

**Universidade dos Açores**

**Departamento de Economia e Gestão**

Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

**Relatório de Estágio**

Lacunas e Oportunidades na Era Actual:

Uma análise aplicada aos Portos dos Açores, S.A.

Versão Final

**Local de Estágio:** Portos dos Açores, S.A.

**Período:** 8 de Outubro de 2012 a 28 de Junho de 2013

Setembro de 2013



**Universidade dos Açores**

Relatório de Estágio para obtenção do grau Mestre em Ciências  
Económicas e Empresariais

**Orientadora de Estágio:** Dr.<sup>a</sup> Teresa Tiago

**Tutor de Estágio:** Dr. Francisco Bettencourt

**Aluna:** Ana Gonçalves

## **Agradecimentos**

De um modo geral, agradeço a todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para o bom funcionamento do meu estágio.

O meu sincero agradecimento à Portos dos Açores S.A., funcionários e direcção que me acolheram, integraram e deram todo o apoio sempre que necessário.

Um especial agradecimento à minha família pelo apoio, paciência e amor incondicional.

## Resumo

Este trabalho consiste na elaboração do Relatório Final de Estágio realizado como parte integrante e conclusiva do segundo ano do Mestrado de Ciências Económicas e Empresariais leccionado na Universidade dos Açores, no pólo de Ponta Delgada.

O estágio desenvolveu-se na empresa Portos dos Açores S.A., na ilha de São Miguel, tendo como principal objectivo a realização de uma auditoria de marketing que permitisse inventariar oportunidades a explorar no futuro pela Portos dos Açores.

Para tal efectuou-se uma análise aos elementos endógenos e exógenos à organização e a determinação dos pontos mais atractivos do negócio numa óptica de *cluster* do mar dos Açores.

Este trabalho pela sua natureza apresenta algumas limitações que poderão ser colmatadas em trabalhos futuros, que estimem, por exemplo, o potencial da cooperação e alargamento dos intervenientes no *cluster* do mar.

**Palavra-Chave:** Actividade Portuária, Portos, *Cluster*, Swot

**Abstract:** This work consists on the Final Report Stage made as part of the second year of master degree in Economic and Business Sciences though at Azores University in Ponta Delgada.

The stage was developed at Portos dos Açores S.A. company, on the island of São Miguel, and the main goal was to conduct a marketing audit inventory allowing opportunities to explore by Portos dos Açores S.A.

For that, it was made endogenous and exogenous analysis elements to determinate the most attractive points of the business, from the perspective of Azores sea cluster.

This work by its nature has some limitations that may be addressed in future work, to estimate, for example, the potential of cooperation and widening of the actors in the cluster from the sea.

**Keywords:** Port activity, Seaport, *Cluster*, Swot

## Índice

### Conteúdo

1. Introdução .....	10
2. Auditoria Interna de Marketing .....	12
2.1 Caracterização da empresa .....	12
2.2 Estrutura Organizacional.....	14
2.3 Processos .....	15
2.3.1 Processo de Funcionamento .....	16
2.3.2 Requisição de Serviços.....	16
2.4 Actividade e Movimentação .....	19
2.4.1 Movimento de navios e embarcações .....	19
2.4.2 Movimento de mercadorias .....	20
2.4.3 Actividade Não Portuária.....	21
2.4.3.2 Movimento de passageiros.....	21
3. Auditoria do Ambiente Estratégico de Marketing .....	23
3.1 Posicionamento Competitivo do Tráfego de Mercadorias .....	23
3.2 Análise SWOT .....	25
3.3 Categorização dos pontos levantados na análise ambiental .....	27
4. Análise do macro ambiente.....	31
4.1 Análise PEST(A).....	32
5. Auditoria da Produtividade de Marketing .....	34
6. Cluster Portuário .....	35
6.1 Conceito.....	35
6.2 Importância da Temática para a Organização .....	36
6.3 Modelos Existentes .....	37
6.3.1 Diamante de Porter .....	38
6.3.2 Economia Geográfica.....	40
6.3.3 Distrito Industrial.....	40
6.3.4 População Ecológica .....	41
6.4 Relações e Factores Geradores de Vantagem Competitiva.....	41
6.5 Conceitos e Benefícios na criação do Cluster .....	43
6.5.1 Cooperação e Governança.....	43
6.5.2 Desenvolvimento de Relações .....	44

