

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
FACULDADE DE ECONOMIA**

**COMUNICAÇÃO DE MARKETING  
NUM PORTO MARÍTIMO – O CASO  
DO PORTO DE SINES**

*Andreia Sofia Sobral Cordeiro*

**Relatório de Estágio**

*Mestrado em Gestão de Marketing*

Relatório final sob a orientação de

**Orientador de estágio:**

Prof. Doutor Nelson Matos

**Supervisor de estágio:**

Dr. Luís Silva

Faro, 2018

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**

**COMUNICAÇÃO DE MARKETING**  
**NUM PORTO MARÍTIMO – O CASO**  
**DO PORTO DE SINES**

*Andreia Sofia Sobral Cordeiro*

**Relatório de Estágio**

*Mestrado em Gestão de Marketing*

Relatório final sob a orientação de

**Orientador de estágio:**

Prof. Doutor Nelson Matos

**Supervisor de estágio:**

Dr. Luís Silva

Faro, 2018

II

Relatório de estágio apresentado como trabalho final para a obtenção do grau de Mestre no Mestrado em Gestão de Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

**Entidade onde decorreu o estágio:**

Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.

**Departamento:**

Direção de Sistemas, Planeamento e Comunicação (DSC)

**Período:**

04/12/2017 a 08/02/2018

***Relatório de Estágio: Comunicação de Marketing num Porto Marítimo –  
O caso do Porto de Sines***

*Mestrado em Gestão de Marketing*

**Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Andreia Sofia Sobral Cordeiro

.....

(assinatura)

**Direitos de cópia ou Copyright**

© **Copyright:** Andreia Sofia Sobral Cordeiro

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

*“Tem mil anos uma história  
De viver a navegar  
Há mil anos de memórias a contar  
Ai, cidade á beira-mar  
Azul”*

**Sétima Legião – Sete Mares**

# Agradecimentos

Gostaria de agradecer à Universidade do Algarve, a minha 2ª casa longe de casa. Agradeço também a disponibilidade demonstrada pela Professora Manuela Guerreiro diretora do Mestrado em Gestão de Marketing, que sempre se prestou a esclarecer qualquer dúvida que pudesse surgir no decorrer do mestrado. Em matérias académicas, por último, gostaria de agradecer ao meu Professor Orientador Nelson Matos, que apesar da distância Faro-Sines, esteve sempre disponível para me apoiar.

Gostaria de agradecer à APS, Administração dos Portos de Sines e do Algarve, entidade acolhedora do meu estágio. Quando tive de deliberar onde iria realizar o estágio, não houve dúvidas. Sempre tive curiosidade em perceber como é que as mecânicas do marketing se encaixam num porto marítimo e, Siniense como sou, a escolha não poderia ser outra. Em particular gostaria de agradecer à Dr.<sup>a</sup> Ana Rita Rosa e ao meu supervisor de estágio, Dr. Luís Miguel Silva que me guiaram e acompanharam por todo o processo de Comunicação da APS, sempre profissionais, sempre disponíveis, sempre bem-dispostos, um muito obrigado.

E, porque em último vêm sempre os primeiros, gostaria de agradecer aos meus pais pela paciência, disponibilidade, apoio e encorajamento total no decorrer do meu percurso académico. As opiniões e sugestões prestadas na redação deste relatório foram da maior importância e relevância para o levar a bom porto.

# Resumo

Este relatório tem como objetivo descrever as funções realizadas ao longo do estágio na APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve. Pretendeu-se ainda, neste contexto enquadrar a problemática teórica do mix da comunicação no contexto portuário através de uma revisão da literatura, com o intuito de formar pontes entre teoria e prática. Deste modo, com base nos conhecimentos adquiridos no mestrado de Gestão de Marketing e no contexto prático de estágio no Porto de Sines, a realidade particular da comunicação de marketing da autoridade portuária foi explorada e apresentada. A componente prática de estágio tem um papel fundamental na aplicação de conceitos teóricos abrindo o leque para uma maior discussão académica sobre o marketing quando aplicado a cenários específicos.

O relatório é composto por quatro capítulos, o primeiro incide sobre o contexto e serviços portuários, destacando a importância que o setor portuário tem na economia nacional e regional. Objetivos da investigação, relevância e respetiva estratégia de investigação adotada e, estrutura do relatório. Seguidamente, no capítulo dois, abordou-se a comunicação no contexto específico portuário, incidindo sobre os diferentes elementos do mix da comunicação que foram utilizados durante o ambiente de estágio. O capítulo três aborda o ambiente prático de estágio na APS, onde é explicitado aspetos significativos na história da instituição Administração dos Portos de Sines e do Algarve, e os serviços prestados pela Autoridade Portuária nos portos de Sines, Faro e Portimão, contextualizando a importância do papel do marketing no contexto portuário e as funções e tarefas realizadas, nomeadamente a gestão de websites e organização de eventos internos. No quarto e último capítulo, são realizadas considerações e reflexões críticas sobre a temática abordada ao longo do relatório, perspetivando o futuro da economia do mar em Portugal e, mais concretamente, o futuro da APS.

**Palavras-chave:** Comunicação, Mix da comunicação, Marketing portuário; Eventos Portuários, Gestão de Conteúdo Portuário

# Abstract

This internship report aims to describe the functions performed during the internship at the Port of Sines and Algarve Authority - APS. The objective is to frame the theoretical problem of communication mix in the port context, through a literature review, with the aim of forming bridges between theory and practice, based on the knowledge acquired at the Marketing Management Master's degree and in the practical context of the internship at the Port of Sines framing the particular reality of the marketing communication on a the port authority. The practical internship component plays a key role in the application of theoretical concepts, opening the way for more academic discussion about marketing when applied to specific scenarios.

This report consists of four chapters, the first focusing on the context and port services provided by a a Port Authority, highlighting the importance that these services have for the national and regional economy. The research objectives, relevance and research strategy adopted are also focused on and, lastly the structure of the report. Then, in chapter two, the communication was addressed in the specific port context, focusing on the different elements of the communication mix that were used during the internship. In chapter three the relevance of the internship is further explained, featuring the main relevant aspects concerning the history of the Sines and the Algarve Port Authority, the services provided by the Port Authority on the port of Sines, Faro and Portimão and the role of marketing in its context, the functions and tasks performed in this internship are also described with a main focus on the content and event management activities. The fourth and last chapter tmakes a final consideration and critical reflection on the issues raised throughout the report, centering the future of the blue economy in Portugal and at the APS.

## **Keywords:**

Communication, Communication Mix, Seaport Marketing, Seaport Events, Seaport Content Management

# Índice Geral

Resumo .....	vii
Abstract.....	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Gráficos .....	xi
Lista de abreviaturas .....	xii
Capítulo I - Introdução.....	1
<b>1.1 Relevância e Estratégia de Investigação .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Objetivos do relatório .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Estrutura do relatório.....</b>	<b>3</b>
Capítulo II – A Comunicação nos Portos Marítimos.....	4
<b>2.1 O Mix da Comunicação .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1 Promoção de Vendas .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Publicidade.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.3 Eventos.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.4 Relações Públicas.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.5 Marketing Direto .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.6 Marketing Digital .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.7 Word of mouth.....</b>	<b>11</b>
Capítulo III – O Estágio Curricular – Porto de Sines .....	12
<b>3.1 A entidade de acolhimento: APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 A Autoridade Portuária.....</b>	<b>12</b>
<b>3.3 História da APS .....</b>	<b>14</b>
<b>3.4 A visão e missão da APS .....</b>	<b>20</b>
<b>3.5. Estrutura Organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>3.6 Serviços da APS.....</b>	<b>22</b>
<b>3.6.1 Porto de Sines.....</b>	<b>23</b>
<b>3.6.2 Porto de Faro .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4.3 Porto de Portimão.....</b>	<b>27</b>
<b>3.7 Plano Estratégico do Porto de Sines .....</b>	<b>30</b>
<b>3.8 Os portos marítimos e os modelos de negócio .....</b>	<b>31</b>

<b>3.9 Colaboração e concorrência entre Portos Portugueses</b> .....	32
<b>3.10 O Papel do Marketing no Planeamento Portuário</b> .....	33
<b>3.11 O Cliente Portuário</b> .....	33
<b>3.12 APS em Números</b> .....	35
<b>3.13 A Comunicação na APS</b> .....	37
<b>3.14 Funções e Tarefas desempenhadas no Estágio</b> .....	38
<b>3.14.1 Gestão de Conteúdo</b> .....	38
<b>3.14.2 Eventos</b> .....	44
Capítulo IV – Conclusões e Considerações .....	46
<b>4.1 Conclusões relativas ao objetivo de estágio</b> .....	46
<b>4.2 Análise crítica do estágio e conhecimentos adquiridos</b> .....	46
<b>4.3 O Futuro dos Portos Marítimos</b> .....	47
Bibliografia .....	xii

## **Índice de Figuras**

Figura 3.1 – Hinterland da APS.....	13
Figura 3. 2 – Área Geográfica da Área de Sines no ano de 1973.....	14
Figura 3. 3 – Construção do Porto de Sines.....	15
Figura 3.4 - Porto de Recreio Náutico.....	16
Figura 3. 5 - Porto de Pesca de Sines.....	16
Figura 3. 6 - Terminal de GNL.....	17
Figura 3. 7 – Terminal de Contentores.....	18
Figura 3. 8 – Estrutura Organizacional da APS no ano de 2018.....	22
Figura 3. 9 – Área de Jurisdição da APS no Porto de Sines – 654 ha.....	23
Figura 3. 10 – Área de Jurisdição da APS no Porto de Faro – 94,25 ha.....	26
Figura 3.11 - Área de Jurisdição da APS no Porto de Portimão – 134,20 ha.....	28
Figura 3.12 – Mapa de Promoção da ZILS de Sines.....	29
Figura 3.13 - Estrutura Organizacional da DSC na APS no ano 2018.....	37
Figura 3.14 – Plataforma Umbraco.....	39
Figura 3.15 – Site apsinesalgarve.pt no ano 2018.....	39
Figura 3.16 – Exemplo de notícias publicadas no site da APS.....	40
Figura 3.17 – Capa Tabela de Marés 2018.....	41

Figura 3.18 – Exemplo de conteúdo publicado no site da APS.....	41
Figura 3.19 – Site da Comunidade Portuária de Sines.....	42
Figura 3.20 – Programa de Rádio da CPSI.....	42
Figura 3.21 – Capa da Revista nº 73 da APS.....	43
Figura 3.22 – Exemplo de Publicação de Conteúdo na Intranet.....	44
Figura 3.23 – Comemoração do 40º aniversário da APS.....	45

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 3.1 - Nº de Navios Total dos Portos da APS.....	35
Gráfico 3.2 - Carga contentorizada de janeiro a agosto de 2018.....	35
Gráfico 3.3 - Carvão Movimentado de janeiro a agosto de 2018.....	36
Gráfico 3.4 - Petróleo Bruto Movimentado de janeiro a agosto de 2018.....	36

## **Lista de abreviaturas**

APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve;

DSC – Direção de Sistemas, Planeamento e Comunicação;

SI – Sistema Integrado de Qualidade;

Ro-Ro – *Roll-on Roll-off*;

TEU – 1 *Unidade equivalente a 20 pés*;

TGL – Terminal de Granéis Líquidos;

TMS – Terminal Multipurpose de Sines;

TPQ – Terminal Petroquímico;

TGN – Terminal de Gás Natural

TCS – Terminal de Contentores de Sines

ZILS – Zona Industrial e Logística de Sines;

ZALSINES – Zona de Atividades Logísticas de Sines;

# Capítulo I - Introdução

A atividade económica com base no mar é um desafio para o país, o qual adotou este setor como um dos sectores estratégicos nacionais de futuro (Palmeira, 2018). As operações de marketing pela autoridade portuária são um desenvolvimento relativamente recente. A ZEE, Zona Económica Exclusiva de Portugal, é a 3ª maior da União Europeia (11% da ZEE da União Europeia) e a 11ª do mundo, em extensão. A soberania portuguesa sobre esta área alcança os 3 897 408 km<sup>2</sup>, correspondendo ao 7.º país do mundo em extensão, conferindo um amplo e notável domínio sobre o ambiente marinho (Eurostat, 2017). O estilo tradicional de planeamento portuário nos anos 80 cingia-se meramente ao parecer político e económico-financeiro, que, com o passar do tempo e o aparecimento e crescimento dos portos marítimos com uma grande variedade de oferta fez com que este estilo tradicional entrasse em desuso e precisa-se de uma renovação que refletisse a realidade global (Caldeirinha, 2011).

A indústria dos portos marítimos tem tido uma progressão natural de integração vertical de serviços, auxiliando as empresas com atividade no porto a reduzir custos, melhorar a eficiência, diminuir as despesas de transporte e reduzir o tempo de resposta aos clientes. Desde operadores de linhas de navegação aos operadores de terminal, às empresas de logística e despachantes (Chlomoudis, Karalis & Pallis, 2002). No porto estão presentes vários intervenientes da cadeia de transporte, o que significa que perder apenas um cliente nesta cadeia integrada pode fazer com que se perca outros clientes, levando a consequências com impacto drástico a nível económico e promocional de um porto (Notteboom, 2010). Importa, pois, conhecer um pouco mais esta realidade. Segundo Madani (2018), há três serviços portuários de grande relevância que devem ser assegurados e controlados pela Autoridade Portuária:

- O *handling*/manuseio da carga;
- A capacidade de armazenamento e logística da carga;
- As empresas instaladas na área industrial e logística circundante.

O *handling*/manuseio de carga é o principal serviço de um porto marítimo (Langen, Nijdam & van der Lugt, 2012) é efetuado pelos operadores de terminal portuário e engloba vários intervenientes da cadeia global de transporte, desde grandes operadores de linha de navegação, intermediários de transporte, prestadores de serviços de logística e outros prestadores de serviços relacionados com o porto. Um porto que tenha condições para receber diferentes tipos de carga terá mais e diferentes intervenientes a efetuar serviços. A presença de um interveniente de alta relevância para a cadeia global de transporte, como é o caso de operadores de linhas de navegação, faz com que outros clientes surjam de forma quase automática (Caldeirinha, 2011).

A capacidade de armazenamento e logística de carga é complementar e essencial à atividade de *handling*/manuseio e as empresas instaladas na área industrial e logística circundante enriquecem a atratividade do porto e também beneficiam da atividade portuária (Talley, 2018). Por exemplo, para uma empresa que trabalha produtos petrolíferos refinados e que beneficia da cadeia de transportes utilizada no processo de *handling*/manuseio do porto. Pode ser útil para esta empresa armazenar temporariamente o produto no porto até que os preços de mercado sejam mais favoráveis, recorrendo a uma empresa com capacidade de armazenamento. As empresas beneficiam do serviço portuário integrado em cadeia e isto é algo que a autoridade portuária controla e é algo que pode promover, um *cluster* económico com condições únicas (Madani, 2018). Neste sentido, procurar-se-á no presente relatório e no decurso do seu relato encontrar respostas a estas perguntas:

- Qual é a oferta da autoridade portuária?
- Qual o papel do marketing portuário?
- Porque é que os serviços providenciados pela autoridade portuária são necessários?

