíveis dificuldades financeiras.

Em penúltimo lugar, este estudo sugere um reforço da liberalização dos serviços portuários e simultaneamente a introdução de mecanismos de concorrência. *“É por isso imperioso eliminar a prática vigente em Portugal de prestar serviços portuários em regimes monopolistas, sem concorrência, ou de prestação pública em atividades que podem ser, melhor prestadas em livre iniciativa privada.”*, defendem os autores, que apontam como exemplos os portos de Barcelona, Algeciras, Antuérpia e Roterdão como apoiantes da política da concorrência que segundo os autores deveria ser verdadeiramente implantada em Portugal.

Por último, este estudo considera necessário um aumento da transparência da atividade dos portos, através da divulgação de todas as matérias portuárias desde os custos de administração aos indicadores de desempenho. Neste âmbito, acrescento que toda a documentação portuária deveria estar disponível para consulta de quem a requeresse, sendo que são os cidadãos que utilizam este serviço e como tal têm o direito de estarem informados acerca do desenvolvimento do Porto da sua área de residência. Considero que a transparência perante os utilizadores cria laços de confiança que se podem facilmente traduzir num aumento da produtividade e conseqüentemente um aumento dos lucros portuários.

CAPÍTULO VIII- Análise do anexo I

Total Companhias de cruzeiros- 46

Número de navios analisados - 300

Limite de 130 m de comprimento – 52 navios

Limite 160 m de comprimento- 82 navios

Metodologia

Como base para este meu estudo e de forma a aprofundar os meus conhecimentos na temática, recorri a material de natureza qualitativa, ou seja, obras de autores especializados na matéria por mim estudada, *papers* que achei relevantes para o meu estudo, mas também a material quantitativo através da análise e tratamento de dados provenientes dos *websites* de cada companhia de cruzeiros que detalham com precisão as características de cada embarcação, aspetos essenciais para o meu estudo.

Trata-se portanto de um estudo de mercado com o objetivo de criar cenários, que permitam compreender o potencial de mercado de barcos de cruzeiro, em função do alargamento da barra. Foram por mim analisados dois cenários: a percentagem de embarcações da amostra estudada que podem realmente entrar na barra e o cenário hipotético da percentagem de embarcações da amostra estudada que entrariam na barra caso se fizessem obras com o intuito de alargar a barra até 160 metros. Este último cenário corresponde a uma pesquisa do tipo preditivo, uma vez que parto de algo que ainda não foi realizado (as obras de alargamento das infraestruturas de entrada) e prevejo as mudanças quando a mim favoráveis à empresa com a introdução de um novo “ator competitivo” neste cenário.

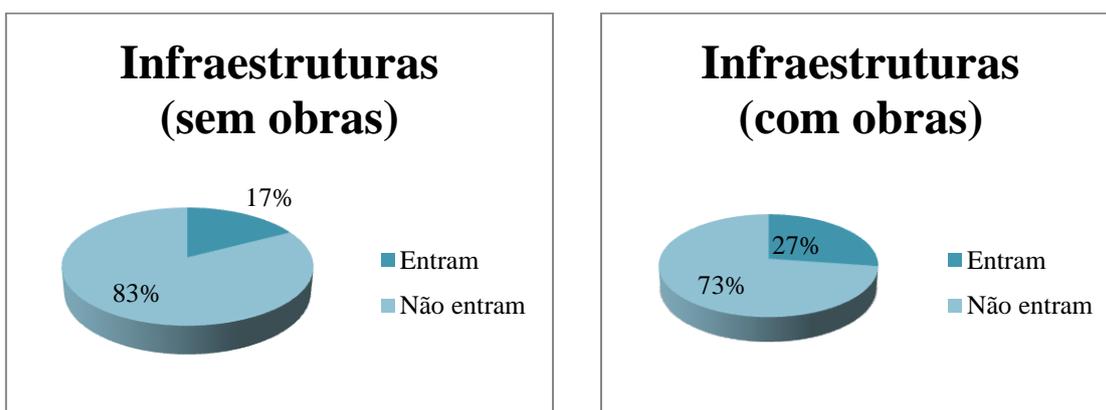
Relativamente às variáveis, a amostra das companhias de cruzeiros do estudo de caso que realizei funciona como a variável dependente, já a variável independente corresponde ao cenário hipotético de alargamento da barra que vai influenciar a percentagem de embarcações que poderá vir a dar entrada no Porto da Figueira da Foz.

Análise

Este estudo representa o Diagnóstico 1 efetuado no âmbito da temática dos cruzeiros e sua progressiva expansão para o Porto da Figueira da Foz. Foi analisada uma amostra de 46 companhias de cruzeiros que representam o total de companhias encontradas ao longo da minha pesquisa. Foram excluídas à partida as companhias de cruzeiros de expedições, uma vez que os destinos incidem maioritariamente no Alasca e

não trazem nenhum ponto de interesse para o meu trabalho. Estas 46 companhias possuem uma frota de 302 embarcações na sua globalidade com destinos bastante variados. É de salientar que o destino de uma embarcação não é fixo, ou seja, todos os anos é decidida uma nova escala que pode diferenciar ou não da anterior. Logo, apesar de o destino de alguns navios considerados não passar pela Europa, são de qualquer das formas alvo de consideração e interesse sendo que facilmente as rotas podem ser alteradas em anos vindouros.

As principais conclusões a que cheguei com este estudo refletem o que já de certa forma era pressuposto: o Porto da Figueira é bastante limitado a nível de estruturas funcionais sendo que somente 52 embarcações, ou seja 17,3% das da amostra analisada podem realmente entrar na barra figueirense dadas as suas medidas de comprimento (≤ 130 metros). Contudo, caso fossem feitas obras de melhoramento e expansão da barra de forma a aumentar as suas dimensões para albergar embarcações até 160 metros, a mesma percentagem aumentaria para 27,3 %, correspondendo a 82 embarcações. Um aumento, portanto, de 10% que nos traria vantagens competitivas tanto a nível turístico como económico.



