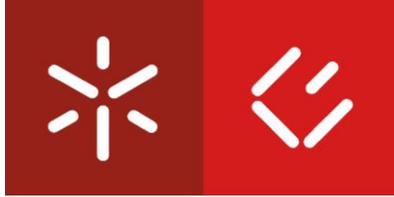


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cláudia Gonçalves Pinto Pacheco de Novais

**As infraestruturas portuárias em Cabo Verde:
Eficiência no curto e no longo prazo**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cláudia Gonçalves Pinto Pacheco de Novais

**As infraestruturas portuárias em Cabo Verde:
Eficiência no curto e no longo prazo**

Relatório de Estágio
Mestrado de Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria de Lurdes Castro Martins
e do
Doutor Gilson Cruz, ENAPOR, SA

DECLARAÇÃO

Nome: Cláudia Gonçalves Pinto Pacheco de Novais

Endereço eletrónico: cnovaispacheco@hotmail.com

Telefone: 960196576

Número do Cartão de Cidadão: 30824210

Título do Relatório de Estágio:

As infraestruturas portuárias em Cabo Verde: Eficiência no curto e longo prazo

Orientadores:

Doutora Maria de Lurdes Castro Martins, Universidade do Minho

Doutor Gilson Vargas do Rosário Santos Cruz, ENAPOR, SA

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado:

Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR NÃO É PERMITIDO A
REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTE RELATÓRIO DE ESTÁGIO.

Universidade do Minho, 30/10/2015

Assinatura: Cláudia Novais

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho foi indispensável o apoio e a contribuição de várias pessoas e instituições a quem queria agradecer.

Em primeiro lugar queria agradecer a minha família, nomeadamente ao meu pai e à minha mãe pelo incentivo e suporte dado durante o meu percurso académico.

Agradeço à Professora Doutora Maria de Lurdes Castro Martins, que teve um papel essencial durante a realização deste Relatório, orientando-me e ajudando-me.

À Administração da ENAPOR Porto Grande, por me ter recebido e acolhido com grande satisfação, e sem o qual, a realização deste estágio não teria sido possível. Em especial ao Doutor Gilson Cruz, que me orientou na entidade de acolhimento, pela sua dedicação e acompanhamento durante o estágio.

Finalmente, gostaria de agradecer, aos meus colegas e professores por todo o apoio prestado, amizade, sabedoria e partilha de conhecimentos durante estes dois anos.

RESUMO

O transporte marítimo tem aumentado significativamente ao longo dos anos, tornando-se necessário melhorar as condições em que as atividades portuárias são desenvolvidas.

Cabo Verde tem acompanhado esta evolução, tornando-se essencial que as suas condições de prestação de serviços portuários se adaptem a realidade atual de forma a poder competir no mercado internacional.

Tendo em vista o cenário atual do setor portuário, torna-se essencial o estudo dos vários modelos de gestão portuária existentes de forma a ver qual melhor se adapta as características de determinado porto. Por isso ao longo deste Relatório serão analisadas reformas portuárias já efetuadas por forma a tirar alusões das possíveis consequências da adaptação de um determinado modelo.

O presente trabalho pretende analisar a eficiência no curto e longo prazo com que a atividade portuária é desenvolvida em Cabo Verde, através da identificação de indicadores de desempenho que nos permitam analisar a produtividade dos portos de Cabo Verde e compará-los com os seus concorrentes africanos.

Palavras-chave: eficiência, curto prazo, longo prazo, indicadores de desempenho, portos, produtividade.

JEL: L21, L25

ABSTRACT

Maritime transport has increased significantly over the years, making it necessary to improve the conditions under which port activities are developed.

Cape Verde has followed this evolution, making it essential that the conditions for the provision of port services to adapt to the current reality in order to be able to compete in the international market.

Given the current scenario of the port sector, it is essential the study of the various existing models of port management in order to see which best fits the characteristics of a particular port. So throughout this Report will be analyzed the port reforms already made in order to take hints of the possible consequences of adapting a particular model.

This paper aims to analyze the short and long term efficiency with which port activity is developed in Cape Verde, through performance indicators identification that allow us to analyze the productivity of Cape Verde ports and compare them with their African competitors.

Key-words: efficiency, short run, long run, performance indicators, ports, productivity

JEL: L21, L25

ÍNDICE

Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xi
Lista de Gráficos	xii
Lista de Abreviaturas	xii
Lista de Definições	xiii
1. Introdução	
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Estrutura do Relatório de Estágio.....	6
2. O transporte marítimo e as infraestruturas portuárias de Cabo Verde	
2.1. Introdução.....	7
2.2. Caracterização do setor portuário de Cabo Verde.....	8
2.3. Evolução histórica dos Portos de Cabo Verde: Porto Grande.....	15
2.4. Fatores que condicionam o bom funcionamento dos portos; Vantagens competitivas de Cabo Verde.....	18
3. O estágio na ENAPOR	
3.1. A entidade de acolhimento: A ENAPOR.....	22
3.2. Atividades desenvolvidas no Estágio.....	24
3.3. Objetivo do Relatório de Estágio.....	26
4. Contextualização teórica: Políticas e modelos de gestão portuária	
4.1. Evolução histórica dos portos: Portos de Primeira Geração; Portos de Segunda Geração; Portos de Terceira Geração.....	27
4.2. Classificação dos Portos.....	28
4.3. Funções dos Portos.....	30
4.4. Modelos de gestão portuárias: <i>Service Port</i> ; <i>Tool Port</i> ; <i>Landlord Port</i> ; <i>Private Service Port</i>	31
5. Estudo das reformas portuárias: o caso de Cabo Verde	
5.1. O modelo que a ENAPOR pretende adotar.....	35
5.2. Exemplos de reformas nos serviços portuários: os casos Mexicano e Argentino.....	37
6. Estudo empírico sobre a eficiência dos portos de Cabo Verde	

6.1. Enquadramento regional da situação dos portos de Cabo Verde: indicadores/determinantes da competitividade portuária.....	40
6.2. Indicadores de desempenho dos portos de Cabo Verde: eficiência de escala (longo prazo) versus eficiência pura (curto prazo)	46
6.3. Os portos de Cabo Verde e os seus concorrentes.....	50
6.4. Análise e tratamento estatístico dos dados.....	55
7. Conclusões.....	67
Referências Bibliográficas.....	71
Anexos.....	75

Lista de Figuras

Figura 1 – Mapa de Cabo Verde

Figura 2 – Porto de São Vicente em 1850

Figura 3 – Porto Grande (São Vicente) atualmente

Figura 4 – Principais linhas marítimas que passam perto de Cabo Verde

Figura 5 – Organograma da ENAPOR, SA

Figura 6 – Fluxo de contentores mundiais e exemplos de portos de transbordo

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Características do Porto Grande

Tabela 2 – Características do Porto da Praia

Tabela 3 – Características do Porto de Palmeira

Tabela 4 – Estatísticas comerciais do Porto Grande

Tabela 5 – Projeções ENAPOR

Tabela 6 – Transbordo no Porto Grande

Tabela 7 – Modelos básicos de gestão portuária

Tabela 8 – Análise SWOT do Modelo *Landlord*

Tabela 9 – Comparando indicadores de desempenho dos Portos: O Porto Grande comparado com outros portos de África

Tabela 10 – Evolução do Comércio Externo em Cabo Verde

Tabela 11 – Indicadores de desempenho

Tabela 12 – Estatísticas comerciais Porto Grande

Tabela 13 – Os portos e indicadores de desempenho utilizados no estudo

Tabela 14 – Estatística descritiva dos indicadores de desempenho

Tabela 15 – Grupos formados de acordo com o método de aglomeração de dados *K-means*

Tabela 16 – Estatística descritiva dos indicadores de desempenho de cada grupo de portos

Tabela 17 – Estatística descritiva dos indicadores económicos de cada grupo de portos

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Os gastos com o transporte internacional com uma percentagem do valor das importações, a média 2004-13

Lista de Abreviaturas

ACAMM – Associação Cabo-verdiana de Aramadores da Marinha Mercante

AICD – *Africa Infrastructure Country Diagnostic*

DRH – Departamento dos Recursos Humanos

DFC – Departamento Financeiro e Comercial

ECV – Escudo cabo-verdiano

ENAPOR, SA – Empresa Nacional de Administração dos Portos de Cabo Verde, SA

IMP – Instituto Marítimo Portuário

IWG – *Interministerial Working Group* (GTI – Grupo de Trabalho Interministerial)

JUP – Janela Única Portuária

MCA – *Millennium Challenge Account*

OMC – Organização Mundial do Comércio

PIB – Produto Interno Bruto

PMIS – *Port Management Information System*

Ro-Ro – Roll on Roll of

SIDS – *Small Island Developing States* – Pequenos Estados Insulares

SMOP – Serviço de Mão-de-Obra Portuária

TEU – *Twenty Foot Equivalent*

UCPCC – Unidade de Coordenação do Projeto de Crescimento e Competitividade

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development* – Conferências das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento

Lista de Definições

Baldeação – acontece quando uma mercadoria faz o seguinte movimento, porão – cais, cais – porão.

Hulha negra – carvão de origem vegetal.

Molhe – é uma obra marítima hidráulica que consiste numa estrutura costeira semelhante a um pontão, ou estrutura alongada que é introduzida nos mares ou oceanos, apoiada no leito submarino pelo peso próprio das pedras ou dos blocos de concretos especiais, emergindo da superfície aquática, sendo portanto, uma longa e estreita estrutura que se estende em direção ao mar.

Navios Ro-Ro – navios que para além de transportarem passageiros, também transportam veículos automóveis, e que possuem rampas de acesso aos porões para agilizar o processo de embarque e desembarque.

Pequenos Estados Insulares (SIDS) em desenvolvimento – são os países costeiros que tendem a compartilhar desafios de desenvolvimento sustentável semelhantes, incluindo

as pequenas, mas crescentes populações, os recursos limitados, a suscetibilidade a desastres naturais, a vulnerabilidade a choques externos, a excessiva dependência do comércio internacional, e ambientes economicamente frágeis. O crescimento e desenvolvimento destas economias também é prejudicado pelos elevados custos de comunicação, de energia e de transportes, pelos volumes de transporte internacional irregulares, pela administração pública e por uma infraestrutura desproporcionadamente onerosa, devido ao seu pequeno tamanho, e a conseqüente pouca ou nenhuma oportunidade de criar economias de escala.

Superestrutura portuária – é composta pelos equipamentos que operam no Porto e os edifícios, como, por exemplo, os armazéns.

TEU (*Twenty Foot Equivalent*) – é uma unidade equivalente a 20 pés, que é uma medida *standard* utilizada para calcular o volume de um contentor.

Transbordo – Ação pela qual os produtos são transferidos de um meio de transporte para outro no decorrer de uma operação de transporte.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

O transporte marítimo é de grande importância para a economia de Cabo Verde, através dele se movimentam mercadorias e passageiros todos os dias neste arquipélago. Ele é um meio fundamental para o bom funcionamento da economia do país, tanto a nível interno como externo. Através dos portos, chegam a Cabo Verde produtos das outras regiões vizinhas e do mundo inteiro. Por este motivo, o bom funcionamento dos portos vai influenciar bastante a competitividade do país no mercado internacional.

O aumento do tráfego marítimo de mercadorias, registado nos últimos tempos, fez emergir a necessidade de os países acompanharem esta evolução com políticas de apoio ao desenvolvimento portuário, para poderem assim competir no mercado internacional. Mas, infelizmente nem todos os países acompanham esta evolução, ficando os seus portos atrasados, prestando serviços ineficientes e sendo muitas vezes substituídos por outros portos estrangeiros cuja performance é melhor.