A resposta a estas questões deve-se à importância que estas têm na compreensão e entendimento das características particulares deste sector de atividade. Relativamente às exportações e importações nacionais, a atividade portuária nacional no ano de 2016, teve um grande peso económico e foi responsável por assegurar uma rede de transportes essencial para as necessidades e mobilidade da população e mercadorias, representando neste sector, mais de metade do total de mercadorias do país, especificamente 54%,

seguido do transporte rodoviário com 40% (INE, 2017). O peso do transporte marítimo é ainda maior no que diz respeito às importações, tendo representado 61% das mesmas para o país em 2016 (INE, 2017).

## **1.1 Relevância e Estratégia de Investigação**

A relevância do serviço prestado pelos portos abrange vários setores económicos e deve de ambicionar a uma constante melhoria dos seus serviços, indo de encontro às necessidades dos clientes e mantendo a capacidade de competitividade global. (Notteboom, 2007). A estratégia de investigação na elaboração deste relatório é a pesquisa descritiva. Esta estratégia de investigação permite a construção de descrições cuidadosas de modelos a partir da pesquisa exploratória. Estes estudos podem ter como objetivo o desenvolver de generalizações empíricas (Foster, 1998). Também será tida em conta a e experiência obtida em contexto de estágio e os conhecimentos adquiridos no mestrado em Gestão de Marketing da Universidade do Algarve.

## **1.2 Objetivos do relatório**

O objetivo do relatório é de descrever as funções realizadas no departamento de comunicação ao longo do estágio na APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve, nomeadamente no que diz respeito à gestão dos websites administrados pela APS e eventos internos decorridos durante o período de estágio.

Para o efeito, importa; a) enquadrar a problemática teórica do mix da comunicação portuário através de uma revisão da literatura, com o intuito de formar pontes entre teoria e prática, b) Descrever a APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve, abordando os aspetos mais relevantes da sua história, missão, serviços e estratégia.

## **1.3 Estrutura do relatório**

Primeiramente, o relatório abordará, através de um enquadramento teórico, a comunicação do marketing quando aplicado no setor portuário. Após este enquadramento, proceder-se-á à apresentação da empresa de acolhimento, registo e

descrição das tarefas elaboradas no decorrer do estágio no departamento de Sistemas, Planeamento e Comunicação (DSC) da Administração Portuária dos Portos de Sines e do Algarve.

## **Capítulo II – A Comunicação nos Portos Marítimos**

A comunicação da autoridade portuária será a que terá mais destaque e será analisada em mais detalhe neste relatório, devido ao estágio realizado no departamento da DSC da Administração dos Portos de Sines e do Algarve.

### **2.10 Mix da Comunicação**

A autoridade portuária desempenha um papel cada vez mais relevante e complexo na gestão de atratividade do porto. Segundo Verhoeven (2010) e Langen & van der Lugt (2007) a autoridade portuária é da mais alta relevância nas atividades de marketing portuário devido à crescente necessidade de comercialização e competição por fluxos de carga. O marketing portuário e, em particular a comunicação, tem também um papel importante e relevante na demonstração de esforços levados a cabo pela autoridade portuária na preservação e cuidado do ambiente, visto que a indústria portuária tem a tendência de ser altamente julgada pela opinião pública. Os colaboradores são um elemento fundamental e diferenciador para obter uma vantagem competitiva.

O sucesso do marketing no processo de produção no marketing de serviços de uma empresa depende muito na seleção, treino, motivação e gestão de pessoas, sendo o marketing interno algo fundamental para a concretizações dos objetivos das empresas. O comportamento e motivação do colaborador irá atrair mais clientes à empresa e é algo que não deve ser menosprezado (Cowell, 1984). Os colaboradores devem estar informados e motivados a cumprir os objetivos, contribuindo para uma imagem de valor e qualificação que seja perceptível pelos clientes e público.

Os três objetivos principais do mix da comunicação são criar o máximo de reconhecimento sobre o produto, serviço e/ou marca no público alvo, levar o público a criar uma ligação com o produto, fidelizando-o ao produto/serviço/marca e levar o público a adquirir o produto/serviço (Finne & Strandvik, 2012). Segundo Bruhn & Schnebelen (2017), a comunicação faz parte do marketing mix mas tem as suas próprias características podendo ser realizada com duas estratégias diferentes. Pode focar-se numa divulgação mais massiva e/ou dedicar-se uma comunicação mais pessoal e personalizável. Na comunicação em massa pode contar-se com ferramentas como a publicidade, os eventos, relações públicas e promoção de vendas. Na comunicação de cariz mais pessoal temos uma vertente de marketing direto, o denominado passa-palavra, word of mouth, e a venda personalizada.

### **2.1.1 Promoção de Vendas**

A promoção de vendas pode ser vista como um incentivo ao consumo de produtos e/ ou serviços (Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2007). Pode ser realizada através do uso de cupões promocionais, baixas de preço, programas de lealdade à marca, ofertas de amostras, entre outros. Este tipo de comunicação é de carácter temporário e é mais utilizado em comunicações de curto prazo com o consumidor. Oferece vantagens monetárias para o consumidor e a empresa obtém mais unidades de produto ou serviço vendidos (Kotler, 2008). O carácter temporário da promoção de vendas também incentiva o consumidor a comprar o produto ou serviço o mais rapidamente possível, o que para a empresa pode significar um vazar de stock de produtos ou serviços.

O conceito de promoção de vendas é difícil de aplicar num porto marítimo, visto que promoções de vendas são projetadas a curto prazo e os investimentos num porto são a longo prazo. Para além disso, o serviço portuário providencia vários serviços complexos que são realizados por diferentes empresas, tornando o processo de promoção de vendas

algo com altos custos de transação fazendo com que esta ferramenta não seja economicamente viável para a autoridade portuária (Caldeirinha, 2011).

### **2.1.2 Publicidade**

A publicidade define-se como uma promoção de ideias, uma apresentação de bens e/ou serviços de forma paga ou gratuita por vários meios de distribuição de conteúdo como televisão, rádio, internet, jornais, entre outros (Kotler & Keller, 2012). A publicidade tem quatro objetivos primários, informar, lembrar, chamar à atenção e persuadir. A característica principal da publicidade é o ser realizada apenas no sentido empresa-cliente (Koekemoer & Bird, 2004). Segundo Blakeman (2018) este meio de comunicação tem três grandes vantagens.

- Repetir o mesmo conteúdo de mensagem várias vezes, de acordo com a disponibilidade financeira da empresa
- Influenciar o consumidor para experimentar o produto quer para uma 1ª compra quer para uma compra repetida.
- Utilizar a imagem animada e o som para provocar emoções e sensações no consumidor que o façam relacionar-se com a marca ou empresa apresentada através do meio publicitário.

Este tipo de comunicação tem um espectro de alcance largo que depende muito do meio de distribuição utilizado. O meio de distribuição televisão e internet são os meios que presentemente alcançam um maior alcance de público (Blakeman, 2018). A potencial desvantagem do meio publicitário é que é pago, depende muito da capacidade financeira da empresa. Uma empresa que tenha um grande capital para investir em publicidade posiciona-se em clara vantagem em relação à pequena empresa com menos capital de investimento (Kotler & Keller, 2012). A publicidade através de canais tradicionais, como televisão, rádio ou outdoors, não é o meio mais eficaz de comercializar um porto. O poder de persuasão e carácter repetitivo característico da publicidade de modo a provocar ligações emocionais com o produto não é muito relevante na indústria portuária. O investimento empresarial não está relacionado com desejos ou outras emoções, mas sim com decisões calculadas de modo a minimizar custos (Jugović, 2017).

O âmbito de relações da autoridade portuária é maioritariamente B2B (*Business to Business*), uma relação onde uma empresa comercializa os seus produtos/serviços para outras empresas. A autoridade Portuária poderá optar por utilizar publicidade em revistas institucionais e especializadas, no online e, em particular, nas redes sociais, a autoridade portuária pode atrair novos clientes e empresas que desejem se instalar no porto, mas, este moderno canal de comunicação é raramente utilizado para esse efeito (Brennan, Canning e McDowell, 2014).

### **2.1.3 Eventos**

Os eventos também são utilizados como ferramenta de comunicação, consistem em atividades promovidas pela empresa de modo a demonstrarem o seu trabalho e os seus produtos ou serviços (Hoyle, 2002). Os eventos têm características semelhantes à publicidade, possuem um grande alcance de público, mas diferem-se em aspetos como o controlo de informação divulgado e a proximidade que existe entre público e empresa (Andrews & Shimp, 2017). Os eventos realizados pelas empresas captam a atenção do público e trazem reconhecimento importante e relevante. Dependendo do objetivo do evento este também pode servir para sublinhar o compromisso que a empresa tem em servir e respeitar a comunidade e ambiente onde está inserida (Sorescu, Warren & Ertekin, 2017).

Grandes eventos podem levar muito tempo a ser planeados e podem tornar-se dispendiosos para as empresas, sendo complicado uma pequena empresa conseguir ter encaixe financeiro para os realizar. A alternativa é a empresa ser meramente um patrocinador ou apoio ao evento, tendo definido se vai contribuir monetariamente, em termos logísticos ou géneros para a realização do mesmo. O sucesso do evento não é responsabilidade direta da empresa que apoia ou patrocina o evento, mas pode influenciar a sua imagem perante parceiros comerciais ou institucionais e público em geral (Wangen & White, 2018).

Eventos que beneficiem a comunidade e proporcione o bem-estar social complementado o negócio do porto é algo que beneficia a imagem da empresa. Eventos que incluam antigos colaboradores da empresa, como é o caso do aniversário dos portos é algo que cimenta essa imagem. Eventos onde o porto abre as portas para convidar o público a ver a sua atividade são importantes para educar e interagir com o público, fornecendo uma

exposição positiva ao porto que faz com que se atinjam objetivos privados e públicos. As Redes Sociais e o Website da Autoridade Portuária têm aqui outro papel a desempenhar ao divulgarem ao público eventos organizados por esta, gerando consciencialização para os eventos de portas abertas ou eventos desportivos (Caldeirinha, 2011) .

#### **2.1.4 Relações Públicas**

A imagem da empresa também pode ser influenciada pelos relações públicas. Têm o objetivo de melhorar a relação entre a empresa e clientes, fornecedores e outros grupos de negócios onde a empresa tenha um interesse em realizar negócios futuros. Avaliam também quais os grupos onde a empresa pode ter um maior impacto para realizar os seus objetivos estratégicos (Theaker, 2017). A comunicação realizada por relações públicas pode ser realizada internamente como também podem recorrer a agentes externos e independentes. Agentes externos à empresa devem ter uma visão imparcial de modo a obter uma maior credibilidade de opinião junto do público (Ikonen, Luama-aho & Bowen, 2017).

As relações públicas são algo fundamental para o alcance de objetivos públicos da autoridade portuária. Como mencionado anteriormente, a autoridade portuária precisa de criar uma imagem positiva de si mesma com a comunidade e precisa de lidar com externalidades negativas sobre a sua atividade. Atividades que beneficiem e compensem o impacto ambiental do porto são a melhor forma de combater estas externalidades. Um evento que conte com um membro da autoridade portuária para justificar investimentos em tecnologias verdes ou participações em feiras ou projetos sociais é uma comunicação mais confiável (Notteboom & Lam, 2018).

#### **2.1.5 Marketing Direto**

Com uma outra dinâmica temos também o marketing direto. Não é um tipo de marketing direcionado para as massas, o tipo cliente é escolhido e estudado para responder a impulsos de compra (Wirtz & Lovelock, 2017). Podemos ver um exemplo desta dinâmica dos sites de empresas, por exemplo. Tem a vantagem de ser personalizável e de sofrer alterações conforme a resposta do cliente construindo uma relação de proximidade entre

cliente-empresa. É uma abordagem cada vez mais utilizada pelas empresas nas redes sociais devido às ferramentas e facilidade de comunicação inerente a estas plataformas que auxiliam a construção de um marketing interativo (Mangold & Fauld, 2009).

O Marketing Direto é uma ferramenta importante para a autoridade portuária na dinâmica B2B. Como anteriormente descrito, a indústria portuária é composta por várias empresas com integração vertical e, para manter estes clientes é necessário que a comunicação tenha uma atenção personalizada de acordo com as necessidades dos clientes assegurando que a comunicação é realizada pela própria autoridade portuária, sem a envolvimento de entidades terceiras (Caldeirinha, 2011). Para além de auxiliar na manutenção dos clientes do porto, o marketing direto também pode atrair novos clientes. Ferramentas online como newsletters, troca de e-mails e contacto direto com os clientes são ferramentas altamente valorizadas no meio portuário. As revistas institucionais e notícias redigidas e publicadas pela autoridade portuária são formas de manter os clientes e público ocorrente das suas atividades e desempenho (Parola, Pallis, Risitano & Ferretti, 2018).

### **2.1.6 Marketing Digital**

A definição de marketing digital é complexa, funciona no sentido empresa-cliente e cliente-empresa através de websites, telemóveis e anúncios online, divulgando e comercializando serviços e produtos diferenciando-se no meio onde é comunicado, digital e web (Crosby, 2017). O marketing interativo e digital tem aspetos da publicidade, marketing direto e outros elementos do marketing mix, mas o meio de distribuição onde este é realizado e comunicado é maioritariamente a internet. As redes sociais são o melhor exemplo de marketing interativo, mas qualquer aplicação que utilize outros elementos do marketing para a interação direta com o público também se encaixa nesta definição (Kotler & Keller, 2012).

A interação entre cliente e empresa mudou drasticamente com o surgimento das redes sociais, começaram a comunicar-se mensagens, imagens e vídeos com uma velocidade de propagação nunca vista e redes sociais como Facebook, Youtube, Twitter, etc, tornaram-se o meio para fazer marketing de tudo, desde bens e serviços a ideais e causas sociais (McKenzie, 2008). Uma característica a destacar no uso das redes sociais é que as empresas conseguem ter um feedback e interagir com os clientes em tempo real. As

empresas conseguem ajustar a sua campanha e adaptar as novas informações de acordo com a reação do público. Este rápido meio de propagação pode ter um impacto drasticamente positivo ou negativo não apenas na imagem de um produto como também na imagem da empresa (Crosby, 2017). As empresas devem adaptar-se a esta evolução tecnológica e aproveitar as oportunidades para obterem vantagens competitivas. Uma das plataformas principais da empresa deve ser o seu website. Deve ser o local onde se encontra mais informações sobre a empresa online, deve ser organizado e atualizado regularmente (Marques, 2014).