Já quanto ao destino das rotas, dos 17,3% referidos anteriormente, ou seja com dimensões iguais ou inferiores a 130 metros de comprimento, 7,3% (21 embarcações) têm como destino países europeus, 6,3% (19 embarcações) países fora da Europa e os restantes 3,7% (11 embarcações) das embarcações não disponibilizam dados para análise.

Para o segundo panorama, dimensões iguais ou inferiores a 160 metros de comprimento que corresponde a 27,3%, 15,3% (46 embarcações) dizem respeito às rotas com destinos europeus e 7,3% (22 embarcações) aos destinos fora da Europa. Já 4,7% desta amostra não disponibilizam dados para a análise.



É contudo de referir que as embarcações de carga não entram na equação, não porque não sejam importantes para este estudo, mas sim porque o volume de afluência no Porto da Figueira da Foz é tremendamente grande o que demoraria meses a analisar centenas de embarcações, portanto consideremos que as obras na barra referidas anteriormente também viriam a beneficiar este subconjunto de comércio marítimo.

Concluimos que a vantagem que traria efetuar as obras na barra com o intuito de alargar a mesma e receber embarcações de maior porte seria de 10%, uma percentagem relativamente baixa para o investimento que iria ser necessário realizar. Contudo, nem só de números se faz o turismo de uma cidade, sendo que, com a vinda de embarcações de cruzeiros de maior dimensão, a Figueira da Foz iria desenvolver-se a nível do comércio, das estadias e tornar-se-ia um ponto importante no mapa português.

CONCLUSÃO

A realização deste relatório permitiu-me fazer uma retrospectiva em relação às minhas aprendizagens e acontecimentos significativos durante o meu estágio curricular no Porto da Figueira da Foz, conseguindo desta forma apresentar uma atitude autocrítica e reflexiva acerca do meu desempenho e ainda dos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo. Permitiu-me desta forma analisar a minha prestação enquanto futura especialista em negócios internacionais, consolidar metodologias de aplicação dos conhecimentos e ainda me deu a oportunidade para rever estratégias em como me tornar uma melhor profissional na área de investigação, essencial para qualquer atividade profissional.

Este estágio mostrou-me o quão importante é para os estudantes demonstrarem-se sempre disponíveis para aproveitar novas oportunidades de aprendizagem, de integração numa equipa de trabalho, e que esta também esteja disposta a nos receber e a partilhar os seus conhecimentos e experiências, que foi o que se verificou no Administração do Porto da Figueira da Foz.

Relativamente ao meu desempenho ao longo destes seis meses, considero que correu dentro das minhas expectativas, pois mantive sempre um espírito crítico, tentei sempre procurar fundamentação teórica com o objetivo de poder justificar tudo o que estava a ser feito e também que pudesse conciliar com as tarefas que me iam sendo dadas pelo Sr. Comandante Joaquim Sotto Maior, o meu orientador na APFF.

LIMITAÇÕES

Ao longo do meu estágio deparei-me com algumas limitações ao meu trabalho, nomeadamente temas que tinha intenção de desenvolver contudo careciam de informação disponível, ou por outro lado matérias que não trariam originalidade ao meu trabalho pelo facto de já terem sido debatidas anteriormente noutros trabalhos académicos. Também o facto de não estar a trabalhar no mesmo espaço dos colaboradores da APFF mas num espaço separado, o meu acesso à informação documental e observação participante poderá ter contribuído para eventual enviesamento na compreensão da realidade da organização.

BIBLIOGRAFIA

Lista de obras

- Amado das Silva, José; Cardadeiro, Eduardo;Souza d’Alte, Tiago. “Revisão do Modelo Contratual e Mecanismos de Regulação do Sector Portuário”, Lisboa, 2013.
- Brandão, Eduardo A. Serra, “Direito Internacional Marítimo”, Livraria Clássica Editora, Lisboa, 1963.
- Brandão, Eduardo A. Serra, “Um novo Direito do Mar”, Edições Culturais da Marinha, Lisboa, 1984.
- Carmo, Albano T., “Diretório- Portos & Transportes”, Albano T. do Carmo, Portugal, 2013.
- Dissertação- Daniel Alberto Oliveira Vaz “Estudo da competitividade do cluster portuário” orientada por Doutor António Carrizo Moreira e coorientada pelo Mestre Vítor Manuel Ferreira Coutinho, apresentada á Universidade de Aveiro, 2011.
- Figueira de Sousa, João, “Setúbal: um Porto, uma cidade, uma região”, in “Setúbal capital da mudança”, p.15 suplemento da revista *Sem Mais*, nº7, Setúbal.
- Ibeh, K.I.N., “Internalisation and the Smaller Firm” in S.Carter and D. Evans (eds), *Enterprise and Small Business*, Second edition. Harlow: Financial Times and Prentice Hall, 465-484.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall, 2006, 7th Ed.
- “O reencontro com o mar no século XXI”, Escola Naval- Base Naval de Lisboa, Lisboa, 2013.
- OECD, *Globalisation and SMEs Vols 1 and 2*, Paris, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing, 1997.
- OECD, *Removing Barriers to SMEs in Global Value Chains*, Paris, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing.
- OECD, “Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation”, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD, 2009.
- “Preparation of the integrated development model for the E-80 Corridor logistical infrastructures”, 2013.
- Raposo, Mário, “Estudos sobre o novo direito marítimo- Realidades Internacionais e situação portuguesa”, Coimbra Editora, 1999.