Os portos têm de ter os equipamentos e serviços que ajudem no melhor escoamento das mercadorias, de modo a adaptarem-se às necessidades dos seus clientes. Desta forma, devem investir na inovação e modernização dos processos de carga e descarga, armazenagem e não só, tendo sempre como objetivo o desenvolvimento das atividades portuárias¹ com a maior eficiência possível. Mas também não nos podemos esquecer de que para que essas atividades sejam desenvolvidas com eficiência é necessário também uma boa interação entre os agentes que estão envolvidos nas atividades portuárias.

Por exemplo, em Cabo Verde, e numa tentativa de conseguir uma melhor interação entre estes vários intervenientes na atividade portuária bem como uma melhoria nos serviços prestados, está sendo implementada uma nova aplicação informática para a gestão dos portos a Janela Única Portuária (JUP), em que todos os agentes portuários podem trabalhar, tentando assim diminuir a burocracia e o tempo de espera pelos serviços.

¹ Anexo 2: Representação simplificada das principais atividades e serviços portuários.

Em geral, para a modernização e inovação dos serviços portuários são necessários grandes investimentos como forma de manter a competitividade e eficiências dos mesmos. E nem sempre o Estado tem o capital necessário, de modo que, em Cabo Verde, está a ser estudada a possibilidade de adoção do modelo *Landlord Port*, em que a autoridade portuária concessionária o espaço portuário e a infraestrutura a empresas privadas, e os privados deverão assegurar a gestão das superestruturas (superestrutura portuária é composta pelos equipamentos que operam no Porto e os edifícios²), passando a ENAPOR³ a focalizar-se no papel de autoridade portuária.

Ao longo do trabalho será feita uma descrição dos vários Modelos de Gestão Portuária que são o *Service Port*, o *Tool Port*, o *Landlord Port* e o *Private Service Port*. Depois será feita uma descrição detalhada do modelo que a ENAPOR pretende adotar, o *Landlord Port*. E também será feita uma análise comparativa com reformas portuárias já efetuadas, numa tentativa de tirar exemplos das possíveis consequências da implementação do Modelo de Gestão Portuária *LandLord* nos portos cabo-verdianos.

As reformas nos serviços portuários são necessárias para que estes possam competir no mercado internacional, e também para que possam garantir a satisfação dos seus utentes, pois estes são fatores que podem atrair importantes investimentos para o país. Outro aspeto bastante importante também é a satisfação da população residente, pois quanto melhor forem os serviços, mais serão os produtos no mercado, maior será a diversidade dos mesmos, fazendo com que a economia cresça e se desenvolva.

Cabo Verde é um arquipélago composto por dez ilhas, localizado na costa ocidental de África, a cerca de quinhentos quilómetros da costa ocidental do Senegal. O país tem uma população de aproximadamente quinhentos mil habitantes (World Bank)⁴.

A localização do país na faixa geográfica do Sahel tem como consequência a predominância de um clima adverso para os recursos naturais e gera uma significativa escassez de água. Estas dificuldades estarão na génese das elevadas taxas de emigração registadas no país. A Diáspora cabo-verdiana mantém, no entanto, relações estreitas

² Armazéns, equipamentos de movimentação e o trabalho portuário.

³ Empresa do Estado responsável pela gestão dos Portos de Cabo Verde.

⁴ Dados disponíveis em <http://www.worldbank.org/pt/country/caboverde/overview>

com o país, sendo testemunho disso o elevado montante atingido pelas remessas de emigrantes que equivalem atualmente a cerca de 9 por cento do PIB (World Bank)⁵.

As já mencionadas limitações dos recursos naturais e o clima árido, fazem com que o país tenha que recorrer muito à importação de alimentos, de combustíveis e de outros bens essenciais para a economia. Por outro lado, o turismo de Cabo Verde está em claro desenvolvimento e para além disso, o Governo tem encetado esforços no sentido de transformar o arquipélago num centro de comércio e de transportes.

Os dados disponíveis sobre a economia cabo-verdiana são escassos, mas os que existem mostram-nos que os hotéis e restaurantes aumentaram a sua contribuição para o crescimento do país de forma significativa: entre 2006 e 2007, este setor contribuiu em cerca de 30 por cento para o crescimento do país, logo seguido pelo setor do comércio com 23 por cento (OECD, 2013).

Apesar da contribuição do turismo para o crescimento económico, esta mudança não afetou positiva e significativamente a estrutura do emprego do país: hotéis e restaurantes representavam apenas cerca de 4,6 por cento do emprego total, em 2010 (OECD, 2013).

Cabo Verde é caracterizado por ter uma economia jovem, relativamente pequena, que tem vindo a conquistar um lugar visível no panorama económico mundial, o que levou à sua recente, em 23 de Julho de 2008, adesão à Organização Mundial do Comércio (OMC).

A abertura da economia cabo-verdiana ao comércio internacional robusteceu o seu percurso de desenvolvimento e crescimento económico, sendo Cabo Verde uma das poucas economias africanas a alcançar os objetivos delineados pelos *Millenium Development Goals*, facto que lhe permitiu a passagem, em Janeiro de 2008, para o grupo dos países de rendimento médio, de acordo com os padrões estabelecidos pelas Nações Unidas.

Durante a década que acabou em 2010, a economia cabo-verdiana cresceu a uma taxa real anual média de cerca de 6 por cento (OECD, 2013). Isto apesar de ter ocorrido uma forte queda em 2008 e em 2009, em resultado da crise económica e financeira mundial.

⁵ Dados disponíveis em <http://www.worldbank.org/pt/country/caboverde/overview>

A atividade produtiva da economia de Cabo Verde está essencialmente apoiada no setor dos serviços, sendo necessário incentivar o processo produtivo e garantir a sua competitividade, tanto nacional como internacionalmente, para assegurar o crescimento e desenvolvimento económico sustentado do país (Lopes *et al.*, 2010).

O setor industrial desta economia encontra-se em pleno desenvolvimento, destacando-se de entre outras atividades: a fabricação de aguardente, vestuário e calçado, tintas e vernizes, o turismo, a pesca e as conservas de pescado e a extração de sal. A banana, as conservas de peixe, o peixe congelado, as lagostas, o sal e as confeções são os principais produtos exportados.

Fundamental para a expansão da atividade produtiva do país é a atratividade que o mercado cabo-verdiano conseguiu ter para o investimento externo. Este constitui um fator fundamental para o desenvolvimento de Cabo Verde. Neste contexto, o Governo tem-se empenhado na criação de uma reputação de credibilidade externa das políticas económicas, fator de atração do investimento externo.

As políticas dirigidas ao setor portuário, e à possível privatização de partes deste setor, são um elemento decisivo na atual estratégia de crescimento do país. Sendo o estudo desta temática a base do presente Relatório de Estágio.

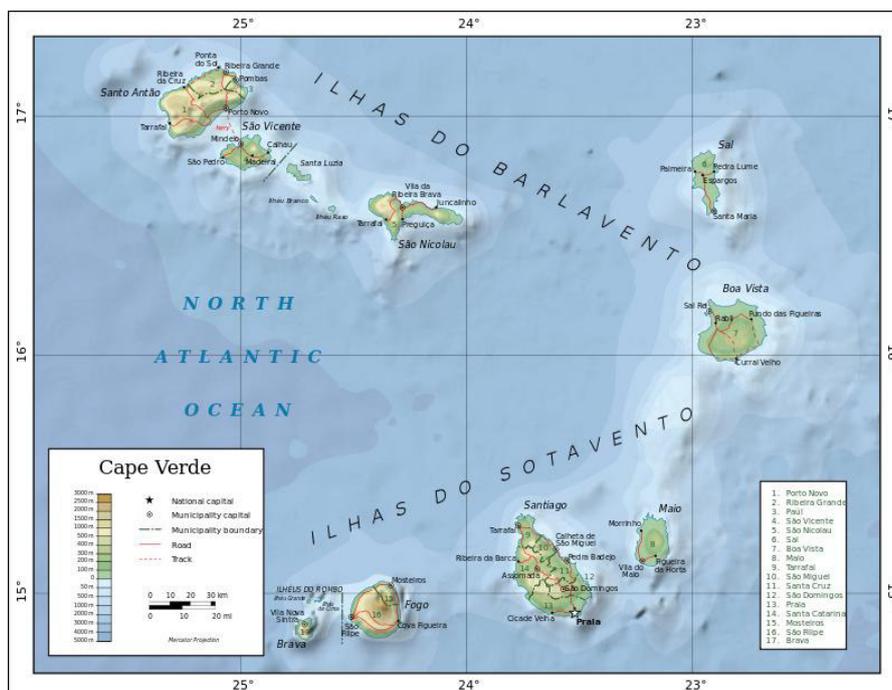


Figura 1: Mapa de Cabo Verde

Fonte: mapa disponibilizado na Wikipédia (acessível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Cabo_Verde)

Com a adesão de Cabo Verde à Organização Mundial do Comércio (OMC) e a passagem para o grupo dos países de desenvolvimento médio, o país ficou mais exposto à concorrência do mercado internacional. Quando as suas empresas ficam mais expostas às pressões da concorrência internacional, surge a percepção de que os serviços públicos portuários prestados às empresas nacionais devem ter em consideração a concorrência internacional (Tongzon, 1994).

As autoridades portuárias tentam cada vez mais melhorar o desempenho e a eficiência dos serviços prestados pelos seus portos, devido ao aumento da concorrência entre portos nesta zona do globo. Também temos de ter em conta que os portos são essenciais para a ligação do país ao mundo, logo, são essenciais para o bom funcionamento da atividade económica do país. Por isso, o seu nível de eficiência e desempenho pode determinar em grande medida, a competitividade internacional de uma pequena economia aberta como a de Cabo Verde.

Por isso, para alcançar e manter uma vantagem competitiva em relação aos mercados internacionais, é necessário compreender os fatores subjacentes à competitividade portuária, e continuamente avaliar e comparar o desempenho dos portos cabo-verdianos com os portos seus concorrentes e restantes portos do resto do mundo.

O objetivo central deste trabalho é assim estudar os serviços prestados pela ENAPOR, identificando os indicadores que podem medir a produtividade dos portos abrangidos pela sua gestão, a sua eficiência e a conseqüente satisfação dos utentes. Pretende-se contribuir para a listagem dos aspetos que podem ser melhorados e dar uma ideia de como é que estes se relacionam com as boas práticas internacionais para este setor, tais como: os tempos de espera, as condições e a disponibilidade dos equipamentos necessários, a satisfação dos clientes, entre outros. A partir destes indicadores, serão inventariados os principais obstáculos ao bom desempenho económico deste setor. Com base nesta informação, no estudo empírico associado a este Relatório de Estágio pretende-se responder à questão: podemos considerar os portos de Cabo Verde como estando entre os que têm melhor performance, quando comparados com os seus concorrentes?

1.2. Estrutura do trabalho

O presente Relatório encontra-se estruturado em 7 capítulos. O primeiro capítulo fala sobre os portos, a sua evolução ao longo do tempo e a sua importância. O segundo capítulo aborda o transporte marítimo e as infraestruturas portuárias cabo-verdianas, fazendo a sua caracterização e falando sobre a sua evolução histórica. No terceiro capítulo é caracterizada a organização de acolhimento, o objetivo do estágio e as atividades desenvolvidas no mesmo. No quarto capítulo é feita a descrição da evolução histórica dos portos, a classificação dos portos e das suas funções e a descrição dos modelos de gestão portuária. No quinto capítulo é feita a análise do modelo de gestão portuária que a ENAPOR pretende adotar e é feita uma comparação com reformas já efetuadas. No sexto capítulo é feito um enquadramento da situação dos portos de Cabo Verde em relação aos indicadores de desempenho, também é apresentada a metodologia do estudo empírico e os processos utilizados para a sua análise. Por último, no sétimo capítulo, é feita uma reflexão crítica sobre a informação analisada, são apresentadas as limitações do estudo e é citada uma proposta para os estudos futuros.