Um exemplo de marketing interativo utilizado pela Autoridade Portuária é o seu website. Como previamente descrito, o serviço portuário é algo muito complexo devido às diferentes empresas e aos diferentes tipos de carga, recebida, transportada e armazenada. O site é o principal cartão de visita para quem desconhece, mas também para quem conhece, a atividade e serviços que o porto oferece e o local onde se encontram todas as informações e contactos necessários para obter um atendimento personalizado e direto, bem com as políticas e regulamentações em prática no porto (Parola, Pallis, Risitano & Ferretti, 2018).

As redes sociais para além do seu fácil e rápido elo de comunicação entre empresa-público e público-empresa, também tem uma importância relevante na relação business to business, sendo uma plataforma para as empresas mostrarem as suas ferramentas de trabalho identificando potenciais parceiros e clientes empresariais. (Brennan & McDowell, 2014). Embora em constante desenvolvimento, no contexto de marketing portuário as ferramentas de interação social não apresentam grande relevância devido às características do modelo de negócio portuário, servindo apenas para pôr o público a par das atividades do porto (Cahoon, 2007).

As redes sociais têm também a utilidade de ampliar o alcance das relações públicas, proporcionando o alcance da mensagem para além da sua presença no evento e acrescentado uma imagem positiva ao porto e às suas ações para com a comunidade. Para além da comunidade, os investidores privados e potenciais clientes também poderão ter interesse em tomar conhecimento das ações efetuadas pelas relações públicas do porto. Uma Autoridade Portuária que tenha boas e sólidas relações com a comunidade pode transmitir sinais positivos para o investimento privado (Yoshitani, 2018).

### **2.1.7 Word of mouth**

Numa comunicação mais tradicional encontramos outro método, o *word of mouth* marketing ou, em português, o método do passa-palavra. A palavra-chave aqui é mesmo passar a palavra. É um tipo de marketing que consiste na comunicação entre os consumidores / clientes. O papel da empresa é dar algo aos consumidores que os faça comunicar uns com os outros sobre os seus produtos, serviços e/ou marca. É um tipo de marketing mais comum em pequenas e médias empresas como restaurantes e comércio local, que também tem a sua utilidade reconhecida em grandes empresas. (Buttle & Groeger, 2017). Como a oferta do porto não é direcionada ao público em geral é normal não ser falado em conversas casuais pela maioria das pessoas, no entanto, a autoridade portuária, devido ao seu impacto na economia pode estar envolvida em questões políticas e sociais, sendo do interesse nacional que o porto tenha um bom desempenho (Caldeirinha, 2011).

Um porto marítimo é uma porta de entrada de negócios por todo o mundo e é um fator fundamental no campo da política e economia de um país, tendo também questões sociais como o impacto ambiental associado à sua discussão. Nesse sentido, poderá haver aqui um marketing *word of mouth* limitado a um público que demonstre interesse político e ambiental (Tadic, Aleksic, Popovic, Arsovski, Castelli, Joksimovic, & Stefanovic, 2017)

# Capítulo III – O Estágio Curricular – Porto de Sines

## 3.1 A entidade de acolhimento: APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve

O Porto de Sines é um porto de águas profundas, que se coloca na linha da frente na quantidade de mercadorias movimentadas em Portugal e apresenta condições naturais capazes de acolher a maior parte dos navios hoje existentes. Conta com terminais especializados com capacidade de movimentar diferentes tipos de mercadorias e, possui acessibilidades marítimas sem constrangimentos. Possui um ordenamento do território livre de pressões urbanas que assegura a sua capacidade de expansão em anos futuros. Apresenta ligações multimodais com especial relevância ao modo ferroviário, que permitirá dar resposta às projeções futuras de crescimento do porto e correspondente área de influência.

## 3.2 A Autoridade Portuária

O espaço físico para onde o porto projeta a sua influência e mantém relações comerciais denomina-se, *hinterland*. Os portos tiveram que expandir o seu *hinterland* de modo a torná-lo competitivo e capaz de servir regiões exteriores à sua proximidade recorrendo ao meio ferroviário e rodoviário. Segundo diversos autores, o *hinterland* pode ser dividido em *hinterland* principal, espaço geográfico de mercado de onde o porto é mais próximo e *hinterland* competitivo que representa as áreas de mercado sobre as quais o porto tem que competir. A denominação de *hinterland* principal com limites geográficos definidos tem-se esbatido. Muitos *hinterland* passaram por processos de desenvolvimento de corredores de abastecimento e meios terrestres, o que faz com que, em termos teóricos, um *hinterland* possa ser considerado algo contínuo. No entanto, o *hinterland* competitivo tende a ser algo descontínuo devido ao volume da origem ou destino da carga recebida ou emitida apresentar variabilidade devido à acessibilidade aos corredores de transporte e à oferta e procura existente (Rodrigues, Comtois e Slack, 2006).

O Porto de Sines encontra-se no cruzamento das principais rotas marítimas internacionais Este-Oeste e Norte-Sul. Está localizado no Sudoeste da Europa, a 58 milhas náuticas a sul de Lisboa. Este facto permite estender o seu *hinterland* a toda a zona sul do país e o *hinterland* alargado, à zona de Lisboa e ao centro de Portugal. A nível ibérico o Porto de Sines posiciona-se de forma muito competitiva na Extremadura Espanhola estendendo a sua influência sobre todo o corredor até Madrid alargando inclusive o *hinterland* em direção aos perineus e à fronteira francesa como se pode ver na figura 3.1.

Figura 3.1 – Hinterland da APS



Fonte: APS, S.A (2018)

A autoridade portuária gere a informação fornecida e cede espaço a uma vasta rede logística. Muitas empresas operadoras de serviços no porto marítimo podem e estão no direito de não divulgar o desempenho das operações publicamente. Por exemplo, um operador de terminal pode ter números impressionantes de desempenho, como o tempo de carga e descarga de contentores. Essa informação pode e deve ser utilizada como argumento de promoção pelo operador e pela autoridade portuária, mas, se a empresa operadora do terminal por alguma razão não desejar divulgar os números aos seus concorrentes, então a autoridade portuária perde um argumento de comercialização do porto. É necessária estabelecer uma relação de confiança entre a Autoridade Portuária e os seus vários intervenientes para que a dinamização de oferta no meio portuário se concretize.

### 3.3 História da APS

Segundo registos da história da APS disponíveis em várias fontes citadas na bibliografia, entre 1970 e 1972, a localização do Porto, que é hoje o Porto de Sines, foi selecionada entre várias hipóteses, onde constavam Alcochete, Peniche, Setúbal, Sines ou Sagres. Foi então criado o Gabinete de Área de Sines e delimitada uma área geográfica de 400 km<sup>2</sup>, que tinha como objetivo a conceção de infraestruturas para indústrias de base e serviços de apoio que otimizassem custos de fabrico e que, por consequência levassem a uma baixa de preços, contribuindo para o desenvolvimento de um mercado mais competitivo a nível internacional. A Figura 3.2 demonstra o limite definido para a Área de Sines nos anos 70 e, a vermelho, é possível ver a área delimitada para o Porto de Sines.

Figura 3. 2 - Área Geográfica da Área de Sines no ano de 1973.



Fonte: APS, S.A (2018)

A construção do Porto deu-se entre os anos 1974 e 1978, uma obra bastante vasta que incluía um molhe Oeste, cuja construção se pode observar na figura 3.3, com cerca de 2025 metros para proteger um conjunto de terminais (petrolífero, petroquímico e carga geral) da ondulação exterior. A obra incluiu também um terminal de produtos refinados e um porto de apoio à construção abrigado por um molhe Sudoeste.

Figura 3. 3 – Construção do Porto de Sines



*Fonte: APS, S.A (2018)*

A APS, criada sob a figura de Instituto Público, a qual foi dotada de personalidade jurídica de direito público com autonomia administrativa, financeira e patrimonial pelo Decreto-Lei n.º 508/77 de 14 de dezembro. Entre 1978 e 1979 ocorreram grandes tempestades, que provocaram danos estruturais no Molhe Oeste, que tinha acabado de ser construído, levando à sua reconstrução de emergência numa fase inicial e reabilitação 10 anos depois, entre 1980 e 1990. Em 1986 o Gabinete da Área de Sines (GAS) foi extinto. Como consequência imediata dessa extinção, a APS aumentou o âmbito da sua atuação, passando a realizar atividades de planeamento e construção, antes desenvolvidas pelo GAS, necessárias ao desenvolvimento do porto para além da exploração comercial portuária.

Em 1987 e 1988 foram concluídas várias obras de construção, entre elas o Terminal de Descarga de Carvão e o Molhe de proteção sul, o respetivo cais e os terraplenos. Foram também realizados estudos para integrar no Terminal de descarga de Carvão, valências para se proceder à descarga de carga geral e carga Ro-Ro, passando a designar-se pelo seu nome atual, Terminal Multipurpose. A exploração deste terminal foi concessionada em 1992, em regime de serviço público. Anos mais tarde, o Porto de Construção recebeu algumas obras e foi convertido em Terminal de Carga Geral. Esta fase de grandes obras foi concluída com as obras de modernização do Porto de Pesca e a conclusão da construção do Porto de Recreio Náutico que entrou em serviço em 1995, figura 3.4.

Figura 3.4 - Porto de Recreio Náutico.



Fonte: APS, S.A (2018)

A obra do Porto de Pesca reivindicada desde sempre pelos pescadores de Sines, incluiu a construção de vários edifícios de apoio, um novo cais para a descarga do pescado e uma rampa de varadouro (vide figura 3.5).

Figura 3.5 - Porto de Pesca de Sines



Fonte: APS, S.A (2018)

Em 1997 ficaram concluídos os estudos preparatórios e foi apresentado o Livro Branco sobre “Política Marítimo-Portuária Rumo ao Século XXI”. Foi na sequência das ideias defendidas nesse relatório e decorrente da sua aplicação prática, que em 1998, todas as

principais administrações portuárias, onde a APS já se incluía, foram transformadas em sociedades anónimas de capitais exclusivamente públicos. Nesse pacote legislativo foi também extinto o INPP – Instituto Nacional de Pilotagem dos Portos, tendo os seus serviços locais sido integrados nas novas sociedades anónimas. Com essa transformação, para além da transferência dos bens localizados em Sines do extinto INPP, foi também incluído no património da APS, várias construções herdadas do extinto Gabinete da área de Sines, tendo sido na mesma ocasião, a sua área de jurisdição ampliada para sul.

Em 1999 recomeçou o ciclo de grandes obras, realizaram-se os trabalhos de ampliação do Terminal Multipurpose que incluiu a construção do finger e de um cais ro-ro localizado no intradorso do finger. Após um trabalho de divulgação das suas potencialidades como local ideal para construção dum terminal de contentores, o porto de Sines conquistou um parceiro para a sua construção e por essa via veio a aceder ao mercado de contentores e em poucos anos superou todos os portos nacionais nesse mesmo mercado. Esta conquista em muito se deve à geografia favorável e principalmente pelo aproveitando das águas profundas do porto de Sines. O terminal de contentores desde a sua génese, foi denominado de Terminal XXI. Foi também decidido pelo governo acrescentar uma nova valência ao porto de Sines, com a construção de um terminal de descarga de gás natural (GNL), conforme figura 3.6 que mostra a fase final de construção do tanque nº3 do mesmo.

Figura 3. 6 - Terminal de GNL



Fonte: APS, S.A (2018)

O ciclo de obras realizadas entre 2000-2006 genericamente consistiu na Expansão Leste do Porto de Sines. Esta expansão tomou expressão com o prolongamento do molhe Leste, e a construção do Terminal de GNL e do Terminal de Contentores. Em 2003 foi concluída

a 1ª Fase do Terminal de Contentores de Sines que incluiu a construção do cais, terraplenos, dragagens de algumas pontas rochosas, o molhe de proteção e as acessibilidades Rodo-Ferrovíárias.

Em maio de 2004 entrou em exploração o “Terminal XXI”, figura 3.7, e, em 2005 integradas nesta fase de grande desenvolvimento foram construídas as Infraestruturas da Zona de Atividades Logísticas de Sines (ZALSINES). Para a construção de todas as infraestruturas portuárias no porto de Sines foi sempre utilizada a pedra extraída da pedreira de Monte-Chãos, pedreira que se encontra na área de jurisdição da APS.

Figura 3. 7 – Terminal de Contentores



Fonte: APS, S.A (2018)

Em agosto de 2015, em resultado do aumento da dimensão dos navios, realizaram-se os trabalhos que consistiram na dragagem e regularização de fundos da bacia do Terminal de Contentores de Sines, preparando-o para a receção dos maiores navios porta-contentores do mundo já construídos e/ou em fase de projeto. Esta obra esteve a cargo do consórcio DRAVOSA/ VAN OORD que utilizou tecnologia de ponta para a sua realização. Nestes trabalhos utilizou-se a técnica por corte dos afloramentos de rocha em desfavor do desmonte tradicional com recurso a explosivos. Esta opção permitiu reduzir ao mínimo os impactes ambientais, desta atividade que ficaram limitados à zona intervencionada. Evitou-se as ondas de choque e dispersão de sedimentos por uma área maior que a intervencionada. Apesar desses cuidados e fazendo juz ao seu compromisso

com o ambiente foi desenvolvido um estudo pelo CIEMAR – Laboratório de Ciências do Mar da Universidade de Évora, que consistiu na monitorização da turbidez das águas, e na determinação dos sólidos em suspensão. Pretendeu-se avaliar a inexistência de impactes significativos na envolvente numa zona alargada que se estendeu até às praias de São Torpes. O impacto de um porto marítimo embora tenha muitos benefícios económicos e impactos positivos na comunidade, tem também um lado negativo relacionado com o impacto ambiental, a pegada de carbono, aspetos relacionados com a qualidade do ar, água, solo, biodiversidade, ruído e congestionamento rodoviário (Merk & Notteboom, 2013). Cabe ao marketing e comunicação da autoridade portuária desmistificar estes impactos não só a atuais e potenciais clientes, mas também à comunidade local e global, cumprindo o seu compromisso público relacionado com o bem-estar social. A sustentabilidade é um tema central a nível mundial e os regulamentos ambientais europeus são uma realidade que interessa a todos os membros da comunidade global.