- Revista Profissional “Logística e Transportes Hoje” 20/04/2015- consultada a 12/05/2015
- Santos, Manuel Joaquim Moreira dos, “A Figueira da foz e o desenrolar da História, Ginásio Clube Figueirense, Figueira da Foz, 2004.
- S. Floyd and B. Wooldridge, “Building Strategy from the Middle”, Sage, 2000.

Lista de sites

- <http://www.teirlog.es/index.php/en/fields-of-activity/logistic-platforms>
- COTEC Portugal-
http://www.cotecportugal.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=2351
- Porto de Aveiro- <http://ww2.portodeaveiro.pt/>
- Porto da Figueira da Foz-<http://www.portofigueiradafoz.pt/sartigo/index.php?x=5808>
- Porto de Leixões- <http://www.apdl.pt/header>
- Porto de Lisboa-
http://www.portodelisboa.pt/portal/page/portal/PORTAL_PORTO_LISBOA
- UPS (2007) “Survey: American Business Missing Global Opportunities”. UPS Business Monitor- www.pressroom.ups.com/pressreleases/current/0

ANEXOS

ANEXO I- Análise das embarcações de cruzeiro

Cruise Line	Fleet	Passenger Capacity	Length	Draft	Europe destinations?
AIDA Cruises	AIDAcara	1186	193.3 m	6.19 m	YES
	AIDAvita	1266	202.85 m	—	YES
	AIDAaura	1300	202.78 m	6.19 m	YES
	AIDAdiva	2050	251.76 m	—	YES
	AIDAbella	2500	252 m	7.5 m	YES
	AIDAluna	2100	252 m	—	YES
	AIDAblu	2050	253.33 m	—	YES
	AIDAsol	2174	252 m	—	YES
	AIDamar	2686	253.22 m	—	YES
	AIDastella	2700	253.26 m	—	YES
	AmaWaterways	AmaCerto	164	135 m	—
AmaVerde		161	135 m	—	YES
AmaBella		161	135 m	—	YES
AmaLyra		148	110 m	—	YES
AmaDolce		148	110 m	—	YES
AmaDante		148	110 m	—	YES
AmaCello		148	110 m	—	YES
AmaLegro		150	110 m	—	YES
AmaDagio		150	110 m	—	YES
AmaKatarina		212	135 m	—	YES
AmaLotus		124	92 m	—	NO
AmaMarguerite		92	72 m	—	YES
Zambezi Queen		28	46 m	—	NO
AmaPrima		164	135 m	—	YES
AmaVida		106	79 m	—	YES
AmaPura		56	57.3 m	—	NO
AmaDara		124	92.05 m	—	NO
America Cruise Lines	Queen of the West	120	70.1 m	—	NO
	American Eagle	49	43.5 m	—	NO
	American Glory	49	43.7 m	—	NO
	American Spirit	100	60.8 m	—	NO
	American Star	100	57.2 m	—	NO
	Independence	104		—	NO
	Queen of the Mississippi	150	90 m	—	NO
Avalon Waterways	<i>Avalon Tranquility II</i>	128	110 m	—	YES
	<i>Avalon Tapestry II</i>	128	135 m	—	YES
	<i>Avalon Poetry II'</i>	128	135 m	—	YES
	<i>Avalon Illumination</i>	128	110 m	—	YES

	<i>Avalon Impression</i>	166	110 m	—	YES
	<i>Avalon Expression</i>	166	135 m	—	YES
	<i>Avalon Artistry II'</i>	128	135 m	—	YES
	<i>Avalon Visionary</i>	128	110 m	—	YES
	<i>Avalon Vista</i>	166	135 m	—	YES
	<i>Avalon Panorama</i>	166	135 m	—	YES
	<i>Avalon Luminary</i>	138	110 m	—	YES
	<i>Avalon Felicity</i>	138	110 m	—	YES
	<i>Avalon Affinity</i>	138	110 m	—	YES
	<i>Avalon Creativity</i>	140	110 m	—	YES
	<i>Avalon Scenery</i>	138	110 m	—	YES
	<i>Avalon Angkor</i>	32	40 m	—	NO
	<i>Avalon Siem Reap</i>	36	61 m	—	NO
	<i>Avalon Myanmar</i>	36	61 m	—	NO
	<i>American Queen</i>	444	130 m	—	NO
	<i>Century Legend</i>	392	142 m	—	NO
	<i>Century Paragon</i>	392	142 m	—	NO
	<i>Isabella II</i>	42	51 m	—	NO
	<i>Aria</i>	32	45 m	—	NO
Azamara Club Cruises	<i>Azamara Journey</i>	694	181 m	—	YES
	<i>Azamara Quest</i>	702	181 m	—	YES
Birka Line	<i>Birka</i>	1800	177 m	—	YES
Carnival Cruise Lines	<i>Carnival Fantasy</i>	2675	261m	7.8 m	NO
	<i>Carnival Ecstasy</i>	2634	261 m	7.8 m	NO
	<i>Carnival Sensation</i>	2634	261 m	7.8 m	NO
	<i>Carnival Fascination</i>	2634	261 m	7.8 m	NO
	<i>Carnival Imagination</i>	2634	261 m	7.8 m	NO
	<i>Carnival Inspiration</i>	2634	260.6 m	7.8 m	NO
	<i>Carnival Elation</i>	2052	261 m	—	NO
	<i>Carnival Paradise</i>	2594	262 m	7.8 m	NO
	<i>Carnival</i>	2642	272.2 m	—	NO