2. O transporte marítimo e as infraestruturas portuárias de Cabo Verde

2.1. Introdução

Para um país arquipelágico como Cabo Verde, os portos têm uma grande importância na economia do país, pois, a maior parte dos produtos para o consumo das populações é transportada por via marítima. Um fator importante a salientar é que o mercado cabo-verdiano é bastante dependente das importações, uma vez que importa grande parte dos bens consumidos pela população do país. Por este motivo, é imprescindível o bom funcionamento dos serviços portuários, por forma a garantir uma economia saudável no país. Tornando evidente a importância de um porto na vida económica de um país pois ele constitui o ponto de escoamento das suas exportações e entrada das suas importações.

No que diz respeito a institucionalidade dos portos de Cabo Verde, recentemente foram publicados diplomas - Lei dos Portos de Cabo Verde e Código Marítimo (Setembro 2010), onde encontramos definidas as atribuições das instituições públicas envolvidas na gestão do setor marítimo, nomeadamente a ENAPOR e o IMP (Instituto Marítimo Portuário). Estes instrumentos legais vieram conciliar a intervenção destas autoridades e regulamentar o acesso à atividade pelos operadores privados, o que nos mostra uma modernização da gestão portuária tendo em conta que está a ser feita uma abordagem de “*Landlord Port*”, em que os serviços portuários serão postos em regime de concessão aos operadores privados sob contratos de performance.

O esclarecimento dessas funções e da tabela institucional irá garantir que cada entidade se focalizará nas suas funções, se especializando nas mesmas e conseqüentemente desenvolvendo-as com mais eficiência. O país assim estará mais capacitado para cumprir as suas obrigações na tabela das convenções internacionais assegurando que as normas técnicas e de segurança sejam respeitadas em coordenação com os outros intervenientes na atividade portuária.

2.2. Caracterização do setor portuário de Cabo Verde

Como já foi mencionado anteriormente, o transporte marítimo é de grande importância para Cabo Verde. Todas as ilhas têm portos que permitem o acesso marítimo: nove no total, dos quais três (Praia, Porto Grande e Porto de Palmeira) recebem tráfego internacional. Os portos de Boavista, Brava, Fogo, Maio, São Nicolau e Santo Antão são muito pequenos, o que limita os tipos de navios que viajam para estas ilhas.

Tabela 1: Características do Porto Grande

Características Físicas				
Molhe	Cais	Comprimento (m)	Largura (m)	Profundidade (m)
02	01	315,05	15,00	-11,50
02	02	315,05	15,00	-11,50
01	03	235,00	50,00	-12,00
01	04	235,00	50,00	-12,00
Acesso	05	100,00	15,00	-8,50
Acesso	06	122,00	25,00	-6,50
Acesso	07	60,00	25,00	-4,50
Acesso	08	106,75	25,00	-3,50
Terminal de passageiros	A	120,00	45,00	-4,00
	B	50,00	25,00	-4,00
	C	65,00	55,00	-4,00

Fonte: ENAPOR, http://www.enapor.cv/portal/v10/PT/asp/portos/index.aspx?id_linha=461&ms=1-0-0, acessado em Janeiro 2015

Tabela 2: Características do Porto da Praia

Características Físicas			
Cais	Comprimento (m)	Largura (m)	Profundidade (m)
01	218,00	30,00	-9,50
02	314,00	30,00	-7,50
03	80,00	19,50	-5,00
04	80,00	19,50	-5,00
05	55,00	24,50	-3,00

Fonte: ENAPOR, http://www.enapor.cv/portal/v10/PT/asp/portos/index.aspx?id_linha=419&ms=1-1, acedido em Janeiro 2015

Tabela 3: Características do Porto de Palmeira

Características Físicas			
Cais	Comprimento (m)	Largura (m)	Profundidade (m)
01	60,00	25,00	-4,10
02	30,00	25,00	-2,00
03	34,00	25,00	-1,00

Fonte: ENAPOR, http://www.enapor.cv/portal/v10/PT/asp/portos/index.aspx?id_linha=462&ms=1-2, acedido em Janeiro 2015

A partir da informação constante nas tabelas 1 a 3 é possível observar que dos três portos internacionais aí considerados, apenas Porto Grande e Praia têm capacidade para receber navios de grande porte e armazenar contentores.

O tráfego marítimo tem aumentado ao longo dos anos, mas registou-se particular crescimento entre 2004 e 2006, pois o tráfego de contentores cresceu a uma taxa média anual de 20 por cento e o tráfego de carga geral a uma taxa de 10 por cento (Briceño-Garmendia, *et al.*, 2010). Na tabela 4 conseguimos observar este aumento no Porto Grande de São Vicente nos anos de 2005 e 2006.

Tabela 4: Estatísticas Comerciais do Porto Grande

		2005	2006
Navio	Longo Curso	635	717
	Cabotagem	1.484	1.528
	Total	2.119	2.245
Mercadorias (Toneladas)	Longo Curso	352.680	397.103
	Cabotagem	245.684	272.862
	Total	598.364	669.965
Passageiros	Cruzeiros	12.713	21.227
	Cabotagem	244.315	251.909
	Total	257.028	273.136

Fonte: dados disponíveis em Fortes (2010)

A expansão da capacidade portuária em Cabo Verde é uma prioridade para os poderes públicos deste país. Pois, Cabo Verde tem boas condições geográficas e técnicas e com o aumento e a melhoria da sua capacidade de resposta irá potenciar o comércio marítimo e o desenvolvimento das economias locais, vai influenciar o desenvolvimento e o melhor funcionamento das empresas existentes, como consequência deste crescimento o arquipélago se tornará mais atrativo à novos operadores de transporte marítimo e também a melhoria dos serviços de transporte marítimo inter-ilhas.

A tabela 5 nos mostra como tem aumentado as mercadorias que passam pelos portos cabo-verdianos, o que demonstra como é fundamental uma melhoria na capacidade dos portos.

Tabela 5: Projeções ENAPOR

TCMA – Taxa de Crescimento Médio Anual				
Mercadorias	2001-2009	2009-2015	2015-2020	2020-2030
Longo Curso	10%	6%	9%	9%
Cabotagem	5%	6%	9%	9%
Contentores	8%	6%	9%	9%

Fonte: dados disponíveis em Fortes (2010)

Os portos de Cabo Verde têm sido cada vez mais procurados no que diz respeito ao transporte marítimo, sendo utilizado como base de operações. Tem crescido a movimentação de contentores que são reenviados para outros destinos, como por exemplo para países da África Ocidental como Guiné-Bissau e Senegal. Estes portos também têm sido utilizados por vários navios para as suas atividades logísticas como receber combustível, trocar tripulação, transbordo de pescado, e reparação naval.

Há um plano de expansão da capacidade do Porto Grande (na ilha de São Vicente) para atender ao aumento observado na atividade de transbordo neste porto.

A tabela 6 evidencia como tem aumentado consideravelmente o transbordo de contentores no Porto Grande.

Tabela 6: Transbordo no Porto Grande

Movimento de Contentores	2007	2008
Embarque Cheio	1.988	2.513
Desembarque Cheio	6.902	6.434
Embarque Vazio	4.855	4.239
Desembarque Vazio	332	517
Transbordo	826	2.202
Baldeação	259	535
Total (Unidade)	15.162	16.440
TEUs Longo Curso	17.429	20.801
TEUs Cabotagem	358	941
Total TEUs	17.787	21.742

Fonte: dados disponíveis em Fortes (2010)

A atividade de transbordo torna-se assim de grande importância trazendo vários ganhos para a região como: o aumento do acesso à rede mundial de transportes e a opções de transporte; maior rotação de navios, com impacto direto na logística e distribuição; diminuição das taxas de fretes cobradas.

Os estudos de viabilidade financeira e económica para o projeto de expansão do Porto Grande, foram realizados pela companhia de consultores norte-americana *Don Breazeale and Associates*, que veio a confirmar a sua exequibilidade.⁶

O transbordo torna-se importante na medida em que, isso vai levar ao aumento do volume de negócio da ENAPOR, uma vez que esta estratégia vai atrair o mercado internacional, pois nessa região do Atlântico cruzam vários navios.

Uma parte significativa dos 117.000.000 de dólares atribuídos a Cabo Verde pelo *Millennium Challenge Account* (MCA) foi investida na modernização do porto da Praia (na ilha de Santiago) (Briceño-Garmendia, *et al.*, 2010). A MCA apoiou este projeto no âmbito do “Projeto Infraestrutura” que tem como finalidade aumentar a atual capacidade operacional e a produtividade do Porto da Praia, visando a modernização

⁶ Dados presentes no Projeto de transbordo de contentores do Porto Grande.

das instalações existentes e a construção de novas infraestruturas portuárias. Com esta modernização e expansão do Porto da Praia prevê-se uma melhoria na operacionalidade do porto e uma redução dos custos para os operadores marítimos, aumentando a competitividade da economia da ilha de Santiago e do país em geral.

No que diz respeito ao transporte inter-ilhas, este serviço está assegurado pelo serviço de ferry inter-ilhas que foi privatizado. Este serviço é muito importante no sentido que garante as ligações entre ilhas, sendo fundamental para interligar o mercado interno de bens e serviços, e também para o transporte de passageiros. Este setor não está sob a jurisdição da ENAPOR, sendo a Agência Marítimo Portuária quem regula o transporte inter-ilhas.

De acordo com a Associação Cabo-verdiana de Armadores da Marinha Mercante (ACAMM), a frota cabo-verdiana, que se dedica à cabotagem, ou seja, transporte de passageiros e carga inter-ilhas, com exceção de um navio que faz ligação mensal internacional, é constituída por cerca de 23 pequenos barcos, cujos armadores se encontram associados na ACAMM. O conjunto destes 23 navios é constituído por navios mistos (carga e passageiros), navios de carga geral, navios ro-ro e navios tanques petrolíferos.

Em 2009, também foi criada a empresa “Cape Verde Fast Ferry” que explora linhas marítimas inter-ilhas através de duas embarcações rápidas de transporte de passageiros e carga.

Em Janeiro do corrente ano, o Governo aprovou um decreto-lei que define as bases de concessão e exploração do serviço público de transporte inter-ilhas. Podendo assim privados e/ou públicos desde que cumpram os requisitos estabelecidos, operar nas ligações inter-ilhas para o transporte de mercadorias e passageiros.

Neste sentido, haverá a constituição de duas empresas. A primeira é a Fast Ferry que continuará a operar de forma individual, e a segunda se chamará Transportes Marítimos de Cabo Verde e englobará os 10 operadores do setor de cabotagem que até Setembro tinham que apresentar a sua proposta de exploração ao Ministério das Infraestruturas e Economia Marítima.

A comparação do desempenho dos portos de Cabo Verde com os outros portos da África Ocidental evidencia que o primeiro tem ficado para trás em alguns aspetos.

Mesmo o porto de Porto Grande (ilha de São Vicente), que é o maior porto de Cabo Verde, quando comparado com outros portos da África Ocidental, não se compara muito favoravelmente.

Por exemplo, o tempo médio de receção de um contentor no Porto Grande é de 16 dias, no entanto, em Dakar (Senegal) este tempo é de apenas 7 dias. Também a embarcação pré-cais tem um tempo de espera de 24 horas no Porto Grande enquanto que no porto de Abidjan (Costa do Marfim) esta espera é de menos de 3 horas (Briceño-Garmendia, *et al.*, 2010).

As taxas de tráfego de contentores e de carga são medidas importantes para avaliar a atividade económica de um país AICD (2009a). Durante a década 1995-2005, o tráfego mundial de contentores cresceu, refletindo a expansão do comércio mundial. Houve um aumento de 10 por cento ou mais, por ano, nos portos da África Subsariana, do volume de carga geral e contentores AICD (2009a). No entanto, a ineficiência de muitos portos levou a que estes não aproveitassem todos os benefícios deste crescimento. E isso continuará a acontecer se não melhorarem a sua capacidade portuária e a sua eficiência.