Acontecimentos de destaque na história da APS por ordem cronológica:

1. A Administração do Porto de Sines foi inicialmente constituída pelo Decreto-Lei n.º 508/77, 14 de dezembro sob a forma de instituto público dotado de personalidade jurídica de direito público e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial;
2. Tempestades de 1978 e 1979 – nesse período ocorreram fortes tempestades que provocaram grandes danos no Molhe Oeste;
3. Explosão do navio “Campeon” em 15 de agosto de 1980
4. Maio de 1987 – derrame do navio “Nisa” onde foram derramadas cerca de 900 toneladas de crude;
5. Julho de 1989 – derrame do navio “Marão” provocou o derramamento de 4500 toneladas de crude;

6. Foi transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, pelo Decreto Lei nº 337/98, de 3 de novembro, passando a reger-se pelo referido diploma e pelos seus estatutos;
7. Foi redenominada para Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. pelo Decreto Lei nº 44/2014 de 20 de março, integrando os portos comerciais do Algarve.

### **3.4 A visão e missão da APS**

A visão de uma empresa traça os seus objetivos a longo prazo, orientado as suas ações e ambições para o futuro. Deve servir de motivação para colaboradores e chefias para a conquista de grandes objetivos. Enquanto que a missão deve mostrar a sua razão de ser, demonstrando o seu propósito e guiar as ações dos colaboradores a trabalhar em equipa (Scott,1998).

A visão e missão da APS, segundo o seu site é a seguinte:

#### Visão

“Ser um porto sempre mais eficiente e competitivo que, tirando partido das suas infraestruturas portuárias e das suas características físicas e geográficas, se consolida como um ativo estratégico nacional com relevo no contexto portuário europeu e mundial.”

#### Missão

“Assegurar o exercício das competências e atribuições de planeamento, modernização, promoção e regulação do porto de Sines, visando a racionalização e otimização do aproveitamento dos seus recursos e a eficiência económica e operacional, no respeito pelos requisitos de segurança e ambientais, proporcionando satisfação aos clientes e valor acrescentado no mercado ibérico e europeu.”

O Porto de Sines que, nos primeiros 20 anos da sua história, funcionou essencialmente como porta de entrada aos produtos energéticos importados, petróleo e carvão, e

escoamento de produtos refinados, onde se inclui o terminal petroquímico, evoluiu consideravelmente nos últimos 20 anos. Apresenta um mercado maduro e consolidado no que respeita ao Terminal de Graneis Líquidos, associado à maior refinaria do país, a refinaria da Petrogal instalada na ZILS – Zona Industrial e Logística de Sines. O Terminal Petroquímico associado à indústria petroquímica instalada na mesma plataforma industrial, que no passado teve diferentes proprietários e que nesta data é propriedade da multinacional Hispano-Argentina Repsol. E o Terminal Multipurpose, onde se movimenta essencialmente carvão, para abastecer a Central Termoelétrica de Sines, maior centro electroprodutor do país, abastecendo também a Central Termoelétrica do Pego na zona de Abrantes. O transporte do carvão entre o porto e a central termoelétrica de Sines, dada a sua proximidade, efetua-se por tapete rolante, efetuando-se por comboio o transporte do carvão para a central termoelétrica do Pego.

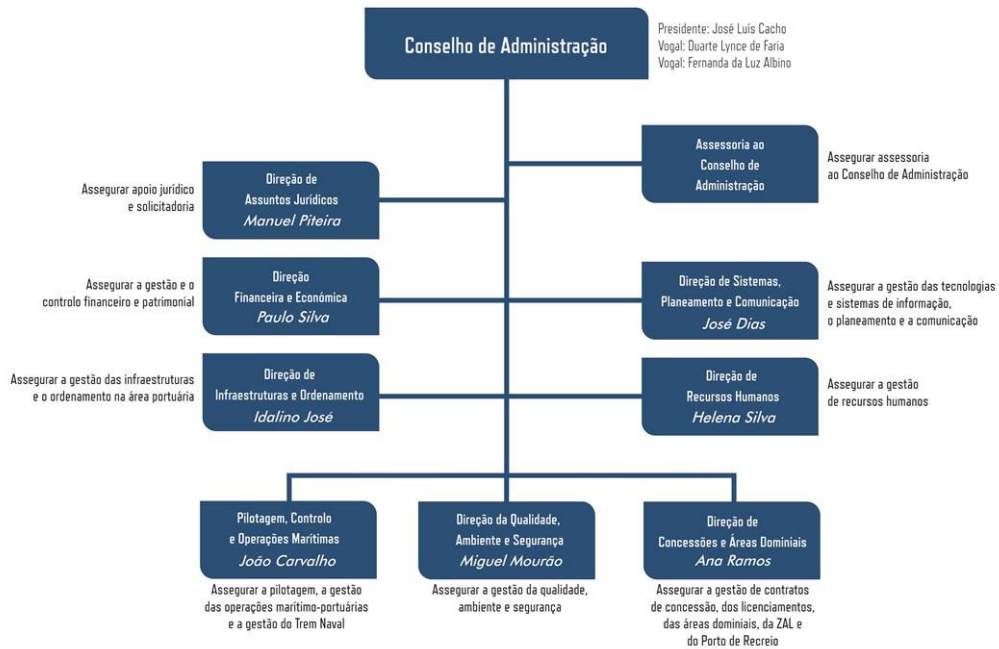
Com o virar do século, o Porto de Sines implementou novas valências, incluindo todo o ciclo do gás. Licenciou na sua área de jurisdição a construção de cavernas de armazenamento de GPL – Gás de Petróleo Liquefeito, concessionou o terminal de GNL – Gás Natural e a construção do respetivo terminal abrigado pelo molhe sul que também abriga o Terminal Multipurpose. Mas a grande viragem deu-se com a construção do Terminal de Contentores, também referido como “Terminal XXI”. Esta nova valência, abriu-o à concorrência internacional no mercado de *transshipment* com os portos espanhóis, de onde se destaca o porto da baía da Algeiras, o porto de Valência e o porto de Barcelona, e também com o porto marroquino de Tanger Med.

### **3.5. Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional da APS é composta por 8 direções, conforme ilustrado na figura 3.8, onde a assessoria ao conselho de administração e o conselho de administração têm um papel relevante na formulação de objetivos e metas. A APS tem descrito no seu sistema integrado de qualidade, segurança e ambiente, de forma detalhada como é que a empresa se organiza nas diferentes vertentes. Este sistema inclui mais de 50 procedimentos, planos de qualidade subscritos com cada um dos concessionários ou licenciados e diversas tabelas de apoio impressos e outra documentação auxiliar onde se descreve exaustivamente responsabilidades e atribuições de toda a organização. Os documentos individualmente considerados são devidamente complementados por um

manual da gestão integrada que relaciona, interliga e introduz coerência como um todo, aos diversos documentos que compõem o sistema.

Figura 3. 8 – Estrutura Organizacional da APS no ano de 2018



Fonte: APS, S.A (2018)

O Sistema Integrado de Qualidade da APS que hoje se aplica, embora pensado desde a criação da empresa, teve a sua formalização inicial em 1995, com a assinatura da Carta da Qualidade do porto de Sines, documento pioneiro em Portugal que representou uma sensibilização importante nestas matérias para todos os seus subscritores - a comunidade portuária. O sistema baseia-se nas normas ISO tendo aplicado inicialmente a norma ISO 9000, adotando as suas formulações posteriores e as novas normas logo que as mesmas entraram em vigor. O sistema é certificado pela Lloyd's Register LRQA.

### 3.6 Serviços da APS

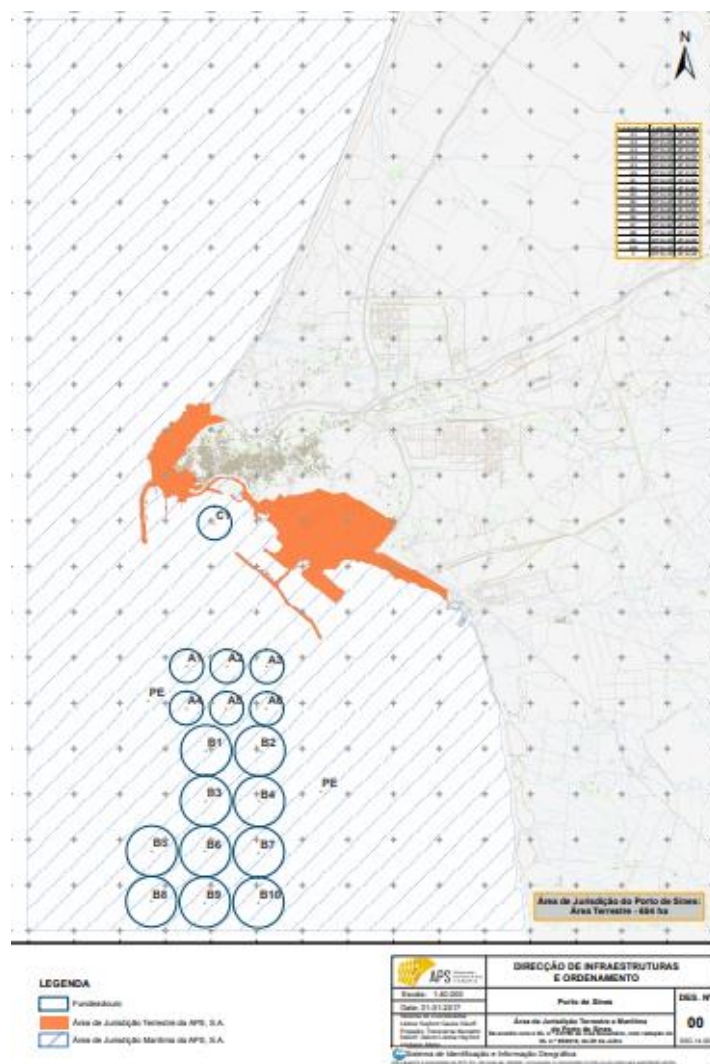
A Administração dos Portos de Sines e do Algarve, como previamente mencionado, gere três Portos. Serão enumerados os serviços para cada porto nos pontos seguintes. É de destacar que, as áreas de jurisdição seguidamente apresentadas, têm escalas diferentes. A área de jurisdição marítima no porto de Sines acompanha grande parte do concelho de Sines e as áreas no Algarve têm um espaço mais reduzido. Para além dos serviços portuários prestados nas áreas de jurisdição da APS esta é também a única entidade que pode conceder licenças para a execução de obras diretamente relacionadas com a sua

atividade e cobrar taxas inerentes às mesmas. Apenas ficam fora das suas atribuições na sua área de jurisdição as referentes à gestão da água, incluindo a supervisão da sua qualidade. A monitorização da qualidade da água do mar nos Portos sobre jurisdição da APS é realizada pelo CIEMAR – Laboratório de Ciências do Mar da Universidade de Évora.

### 3.6.1 Porto de Sines

A APS tem uma larga área de jurisdição terrestre no Porto de Sines, composta por um total de 654 hectares, como ilustrado na figura 3.9, e uma área de jurisdição marítima que ocupa grande parte da costa marítima do concelho.

Figura 3. 9 – Área de Jurisdição da APS no Porto de Sines – 654 ha



Fonte: APS, S.A (2017)

Segundo o seu site, os serviços do Porto de Sines disponibilizam, aos navios e mercadorias, 14 tipologias de serviço permanente com elevados níveis de produtividade e segurança, nomeadamente no que, citando a listagem de serviços disponíveis no site da APS, diz respeito ao:

- “Serviço de ajudas à navegação;
- Serviço de controlo de tráfego marítimo;
- Serviço de fornecimento de bancas (através de uma concessão atribuída à Petrogal para o fornecimento por meios fixos, em regime de exclusividade, nos terminais TGLS e TPQ e de uma licença de atividade atribuída à mesma empresa para o fornecimento por batelão nos restantes terminais);
- Serviço de fornecimento de mantimentos, sobressalentes e outros consumíveis de bordo (assegurados por empresas da especialidade em regime de livre concorrência);
- Serviço de fornecimento de utilidades (distribuição de água, vapor e ar comprimido na área de influência do TGLS assegurado através de uma subconcessão atribuída pela concessionária do TGLS – CLT – à Ecoslops. Distribuição de água nas restantes áreas assegurado pela Ecoslops e outras empresas em regime de livre concorrência. A APS apenas fornece diretamente energia elétrica);
- Serviço de pilotagem;
- Serviço de receção de resíduos (a receção de resíduos a navios é assegurada em regime de exclusividade através de uma subconcessão atribuída pela concessionária do TGLS – CLT – à Ecoslops; a receção dos restantes resíduos é assegurada por empresas da especialidade em regime de livre concorrência);
- Serviço de segurança, incluindo intervenção e combate a incidentes/acidentes, nomeadamente incêndio, explosão e derrames;
- Serviço de transportes marítimos (através de duas licenças de atividade atribuídas à Noquimar e à Ocean Sea);
- Serviços de amarração (através de uma concessão atribuída à Reboport e de uma licença de atividade atribuída à Pioneiro do Rio);
- Serviços de informação portuária

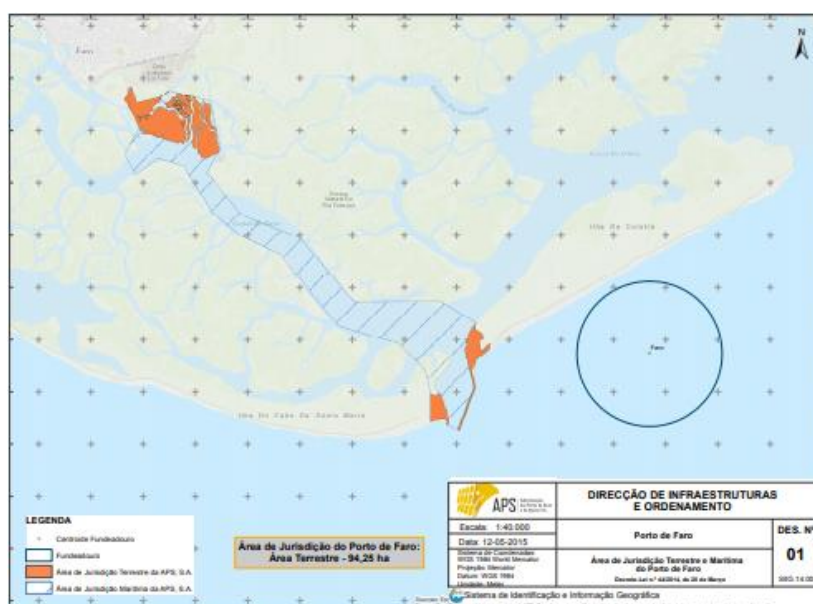
- Serviços de movimentação de cargas com ou sem estiva (assegurados pelos concessionários dos terminais portuários, designadamente CLT, Repsol, Portsines, REN Atlântico e PSA Sines);
- Serviços de movimentação e armazenagem de mercadorias (assegurados pelos concessionários dos terminais portuários. Existem ainda tanques para armazenagem de granéis líquidos na área do TGLS da APS e de algumas empresas que dispõem de tanques próprios);
- Serviços de reboque (através de uma concessão atribuída à Reboport e de uma licença de atividade atribuída à Svitzer Sines)”

Verifica-se, portanto, que a quantidade de serviços que uma Autoridade Portuária deve de assegurar para que tenha um funcionamento adequado é elevado e diversificado sendo da maior importância o bom funcionamento de todos os serviços. No Porto de Sines, a APS, na qualidade de autoridade portuária, cobra taxas portuárias, sendo a prestação de serviços efetuada essencialmente por operadores privados.