	Sunshine				
	Carnival Triumph	3143	272.3 m	8.3 m	NO
	Carnival Victory	2758	272.19 m	8.23 m	NO
	Carnival Spirit	2124	293.52 m	7.77 m	NO
	Carnival Pride	2124	294 m	7.8 m	NO
	Carnival Legend	2124	294 m	7.8 m	NO
	Carnival Miracle	2124	294 m	8 m	NO
	Carnival Conquest	2974	290.5 m	8.2 m	NO
	Carnival Glory	2974	290.2 m	8.2 m	NO
	Carnival Valor	2974	290.2 m	8.2 m	NO
	Carnival Liberty	2974	290.2 m	8.2 m	NO
	Carnival Freedom	2974	290.2 m	—	NO
	Carnival Splendor	3006	290 m	—	NO
	Carnival Dream	3652	306 m	—	NO
	Carnival Magic	3720	306 m	8.3 m	NO
	Carnival Breeze	3690	305.6 m	—	NO
Croisières de France	MV Horizon	1828	208 m	—	YES
	MV Zenith	1828	208 m	—	NO
Celebration Cruise Line	MS Bahamas Celebration	1900	205.25 m	—	NO
Celebrity Cruises	Century	1814	248 m	—	YES
	Millenium	2138	294 m	8 m	YES
	Infinity	2170	294 m	8 m	YES
	Summit	2450	294 m	—	YES
	Constellation	2038	294 m	8 m	YES
	Xpedition	96	90 m	—	NO
	Solstice	2850	314.86 m	8.23 m	YES
	Equinox	2850	317.2 m	8.3 m	YES
	Eclipse	2850	317.14 m	8.3 m	
	Silhouette	2886	315 m	—	
	Reflection	3046	319 m	—	
Compagnie du Ponant	Le Ponant	67	88 m	4 m	
	Le Boréal	264	142.1 m	—	YES
	L' Austral	264	142 m	4.7 m	YES
	Le Soléal	264	142 m	—	YES
Costa Cruises	Costa neoRiviera	1700	216 m	—	YES
	Costa Clássica	1680	220 m	7.8 m	
	Costa	1356	219 m	—	

	neoRomantica				
	Costa Victoria	1928	252 m	—	
	Costa Atlântida	2114	292.56 m	—	NO
	Costa Mediterranea	2114	292.5 m	—	YES
	Costa Luminosa	2260	292 m	—	YES
	Costa Deliziosa	2828	294 m	—	YES
	Costa Fortuna	2720	273 m	—	
	Costa Magica	3470	271 m	—	YES
	Costa Serena	3700	289.59 m	—	YES
	Costa Pacifica	3780	290.2 m	—	YES
	Costa Favolosa	3780	290 m	—	YES
	Costa Fascinosa	3780	290 m	—	
	Costa Diadema	4947	306 m	—	YES
Cruise & Maritime Voyages	MS Marco Polo	800	176.3 m	—	—
	MS Astor	600	176.5 m	—	—
	Magellan	1270	221.3 m	—	—
	Azores	550	160.07 m	—	YES
	Bellefleur	150	126.7 m	—	—
Crystal Cruises	Symphony	922	238 m	—	NO
	Serenity	1070	249.94 m	—	YES
Cunard Line	Queen Mary II	2620	345 m	—	YES
	Queen Victoria	2014	294 m	8 m	YES
	Queen Elisabeth	2547	294m	8 m	YES
Disney Cruise Line	Magic	2400	300 m	7.7 m	YES
	Wonder	2400	294 m	7.7 m	NO
	Dream	2500	339.8 m	8.7 m	NO
	Fantasy	4000	340 m	8.7 m	NO
Fred. Olsen Cruise Lines	Black Watch	758	205.47 m	—	NO
	Boudicca	536	177.7 m	—	YES
	Braemar	929	195.82 m	—	—
	Balmoral	1778	217.91 m	—	YES
Hapag-Lloyd	MS Europa	408	198.6 m	—	YES
	MS Hanseatic	184	123 m	4.8 m	NO
	MS Bremen	155	98 m	—	—
	MS Europa 2	516	225.62 m	—	YES
Holland America Line	MS <i>Statendam</i>	1258	219 m	—	NO
	MS <i>Maasdam</i>	1258	220 m	—	YES
	MS <i>Ryndam</i>	1258	220 m	—	YES
	MS <i>Veendam</i>	1350	219 m	—	NO
	MS <i>Rotterdam</i>	1404	238 m	—	YES
	MS <i>Volendam</i>	1432	237 m	8.1 m	NO
	MS <i>Zaandam</i>	1432	237 m	—	NO