A África Subsaariana tem muitos portos, alguns dos quais são grandes tendo em consideração os padrões mundiais. Mas, a maioria é mal equipada, e opera com baixos níveis de produtividade. São escassos os portos que têm a capacidade de lidar com os grandes navios da atualidade, e estão completamente despreparados para as mudanças que estão a acontecer no comércio e na navegação.

O crescimento do tráfego de contentores foi estimulado por um rápido crescimento económico na África Subsariana, pelo crescimento do comércio mundial, pela privatização dos portos e pelo desenvolvimento dos navios de carga. Estes fatores teriam produzido um aumento ainda mais rápido no tráfego de contentores, se fossem ultrapassadas deficiências no desempenho dos portos. Como é exemplo disso, na África Subsariana, 80 por cento dos contentores recebidos são reexportados vazios AICD (2009a).

Isto deve-se sobretudo ao facto de as exportações predominantes serem as de produtos agrícolas e matérias-primas, e estes são mais adequados para o tráfego geral de carga do que para a contentorização.

Os países africanos são grandes exportadores de minerais, petróleo e produtos agrícolas, por isso os terminais portuários estão muito especializados em cargas sólidas, em líquidos delicados e em carga geral.

Para a compreensão deste estado de eficiência ao nível dos portos cabo-verdianos é importante também salientar o que tem vindo a ser implementado em matéria de reformas institucionais. As reformas institucionais e de regulação setorial podem ser de grande importância para a melhoria da eficiência dos portos. Com elas poderão vir melhorias nas técnicas produtivas e na eficiência. A concessão dos terminais dos contentores para o setor privado tem aumentado aos poucos, e isso tem levado a ganhos no desempenho das atividades portuárias AICD (2009a).

2.3. Evolução histórica dos Portos de Cabo Verde: Porto Grande

A história dos portos em Cabo Verde teve início em 1850, quando a empresa inglesa *Royal Mail Steam Packet* se estabeleceu em São Vicente. Com a sua chegada, o Porto Grande ganhou uma grande dinâmica, tendo-se desenvolvido e chegado ao ponto de ser considerado como o maior porto carvoeiro do médio Atlântico até cerca de 1890. Mas, neste mesmo período, houve a abertura dos portos das Canárias e do porto de Dakar (Senegal), que levou ao decréscimo do movimento no porto de São Vicente, o Porto Grande.

Na altura em que o Porto de São Vicente estava no seu auge de desenvolvimento, a maior parte dos navios utilizavam carvão como combustível. O Porto de São Vicente tornou-se num dos principais depósitos de hulha negra do Atlântico Sul. Para além deste, um outro fator estratégico importante para Cabo Verde como ponto estratégico do Atlântico Sul era o “cabo submarino”. Este era na realidade composto por nove cabos que se encontravam amarrados à ilha de São Vicente, e que eram a base das telecomunicações intercontinentais do Hemisfério Sul. Sendo o cabo submarino e o depósito de carvão propriedade de firmas inglesas que se tinham estabelecido na ilha.



Figura 2: Porto de São Vicente em 1850

Fonte: Almeida (1938)

Apesar de todos os fatores que favoreciam o Porto de São Vicente como um porto de escala para o reabastecimento de combustível, de água e mantimentos, para as rotas vindas do Oriente, via África do Sul, bem como da América do Sul: Brasil e Argentina, tinha como concorrentes comerciais os portos das Canárias (Tenerife e Las Palmas), situados a Norte e os portos de Marracos (Casablanca) e do Senegal (Dakar), situados a Sul.

Durante a Primeira Guerra Mundial de 1914 a 1918, o Porto de São Vicente caiu em decadência devido à falta de proteção e de meios militares de defesa, que tornavam o porto bastante inseguro. Os vapores de passageiros e/ou carga passaram a fazer escala noutros portos. Depois da Guerra, o Porto de São Vicente não conseguiu mais ter a importância que possuía anteriormente. Em 1924, dos 17.000 vapores que cruzaram as águas de Cabo Verde apenas 1.145 entraram no Porto Grande de São Vicente para reabastecimento (Almeida, 1938).

Na década de 50 do século passado, o Porto Grande entra numa fase de desenvolvimento com a construção das primeiras infraestruturas que compõem o atual porto e a sua ligação à Avenida Marginal. Estas obras, potenciaram o desenvolvimento da atividade marítima, devido a alterações significativas na relação entre o porto e a cidade. A construção da Avenida Marginal veio a potenciar a construção e instalação de

indústrias como a Electra⁷ e a Moave⁸, e também a construção dos estaleiros navais, a Cabnave.

Atualmente o Porto Grande, tem para além da sua função de porta de entrada e saída de mercadorias e passageiros, uma importante função na localização empresarial, não só em termos marítimos e portuários, mas também a nível industrial, comercial e de serviços ligados direta ou indiretamente à atividade portuária.



Figura 3: Porto Grande (São Vicente) atualmente

Acessível em: <http://topicos123.com/ILHA-DE-SAO-VICENTE.HTML>

⁷ Empresa de Eletricidade e Água, SARL

⁸ Moagem de Cabo Verde, SA

2.4. Fatores que condicionam o bom funcionamento dos portos; Vantagens competitivas de Cabo Verde

Fatores que condicionam o bom funcionamento dos portos

Com base em várias leituras seguidas neste estudo, chegou-se a conclusão que, são muitos os fatores que são apontados como condicionantes ao bom funcionamento dos portos, como por exemplo:

- ❖ O continuado crescimento do tráfego e da necessidade de estruturas portuárias adequadas ao tráfego de contentores, carga geral e passageiros;
- ❖ É fundamental ajustar e aumentar a produtividade dos equipamentos, por forma a otimizar o seu uso;
- ❖ É fundamental separar os tráfegos internacionais dos de cabotagem;
- ❖ É necessário organizar a utilização do espaço portuário, nomeadamente no que diz respeito à localização das instalações de armazenagem, oficinas, parque de contentores, áreas administrativas, infraestruturas de apoio, etc;
- ❖ É necessária a existência de uma boa articulação entre o porto e a localização das atividade complementares ao seu funcionamento;
- ❖ Tecnologia, equipamentos e embarcações inadequadas e envelhecimentos dos mesmos;
- ❖ Cadeias de abastecimento mal integrados;
- ❖ Falta de planeamento de carga por parte das companhias marítimas, levando a sobreposições;
- ❖ Resistência à mudança nos modelos de gestão;
- ❖ Falta de comunicação entre os intervenientes do Serviço Portuário;
- ❖ Procedimentos bastante burocráticos.

No que diz respeito ao Porto Grande podemos apontar os seguintes fatores como sendo condicionantes ao bom funcionamento do porto:

- ❖ Falta de equipamentos ou existência de números inferiores aos necessários para o bom funcionamento do porto;
- ❖ Necessidade de modernização dos portos (menos uso da Estiva: mão-de-obra portuária);

- ❖ Aumento da profundidade do cais;
- ❖ Tentar fazer com que todas as entidades portuárias comecem a usar o JUP (Janela Única Portuária), que é uma aplicação totalmente grátis que vai facilitar o serviço portuário tornando-o mais eficiente;
- ❖ Expansão da capacidade (como por exemplo construção de um cais para cruzeiros);
- ❖ Completar a reforma institucional.

Vantagens competitivas dos portos de Cabo Verde

Na figura abaixo, é possível ver como Cabo Verde se encontra situado no centro das grandes rotas comerciais, na qual exerce um papel importante na circulação Atlântica, tendo uma forte participação na prestação de vários serviços como: estiva, reboque, armazenagem, atracagem, operações de carga e descarga, aluguer de equipamentos, fornecimento de água e energia elétrica, arrendamento de espaços comerciais, proteção do meio ambiente, recolha de lixo e receção de resíduos provenientes de navios, plataformas ou outras instalações fixas situadas no mar, entre outros. Contudo, também é possível observar na figura 4 a existência de vários portos nos países vizinhos (por exemplo: Dakar e Las Palmas), e estes constituem fortes concorrentes aos portos de Cabo Verde.

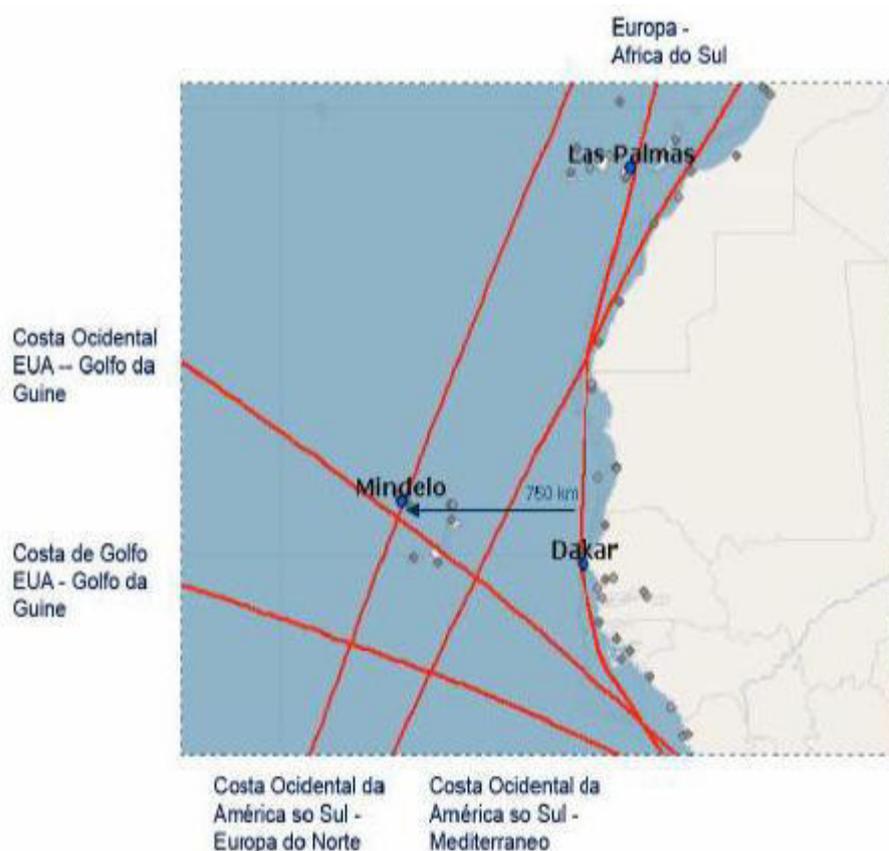


Figura 4: Principais linhas marítimas que passam perto de Cabo Verde

Fonte: ENAPOR

Para fazer face a esta concorrência, os portos de Cabo Verde devem apostar nas suas vantagens competitivas tendo em conta as necessidades presentes e futuras dos seus clientes. De acordo com Cardoso (2013), essas vantagens são as seguintes:

Localização geográfica: Os portos de Cabo Verde, principalmente o Porto Grande de São Vicente, tem uma localização geográfica muito importante, devido a sua localização estratégica, relativamente à cadeia de transporte internacional.

Localização próxima das grandes rotas marítimas: Cabo Verde encontra-se situado numa rota transoceânica com um volume substancial de cargas movimentadas entre o Brasil, Argentina, África do Sul, Nova Iorque, Europa do Norte e Mediterrâneo.

Localização próxima de grandes centros de produção e/ou consumo: como é o caso de Nova Iorque, alguns países da Europa situados no Mediterrâneo, portos africanos como Dakar, Abidjan, Casablanca.

Profundidades naturais e boas acessibilidades marítimas: Os principais portos de Cabo Verde, como é o caso do Porto Grande de São Vicente, dispõem de extensa bacia interior de águas profundas e calmas, oferecendo excelentes condições de entrada e abrigo em segurança a qualquer tipo de embarcação. Dispõem de canais de acesso natural, com larguras que permite receber no porto navios com um porte considerável.