### **3.6.2 Porto de Faro**

O Porto de Faro é uma infraestrutura portuária determinante para a Região do Algarve. Localizado no centro do Algarve, em plena Ria Formosa, é de grande relevância para a economia algarvia, é possível observar a Área de Jurisdição da APS no Porto de Faro na figura na 3.10.

Figura 3. 10 – Área de Jurisdição da APS no Porto de Faro – 94,25 ha



Fonte: APS, S.A (2015)

O Porto de Faro tem capacidade para movimentar vários tipos de carga, desde a pedra ao ferro e telha com destino a Gibraltar à alfarroba algarvia. O cimento produzido na cimenteira da Cimpor, em Loulé, é a sua principal carga exportada com destino ao mercado da Argélia e Cabo Verde. No último ano a sua atividade centrou-se quase exclusivamente na exportação de cimento.

Está equipado com três guindastes elétricos de via com capacidade até 12 toneladas e, a sua zona de cais possui 200m de comprimento e fundos de 8m (Z.H) com capacidade de armazenagem coberta de 3.500m<sup>2</sup>.

Com 13 tipologias de serviço, os serviços oferecidos pelo Porto de Faro, de acordo com a APS, são os seguintes, citando a listagem de serviços disponíveis no site da APS:

- “Serviço de ajudas à navegação;
- Serviço de controlo de tráfego marítimo;
- Serviço de fornecimento de mantimentos, sobressalentes e outros consumíveis de bordo (assegurados por empresas da especialidade em regime de livre concorrência);
- Serviço de fornecimento de utilidades;
- Serviço de pilotagem;

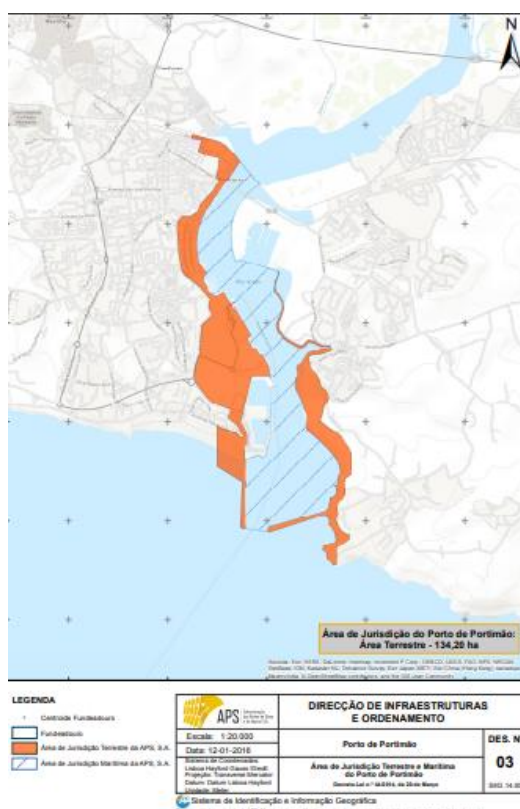
- Serviço de receção de resíduos (assegurados por empresas da especialidade em regime de livre concorrência);
- Serviço de segurança;
- Serviço de transportes marítimos (assegurados por empresas da especialidade em regime de livre concorrência);
- Serviços de amarração;
- Serviços de armazenagem de mercadorias;
- Serviços de informação portuária
- Serviços de movimentação de cargas (assegurados pela empresa de estiva habilitada para operar nos portos comerciais do algarve – Algarve tráfego);
- Serviços de reboque”

O Porto de Faro é o Porto com menores dimensões administrado pela APS e possui algumas limitações de expansão devido à sua localização no interior do Parque Natural da Ria Formosa. O Porto de Faro chegou a movimentar combustíveis fósseis refinados, tendo esta atividade sido descontinuada antes da transferência da jurisdição do porto para a APS, devido a questões de carácter ambiental provenientes da sua localização

### **3.4.3 Porto de Portimão**

O Porto de Portimão, como o Porto de Faro, situa-se também entre as rotas do Atlântico e do Mediterrâneo e, tem como elemento diferenciador o facto de possuir o único terminal de cruzeiros no Algarve. É nesta valência que tem centrado a sua atividade nos últimos anos. É possível verificar a Área de Jurisdição do Porto de Portimão administrado pela APS na figura 3.11.

Figura 3.11 - Área de Jurisdição da APS no Porto de Portimão – 134,20 ha



Fonte: APS, S.A (2016)

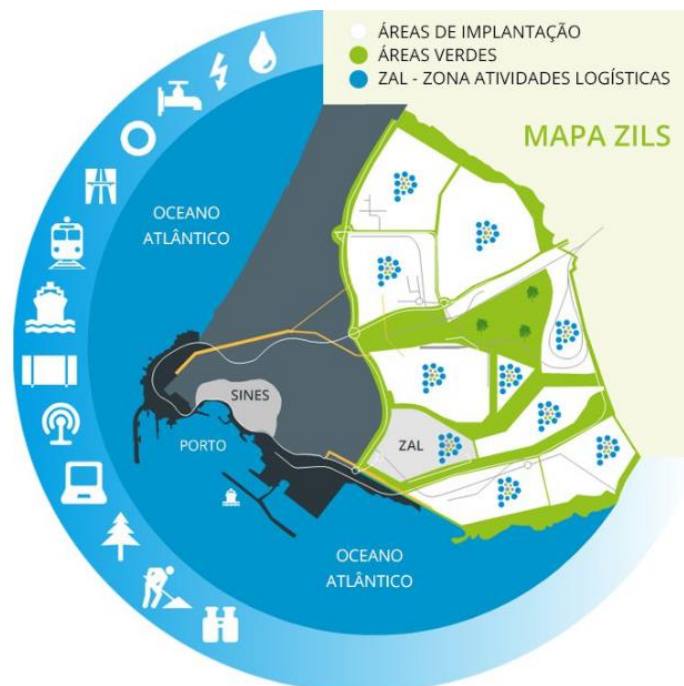
O terminal de cruzeiros do Porto de Portimão beneficia da proximidade do centro da cidade, praias algarvias, restaurantes, zonas de lazer e Serra de Monchique. Com 14 tipologias de serviço, os serviços portuários do Porto de Portimão, de acordo com a APS, são os seguintes, citando a listagem de serviços disponíveis no site da APS:

- “Serviço de ajudas à navegação;
- Serviço de controlo de tráfego marítimo;
- Serviço de fornecimento de mantimentos, sobressalentes e outros consumíveis de bordo (assegurados por empresas da especialidade em regime de livre concorrência);
- Serviço de fornecimento de utilidades;
- Serviço de pilotagem;
- Serviço de receção de resíduos (assegurados por empresas da especialidade em regime de livre concorrência);
- Serviço de segurança;

- Serviço de transportes marítimos (assegurados por empresas da especialidade em regime de livre concorrência. As embarcações afetas à atividade marítimo-turística pagam taxas pela utilização de cais secundários e pelo embarque/desembarque de passageiros);
- Serviços de amarração;
- Serviços de armazenagem de mercadorias;
- Serviços de informação portuária.”
- Serviços de movimentação de cargas (assegurados pela empresa de estiva habilitada para operar nos portos comerciais do algarve - Algarvetráfego);
- Serviços de movimentação de passageiros;
- Serviços de reboque”

O Porto de Portimão é o único Porto administrado pela APS com capacidade de receber navios de cruzeiro e a diferença nos seus serviços em relação aos outros Portos deve-se muito a esse facto. Para além dos serviços oferecidos pela APS, o porto de Sines e a aicep Global Parques promovem em conjunto o complexo industrial e logístico de Sines, especialmente no mercado internacional, dado que têm funções complementares.

Figura 3.12 – Mapa de Promoção da ZILS de Sines



Fonte: aicep Global Parques (2018)

Esta complementaridade com a aicep Global Parques é visível na figura 3.12 onde esta promove a ZILS e onde a área de jurisdição terrestre da APS é representada a negro. Esta relação estende-se inclusive ao capital da aicep Global Parques onde a APS participa.

### **3.7 Plano Estratégico do Porto de Sines**

Para implementar a visão e missão antes enunciada, a APS adotou o Plano Estratégico do Porto de Sines, elaborado em 2002 e vigorado no período 2003 – 2015. Este plano contemplou as seguintes linhas orientadoras de desenvolvimento:

- Reforço do papel do porto no abastecimento de produtos energéticos ao país;
- Afirmação de um Terminal de Contentores com projeção europeia e mundial;
- Consolidação do modelo de autoridade portuária como gestora de concessões;
- Forte aposta na valorização dos recursos humanos;
- Participação ativa no desenvolvimento económico do porto e da sua envolvente

O plano estratégico determinava para si próprio o horizonte temporal para a sua aplicação e desenvolvimento dos projetos. Um plano estratégico estabelece orientações de médio longo prazo pelo que a sua vigência em teoria possa prolongar-se no tempo. Apesar desta premissa, e face à integração na empresa da gestão dos portos do Algarve na APS, o plano estratégico desatualizou-se, estando em curso a elaboração de um novo Plano Estratégico para a empresa que visa incluir e perspetivar o desenvolvimento para os três portos, o que, necessariamente, estabelecerá novas metas e objetivos, ações e projetos para o desenvolvimento sustentado da APS e dos Portos de Sines, Faro e Portimão nos próximos anos.

O Decreto-lei nº 44/2014, de 20 de março, procedeu à alteração da denominação da APS - Administração do Porto de Sines, S.A., para APS - Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. e estabeleceu as normas para a transferência dos portos comerciais de Faro e de Portimão do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P. para esta empresa.

### 3.8 Os portos marítimos e os modelos de negócio

O modelo de negócio – *landlord port*, ou, em português, o denominado *porto senhorio* é o modelo utilizado pelo Porto de Sines e restantes portos marítimos nacionais. O porto senhorio pertence à entidade pública, mas tem autonomia e gestão própria. As empresas privadas que pretendem exercer atividade no porto têm que pagar à autoridade portuária para o fazer (Caldeirinha, 2011).

A estratégia de marketing portuário pode diferir significativamente em portos com outro modelo de negócio, sejam eles privados ou públicos, daí a importância de referir o modelo de negócio adotado pelo porto em estudo, o porto de Sines. O facto de os portos marítimos em Portugal não serem privatizados limita a responsabilidade de empresas privadas de investirem nas estruturas portuárias e nas suas próprias atividades de marketing. A avaliação do investimento em novas estruturas deve ter sempre um parecer da autoridade portuária e, em alguns casos, do estado português (Gomes, 2003).

Como empresa do setor empresarial do Estado, a APS recebe orientações do acionista e da tutela setorial, que na atual lei orgânica do governo, é exercida pelo Ministério do Mar.

No Porto de Sines, apenas o porto de Recreio de Sines não está concessionado. Nos portos do Algarve, a operação portuária tem pouca expressão quando comparada com o que se passa no porto de Sines que por si só movimenta mais de 50% do volume de carga movimentada em todo o país (AMT, 2018). As operações portuárias no Algarve que não têm massa crítica nem rentabilidade que permita estabelecer uma concessão são geridas diretamente pela autoridade portuária. Assim, a gestão nestes portos difere do modelo *landlord port* permanecendo a empresa responsável pela área operacional, as quais acumula com as funções de controlo e fiscalização e de autoridade portuária.

No modelo *Landlord*, a autoridade portuária é livre de colocar em prática práticas do setor privado perseguindo metas equiparadas ao setor privado, como lucro, gestão do seu próprio mix de comunicação de marketing e participação de mercado. No entanto, o porto ainda é propriedade do governo. Como tal, a autoridade portuária tem motivações de uma entidade pública, devendo assegurar a maximização do bem-estar social. A autoridade portuária não tem controlo direto nas políticas nacionais de transporte nem nos procedimentos aplicados pela alfândega. O porto, devido à sua atividade económica tem

efeitos de utilidade pública como, por exemplo, o aumento e a garantia de serviços ligados ao comércio e o assegurar das condições da fauna e flora marinha, segurança da costa e do próprio porto (Zahran, Alam, Al-Zahrani, Smirlis, Papadimitriou & Tsioumas, 2017).

Os interesses da autoridade portuária, de um ponto de vista privado, focam-se no desempenho dos operadores portuários, pretende-se assegurar uma diversidade de serviços e ocupar área logística. Se os operadores portuários obtiverem um bom nível de desempenho comparado com o da concorrência isto traduz-se numa mais valia para a atratividade do porto para investimento privado. Os objetivos públicos podem beneficiar com os objetivos privados e vice-versa, mas, também podem entrar em conflito e cabe à autoridade portuária encontrar um equilíbrio de gestão tendo em conta ambos os interesses, tornando a gestão portuária mais eficiente e eficaz.

### **3.9 Colaboração e concorrência entre Portos Portugueses**

Os portos portugueses distribuem-se geograficamente ao longo do país, e limitando a análise aos cinco portos principais, geridos por administrações portuárias com o mesmo acionista único, facilmente se compreende que cooperem entre si. É de sublinhar que estas empresas são Autoridades portuárias, representando o estado nas suas áreas de jurisdição. (Caldeirinha, 2011). Esta cooperação tem um fórum próprio, a APP - Associação dos Portos de Portugal. Os cinco portos principais que participam na APP, apresentados por ordem alfabética são os seguintes:

APA - Administração do Porto de Aveiro, S.A.

APDL - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A.

APL - Administração do Porto de Lisboa, S.A.

APS - Administração dos portos de Sines e do Algarve, S.A.

APSS - Administração dos portos de Setúbal e Sesimbra, S.A.

Embora esta associação inclua outros sócios, estes são os que mais contribuem para a associação. A APP tem a obrigação estatutária de "... contribuir para o desenvolvimento e modernização do sistema portuário nacional." Artigo 3.º dos estatutos da APP. Os portos portugueses são pequenos, ou muito pequenos, à escala europeia, e necessitam de trabalhar em conjunto para aumentar a sua visibilidade, quer na participação em feiras

internacionais ou no desenvolvimento de sistemas informáticos que sirvam todos os participantes. Mas, apesar da colaboração, os portos concorrem entre si na captura de cargas nas zonas onde o seu *hinterland* ou área de influência coincidem. A capacidade para atrair cargas depende em grande medida da capacidade de atrair linhas de navegação e nessa vertente os portos portugueses concorrem entre si (Caldeirinha & Felício, 2017).