	MS <i>Amsterdam</i>	1380	237 m	—	NO
	MS <i>Zuiderdam</i>	2272	291 m	—	NO
	MS <i>Oosterdam</i>	1848	290 m	—	NO
	MS <i>Westerdam</i>	1848	285.3 m	—	YES
	MS <i>Noordam</i>	1916	285.3 m	—	—
	MS <i>Eurodam</i>	2104	285 m	8 m	YES
	MS <i>Nieuw Amsterdam</i>	2106	285 m	—	YES
	MS <i>Prinsendam</i>	793	205.5 m	—	YES
Hurtigruten	MS <i>Midnatsol</i>	1000	135.75 m	—	YES
	MS <i>Trollfjord</i>	822	135.75 m	—	YES
	MS <i>Finnmarken</i>	1000	138.5 m	—	—
	MS <i>Nordnorge</i>	623	138.5 m	—	YES
	MS <i>Polarlys</i>	619	123 m	—	—
	MS <i>Nordkapp</i>	622	123.3 m	—	YES
	MS <i>Nordlys</i>	622	121.8 m	—	—
	MS <i>Richard With</i>	623	121.8 m	—	—
	MS <i>Kong Harald</i>	622	121.8 m	—	—
	MS <i>Vesterålen</i>	510	108 m	—	—
	MS <i>Lofoten</i>	340	87.4 m	—	—
	MS <i>Fram</i>	318	114 m	—	NO
IberoCruceiros	Grand Holiday	1452	222 m	—	NO
	Grand Celebration	1896	223.37 m	—	YES
Louis Cruises	MS <i>Louis Olympia</i>	1611	214.71 m	—	YES
	MV <i>Louis Aura</i>	850	160.11 m	—	YES
	MV <i>Louis Cristal</i>	1409	158.88 m	—	YES
The Majestic Line	MV <i>Glen Massan</i>	12	24.38 m	—	YES
	MV <i>Glen Tarsan</i>	12	24.38 m	—	YES
Mano Maritime	Royal Iris	325	142.12 m	—	YES
	Golden Iris	959	164.9 m	—	YES
MSC Cruises	Armonia	2087	251.25 m	—	YES
	Sinfonia	2223	251.25 m	—	YES
	Lirica	1560	251.25 m	6.6 m	YES
	Opera	1712	251 m	—	YES
	Musica	2550	293.83 m	—	YES
	Orchestra	3200	293.83 m	—	—
	Poesia	3605	293.8 m	7.99 m	YES
	Magnifica	3605	293.8 m	—	YES
	Fantasia	3900	333.33 m	8.65 m	YES
	Splendida	3900	333.3 m	8.29 m	YES
	Divina	3959	333 m	8.29 m	NO

	Preziosa	3959	332.99 m	8.29 m	YES
Norwegian Cruise Line	Sky	2450	260 m	—	NO
	Sun	2400	258.47 m	7.92 m	NO
	Spirit	1996	267.92 m	—	YES
	Star	2348	294.13 m	8.2 m	YES
	Dawn	2224	292 m	—	YES
	Jewel	2376	294.13 m	8.23 m	NO
	Pearl	2394	294.13 m	8.23 m	NO
	Gem	2384	294.13 m	8.2 m	YES
	Jade	2224	294 m	8 m	YES
	Epic	4100	329.45 m	8.7 m	YES
	Breakaway	4500	324 m	8.3 m	NO
	Getaway	3969	324 m	—	NO
	Pride of America	2138	280.6 m	—	NO
Oceania Cruises	Regatta	824	180.96 m	—	YES
	Nautica	824	181 m	—	YES
	Insignia	824	180.45 m	—	YES
	Marina	1252	238.35 m	—	YES
	Riviera	1250	239.27 m	—	YES
P&O Cruises	Adonia	826	180.45 m	—	YES
	Arcadia	2388	289.9 m	—	YES
	Aurora	1950	270 m	—	YES
	Azura	3096	290 m	—	—
	Oceana	2272	261.3 m	8.1 m	YES
	Oriana	1928	260 m	—	YES
	Ventura	3597	291.4 m	—	YES
P&O Cruises Australia	Dawn	2752	245.06 m	—	YES
	Jewel	2014	245.08 m	—	NO
	Pearl	1856	247 m	—	—
Paul Gauguin Cruises	Paul Gauguin	332	156.5 m	5.15 m	—
	Tere Moana	90	100 m	3.5 m	YES
Peter Deilmann Cruises	MS Deutschland	520	175.3 m	—	YES
Phoenix Reisen	MS Albatroz	812	205.46 m	—	—
	MS Amadea	624	192.82 m	—	—
	MS Artania	1260	230.61 m	—	—
Princess Cruises	Royal	3600	330 m	—	YES
	Regal	3560	330 m	8.5 m	YES
	Grand	3100	289.86 m	—	NO
	Golden	2590	290 m	8 m	NO
	Star	2590	289.62 m	—	NO
	Diamond	2670	290.2 m	—	NO

	Sapphire	2670	290 m	—	NO
	Caribbean	3080	290 m	8 m	YES
	Crown	3080	290 m	—	YES
	Emerald	3080	290 m	—	YES
	Ruby	3080	290 m	—	YES
	Coral	1970	294 m	8.2 m	NO
	Island	1970	294 m	—	YES
	Sun	1990	261.31 m	—	NO
	Dawn	1990	266 m	—	NO
	Sea	1950	261 m	—	YES
	Ocean	826	181 m	—	YES
	Pacific	826	181 m	—	YES
Pullmantur Cruises	MS Empress	1850	210.81 m	—	YES
	MS Monarch	2744	268.33 m	7.55 m	NO
	MS Sovereign	2852	268.33 m	7.55 m	NO
Regent Seven Seas Cruises	Mariner	700	216.1 m	—	YES
	Voyager	700	206.5 m	7 m	YES
	Navigator	490	170.69 m	7.3 m	
Royal Caribbean International	Quantum of the Seas	4905	347.1 m	—	NO
	Oasis of the Seas	6296	361.6 m	—	NO
	Allure of the Seas	6296	362 m	—	—
	Freedom of the Seas	3634	338.94 m	—	—
	Liberty of the Seas	4600	338.91 m	—	YES
	Independence of the Seas	4370	338.95 m	—	YES
	Radiance of the Seas	2501	293.2 m	8.5 m	NO
	Brilliance of the Seas	2501	292 m	8.5 m	NO
	Serenade of the Seas	2490	293.2 m	8.5 m	YES
	Jewel of the Seas	2501	293 m	8.1 m	NO
	Voyager of the Seas	3138	311 m	—	NO
	Explorer of the Seas	3114	311 m	—	YES
	Adventure of the Seas	3114	311 m	8.6 m	YES
	Navigator of the Seas	3807	311.1 m	8.6 m	NO
	Mariner of the Seas	3114	311 m	9 m	NO