Clima de segurança e estabilidade social: Mesmo que exista todas as vantagens competitivas acima referidas, elas correm o risco de serem anuladas, sempre haja a possibilidade de ocorrência de incidentes que possam por em causa o bom funcionamento dos portos. Os portos de Cabo Verde em relação aos seus concorrentes encontram-se em situação privilegiada, uma vez que possuem segurança e estabilidade social, contrariamente ao que acontece em muitos dos países vizinhos onde a ocorrência de greves, piratarias, guerras e muita corrupção.

Estabilidade política e económica: Cabo Verde possui um regime democrático o que evita que haja conflitos políticos. Cabo Verde também possui estabilidade económica, pois existe paridade cambial fixa entre o Euro e o ECV (Escudo Cabo-verdiano).

3. O estágio na ENAPOR

3.1. A entidade de acolhimento: A ENAPOR

O transporte marítimo teve sempre grande importância em Cabo Verde. Tratando-se de um arquipélago, o transporte marítimo é fundamental quer para as deslocações entre ilhas, quer para o transporte internacional de passageiros e mercadorias.

O Estado cabo-verdiano tem vindo a considerar a hipótese de privatizar este setor, que é gerido pela ENAPOR, SA, que é a autoridade pública portuária e que será a instituição de acolhimento do presente estágio.

Nos últimos anos, o Estado tem investido muito na expansão dos portos, principalmente nos portos da Praia e do Porto Grande, no sentido de aumentar a sua capacidade e de aumentar a eficiência dos serviços prestados, tanto a nível de mercadorias como de passageiros, devido ao aumento da procura nestes portos⁹. O tráfego geral aumentou significativamente de 2004 a 2006 atingindo valores de 10 por cento como taxa de crescimento média anual, e o tráfego de contentores cresceu a uma taxa média anual de 20 por cento, nesse mesmo período (Briceño-Garmendia, *et al.*, 2010).

A ENAPOR é a empresa do Estado que faz a gestão dos Portos de Cabo Verde, e tem sede no Mindelo, na ilha de São Vicente. A empresa foi criada em 1982, tendo como missão:

“prestar um serviço portuário de passagem de mercadorias e passageiros em condições de segurança e qualidade, promovendo ao mesmo tempo uma viva interação entre os portos e as comunidades, ao menor custo.”

No texto transcrito fica clara a preocupação com o desenvolvimento da atividade portuária ao menor custo, ou seja, a importância da produtividade e da eficiência na operação dos portos.

⁹ Que é evidenciado nas estatísticas da ENAPOR que se encontram no anexo 3.

A empresa oferece alternativas para o transbordo às principais rotas marítimas do Atlântico, sendo também um parceiro de confiança para os investidores estrangeiros que queiram investir em setores ligados à exportação.

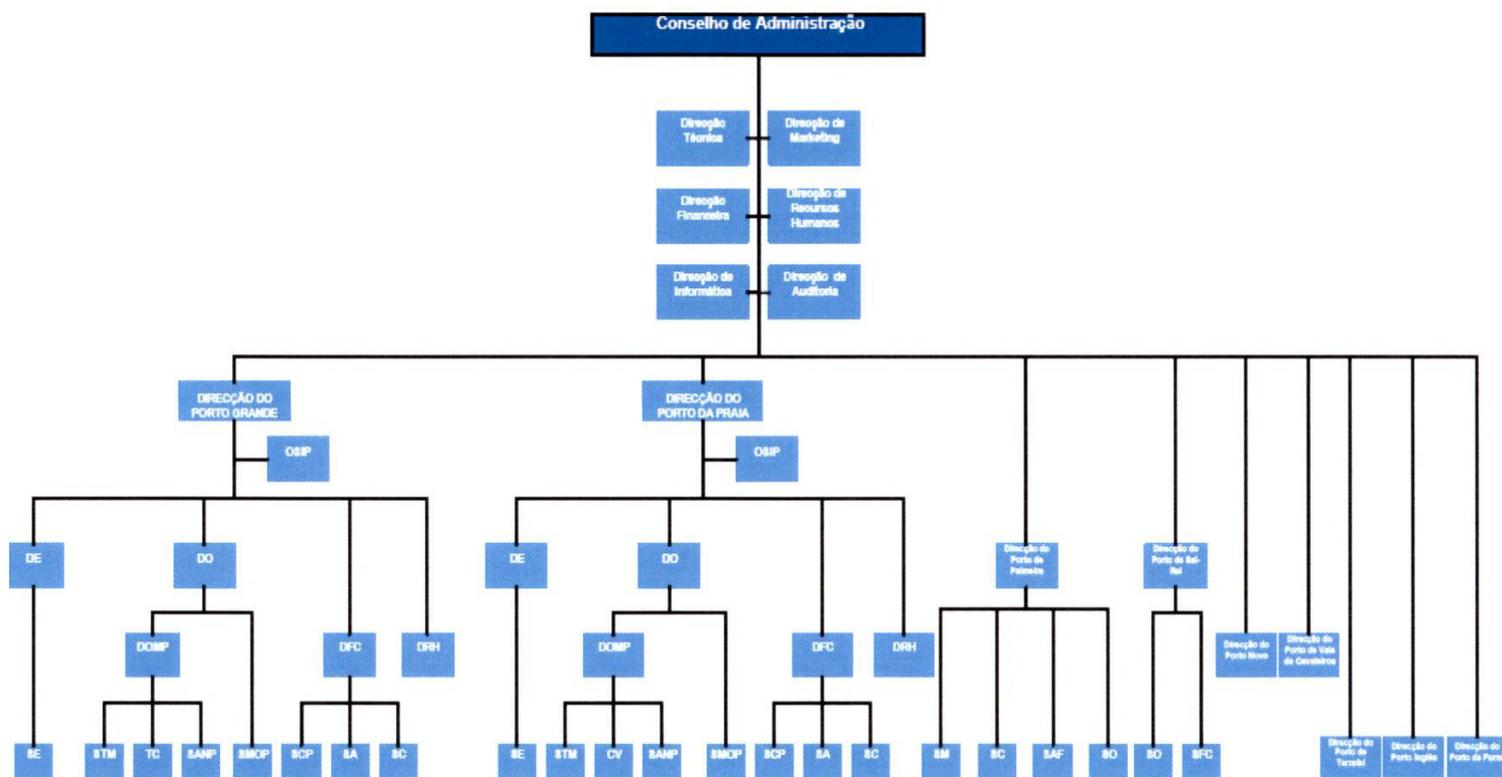


Figura 5: Organograma da ENAPOR.

Fonte: Relatório & Contas da ENAPOR 2013

O setor portuário cabo-verdiano dispõe de nove portos, sendo os principais o Porto Grande, localizado na ilha de São Vicente e o Porto da Praia, localizado na ilha de Santiago. Os restantes portos são: o Porto da Palmeira no Sal, o Porto Vale dos Cavaleiros no Fogo, o Porto Novo em Santo Antão, o Porto de Tarrafal em São Nicolau, o Porto de Sal-Rei na Boavista, o Porto Inglês no Maio e o Porto de Furna na Brava.

De acordo com o Relatório & Contas da ENAPOR do ano 2013, a empresa na altura era constituída no total por 422 trabalhadores de Quadro e por 525 trabalhadores no corpo de Estiva. Em relação à distribuição dos trabalhadores, constata-se que o grupo operacional é maioritário com 159 trabalhadores, que é seguido pelo grupo do pessoal técnico com 152 trabalhadores. O pessoal administrativo segue em terceiro lugar com 68 trabalhadores, o pessoal de manutenção fica em quarto lugar com 30 trabalhadores e por último temos o pessoal marítimo com 13 trabalhadores.

Em relação a estrutura etária e a representatividade dos diferentes sexos, temos que o sexo masculino é dominante nos colaboradores da empresa, e a faixa etária dominante fica localizado no intervalo de 45-54 anos.

3.2. Atividades desenvolvidas no Estágio

O presente estágio foi realizado na ENAPOR do Porto Grande (São Vicente), entre os meses de Setembro de 2014 e Março de 2015. Durante este período, colaborei em diversos departamentos da Área Operacional da ENAPOR Porto Grande, sempre com o objetivo de desenvolver competências e experiências no âmbito da análise da produtividade e eficiência dos serviços prestados.

No âmbito do meu estágio, desenvolvi trabalhos nos seguintes departamentos da Direção Operacional (DO na figura 5):

- ❖ Terminal de Contentores
- ❖ Tráfego
- ❖ SMOP (Serviço de Mão-de-Obra Portuária)
- ❖ Armazém
- ❖ Terminal de Cabotagem

Para além desses, também estagiei no Departamento dos Recursos Humanos e no Departamento Financeiro e Comercial. No texto seguinte, são descritos abreviadamente os departamentos acima referidos.

Em relação aos departamentos da área operacional:

Terminal de Contentores: é a área de atividade da empresa que é responsável pela entrada, permanência e saída dos contentores do Porto. É responsável pelo controlo da descarga dos contentores dos barcos para o parque de contentores até o seu levantamento e depois a sua posterior entrega e embarque.

Tráfego: é a área que controla o trabalho nos portos, os equipamentos utilizados pelos barcos, e que zela pela boa produtividade dos portos.

SMOP (Serviço de Mão-de-Obra Portuária): é o departamento que tem como responsabilidade providenciar a mão-de-obra necessária para carga e descarga de barcos e outros serviços.

Armazém: é o departamento responsável pela segurança das mercadorias que chegam ao porto e que aguardam o seu levantamento. Também é responsável pela desconsolidação dos contentores para a posterior entrega das mercadorias aos seus devidos proprietários.

Terminal de Cabotagem: é a área responsável pela programação, coordenação e controlo de toda movimentação de carga e passageiros em condições de segurança.

Em relação aos restantes departamentos:

Departamento dos Recursos Humanos (DRH na figura 5): corresponde à área que se dedica a gestão dos funcionários da empresa, tendo várias preocupações, nomeadamente o regulamento das carreias, a avaliação de desempenho dos mesmos, formação profissional, entre outros.

Departamento Financeiro e Comercial (DFC na figura 5): o departamento financeiro é composto pelas seguintes áreas: Aprovisionamento, Serviço de Contabilidade Geral e Serviço Comercial.

Durante o meu estágio colaborei nas áreas acima referidas, desempenhando diversas funções. Tive oportunidade de trabalhar nas várias aplicações utilizadas pela empresa, como o PMIS (*Port Management Information System*) e o JUP (Janela Única Portuário), que são essenciais no desempenho de várias tarefas realizadas nestes departamentos. Tive oportunidade também de elaborar ferramentas (folhas de cálculo Excel) que servem de suporte às muitas atividades desenvolvidas na empresa.

3.3. Objetivo do Relatório de Estágio

Como referimos anteriormente, uma componente importante deste estágio refere-se à resposta a dar para a questão: podemos considerar os portos de Cabo Verde como estando entre os que têm melhor performance de entre os portos seus concorrentes? A resposta a esta questão passa desde logo pela recolha da informação relativa aos indicadores usualmente referidos na literatura sobre este tema como sumariando o desempenho portuário.

Em seguida são usados os valores recolhidos para agrupar os diferentes portos por níveis de desempenho e são testadas estatisticamente as diferenças entre os valores médios encontrados.

Finalmente, ter-se-á em conta a dualidade encontrada na literatura entre eficiência pura (sem ter em conta as restrições de capacidade) e a eficiência de longo prazo (de escala) para analisar a situação dos portos de Cabo Verde.

4. Contextualização teórica: Políticas e modelos de gestão portuária

4.1. Evolução histórica dos portos: portos de Primeira Geração; portos de Segunda Geração; portos de Terceira Geração.

Os Portos de Primeira Geração estão localizados até a década de 60, altura em que os portos desenvolviam simplesmente a atividade de interface entre os sistemas de transporte entre a terra e o mar. As principais atividades eram as de movimentação e armazenamento de carga.