### **3.10 O Papel do Marketing no Planeamento Portuário**

Uma maior variedade de profissionais começou a ser incluído no planeamento portuário, desde profissionais de logística aos profissionais de marketing com uma maior vocação para o serviço ao cliente (Caldeirinha, 2011). Segundo o autor, o estilo de planeamento portuário deve recorrer ao marketing para aumentar a sua competitividade e constituir um elo entre a oferta e o cliente, adequando o produto à procura e divulgação de serviços prestados tendo em atenção a cadeia de fornecimento global e o complexo sistema logístico que incorpora.

### **3.11 O Cliente Portuário**

Segundo Ugboma (2006), o cliente de um porto marítimo não é apenas aquele que consome serviços, é um cliente com poder para mobilizar outros intervenientes da cadeia global de transportes, um cliente que pode optar por utilizar o porto para sair ou para entrar no meio europeu, é um cliente atento que avalia constantemente a oferta global do porto e, se obtiver melhor oferta por parte de um porto concorrente, a tentação em aceitar a proposta concorrente será muito elevada. A oferta global do porto para o cliente passa pela avaliação de 5 aspetos fundamentais:

- A localização do porto;
- As suas características físicas naturais;
- A capacidade de expansão em mar e em terra;
- Os tarifários praticados;
- Os serviços adicionais que facilitem o negócio.

A Autoridade Portuária deve estar ciente que outros portos marítimos podem ter características naturais mais atraentes ou outros intervenientes que poderão impulsionar o negócio deste grande cliente (Lugt, 2012). Um dos aspetos que a Autoridade Portuária não consegue controlar é a sua localização geográfica. Os principais clientes de um porto são operadores de linhas de navegação e operadores de terminal que assegurem o

*handling*/manuseio de mercadoria. Estes clientes procuram baixos custos de operação para assegurarem o seu negócio, mas, a confiança, segurança e a capacidade de transmitir informações entre os vários intervenientes é algo muito valorizado no setor portuário e é algo assegurado pela Autoridade Portuária. (Moya & Valero, 2017)

A apresentação da FUP (Fatura Única Portuária) a nível nacional contou com a presença de Legislação específica. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 11/2016 determinou que "...a FUP é implementada como projeto piloto, no Porto de Sines" e previu a extensão aos restantes portos, facto que se concretizou em 6 de janeiro de 2017 com a publicação do Decreto-Lei n.º 6/2017 e a 10 de janeiro do mesmo ano com a portaria n.º 14/2017 ambos com efeitos a 1 de janeiro de 2017.

As autoridades que participam na FUP coincidem com as que participam no despacho dos navios, sendo o grande objetivo do projeto e da legislação que se seguiu, conseguir a emissão de uma fatura única por escala de navio.

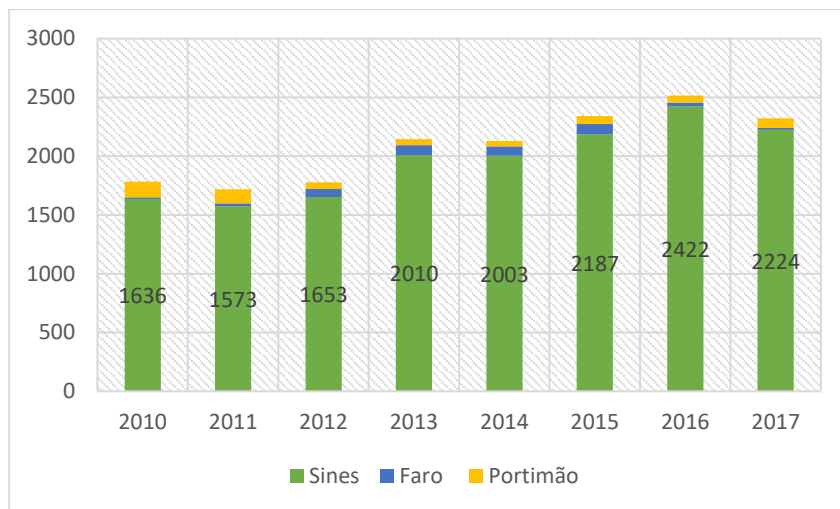
Em resumo, a legislação determina que os serviços prestados por todas as autoridades intervenientes na escala dos navios sejam objeto de uma única fatura a emitir pela Autoridade Portuária. Esta autoridade fica encarregue da emissão e cobrança das faturas aos representantes dos navios, os denominados agentes de navegação, e da transferência dos valores cobrados para cada uma das autoridades parceiras na Fatura Única Portuária.

Os agentes de navegação são operadores licenciados para esse efeito e representam os navios perante as autoridades e outras entidades onde pela sua importância, sobressaem os fornecedores de abastecimentos necessários à equipagem dos navios, e também os fornecedores de serviços de reparação que não possam ser efetuados pela tripulação e os sobressalentes. As faturas dos operadores portuários que incidem sobre a movimentação da carga são emitidas pelos respetivos prestadores desses serviços aos agentes de navegação que conforme se referiu são os representantes dos navios. Este é um exemplo de como tornar procedimentos portuários antes rápidos, eficazes e seguros.

### 3.12 APS em Números

De seguida serão analisados vários dados relevantes para o Porto de Sines e restante comunidade Portuária.

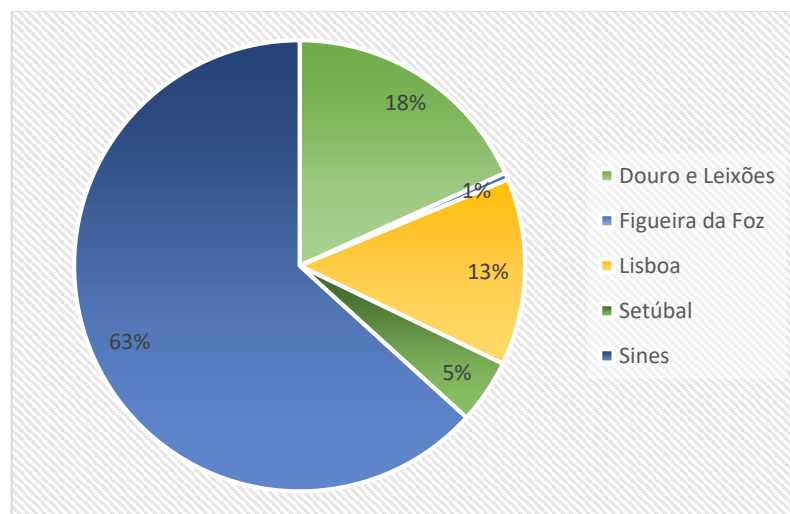
Gráfico 3.1 - Nº de Navios Total dos Portos da APS



*Elaboração Própria com base em dados obtidos no site da APS (2018)*

O Porto de Sines representa mais de 50% do volume de carga movimentada nos portos portugueses, tendo destaque na movimentação de carga contentorizada, carvão na categoria de granéis sólidos e petróleo bruto na categoria de granéis líquidos (AMT, 2018).

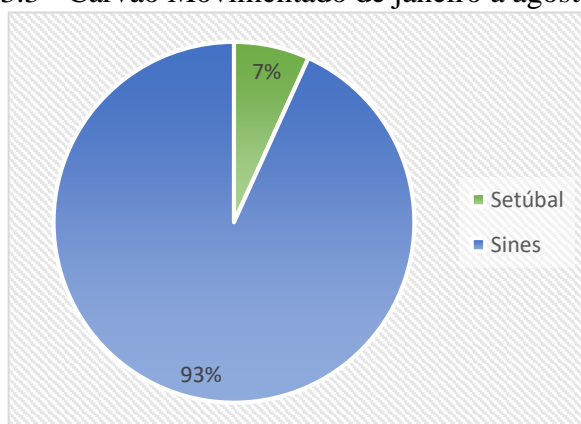
Gráfico 3.2 - Carga contentorizada de janeiro a agosto de 2018



*Elaboração Própria com base no Relatório da AMT de agosto de 2018*

O movimento no Porto de Sines representou 63% da movimentação da carga contentorizada a nível nacional no período em análise, 20% do movimento devido ao seu *hinterland* e a restante movimentação devido ao *transshipment* efetuado. A comparação do porto de Sines com os restantes portos nacionais que operam no mercado de contentores deve ter em conta de que o Porto de Sines se trata de um porto onde o *transshipment*, representa cerca de 80% do seu movimento (APS, 2017).

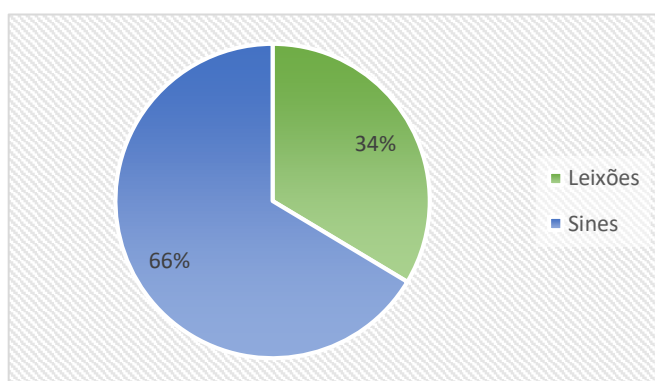
Gráfico 3.3 - Carvão Movimentado de janeiro a agosto de 2018



Elaboração Própria com base no Relatório da AMT de agosto de 2018

Nos Granéis Sólidos temos aqui representado o carvão. O carvão movimentado em cada um dos portos tem naturezas distintas, carvão mineral em Sines e ‘*petcoke*’ em Setúbal, que acabam por na realidade integrar mercados distintos (AMT, 2018). Sublinha-se que o Porto de Sines detém uma quota, quase absoluta, de 93% na movimentação de carvão no período janeiro-agosto de 2018, cabendo 7% ao Porto de Setúbal.

Gráfico 3.4 - Petróleo Bruto Movimentado de janeiro a agosto de 2018



Elaboração Própria com base no Relatório da AMT de agosto de 2018

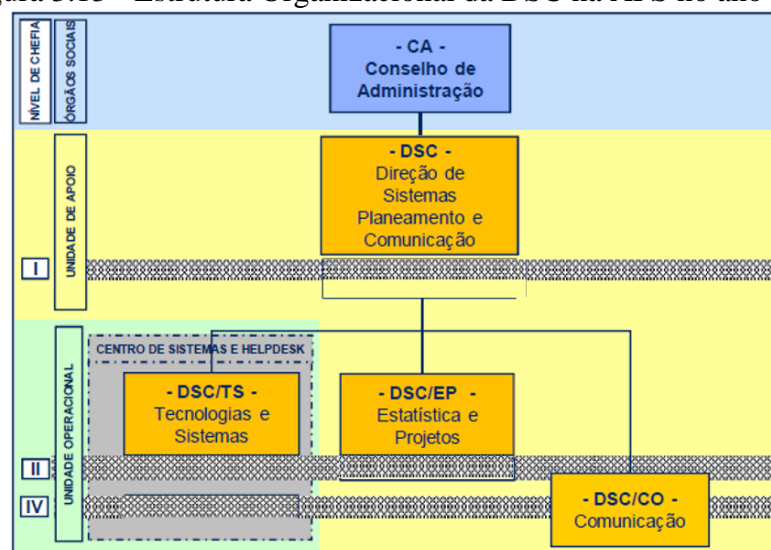
O mercado do Petróleo Bruto pertencente à gama de Granéis Líquidos e é constituído maioritariamente pelos portos de Sines e de Leixões, onde, em condições regulares de mercado, é descarregado para as refinarias da Petróleos de Portugal, PETROGAL, S.A.

localizadas nas proximidades dos Portos (AMT, 2018). O Porto de Sines conta com 66% de Petróleo Bruto movimentado e Leixões com 34%.

### 3.13 A Comunicação na APS

O estágio realizado na APS foi efetuado na DSC – Direção de Sistemas Planeamento e Comunicação que, tem como missão assegurar a gestão das tecnologias e sistemas de informação, o planeamento e a comunicação da APS, cujo organograma é ilustrado na figura 3.13.

Figura 3.13 - Estrutura Organizacional da DSC na APS no ano 2018



Fonte: APS, S.A, (2018)

A DSC subdivide-se em 3 unidades operacionais, as Tecnologias e Sistemas, Estatística e Projetos e a Comunicação - unidade operacional onde foi realizado o estágio. Cabe à unidade operacional de Comunicação da DSC gerir dois grandes ramos da comunicação empresarial, a comunicação institucional e a comunicação com o público evidenciando os aspetos positivos do porto para toda a comunidade e relativizando os aspetos menos favoráveis.

Para assegurar esta comunicação são utilizadas diversas ferramentas da comunicação como:

- A Revista Institucional da APS;
- Os Eventos;
- A Gestão e Produção de Conteúdo.

A revista institucional da APS destina-se a enfatizar o que de melhor se faz não apenas no porto de Sines, mas, em toda a comunidade portuária envolvente. Tem distribuição impressa gratuita pelos stakeholders e está disponível para download ou leitura na página da internet da APS. No âmbito dos eventos, a APS participa e organiza eventos de diferente natureza. Participa por si só ou integrada em delegações portuguesas nas feiras e exposições nacionais e no estrangeiro com relevância no meio portuário, tendo aqui um papel de relações públicas. Organiza eventos nas instalações da APS para promoção do porto a nível interno e externo e é patrocinadora/ parceira de eventos com relevância para a economia local e regional.

A gestão e produção de conteúdo efetuada pela APS passa pela gestão das suas várias páginas de internet, sendo a unidade de Comunicação da DSC responsável pela produção de notícias relacionadas com a APS e por colocar à disposição do público documentos institucionais, tarifários, relatórios e outras informações oficiais da APS. A página web da APS é a porta de acesso às aplicações web JUP (Janela Única Portuária) e também o CUP (Cartão Único Portuário), ferramentas inovadoras que vieram diferenciar a eficiência e eficácia com que se processa a informação portuária.