	Legend of the Seas	2076	264.26 m	—	YES
	Splendour of the Seas	2076	264 m	7.9 m	YES
	Grandeur of the Seas	2446	279 m	—	NO
	Rhapsody of the Seas	2435	279 m	7.92 m	NO
	Enchantment of the Seas	2446	301.36 m	7.62 m	NO
	Vision of the Seas	2435	279 m	—	YES
	Majesty of the Seas	2744	268.22 m	—	NO
Saga Cruises	Sapphire	1158	199.63 m	—	YES
	Pearl II	602	164.3 m	—	YES
Seabourn Cruise Line	Spirit	208	134 m	5 m	YES
	Legend	208	135 m	5.2 m	YES
	Odyssey	450	200 m	6.4 m	YES
	Sojourn	450	198 m	6.4 m	YES
	Quest	450	198.15 m	—	—
SeaDream Yacht Club	SeaDream I	112	108 m	—	—
	SeaDream II	110	108 m	—	—
Silversea Cruises	Cloud	296	157 m	—	YES
	Wind	296	157 m	—	YES
	Shadow	382	186 m	6 m	—
	Whisper	382	190 m	6 m	—
	Spirit	540	196 m	—	YES
Star Cruises	Star Pisces	1900	176.6 m	—	For sale
	Superstar Virgo	2800	268.6 m	—	NO
	Superstar Libra	1480	216 m	—	NO
	Superstar Aquarius	2156	229.84 m	—	NO
	Superstar Gemini	2156	229.84 m	—	NO
	The Taipan	130	85.5 m	—	YES
Swan Hellenic	Minerva	350	133 m	—	NO
Thompson Cruises	Spirit	1350	214.66 m	—	NO
	Celebration	1350	214.66 m	—	—
	Dream	1506	243.23 m	—	YES
	Majesty	1970	207.1 m	6.2 m	YES
Transocean Tours	MS Astor	650	176.25 m	—	YES
TUI Cruises	Mein Schiff I	2681	259.7 m	—	YES
	Mein Schiff II	1886	264 m	8 m	—
	Mein Schiff III	2500	293.2 m	8.05 m	YES

Windstar Cruises	Wind Star	148	134 m	—	—
	Wind Spirit	386	194 m	—	YES
	Wind Surf	386	194 m	5.2m	YES
	Star Pride	208	133.4	5.2 m	YES

ANEXO II- Entrevista Agência de Navegação Burmester & Stuve

Sou a Carla Patrício, aluna do Mestrado de Negócios Internacionais da Universidade do Minho, presentemente encontro-me a frequentar o estágio final no Porto da Figueira da Foz e agradeço a sua colaboração no meu trabalho com o seu parecer relativamente às temáticas das seguintes questões.

1- Considera o Porto da Figueira da Foz competitivo a nível nacional? Considere fatores como a zona geográfica relativamente ao centro da cidade, o clima, a vertente dos desportos náuticos...

Penso que sim mas para o segmento de mega *Yachts* e navios de passageiros que se dedicam a viagens temáticas.

2- Como vê a possibilidade de investimento em infraestruturas, como o alargamento da barra de forma a dar entrada a navios de passageiros de maior porte? Considera o investimento viável?

Não sei se será viável, pois a Figueira da Foz tem de competir com 2 portos que já atraem esses navios (Leixões e Lisboa) e dificilmente os navios irão fazer uma terceira escala em Portugal ainda por cima sendo as distâncias tão curtas entre os 3 portos.

3- Qual a estratégia mais adequada para atrair os navios de passageiros á costa Figueirense? Será que a Câmara Municipal não poderia ter também um papel fulcral neste aspeto a nível de processos de mobilidade como excursões?

Julgo que a estratégia mais adequada será a participação em feiras no estrangeiro dedicadas a este segmento tais como a Seatrade em Hamburgo e Miami. Aliás o porto da Figueira da Foz devia participar conjuntamente no mesmo *stand* com os outros portos portugueses que já o fazem.

4- Como encara a hipótese de fundeamento dos navios de passageiros que tenham dimensões superiores ao estipulado para entrada na barra?

Estando nós a falar do oceano atlântico os armadores não gostam muito desta opção, uma vez estas águas serem conhecidas por terem sempre uma certa agitação e os passageiros normalmente neste segmento de navios já terem uma idade média alta.

5- Considera a Figueira da Foz um destino Internacional importante?

Atendendo às cidades e monumentos envolventes penso que sim. Aliás algumas excursões que partem de Lisboa com passageiros de navios de cruzeiro já têm como destinos alguns desses pontos tais como o Santuário de Fátima e a Universidade de Coimbra.

Muito Obrigada!

ANEXO III- Entrevistas às agências de viagens da Figueira da Foz

1-Entrevista Dr.^a Carla Aveiro, Rotas do Mundo

Sou a Carla Patrício, aluna do Mestrado de Negócios Internacionais da Universidade do Minho, presentemente encontro-me a frequentar o estágio final no Porto da Figueira da Foz e agradeço a sua colaboração no meu trabalho com o seu parecer relativamente às temáticas das seguintes questões.

1- Considera o Porto da Figueira da Foz competitivo a nível nacional? Considere fatores como a zona geográfica relativamente ao centro da cidade, o clima, a vertente dos desportos náuticos...

O Porto da Figueira da Foz tem uma característica que poucos se podem orgulhar: está inserido no centro da cidade, o que considero uma mais-valia. A sua localização geográfica estratégica, no centro de Portugal, a meio do Porto de Lisboa e do Porto de Leixões, é outro dos fatores positivos. A proximidade da marina de recreio ao centro da cidade, as condições meteorológicas e logísticas, fazem deste um local ideal para a promoção e prática de desportos, sobretudo desportos náuticos.

2 - Como vê a possibilidade de investimento em infraestruturas, como o alargamento da barra de forma a dar entrada a navios de passageiros de maior porte? Considera o investimento viável?