Esta forma de atuação condicionou o pensamento das pessoas envolvidas nas atividades portuárias, sendo as funções destes Portos reduzidas a meras operações de carga e descarga UNCTAD (1992b).

Os Portos de Segunda Geração surgiram entre os anos de 1960 e 1980, e são caracterizados pelo trabalho conjunto que existia entre a autoridade portuária e o Governo. Já nesta altura os intervenientes na atividade portuária possuíam um conhecimento profundo das funções do porto.

O porto é considerado um centro de serviços de transporte, industrial e comercial, sendo capazes de empreender e oferecer este tipo de serviços UNCTAD (1992b).

Houve alargamento das atividades desenvolvidas no porto, passando a haver uma preocupação com a embalagem, a etiquetagem e distribuição física das cargas. Neste período, dá-se o início de uma relação entre os vários intervenientes no setor portuário, e também o início de uma gestão com uma preocupação virada para os consumidores.

Os Portos de Terceira Geração surgiram no início da década de 1980, como resposta ao aumento do transporte de contentores a nível mundial e ao surgimento do novo sistema de transporte intermodal, tentam desta forma satisfazer às novas necessidades que o comércio internacional apresentava.

Dentro das atividades portuárias neste período passaram a fazer parte os serviços: logísticos; de distribuição; serviços industriais, como reparação de navios; e os serviços técnicos e de engenharia.

As atividades comerciais e de marketing aumentaram consideravelmente, dando grande importância às necessidades dos consumidores e fazendo uma análise detalhada das mesmas.

Neste período, existe uma grande preocupação ambiental, sendo primordial os portos estarem equipados com instalações de proteção ambiental. Neste sentido, existe uma grande atenção em relação aos navios e às suas cargas, uma vez que estes são grandes poluidores do Porto, bem como sobre as atividades industriais a ele associadas, que são a principal fonte de preocupação ambiental dos portos UNCTAD (1992b).

Para que um Porto de Terceira Geração tenha bom desempenho é necessário ter em consideração o tempo e a coordenação das atividades portuárias aí desenvolvidas. Pois a qualidade de um porto está dependente de uma boa articulação entre todos os intervenientes na atividade portuária, para que ao longo do tempo, as mudanças alcançadas tragam efeitos positivos para a eficiência do porto.

4.2. Classificação dos Portos

O transporte marítimo é um meio essencial de ligação de mercadorias e serviços, tornando-se num centro de escoamento de produtos e serviços que são essenciais para o bom funcionamento da economia local, fator importante para que o país possa competir no mercado internacional.

Para que um porto possa operar com a maior eficiência possível é necessário ter em consideração as suas características para que as possa aproveitar ao máximo, em especial as que acarretam vantagens competitivas favorecendo o aumento da sua produtividade.

De acordo com Degrassi (2001), a classificação dos portos é feita tendo em consideração à localização, à atividade e à infraestrutura.

Classificação segundo à localização:

- ❖ Portos Costeiros: são os portos que estão em contato com o mar, e podem ser subdivididos em Portos naturais, Portos de mar aberto e Portos abrigados.

- ❖ Portos Lacustres: são os portos que estão localizados em contato com lagos e com o mar através de canais de navegação.
- ❖ Portos Hidroviários: são os portos que são localizados em rios.

Classificação segundo às atividades desenvolvidas:

- ❖ Porto de atividades humanas e atividades burocráticas: Portos internacionais, Portos regionais e Portos locais.
- ❖ Porto de atividades económicas: Portos industriais, Portos comerciais, Portos linner¹⁰, Portos de transbordo¹¹ e Portos turísticos ou de passageiros. Estes portos são classificados pelas atividades económicas desenvolvidas, tendo em conta os produtos e carga movimentados, as atividades desenvolvidas e os tipos de transporte realizados.

Classificação segundo às infraestruturas:

- ❖ Portos Comerciais: são os portos que focam a sua atividade no recebimento e distribuição de mercadorias, sem o desenvolvimento de atividades especializadas.
- ❖ Portos Industriais: são os portos que desenvolvem atividades voltadas para a movimentação de produtos (matéria-prima e semi-acabados) para o abastecimento da indústria.
- ❖ Portos Pesqueiros: são os portos utilizados para o manuseamento de mercadorias pesqueiras.
- ❖ Portos Turísticos: são os portos que se focam na atividade turística.
- ❖ Portos multifuncionais: são os portos que movimentam vários tipos de mercadoria.

Quando tentamos classificar os portos de Cabo Verde, deparamos com o seguinte, os portos de Cabo Verde desempenham várias atividades em simultâneo. Se focarmos nos três principais portos de Cabo Verde, que são o Porto Grande, o Porto da

¹⁰ Porto Linner é um porto utilizado para paragens regulares de navios, segundo uma programação pré-estabelecida pela empresa de navegação.

¹¹ Porto de transbordo ou hub port consiste em um porto concentrador de cargas e linhas de navegação.

Praia e o Porto da Palmeira, podemos dizer que em termos de localização todos se classificam como portos costeiros. Em relação às atividades humanas e burocráticas podemos classificar os portos como portos internacionais e locais. Em relação às atividades económicas podemos dizer que os portos desenvolvem atividade em todas as áreas económicas sendo alguns mais focados em determinadas áreas. No que diz respeito às infraestruturas podemos classificar estes portos como sendo portos multifuncionais.

4.3. Funções dos Portos

No desenvolvimento de qualquer atividade é indispensável a definição das suas funções, de forma a saber como melhor desempenhá-la para a máxima satisfação dos clientes. No caso da atividade portuária acontece o mesmo.

Com o aumento do tráfego marítimo, a evolução tecnológica, o aumento da concorrência na atividade portuária as funcionalidades dos portos se têm transformando de forma a se adaptarem a nova realidade. Os portos atualmente são considerados centros logísticos de distribuição e serviços.

De acordo com a UNCTAD (1992a) os portos têm funções internas e externas.

As funções internas são aquelas que dão suporte às funções externas do porto, como é o caso das funções comerciais e económicas.

As funções externas por sua vez se dividem em:

- ❖ Funções reservadas aos navios: que são os serviços realizados pelos rebocadores, que englobam a atracação e desatracação, manutenção, etc.
- ❖ Funções reservadas à carga: são as efetuadas na interface terra/navio, como a carga e descarga, e aquelas efetuadas só em terra, como a consolidação e desconsolidação de contentores.
- ❖ Funções em terra: são todos os serviços realizados apenas em terra, como é o caso da consolidação de contentores.

Outra classificação das funções dos Portos existente é a do World Bank (2007a), que divide as funções portuárias em função negocial, função operacional, função comercial e função segurança.

A função negocial é a que se preocupa com as atividades referentes a movimentação do navio e à sua carga, abrange também as áreas de carga e descarga de mercadorias, bem como o seu transporte dentro e fora do porto.

A função operacional preocupa-se com o controlo dos processos destinados a assegurar a maior eficiência possível, como a diminuição do tempo das operações.

A função comercial destina-se a proporcionar junto de possíveis clientes, a capacidade que o porto possui para prestar serviços ou proporcionar a prestação dos mesmos, nomeadamente através de concessões e aluguer de espaços e equipamentos, permitindo assim a promoção da atividade portuária.

A função segurança preocupa-se com as atividades que podem gerar danos materiais com elevados riscos para pessoas e bens.

4.4. Modelos de gestão portuárias: *Service Port; Tool Port; Landlord Port; Private Service Port.*

Inicialmente, a gestão dos portos era pública, mas, nos dias de hoje, sob o pretexto da melhoria do serviço prestado pelos portos, associado muitas vezes à necessidade de fazer novos investimentos, muitos países têm apostado em diferentes tipos de privatização dos serviços portuários¹², com vista a diminuir os custos da atividade portuária e oferecer um serviço com mais eficiência e qualidade para atrair mais clientes e mantê-los.

É vulgar subdividir a gestão portuária em:

¹² Exemplos no Anexo 4.

Tabela 7: Modelos Básicos de Gestão Portuária

Tipo	Infraestrutura	Super-estrutura	Trabalho Portuário	Outras Funções
<i>Service Port</i>	Pública	Pública	Pública	Maioria Pública
<i>Tool Port</i>	Pública	Pública	Privada	Público/Privado
<i>Landlord Port</i>	Pública	Privada	Privada	Público/Privado
<i>Private Service Port</i>	Privada	Privada	Privada	Maioria Pública

Fonte: World Bank, 2007b. Port Reform Toolkit 2007

Service Port (Porto de Serviço Público)

Nos Portos de Serviço Público a Autoridade Portuária, que é um órgão Estatal, tem o controlo das infraestruturas e superestruturas portuárias, os equipamentos utilizados nas operações portuárias e também é o empregador dos estivadores que representam a mão-de-obra portuária. Isto significa que este tipo de portos são caracterizados por serem maioritariamente públicos.

Mas, apesar de as atividades portuárias serem na totalidade realizadas com meios humanos e materiais da Autoridade Portuária, as restantes atividades são orientadas tanto por entidades públicas como privadas (Rocha, 2005).

A maior vantagem deste modelo é a unicidade do comando dos fatores produtivos que estão concentrados numa única entidade. E a maior desvantagem deste modelo, é a escassez de concorrência que conseqüentemente pode levar a uma ineficiência na gestão, e também pode trazer a “acomodação” existindo poucas possibilidades de inovação e pouca preocupação com o cliente.

Tool Port (Porto Fornecedor de Equipamentos)

Nos Portos Fornecedores de Equipamentos, a Autoridade Portuária, que é um órgão Estatal, promove os investimentos e é responsável pela gestão e controlo das infraestruturas e superestruturas portuárias, dos equipamentos de movimentação vertical, tais como os guindastes. Enquanto os equipamentos de movimentação horizontal, tais como empalhadeiras, e a mão-de-obra portuária (estivadores) são áreas onde existe uma maior intervenção do setor privado.

O Porto que desempenha um papel de Porto Fornecedor de Equipamentos, criou a “ferramenta” mas não a opera UNCTAD (1992b).

A principal vantagem deste modelo é a concentração do investimento em infraestruturas e equipamentos no agente público, enquanto a principal desvantagem é a gestão conjunta dos serviços e equipamentos de movimentação de carga pela Autoridade Portuária e pelos privados, que pode levar a situações de conflito na tomada de decisão, devido a falta de controlo unificado dos fatores produtivos.

Landlord Port (Porto Senhorio)

Nos Portos Senhorios apenas as infraestruturas portuárias são da posse e controlo do setor público, enquanto as superestruturas, os equipamentos e o trabalho portuário estão sob o controlo e a gestão de agentes do setor privado. O setor público, ou seja, a Autoridade Portuária atua como proprietária do Porto perante os concessionários, dedicando-se as tarefas que assegurem o bom funcionamento das instalações do Porto. A Autoridade Portuária através da concessão de serviço público das infraestruturas coloca a exploração dos terminais portuários na responsabilidade dos privados por um determinado período de tempo. Deste modo, os investimentos em infraestruturas e as atividades portuárias são da responsabilidade dos concessionários, que também detêm a responsabilidade sobre as atividades de operações dos navios, as atividades de armazenamento e transporte de mercadorias e a mão-de-obra portuária (estiva).

Este modelo diferencia-se dos outros pelo facto de haver uma fusão entre o público e o privado, ou seja a Autoridade Portuária é a proprietária de toda a área do porto e atua como órgão regulador, sendo também ela que faz a manutenção e a exploração económica da infraestrutura. Sendo esta infraestrutura “arrendada” a uma empresa privada que fica responsável pelas atividades operacionais, pela manutenção da infraestrutura e pela aquisição de equipamentos.