### **3.14 Funções e Tarefas desempenhadas no Estágio**

O estágio teve a duração de três meses, tendo sido iniciado no dia 4 de dezembro e terminado no dia 8 de fevereiro de 2018. As principais tarefas desempenhadas no decorrer do estágio foram:

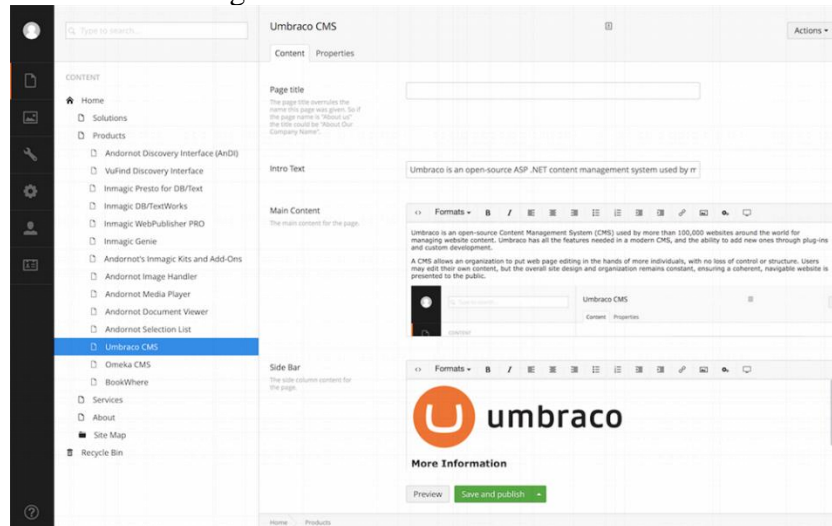
- Produção e gestão de conteúdo web na plataforma Umbraco (apsinesalgarve.pt | portodesines.pt | portodefaro.pt | portodeportimao.pt | cpsi.pt);
- Gestão de bases de dados de contactos empresariais;
- Apoio à Gestão de eventos empresariais;
- Análise de Clipping Diário fornecido por assessoria mediática externa.

#### **3.14.1 Gestão de Conteúdo**

A plataforma Umbraco, figura 3.14, é uma plataforma de gestão de conteúdo web open-source. A APS realiza a gestão de conteúdo online dos seus 5 domínios através desta

plataforma de fácil interação que permite que se adicione e edite conteúdo sem ter de entrar em vários editores diferentes para adicionar conteúdo às suas páginas.

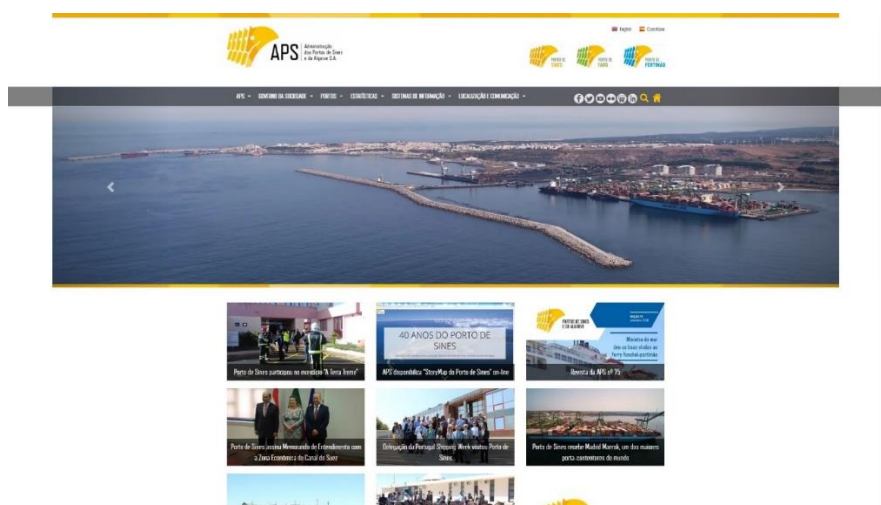
Figura 3.14 – Plataforma Umbraco



Fonte: Umbraco, (2018)

No decorrer do estágio foram realizadas diversas publicações de informação, documentação e notícias, com tradução em inglês e espanhol. As notícias têm destaque na página inicial da Administração dos Portos de Sines e do Algarve (apsinesalgarve.pt), demonstrado na figura 3.15.

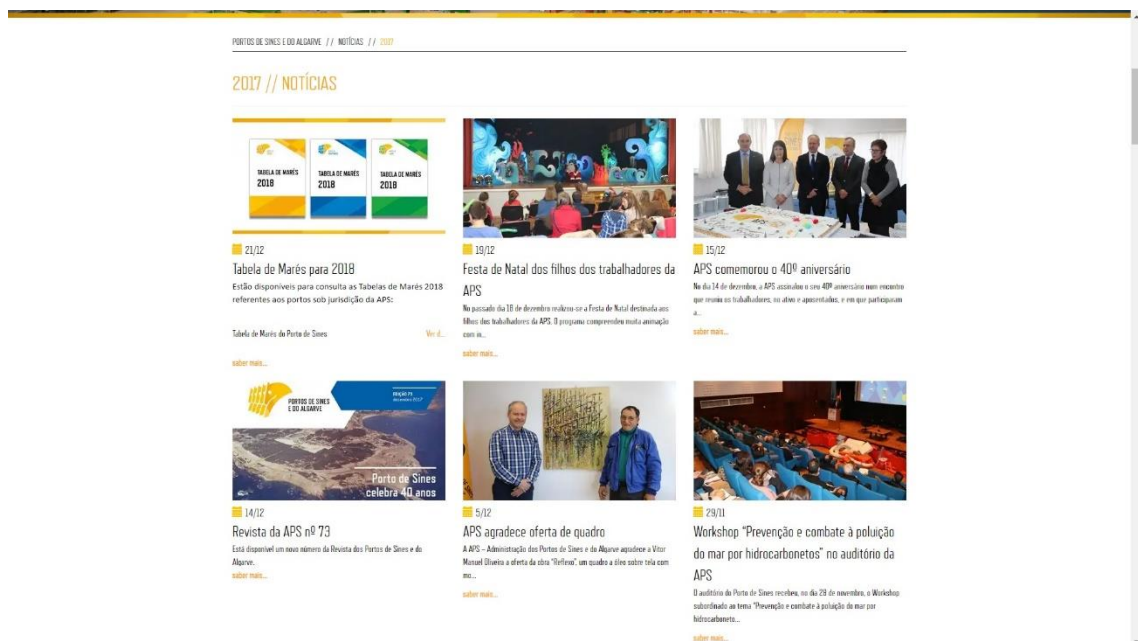
Figura 3.15 – Site apsinesalgarve.pt no ano 2018



Fonte: APS, S.A, (2018)

O site é o principal cartão de visita online de uma empresa e, geralmente, o primeiro contacto que um agente externo irá visualizar. A sua constante atualização é uma forma de demonstrar as atividades e eventos realizados nos Portos de Sines, Portimão e Faro. O site da APS liga a outros 3 sites que a APS gere, o site do Porto de Sines, Portimão e Faro e é possível visualizá-lo em 3 línguas, português, espanhol e inglês. Na figura 3.16 pode verificar-se a publicação de algumas notícias publicadas no site da APS durante o período de estágio, onde após a produção de conteúdo também foi efetuada a tradução de notícias com relevância internacional para a língua inglesa e espanhola.

Figura 3.16 – Exemplo de notícias publicadas no site da APS



Fonte. APS, S.A, (2018)

Em termos de presença online, a APS também possui redes sociais como Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, Slideshare, LinkedIn e Instagram, mas não faz uma gestão direta destas plataformas, sendo esta gestão da responsabilidade de uma empresa externa à APS.

Durante o período de estágio também foi elaborada e publicada a Tabela de Marés para o ano de 2018, visível na figura 3.17. Este documento é essencial no ramo portuário, sendo um ponto de referência para a acostagem no porto. A Tabela de Marés é realizada para os Portos de Sines, Faro e Portimão, com dados fornecidos pelo Instituto Hidrográfico. São redigidas três tabelas de maré pois, a maré é diferente para cada porto.

Figura 3.17 – Capa Tabela de Marés 2018













Fonte APS, S.A, (2018)

Foram também publicados Regulamentos e outros documentos no site da APS, que fazem parte integrante do Sistema Integrado de Qualidade (SI) da empresa, sendo que alguns deles, para além do SI, são de publicação obrigatória imposta por outros normativos, de acordo com a figura 3.18.

Figura 3.18 – Exemplo de conteúdo publicado no site da APS

**REGULAMENTO DE EXPLORAÇÃO, AMBIENTE E SEGURANÇA E NORMAS**  
PORTOS DE SINES E DO ALGARVE // PORTO DE SINES // AUTORIDADE PORTUÁRIA // REGULAMENTO DE EXPLORAÇÃO, AMBIENTE E SEGURANÇA E NORMAS

-  Regulamento de Exploração, Ambiente e Segurança do Porto de Sines.pdf  
Download 560 Kbytes
-  Tratamento de Reclamações - N0004.pdf  
Download 330 Kbytes
-  N0001 - Receção Navios Mov. mercadorias.pdf  
Download 521 Kbytes
-  Registos, Autorizações, Licenças e Concessões.pdf  
Download 355 Kbytes
-  TB052 - Características dos Terminais e Portos Interiores - Sines.pdf  
Download 281 Kbytes
-  TB054 - Meios de Reboque para Manobras de Navios.pdf  
Download 302 Kbytes
-  Valores de Referência como Limite Operacional - Porto de Sines - TB058.pdf  
Download 355 Kbytes
-  Fundeadouros e Pontos de Embarque de Pilotos.pdf  
Download 270 Kbytes
-  Meios de Amarração.pdf  
Download 315 Kbytes
-  Tempos máximos de duração dos serviços de pilotagem.pdf  
Download 278 Kbytes

Fonte: APS, S.A, (2018)

Figura 3.19 – Site da Comunidade Portuária de Sines



Fonte: APS, S.A, (2018)

O site da Comunidade Portuária de Sines, figura 3.19, também é gerido pela APS e nele destaca-se o programa de rádio da CPSI, na figura 3.20, onde são realizadas entrevistas de membros relevantes na economia do mar, cabendo à Comunicação da APS partilhá-las no site da Comunidade, papel do qual também foi partilhada a função no ambiente de estágio.

Figura 3.20 – Programa de Rádio da CPSI



Fonte: APS, S.A, (2018)

Para além das publicações online, a APS também produz todo o conteúdo da sua revista e folhetos institucionais. A revista institucional da Autoridade Portuários dos Portos de Sines e do Algarve é trimestral e destaca eventos ou atividades que tenham decorrido naquele período, contendo também entrevistas a diversos membros da Comunidade Portuária. A revisão de conteúdos para a edição de dezembro de 2017, nº73, com o título “Porto de Sines celebra 40 anos”, ilustrado na figura 3.21, foi realizada durante este estágio, permitindo perceber como se organiza uma revista institucional de um Porto, desde os seus destaques, entrevistas, projetos, relações com a cidade, dinâmica internacional, cultural e desportiva. Houve também oportunidade de participar na redação de um folheto informativo denominado *Boas Práticas – Ambiente e Segurança no Porto de Recreio*, onde os códigos de conduta ambiental a adotar no Porto de Recreio são destacados.

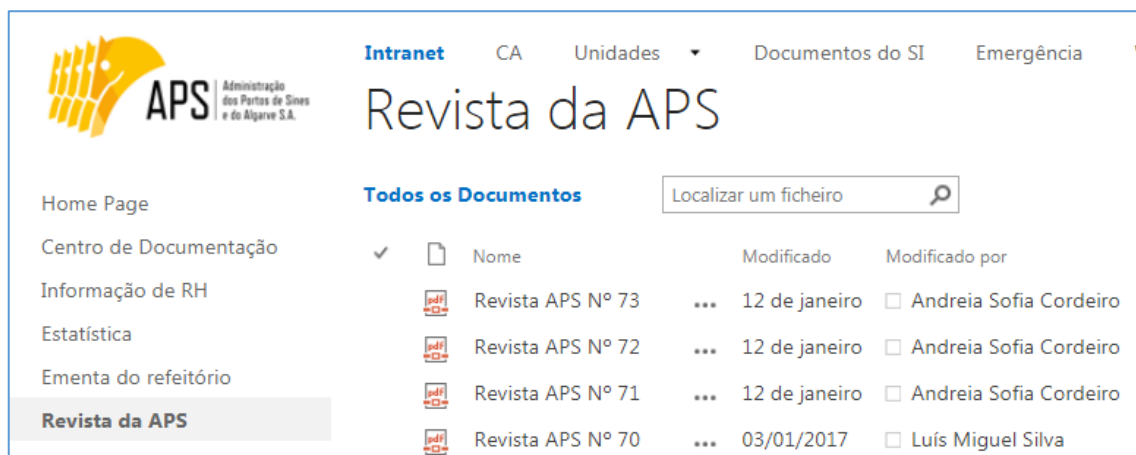
Figura 3.21 – Capa da Revista nº 73 da APS



Fonte: APS, S.A, (2017)

Para além do formato físico da revista, esta também está disponível no site da APS e na ferramenta de trabalho interna, a intranet, que está implementada com base no programa *Sharepoint* da Microsoft, exemplificado na figura 3.22.

Figura 3.22 – Exemplo de Publicação de Conteúdo na Intranet



Fonte: APS- S.A, (2018)

### 3.14.2 Eventos

Para além da função de gestão e produção de conteúdo, a DSC é também o departamento que mais exerce funções de Relações Públicas e está encarregue da organização de eventos empresariais. Foi possível verificar essa dinâmica no período de estágio com o acompanhamento de várias visitas realizadas ao Porto de Sines por entidades externas e eventos internos. As visitas realizadas ao Porto de Sines são guiadas e gratuitas, efetuadas por elementos do departamento de comunicação da DSC mediante disponibilidade de recursos humanos para as efetuarem. Realizam-se visitas, maioritariamente, a grupos escolares ou potenciais investidores.

A visita ao Porto de Sines é algo a ser agendado com pelo menos duas semanas de antecedência, visto que passa pela recolha de vários elementos pessoais como nome, cartão de cidadão, data de nascimento, data do cartão de cidadão e nacionalidade, para entrega ao Serviço de Estrangeiros e Fronteiras que concede o acesso aos terminais. A visita é realizada de autocarro para um grande grupo de pessoas ou numa carrinha da APS se o grupo for mais reduzido. Não é da responsabilidade da APS a disponibilização do autocarro, mas sim da entidade que pretende realizar a visita. A visita passa por todos os terminais do Porto de Sines, nomeadamente o Terminal de Granéis Líquidos,

Petroquímico, Multipurpose, GNL e de Contentores, englobando também a áreas do Porto de Pesca, Porto de Recreio e Zona de Atividades Logísticas.

Neste período de três meses, houve também a oportunidade de participar na organização de um dos eventos mais relevantes para o marketing interno da APS, a comemoração do seu 40º aniversário no dia 14 de dezembro de 2017, fotografia de comemoração na figura 3.23. Foram desempenhadas funções antes, durante e depois do evento, desde o acompanhamento do pedido de orçamento de catering à confirmação de convidados, registo filmográfico, logística institucional e decorativa, distribuição de cabazes e animação do evento, que, neste ano, teve assegurada por antigos colaboradores ou por filhos de colaboradores da empresa, tendo aqui a DSC delineado o objetivo de criar um ambiente familiar. O Presidente do Conselho de Administração da APS, Eng.º José Luís Cacho apresentou o balanço do ano corrente assim como uma prospeção de futuro para a APS.