Considero que nesta fase que atravessamos, o investimento no alargamento da barra, com vista à entrada a navios de maior porte não seria uma prioridade. Prioridade seria reforçar as infraestruturas de apoio já existentes, nomeadamente na zona envolvente da marina, e na criação de um Terminal de Passageiros.

3- Qual a estratégia mais adequada para atrair os navios de passageiros á costa Figueirense? Será que a Câmara Municipal não poderia ter também um papel fulcral neste aspeto a nível de processos de mobilidade como excursões?

A principal estratégia e a meu ver a mais eficaz, seria uma boa promoção junto dos armadores ou junto das empresas que os representam, convidar esses responsáveis a vir à Figueira da Foz e a conhecer o Porto. Quanto à Câmara Municipal e ao departamento de turismo, deveriam promover mais e melhor a cidade, e nomeadamente ter uns bons mapas da cidade, gratuitos, por exemplo, com o máximo de informação turística para quem nos visita – restaurantes, locais a visitar, eventos etc.

4- Como encara a hipótese de fundeamento dos navios de passageiros que tenham dimensões superiores ao estipulado para entrada na barra?

Encaro de uma forma bastante positiva, sobretudo na Primavera e Verão devido às condições marítimas, o que permitiria aumentar o número de escalas / navios, uma vez que a maioria dos navios estão preparados para estas situações. Esta solução contribuiria para um maior sucesso do trabalho que está em curso.

5-Considera a Figueira da Foz um destino Internacional importante?

Considero que tem todas as condições para isso! Bastava todos trabalharem no mesmo sentido!

Muito Obrigada!

2- Entrevista Fátima Cavalheiro, Viagens 360°

Sou a Carla Patrício, aluna do Mestrado de Negócios Internacionais da Universidade do Minho, realizei o meu estágio final de mestrado na Administração do Porto da Figueira da Foz, de momento encontro-me a realizar um estudo sobre a internacionalização do mesmo e considero a sua ajuda uma mais-valia para o meu resultado final. Seguem-se algumas questões e agradeço desde já a sua colaboração.

1- Considera o Porto da Figueira da Foz competitivo a nível nacional? Considere fatores como a zona geográfica relativamente ao centro da cidade, o clima, a vertente dos desportos náuticos...

O Porto da Figueira não é fator relevante a nível nacional – devido á falta de iniciativa por parte de quem o gere.

2 - Como vê a possibilidade de investimento em infraestruturas, como o alargamento da barra de forma a dar entrada a navios de passageiros de maior porte? Considera o investimento viável?

Não creio que venha melhorar a entrada de navios, na medida em que há frotas pequenas e igualmente importantes que podem entrar nesta barra.

3- Qual a estratégia mais adequada para atrair os navios de passageiros á costa Figueirense? Será que a Câmara Municipal não poderia ter também um papel fulcral neste aspeto a nível de processos de mobilidade como excursões?

Para que cruzeiros de pequeno porte ou até barcos particulares entrem por esta costa será necessária uma divulgação adequada por parte da entidade já existente – Turismo do Centro. Se a nossa Câmara não utiliza os recursos que tem, só demonstra a sua falta de interesse e motivação.

4- Em alguma ocasião foi contactado pelo Porto da Figueira da Foz para a realização de parcerias estratégicas tendo em vista o desenvolvimento do segmento de cruzeiros que aos poucos se tem tentado implementar na Figueira da Foz? Se não, qual a sua opinião acerca disso, considera uma mais-valia para o turismo de cruzeiros da cidade a união entre agências de viagens e PFF?

Não. Nem mostraram interesse, mesmo em termos de negócio, na medida em que adquiriram os bilhetes de transporte para os administradores.

5- Considera a Figueira da Foz um destino Internacional importante?

A Figueira da Foz há 2 décadas atrás era um ponto de visita do mercado nórdico sendo nessa altura a divulgação predominantemente de “boca em boca”. Atualmente devido às exigências do público, só havendo animação complementar e mais infraestruturas desportiva e náuticas. Uma aposta num campo de golfe – aproveitar o CAE – para congressos seria uma boa iniciativa na minha ótica bem como retomar os festivais culturais que teve no passado. A Figueira é uma cidade com todas as potencialidades passível de competir com cidades tipo Cannes ou San remo.

Muito Obrigada!

3- Entrevista Patrícia Lopes, Boutique das Viagens

Sou a Carla Patrício, aluna do Mestrado de Negócios Internacionais da Universidade do Minho, frequentei o meu estágio final de mestrado na Administração do Porto da Figueira da Foz, de momento encontro-me a realizar um estudo sobre a internacionalização do mesmo e considero a sua ajuda uma

mais-valia para o meu resultado final. Seguem-se algumas questões e agradeço desde já a sua colaboração.

1- Considera o Porto da Figueira da Foz competitivo a nível nacional? Considere fatores como a zona geográfica relativamente ao centro da cidade, o clima, a vertente dos desportos náuticos...

Porto da Figueira da Foz competitivo em relação a quê? Turismo? Nem sequer tem expressão. A localização geográfica é boa, mas em termos turísticos até agora não está minimamente aproveitada, e não é por ter tido aqui um cruzeiro durante um dia que isso muda. Pelo que sei neste momento o Porto da Figueira nem sequer tem infraestruturas que lhe permitam ser comparado com o Porto de Lisboa ou de Leixões. Isto em termos turísticos, em termos comerciais não tenho conhecimentos que permita pronunciar.

2 - Como vê a possibilidade de investimento em infraestruturas, como o alargamento da barra de forma a dar entrada a navios de passageiros de maior porte? Considera o investimento viável?