A principal vantagem deste modelo prende-se no facto de existir uma unicidade no comando dos fatores produtivos, e a principal desvantagem é o risco de originar uma sobrecapacidade portuária em resultado da pressão dos privados para terem acesso à atividade de exploração do terminal portuário.

Private Service Port (Porto de Serviço Privado)

Nos Portos de Serviço Privado, o setor privado é responsável pela gestão total do porto, pois as infraestruturas, as superestruturas e o trabalho portuário são todos controlados e geridos por um agente privado.

Para criar um porto deste tipo é necessário um grande investimento, e por se tratar de um privado a fazer este grande investimento, ele só é feito quando existe um mercado bem definido e com níveis de rentabilidade suficientemente vantajosos.

A principal vantagem deste modelo é a existência da unicidade do comando dos fatores produtivos que se associa ao facto da política de desenvolvimento e tarifária serem orientadas de acordo com o mercado, o que poderá, em determinadas circunstâncias, ajudar no processo de investimento e desenvolvimento do porto. E a principal desvantagem é a necessidade de haver um agente regulador pois este modelo pode originar monopólios.

5. Estudo das reformas portuárias: o caso de Cabo Verde

5.1. O modelo que a ENAPOR pretende adotar

O modelo de gestão portuária utilizado pela ENAPOR é o *Service Port*, ou seja, um Porto de Serviço Público, em que como já foi referido anteriormente, o Estado tem o controlo sobre as infraestruturas, superestruturas, equipamentos e também é o empregador da mão-de-obra portuária.

Em relação a reforma institucional pretendida, a ENAPOR pretende adotar o modelo de gestão portuária *Landlord Port* em que, apenas as infraestruturas portuárias são da posse e controlo do setor público, enquanto as superestruturas, os equipamentos e o trabalho portuário são do controlo e gestão de um agente do setor privado. O modelo *LandLord* impulsiona a competitividade no setor portuário uma vez que existem várias empresas no setor, ficando o Estado como regulador de todo o sistema.

Os principais motivos da escolha do modelo *Landlord Port* se dividem em motivos administrativos, financeiros, produtivos e recursos humanos.

Os motivos administrativos têm como foco a diminuição da burocracia e a introdução de novas técnicas de gestão baseadas no desempenho e na eliminação do monopólio governamental.

Os motivos financeiros têm como objetivo a redução das despesas públicas, atração de investimento externo e redução dos riscos comerciais.

Os motivos produtivos prendem-se no aumento da eficiência dos portos, reduzindo os custos e melhorando a qualidade dos serviços portuários, aumentando a produtividade.

Os recursos humanos visam melhorar as práticas de trabalho ineficientes com a introdução de novas técnicas de treinamento e formação do trabalhador portuário.

Para analisar melhor o modelo *Landlord* nos Portos Cabo-verdianos, será feita uma análise, SWOT tendo em conta as características deste modelo.

S → **Strengths** (Forças)

W → **Weaknesses** (Fraquezas)

O → **Opportunities** (Oportunidades)

T → **Threats** (Ameaças)

A análise SWOT baseia-se na análise interna e externa do modelo, em que a análise interna vai preocupar-se com as forças e fraquezas do modelo, e a análise externa por sua vez vai ter em conta as oportunidades e ameaças que podem surgir no ambiente onde este modelo é implementado.

Tabela 8: Análise SWOT do Modelo *Landlord*

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">❖ Os privados preocupam-se mais com as necessidades do mercado, logo os terminais estarão melhor preparados;❖ Utilização mais eficiente das infraestruturas, superestruturas e equipamentos;❖ Operações portuárias mais eficientes, sendo executados por empresas especializados.	<ul style="list-style-type: none">❖ Possibilidade de má gestão do aumento da capacidade num determinado período;❖ Hipótese de haver conflitos entre as empresas;❖ Risco de criar sob capacidade como resultado da pressão dos vários operadores privados.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">❖ Aumento da procura de turismo marítimo;❖ Aumento do comércio internacional através do transporte marítimo;❖ Desenvolvimento de fluxos de carga, principalmente o aumento do tráfico de contentores, que vai exigir um melhor desempenho portuário.	<ul style="list-style-type: none">❖ Concentração do tráfico em portos de maior dimensão.❖ Devido ao aumento da concorrência entre os portos, diminuição do preço das tarifas.

Resultados esperados com a implementação do modelo de gestão *Landlord*¹³:

Impactos económicos diretos ou indiretos:

- ❖ Crescimento do PIB entre 20 – 30 milhões de USD, em média por ano até 2025;
- ❖ Ganhos a nível de importação, na ordem de 4 – 6 milhões de USD por ano;

¹³ Fonte: Esta informação foi obtida na documentação interna da ENAPOR.

- ❖ Ganhos de 300 – 500 empregos diretos.

Impactos económicos induzidos:

- ❖ Ganhos consideráveis na redução de custos de transporte marítimo, induzindo um ganho total de 30 – 40 milhões de USD até 2025.

Impactos estratégicos:

- ❖ Ganhos a nível da conectividade marítima;
- ❖ Ganhos positivos noutros setores de atividade, tais como indústrias e logística.

5.2. Exemplos de reformas nos serviços portuários: os casos Mexicano e Argentino

México

Os portos são uma das principais componentes de uma cadeia logística, tendo grande peso sobre os custos finais de vários produtos exportados e importados. As reformas que melhorem o desempenho dos portos também reduzem os custos totais das empresas e conseqüentemente, melhoram a competitividade da economia (Estache, *et al.*, 2002). Por outro lado, a redução dos custos dos serviços prestados pelos portos e o aumento da sua eficiência é fundamental para tornar estes serviços, tanto do transporte de mercadorias como o de passageiros, mais preparados para enfrentar a concorrência. E para torná-los mais competitivos é necessário conhecer indicadores como: o tempo de espera, a produtividade do trabalho, a eficiente utilização da capacidade disponível no curto prazo e a dimensão eficiente dos portos no longo prazo.

A reforma no México começou em 1993, até esta data os portos eram dirigidos pelo Estado. O México tem 108 portos e as suas operações dividem-se em: atividades comerciais, piscatórias, turismo e tráfego de petróleo. O sistema portuário mexicano controlava 85 por cento do comércio internacional deste país e movimentava mais de 7 milhões de passageiros (Estache, *et al.*, 2002).

A descentralização implicava que cada porto fosse autónomo, fazendo a sua própria administração, ficando o Governo apenas com o papel de supervisor. A participação privada trouxe aumentos significativos em investimentos nas

infraestruturas portuárias levando ao aumento das suas capacidades e da qualidade dos serviços e a redução nas tarifas (Estache, *et al.*, 2002).

De acordo com Estache, *et al.*, (2002), para avaliar as reformas mexicanas sobre a atividade portuária, é necessário usar quer medidas absolutas quer medidas relativas que comprovem a melhoria ou não da performance dos portos. As medidas relativas são importantes para a análise da evolução da produtividade e de outros indicadores sobre os serviços prestados pelo porto. No entanto, é também fundamental ter em conta medidas absolutas como os ganhos e os preços utilizados. Esta informação é necessária para garantir a sustentabilidade da concorrência, garantindo, desta forma, que a sustentabilidade dos ganhos alcançados com a reforma seja medida e comprovada (Estache, *et al.*, 2002).

Argentina

Na Argentina, a reforma da regulação das atividades portuárias começou em 1990, e até então os serviços portuários argentinos eram considerados dispendiosos e ineficientes (Estache, *et al.*, 1996).

As reformas centraram-se nos seguintes aspetos: descentralização, privatização e introdução de concorrência no sistema portuário. Primeiro, o quadro jurídico foi alterado, de forma a autorizar as empresas privadas a entrar na indústria portuária como operadores. Depois, houve a dissolução dos órgãos públicos, que eram até então os responsáveis pelos portos, e houve também a criação de um regulador portuário independente.

A liberalização dos portos e dos operadores levou à criação de algumas restrições nos leilões de concessões e à liberalização das tarifas e à eliminação de subsídios e barreiras à entrada. As tarifas portuárias cobradas aos navios passaram a seguir o modelo de preços limite, e cada porto tinha as suas próprias tarifas, que seriam estabelecidas de acordo com os seus custos operacionais e os seus investimentos. Sendo assim criados incentivos para a redução de custos e para a inovação, levando a ganhos de eficiência, que consequentemente impulsionariam a competitividade entre os portos. E este aumento de competitividade também traria consigo um aumento do emprego, devido ao aumento das atividades portuárias desenvolvidas. (Estache, *et al.*, 1996).

Neste sentido, é fundamental separar os efeitos de curto e de longo prazo. Sendo o aprofundamento deste tema um dos principais objetivos deste estágio.

Nos estudos de Estache, *et al.*, (1996 e 2002), as reformas aí analisadas concentram-se em três aspetos: descentralização, privatização e introdução de concorrência no sistema portuário.

Nos portos de Cabo Verde o primeiro aspeto, a descentralização observou-se quando foram publicados os diplomas – Lei dos Portos de Cabo Verde e Código Marítimo, que vêm permitir o acesso à atividade portuária pelos operadores privados, dado que a ENAPOR pretende adotar o modelo de gestão “*Landlord*”, em que os serviços portuários são postos em regime de concessão aos operadores privados sob contratos de performance.

Este plano exigirá o estabelecimento de um quadro jurídico regulamentar centrado na atribuição e gestão dos contratos de concessão, oferta de cadeias de serviços logísticos¹⁴ aos operadores e os procedimentos administrativos que farão parte da reformulação do quadro jurídico do setor.

O estudo de Estache, *et al.*, (2002) conclui que a descentralização, ou seja a privatização dos serviços prestados pelos portos leva a um aumento na competitividade nos mesmos. No que diz respeito à privatização, a ENAPOR pretende privatizar as operações portuárias, o que de acordo com este estudo poderá irão levar a um aumento na competitividade dos serviços portuários de Cabo Verde.

Este mesmo estudo faz duas recomendações muito importantes que devem ser tidas em consideração durante uma reforma portuária: em primeiro lugar diz-nos que os ganhos de curto prazo, obtidos com a privatização, vão levar à ganhos de longo prazo, mas os ganhos de curto prazo terão de ser sustentados e reforçados no longo prazo, e, em segundo lugar, diz-nos que a geração de informação necessária para permitir a sustentabilidade da concorrência é o que eventualmente irá garantir a sustentabilidade de ganhos alcançados em qualquer reforma portuária.

¹⁴ Anexo 1: Cadeia logística do transporte de mercadoria.

6. Estudo empírico sobre a eficiência dos portos de Cabo Verde

6.1. Enquadramento regional da situação dos portos de Cabo Verde: indicadores/determinantes da competitividade portuária.

Começamos por identificar os conceitos de eficiência que serão seguidos neste trabalho. Entende-se usualmente por eficiência produtiva a situação em que a empresa combina os seus recursos produtivos de forma que o nível desejado de produção seja conseguido ao menor custo possível. A eficiência na afetação de recursos acontece quando os consumidores pagam um preço que reflete o correspondente custo marginal de produção de um determinado bem ou serviço.

Portanto para avaliar o desempenho da atividade portuária temos que ter indicadores que nos ajudem nesta medição. Uma vez que o ambiente no qual os portos operam mudou drasticamente, os portos são afetados por várias novas forças motrizes da concorrência global, como a unitização de longo alcance da carga geral, o surgimento de mega transportadoras, a entrada de integradores logísticos do mercado, a criação de ligações em rede entre os operadores portuários, o desenvolvimento das redes de transporte terrestre (Tongzon, *et al.*, 2005).

As mudanças profundas no transporte marítimo, levaram ao desenvolvimento/aproveitamento de economias de escala, em que se utilizam navios maiores e mais especializados, diminuindo drasticamente o custo de movimentação de carga (Trujillo, *et al.*, 2000).

Mas, as economias de escala obtidas pelo transporte de grandes quantidades de contentores, que levaram a construção de navios maiores e mais especializados exigiram investimentos substanciais em infraestruturas e equipamentos portuários.