6.5.3 Inovação.....	45
6.5.4 Confiança e Satisfação .....	46
7. Áreas de Desenvolvimento.....	47
7.1 Marketing Portuário .....	47
7.2 Plano de Acção .....	48
7.2.1 Principais Acções a Empreender e Aproveitar .....	49
7.3 Estratégias na Formulação de um <i>Cluster</i> .....	56
7.3.1 Objectivos Estratégicos.....	58
7.3.2 Hipótese para constituição do cluster .....	59
7.3.3 Propostas Orientadoras .....	60
7.3.4 Actividade Desenvolvida.....	63
8. Análise Crítica e Conclusão.....	64

## Lista de Figuras

Figura 1 – Porto de Ponta Delgada .....	12
Figura 2 – Porto da Praia da Vitória .....	13
Figura 3 – Porto da Horta.....	13
Figura 4 – Organigrama da empresa .....	14
Figura 5 - Matriz BCG de posicionamento competitivo .....	23
Figura 6 – Posicionamento competitivo dos tipos de tráfego na Portos dos Açores, S.A.....	24
Figura 7 - Estrutura desenvolvida por Langen .....	37
Figura 8 – Diamante de Porter.....	38
Figura 9 - Aspectos Importantes na Formulação da Estratégia de um Cluster .....	57
Figura 10 – Plano Geral de Acção para os Clusters.....	59
Figura 11 - Modelo do <i>cluster</i> do mar dos Açores .....	63

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Ponderação dos pontos analisados .....	28
Tabela 2 - Estratégias segundo avaliação SWOT .....	29
Tabela 3 – Estruturação conceptual análise PEST .....	31
Tabela 4 – Análise PEST(A) para a Portos dos Açores .....	32
Tabela 5 – Estrutura modelo de um Plano de Acção .....	56



## **Lista de Abreviaturas**

PA – Portos dos Açores

GT – Gross Tonnage

JUP – Janela Única Portuária

DGPTG - Direcção Geral dos Portos da Terceira e Graciosa

DGPSM - Direcção Geral dos Portos de São Miguel e Santa Maria

DGPTO - Direcção Geral dos Portos do Triângulo e Grupo Ocidental

TUP – Tarifas de Uso do Porto

I&D – Investigação e Desenvolvimento

## 1. Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito do segundo ano do Mestrado de Ciências Económicas e Empresariais leccionado na Universidade dos Açores, no pólo de Ponta Delgada.

O estágio decorreu no período compreendido entre oito de Outubro de 2012 e 28 de Junho de 2013, na empresa Portos dos Açores, S.A, tendo como principal objectivo efectuar uma auditoria de marketing que identificasse algumas áreas com potencial interesse para o desenvolvimento futuro na actual carteira de negócios da empresa e outras cujo potencial, embora incerto, convém não esquecer.

A auditoria do ambiente de marketing de acordo com a AMA (American Marketing Association) consiste na revisão e avaliação sistemática e planeada, crítica e não tendenciosa dos objectivos e políticas da empresa, acompanhada da aplicação de ferramentas de diagnóstico e prospectiva (Reingold & Weitz, 2007). Esta auditoria pode assumir diversas formas, tendo-se optado para o caso em análise pelo desenvolvimento de: (i) uma auditoria interna que permitisse conhecer a estrutura, processos e carteira de produtos da empresa; (ii) uma auditoria do ambiente estratégico de marketing; (iii) uma análise do macro ambiente; e, (iv) uma auditoria de produtividade em marketing. Após estas análises efectuar-se-á uma abordagem às diferentes concepções de *cluster* industrial, como agente catalisador de oportunidades e apresentar-se-ão as linhas estratégicas que surgem das análises efectuadas.

A empresa Portos dos Açores S.A., é constituída por três direcções gerais, nomeadamente a de Ponta Delgada, na ilha de São Miguel, onde decorreu o presente estágio, na ilha Terceira e na cidade da Horta onde está sediada. Tendo ainda uma estrutura transversal que apoia e suporta a actividade da empresa.

A organização tem por objecto a administração de catorze portos comerciais das nove ilhas dos Açores bem como sete marinas, visando a sua exploração, conservação e desenvolvimento, abrangendo o exercício das competências e prerrogativas de autoridade portuária que lhe estejam ou venham a estar cometidas.

A escolha desta organização para a realização do estágio deveu-se essencialmente à sua boa localização, dimensão e reputação. É uma organização que

devido à sua grande dimensão permite ter um conhecimento mais abrangente do mercado e das suas diversas áreas de actividade.

Com este trabalho pretende-se apurar, analisar e aprofundar todo o material recolhido, levando em consideração os objectivos pretendidos, bem como a definição de estratégias a serem seguidas a fim de se alcançar o sucesso dos elementos analisados.