Em termos turísticos era muito bom para a Figueira da Foz e caso viesse a ter a hipótese de embarque /desembarque de passageiros melhor ainda. Se é um investimento viável, não sei, não tenho ferramentas e conhecimentos que me permitam pronunciar sobre a viabilidade de um projeto desses.

3-Qual a estratégia mais adequada para atrair os navios de passageiros á costa Figueirense? Será que a Câmara Municipal não poderia ter também um papel fulcral neste aspecto a nível de processos de mobilidade como excursões?

Existem técnicos de marketing que fazem estudos de mercado que poderão responder adequadamente a esta questão, não é o meu caso.

Não sei se a CMFF pode ter um papel fulcral nesta questão, mas o Turismo da Figueira penso que sim, mas para isso é melhor começar pelas coisas básicas como mapas da cidade que nunca existem para entrega aos turistas por exemplo...

4- Em alguma ocasião foi contactado pelo Porto da Figueira da Foz para a realização de parcerias estratégicas tendo em vista o desenvolvimento do segmento de cruzeiros que aos poucos se tem tentado implementar na Figueira da Foz? Se não, qual a sua opinião acerca disso, considera uma mais-valia para o turismo de cruzeiros da cidade a união entre agências de viagens e PFF?

Nunca fomos contados pelo Porto da Figueira da Foz, de qualquer modo sendo nós uma agência que pelo menos até agora trabalha exclusivamente com *outgoing*, penso que esse contato só faria sentido se passasse-mos a ter embarque/desembarque na Fig. Da Foz, como já referi anteriormente.

Neste momento a nossa agência não tem estrutura para criar pacotes localmente para vender aos turistas.

5-Considera a Figueira da Foz um destino Internacional importante?

Isso penso que era o que todos os verdadeiros figueirenses gostariam... mas ainda temos muito a aprender e a fazer, atualmente a Figueira vive á sombra da imagem do que já foi...

Muito Obrigada!

Anexo IV- Questionário ao Senhor Eng.º João Pedro Braga da Cruz, Presidente do Porto da Figueira da Foz

Sou a Carla Patrício, aluna do Mestrado de Negócios Internacionais da Universidade do Minho, frequentei o meu estágio final de mestrado na Administração do Porto da Figueira da Foz. De momento encontro-me a realizar um estudo sobre a internacionalização do mesmo que irá integrar o meu relatório de estágio e considero a sua ajuda uma mais-valia para o meu resultado final. Seguem-se algumas questões e agradeço desde já a sua colaboração.

Quais as principais mudanças desde a Junta Autónoma até à constituição da APFF, a nível logístico?

A função logística do porto, em sentido estrito, não se alterou: o porto continua a ser um local que assegura a transferência de mercadorias entre modos de transporte sendo um deles o modo marítimo. A passagem de JAPFF para a APFF pretendeu criar uma maior liberdade de gestão, aproximando a tomada de decisão, que passou a ser feita localmente. É neste âmbito que a competitividade do porto aumentou.

O Porto da Figueira da Foz ainda não tem um Plano Estratégico oficializado, apesar de as suas diretivas principais se encontrarem redigidas. Oficializar o mesmo é um objetivo a curto prazo?

Estão a ser dados passos para a elaboração de um Plano Estratégico do Porto da Figueira da Foz. Como é sabido não existe nenhum referencial para a sua oficialização, pelo que um instrumento desse tipo deve ser elaborado a partir da Autoridade Portuária, com o envolvimento da Comunidade Portuária. A sua existência constituirá um referencial para o desenvolvimento do porto nas suas diversas vertentes. Presentemente está em fase de adjudicação o estudo de viabilidade do aprofundamento do acesso marítimo do porto da Figueira da Foz. Os resultados a que este estudo conduzir são uma das condicionantes fundamentais para a revisão do Plano Estratégico do Porto da Figueira da Foz.

Quanto a si o Porto da Figueira tem os seus objetivos bem delineados, a nível de parceiros estratégicos, nomeadamente a Câmara Municipal da Figueira da Foz e as agências de viagem da cidade?

Os parceiros estratégicos do porto encontram-se na Comunidade Portuária.

Como se encontra presentemente o porto de Aveiro a nível de rotas de cruzeiros? Considera-o competitivo a nível nacional?

O porto de Aveiro não tem um tráfego de cruzeiros regular, Há, todavia, condições para acolher escalas de navios em trânsito de forma precária.

Quais prevê serem os maiores desafios para o futuro ao nível do segmento das embarcações de cruzeiros no Porto da Figueira da Foz? Considera que a estrutura existente na cidade ao nível turístico está preparada para receber os passageiros?

O posicionamento de um porto num segmento de tráfego decorre da adequação aos principais vectores estratégicos que o sector adota.

No caso dos cruzeiros marítimos a estratégia é a da massificação dos cruzeiros através da redução do custo da viagem que é cobrada a um passageiro. Para isso, entre outros fatores, é necessário aumentar a dimensão de navios e recorrer à captação de outros serviços durante a viagem, através de *cross selling*, que vão desde os espetáculos e jogo a bordo à venda de tours aos passageiros.

Face à tendência de aumento do porte de navios o porto da Figueira da Foz não dispõe de condições de concorrer no *mainstream*.

Ao porto da Figueira da Foz abre-se a porta de explorar nichos de mercado: navios de pequeno porte que têm clientes de maior poder de compra e que exigem serviços de maior qualidade. Como referi a nível global o que se oferece numa escala não é uma cidade, mas a região em torno da cidade e aí a oferta será interessante, pois durante o período de tempo de uma escala é possível visitar a Figueira da Foz, Coimbra, Aveiro, Viseu, Fátima, o Mosteiro da Batalha e as grutas; ou ter ofertas gastronómicas com interesse para quem nos visita.

Muito Obrigada!