Figura 3.23 – Comemoração do 40º aniversário da APS



Fonte: APS, S.A (2017)

Outro momento relevante para a comunicação interna da APS foi a festa de natal, organizada anualmente para os filhos dos colaboradores da APS. O registo e atribuição de prendas que não foram entregues no dia do evento, 18 de dezembro de 2017, foram da responsabilidade da DSC e parte das funções desempenhadas no decorrer do estágio.

# Capítulo IV – Conclusões e Considerações

## 4.1 Conclusões relativas ao objetivo de estágio

O objetivo de estágio na Administração dos Portos de Sines e do Algarve foi de desempenhar as funções de estagiária em marketing e comunicação portuária, num dos portos marítimos de referência em Portugal, segundo o ranking da *Alphaliner*, que coloca o Porto de Sines em 15º lugar no ranking europeu dos portos com mais carga contentorizada no ano de 2017. Esta experiência cumpriu os objetivos e permitiu que tivesse uma visão mais completa sobre a estrutura e propósito da comunicação portuária, identificando como diferentes elementos do mix da comunicação são aplicados. A oportunidade de realizar este estágio num momento marcante da história da APS, a comemoração dos seus 40 anos de atividade, foi de uma grande relevância para as tarefas executadas.

## 4.2 Análise crítica do estágio e conhecimentos adquiridos

O estágio realizado na DSC da Administração dos Portos de Sines e do Algarve permitiu adquirir conhecimentos em duas grandes vertentes, a comunicação interna e a comunicação externa de uma autoridade portuária. Permitiu também verificar que, apesar do trabalho de comunicação não ser o foco principal da atividade de um porto marítimo, é algo fundamental e complementar ao seu bom funcionamento, assegurando o bem-estar social a nível interno e externo, assegurando a imagem da empresa e, sendo o cartão de boas vindas da entidade. O mix da comunicação de marketing de uma autoridade portuária está muito dependente das atividades de relações públicas e eventos, pois é frequentemente culpada pelas externalidades negativas da atividade do porto, tendo que desmistificar estes impactos, acentuando aspetos de segurança e outros aspetos positivos levados a cabo pela autoridade portuária. As políticas do governo podem também determinar fatores que impactam a competitividade do porto.

Um dos grandes desafios na elaboração deste relatório e ao longo do período de estágio foram os termos utilizados no contexto portuário, termos que quem não esteja

familiarizado nesta área desconhece e que podem ser complexos de explicar e entender. Grande parte da literatura atual sobre portos foi desenvolvida por organizações internacionais e instituições ligadas ao setor portuário, e daí resultou uma terminologia que apresenta conceitos específicos dificilmente compreendidos por profissionais e académicos fora do setor.

Após o período de estágio houve também a oportunidade de estar presente no dia do Porto de Sines, data comemorada a 19 de junho, uma comemoração anual realizada pelo Porto de Sines, onde este abre as portas ao público para terem contacto com a sua atividade. Dando oportunidade ao público de ver como funcionam várias áreas operacionais, desde o Centro de Controlo de Tráfego Marítimo, à demonstração dos meios de combate a incidentes e, meios marítimos do porto. Mais uma vez ficou sublinhado o impacto que estas atividades têm na imagem do Porto, fazendo com que este público aprecie e transmita uma mensagem positiva sobre o porto.

### **4.3 O Futuro dos Portos Marítimos**

Segundo a Associação Fórum Empresarial da Economia do Mar (AFEM) e o relatório de Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020, são identificadas três grandes áreas de atividade no âmbito da Economia do Mar em Portugal:

- 1) Portos, Logística e Transportes Marítimos;
- 2) Náutica de Recreio e Turismo náutico;
- 3) Pesca, Aquicultura e Indústria de Pescado.

Também é sublinhado pelo Livro Branco dos Transportes, adotado pela Comissão Europeia em 2011, a proposta de transferir para o meio ferroviário ou para o marítimo/fluvial, até 2030, 30% do tráfego rodoviário de mercadorias em distâncias superiores a 300 km, e mais de 50% do tráfego até 2050, com a ajuda de corredores eficientes e ecológicos. O que significa que, os próximos 20 anos antecipam-se como anos de consolidação e crescimento na economia do mar. De acordo com as perspetivas do governo, no que refere à APS, já foi anunciada que a ampliação do Terminal XXI será para breve e anuncia-se também o concurso público internacional para a construção do novo terminal de contentores, ao qual será dado o nome do grande navegador português,

natural de Sines, que descobriu o caminho marítimo para a Índia, Vasco da Gama. Esta nova fase de desenvolvimento portuário permitirá a consolidação da missão e visão da Administração dos Portos de Sines e do Algarve.

# Bibliografia

Acosta, M., Coronado, D., & Mar Cerban, M. (2007) *Port competitiveness in container traffic from an internal point of view: the experience of the Port of Algeciras Bay*, *Maritime Policy & Management*, 34(5), 501-520.

Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A (2018) *APS 40 anos em 40 imagens*, APS S.A

Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. (2018). Página Inicial e dos Portos, disponível em: <https://www.apsinesalgarve.pt> (acedido a 18 de outubro de 2018)

Andrews, J. C., & Shimp, T. A. (2017) *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*, Nelson Education.

Arquivo Municipal de Sines (2017) *História e Património, Sines o Porto e o Mar*, Actas do Colóquio

Associação dos Portos de Portugal (2018) Página Inicial e Respetivos Estatutos, disponível em: <http://www.portosdeportugal.pt> (acedido a 22 de outubro de 2018)

Autoridade da Mobilidade e Transportes (2018) *Acompanhamento do Mercado Portuário – Relatório de Agosto de 2018*, AMT S.A

Barros, C. P. (2003) *Incentive regulation and efficiency of Portuguese port authorities*, *Maritime Economics & Logistics*, 5(1), 55-69.

Bennett, R. & Gabriel, H. (2001) *Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 Issue: 6, pp.424-438

Bernard, K. (1995) *UNCTAD Monographs on Port Management: Marketing Promotion Tools for Ports*, New York: United Nations

Bichou, K., & Gray, R. (2005) *A critical review of conventional terminology for classifying seaports*, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*,39(1), 75-92.

Boza, J., González, M.M y de León, J. (2017). *PORT AUTHORITY CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AND PERCEPTIONS OF ENTREPRENEURS AND PORT ENTERPRISES*, *Cooperativismo & Desarrollo*, 111(25)

Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2014) *Business-to-Business Marketing*, Sage Publishing.

Bruhn, M. & Schnebelen, S. (2017) *Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective*, *European Journal of Marketing*, Vol. 51 Issue: 3, pp.464-489

Buttle, F., & Groeger, L. (2017) *Who says what to whom in what channel? A rules theoretic perspective on word-of-mouth marketing*, *Journal of Marketing Management*, 33(13-14), 1035-1059.

- Cahoon, S. (2007) *Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth* Maritime Policy & Management, 34(2), 151-168.
- Caldeirinha, V. (2011) *Gestão Portuária II*, Lisboa, Cargo Edições, Lda.
- Caldeirinha, V. M., & Felício, J. A. (2017) *POLÍTICA GOVERNAMENTAL DOS PORTOS PORTUGUESES NO PERÍODO 2005-2015*, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 10, 27-54.
- Camilleri M.A. (2017) *Unlocking Corporate Social Responsibility Through Integrated Marketing Communication*. In: *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management*, Springer, Cham
- Carvalho, A. (2005) *Porto de Sines - Porta Atlântica da Europa*, APS S.A
- Chlomoudis, C., Karalis, A. & Pallis, A. (2003) *Port Reorganisation And The Worlds Of Production Theory*, EJTI, 3, no. 1, pp. 77 – 94
- Crosby, L. (2017) *How effective is social media marketing at driving brand loyalty*, American Marketing Association, Chicago, 4.
- De Martino, M., & Morvillo, A. (2008) *Activities, resources and inter-organizational relationships: key factors in port competitiveness* Maritime Policy & Management, 35(6), 571-589.
- Diário da República (2018) *Legislação de Acesso Livre*, disponível em: <https://www.dre.pt> (acedido a 18 de outubro de 2018)
- Dias, J. (2005), *Logística Global e Micrologística*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda,
- Dong G., Zheng S., Lee P.T.-W. (2018) *The effects of regional port integration: The case of Ningbo-Zhoushan Port Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 120
- El Kalla, M., Zec, D., Jugović, A (2017) *Container ports competition in light of contemporary liner shipping market Dynamics*, Pomorstvo
- Europeia, C. (2011) *LIVRO BRANCO Roteiro do espaço único europeu dos transportes–Rumo a um sistema de transportes competitivo e económico em recursos*, Livro Branco dos Transportes.
- Finne, A. Grönroos, C. (2017) *Communication-in-use: customer-integrated marketing communication*, European Journal of Marketing, Vol. 51 Issue: 3, pp.445-463
- Fleming, D. K. (2017) *The port community: Seaport character and public/private tensions*, In *Urban Ports and Harbor Management* (pp. 57-76), Routledge.
- Garcia-Alonso, L., & Martin-Bofarull, M. (2007) *Impact of port investment on efficiency and capacity to attract traffic in Spain: Bilbao versus Valencia* Maritime economics & logistics, 9(3), 254-267.
- Goss R. (1990) *Economic policies and seaports: Are port authorities necessary?*, Maritime Policy & Management, 17(4), 257-271.
- Governo de Portugal (2013) *Estratégia Nacional para o Mar 2013 – 2020*, Governo de Portugal
- Heaver, T., Meersman, H., & Van De Voorde, E. (2010) *Co-operation and competition in international container transport: strategies for ports*, Maritime Policy & Management: The flagship journal for international shipping and port research.

- Ikonen, P., Luoma-aho, V., & Bowen, S. A. (2017) *Transparency for sponsored content: Analysing codes of ethics in public relations, marketing, advertising and journalism*, International Journal of Strategic Communication, 11(2), 165-178.
- Ilnytsky, D., Zinchenko, S., Savych, O., & Yanchetsky, O. (2018) *Analysis of seaports development strategies: science, technology, education and marketing*, Technology audit and production reserves, 3(4 (41)), 10-24.
- Key, T. M., & Czaplewski, A. J. (2017) *Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach*, Business horizons, 60(3), 325-333.
- Madani, S. (2018) *Global seaport competitiveness: a resource management perspective*.
- Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2017) *The role of data privacy in marketing*, Journal of the Academy of Marketing Science, 45(2), 135-155.
- Merk, O., & Notteboom, T. (2013) *The Competitiveness of Global Port-Cities: The Case of Rotterdam/Amsterdam – the Netherlands*, OECD.
- Michael J. Valos, Vanya Louise Maplestone, Michael Jay Polonsky & Mike Ewing (2017) *Integrating social media within an integrated marketing communication decision-making framework*, Journal of Marketing Management, 33:17-18, 1522-1558
- Min, H., Ahn, S. B., Lee, H. S., & Park, H. (2017) *An integrated terminal operating system for enhancing the efficiency of seaport terminal operators*, Maritime Economics & Logistics, 19(3), 428-450.
- Moura T.G.Z., Garcia-Alonso L., del Rosal I. (2018) *Influence of the geographical pattern of foreign trade on the inland distribution of maritime traffic*, Journal of Transport Geography, Volume 72
- Moya, J. & Valero, M (2017) *Port choice in container market: a literature review*, Transport Reviews, 37(3), 300-321.
- Nguyen, L. C., & Notteboom, T. (2018) *The relations between dry port characteristics and regional port-hinterland settings: findings for a global sample of dry ports*, Maritime Policy & Management, 1-19
- Notteboom, T. E., & Winkelmann, W. (2010) *Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?*, Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research.
- Notteboom, T., & Lam, J. (2018) *The greening of terminal concessions in seaports*, Sustainability, 10(9), 3318.
- Palmeira, J. (2018) *O mar na geopolítica de Portugal*. Biblos, (2), 117-125.
- Pando, J., Araujo, A. & Maqueda, F. (2006) *Marketing management at the world's major ports*, Maritime Policy & Management, 32(2), 67-87.
- Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2017) *Agility, organizational learning culture and relationship quality in the port sector*, Total Quality Management & Business Excellence, 28(3-4), 366-378.

- Parola, F., Pallis, A. A., Risitano, M., & Ferretti, M. (2018) *Marketing strategies of Port Authorities: A multi-dimensional theorization*, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 111, 199-212.
- Parola, F., Risitano, M., Ferretti, M. and Panetti, E. (2016) *The drivers of port competitiveness: A critical review*, *Transport Reviews*, pp.1-23,
- Scott, C. D. (1998) *Visão, valores e missão organizacional construindo a organização do futuro*, Qualitymark Editora Ltda.
- Sorescu, A., Warren, N. L., & Ertekin, L. (2017) *Event study methodology in the marketing literature: an overview*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 186-207.
- Sousa, J. (2000) *Portos, Transportes Marítimos e Território*, Gráfica 2000, Lisboa.
- Tadic, D., Aleksic, A., Popovic, P., Arsovski, S., Castelli, A., Joksimovic, D., & Stefanovic, M. (2017) *The evaluation and enhancement of quality, environmental protection and seaport safety by using FAHP*, *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 17(2), 261-275
- Talley, W. (2018), *Port Economics*, London: Routledge
- Theaker, A. (2017) *What is public relations?*, *The Public Relations Strategic Toolkit*, pp. 17-27, Routledge
- Ugboma (2006) *An Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach to Port Selection Decisions – Empirical Evidence from Nigerian Ports*, *Maritime Economics & Logistics*, 2006, vol. 8, issue 3, pp 251-266
- Van der Wagen, L., & White, L. (2018) *Event management: For tourism, cultural, business and sporting events*, Cengage AU.
- Wang, J. (Ed.), Olivier, D. (Ed.), Notteboom, T. (Ed.), Slack, B. (Ed.). (2007) *Ports, Cities, and Global Supply Chains*, London: Routledge.
- Weber, L (2017) *The Product Marketing Manager: Responsibilities and Best Practices in a Technology Company*, Independently Published
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2017) *Service Marketing Communications*, World Scientific Publishing Company.
- Yoshitani, T. (2018) *PNW Seaport Alliance: Stakeholder's benefits of port cooperation*, *Research in Transportation Business & Management*, 26, 14-17.
- Yuen K.F., Wang X., Wong Y.D., Zhou Q (2018) *The effect of sustainable shipping practices on shippers' loyalty: The mediating role of perceived value, trust and transaction cost*, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 116
- Zahran, S. Z., Alam, J. B., Al-Zahrani, A. H., Smirlis, Y., Papadimitriou, S., & Tsioumas, V. (2017). *Analysis of port authority efficiency using data envelopment analysis*, *Maritime Economics & Logistics*, 19(3), 518-537.