Deste modo, os portos atualmente para serem competitivos têm de ser capazes de oferecer combinações de tempo e preço para os seus clientes (Trujillo, *et al.*, 2000).

E para fazer face a esta situação, a ENAPOR tem feito investimentos na melhoria das infraestruturas dos seus portos, e apostado na possibilidade de descentralização dos serviços prestados pela empresa de forma a tornar-se cada vez

mais competitiva e oferecer um melhor serviço ao menor custo possível, garantindo assim as linhas marítimas internacionais.

Todos estes fatores terão importante influência na rentabilidade dos portos de Cabo Verde, pois os navios vão preferir os portos com melhores instalações, equipamentos, custos e conexões.

Neste contexto existem oito indicadores da competitividade portuária de acordo com Tongzon *et al.*, 2005:

- ❖ Nível de eficiência das operações no porto;
- ❖ Encargos portuários com a movimentação das cargas;
- ❖ Confiabilidade;
- ❖ Preferências na seleção de portos, por parte de transportadores;
- ❖ A profundidade do canal de navegação;
- ❖ Adaptabilidade ao ambiente de mercado em mudança;
- ❖ Acessibilidade ao *landside*;
- ❖ Diferenciação do serviço.

Nível de eficiência das operações no porto

O tempo nos portos é muito importante, a velocidade de movimentação dos contentores e conseqüentemente o tempo de retorno ao navio é uma questão crucial em termos de competitividade dos portos (Peters, 2001).

Por isso, para que haja melhorias na produtividade dos portos é necessário ter em conta as exigências dos clientes, e tentar satisfazê-las de forma a alcançar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. A produtividade de um porto é medida tendo em conta as operações nele realizados, os recursos necessários para a sua realização e o tempo necessário para as efetuar. E quanto maior for a vantagem competitiva do porto em relação aos seus concorrentes, maior será a sua procura, trazendo ganhos para a economia local e aumento a sua quota de mercado.

Encargos portuários com a movimentação de carga

Qualquer agente económico tem como objetivo principal a obtenção do lucro. Por isso, ao utilizar qualquer produto e/ou serviço vai ter em conta os benefícios e os

custos que estes lhe acarretam. Logo os transportadores e transitários ao procuram os portos para desenvolverem a sua atividade vão ter em conta as taxas portuárias presentes nestes portos, pois estas vão influenciar o preço do seu serviço. Por este motivo, é de grande importância a redução dos custos totais das operações portuárias, de forma a alcançar uma posição de vantagem competitiva.

Confiabilidade

A performance de um porto é significativa no nível de confiabilidade que os agentes portuários têm num determinado porto. Se um porto tem sempre um bom desempenho em termos de horários, bons equipamentos, processos burocráticos, pessoal técnico, entre outros, os operadores portuários vão ganhar uma segurança em relação ao desenvolvimento das suas atividades neste porto, tornando-se de certa forma “fiel” ao mesmo, e tornando-se também mais atrativo para outros operadores.

Preferências na seleção de portos, por parte de transportadores

Com a globalização as práticas tradicionais estão a diminuir gradualmente. Nos dias que correm é cada vez mais frequente a diminuição da lealdade que muitas transportadoras tinham a determinados portos. Os portos enfrentam o risco constante de perder clientes importantes, não por causa de deficiências das suas operações e das infraestruturas portuárias que possuem, mas porque o cliente reorganizou as suas redes de serviços ou se envolveu em novas parcerias (Notteboom, *et al.*, 2001).

A profundidade do canal de navegação

Com o aumento dos porta-contentores, torna-se fundamental o aumento da profundidade dos portos. Por isso se um porto quer ser competitivo ele terá que ter as condições necessárias para receber este tipo de navios, uma vez que são barcos que transportam grandes toneladas de contentores que levará ao aumento da quantidade de carga, trazendo efeitos positivos para a atividade portuária.

Adaptabilidade ao ambiente de mercado em mudança

O mundo de hoje está em constante mudança, e os serviços portuários não ficam atrás. Se um porto quer ser competitivo, ele terá que estar em constante procura das novas necessidades dos seus clientes, bem como de novas tecnologias e de novas formas de negócio.

Acessibilidade ao *landside*

As pessoas ao trazer as suas mercadorias têm de ter as condições necessárias para as transportar para o seu destino final no porto. Por este motivo, é fundamental que os portos tenham bons parques de contentores e armazéns onde as mercadorias fiquem em segurança à espera que os seus proprietários os venham levantar/depositar. E da mesma forma é fundamental a existência dos transportes necessários para a deslocação das cargas até o seu destino final.

Diferenciação do serviço

Uma estratégia de diferenciação visa proporcionar serviços portuários específicos em nichos de mercado distintos daqueles fornecidos por outros portos, oferecendo maior valor para os utilizadores do porto (Tongzon, *et al.*, 2005). Se um porto tem algumas competências que são inimitáveis e duráveis, é mais fácil alcançar vantagens competitivas do que os seus concorrentes (Notteboom, *et al.*, 2001).

Na tabela 9, apresentamos vários tipos de indicadores de desempenho que se dividem em indicadores capacidade e de produtividade.

Os indicadores de capacidade são os indicadores que têm em conta a medição do tempo e o volume de carga que o porto recebe. Na tabela 9 encontramos exemplos deste tipo de indicadores. No entanto existem outros indicadores deste tipo como é o caso dos seguintes exemplos:

Tempo total de permanência do navio: representa o tempo total que um navio permanece no porto, a partir da sua chegada até a sua partida. Este tempo pode ser dividido em duas partes: tempo de espera para atracação e tempo de permanência atracado.

Taxa de espera: com base no índice anterior, a taxa de espera seria o tempo total no porto, incluindo o tempo de espera por atracação, dividido pelo tempo de permanência atracado. Este índice dá-nos indicação da existência de problemas de congestionamento no porto.

Taxa de ocupação dos berços: representa o percentual de tempo nos quais os berços de atracação estão sendo utilizados num determinado porto.

Os outros indicadores que podemos encontrar na tabela 9 são os de produtividade do trabalho e do capital. Estes indicadores são essenciais para o controlo dos possíveis problemas de baixa produtividade, ajudando à identificá-los e à melhorá-los. Na tabela estes indicadores estão assinalados como indicadores de eficiência e tarifas. Outros exemplos deste tipo de indicadores são:

Toneladas por homem/hora ou equipa/hora: esta medida tem em conta a produtividade do trabalho.

Toneladas por guindaste/hora: este indicador avalia a produtividade deste equipamento utilizado na carga e descarga de mercadorias.

Tabela 9 – Comparando Indicadores de desempenho dos Portos: O Porto Grande comparado com outros portos da África

	Porto Grande Mindelo (Cabo Verde)	Tema (Gana)	Apapa (Nigéria)	Dakar (Senegal)	Abidjan (Costa do Marfim)	Cotonou (Benim)	Mombaça (Quénia)	Durban (África do Sul)
Capacidade								
Contentores realmente manuseados ('000s TEU/ano)	170	471	336	306	500	158	437	1.899
Carga geral realmente manuseada ('000s Toneladas/ano)	699	7.900	3.400	6.109	n.a.	1.100	12.980	16.100
Capacidade de manuseamento de carga geral ('000s Toneladas/ano)	800	8.500	5.000	n.a.	n.a.	2.500	1.500	n.a.
Eficiência								
Tempo médio de espera do contentor no terminal (Dias)	16	25	42	7	12	12	5	4
Tempo médio de processamento de camiões para receção e entrega de cargas (Horas)	6	8	6	5	2,5	6	4,5	5
Tempo médio de ancoramento das embarcações transportando carga geral (Horas)	24	9,6	n.a.	24	2,9	48	36	n.a.
Tempo de carga e descarga das embarcações transportando carga geral (Horas)	36	48	n.a.	60	2,2	48	48	n.a.
Produtividade média das gruas de contentores (Horas)	n.a.	13	12	n.a.	18	n.a.	10	15
Produtividade média das gruas de carga geral (Toneladas carregadas/descarregadas por grua, por hora de trabalho)	6	13,5	9	n.a.	16	15	20,8	25
Tarifas								
Taxa média de manuseamento de carga em geral, navio até ao portão (\$/tonelada)	10,0	10,0	8,0	15,0	13,5	8,5	6,5	8,4
Taxa média de manuseamento do contentor, navio até portão (\$/TEU)	100	168	155	160	260	180	67,5	258
Taxa média de manuseamento de carga a granel seca, navio até ao portão ou linha ferroviária (\$/tonelada)	5,0	3,0	n.a.	5,0	5,0	5,0	5,0	1,4
Taxa média de manuseamento de carga a granel líquida, navio até ao portão ou linha ferroviária (\$/tonelada)	2,5	1,5	1,0	4,0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

n.a. – Not applicable

Fonte: AICD (2010). Cape Verde's Infrastructure: A Continental Perspective. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank.

Quando se faz uma análise dos dados da tabela acima, fica claro como a capacidade do Porto Grande de Cabo Verde, deixa muito a desejar em relação aos outros portos da tabela. A sua capacidade de manuseamento de carga e contentores é muito inferior.

Em relação a eficiência do Porto Grande, o tempo de espera do contentor no terminal, tempo médio de processamento de camiões para receção e entrega de carga e a produtividade das gruas fica muito além dos valores que deveria ter para que conseguisse ter valores semelhantes aos seus concorrentes. No que diz respeito ao tempo de carga e descarga das embarcações transportando carga geral o Porto Grande tem um valor muito melhor em relação aos outros portos.

Em relação as tarifas do Porto Grande, elas são praticamente todas inferiores aos outros portos, com a exceção da taxa média de manuseamento de carga a granel seca, navio até ao portão ou linha ferroviária.

Com a análise destes dados é possível identificar o quão importante é a modernização dos portos, a sua expansão e a aquisição de equipamentos que tornem a sua atividade mais eficiente, para que possa competir com os outros portos do mundo. Pois como foi mencionado anteriormente muitos portos deixam de ser utilizados apesar de terem uma posição geográfica estratégica para o comércio, devido a falta de eficiência no desempenho das suas funções, trazendo perdas tanto a níveis económicos como sociais. Por isso ao longo deste trabalho se tentará fazer uma comparação dos portos de Cabo Verde com os principais portos de África.

6.2. Indicadores do desempenho dos portos de Cabo Verde: eficiência de escala (longo prazo) e eficiência pura (curto prazo)

De acordo com a UNCTAD, os pequenos Estados Insulares em desenvolvimento (SIDS) são caracterizados pela pequenez da sua área, população e economia, onde podemos enquadrar Cabo Verde. Esta característica deve ser considerada como um fator de vulnerabilidade, pois muitas vezes implica uma economia pequena e aberta muito vulnerável à economia global e a choques financeiros, um mercado interno pequeno,

com poucos recursos para exportação, com limitada produção agrícola ou mineral, levando a uma alta participação das importações no PIB. Muitos dos contentores que chegam em Cabo Verde completamente cheios de mercadorias, regressam vazios, pois os produtos exportados são poucos. Na tabela 10 vemos como Cabo Verde tem muitos gastos com as importações e poucos rendimentos com as exportações.

Tabela 10: Evolução do Comércio Externo em Cabo Verde

	2006	2007	2008	2009
Importação	47.579	60.311	62.311	56.225
Exportação	1.819	1.547	2.412	2.769

Fonte: Banco de Cabo Verde (dados em milhões de escudos cabo-verdiano)

Os custos do transporte de mercadorias para o comércio nos SIDS são comparativamente elevados em relação aos seus concorrentes, ficando estes em desvantagem como é o caso de Cabo Verde. Portos menores têm maiores custos operacionais e os investimentos em infraestruturas demoram mais tempo a se regularizar devido ao pequeno volume de negócio.

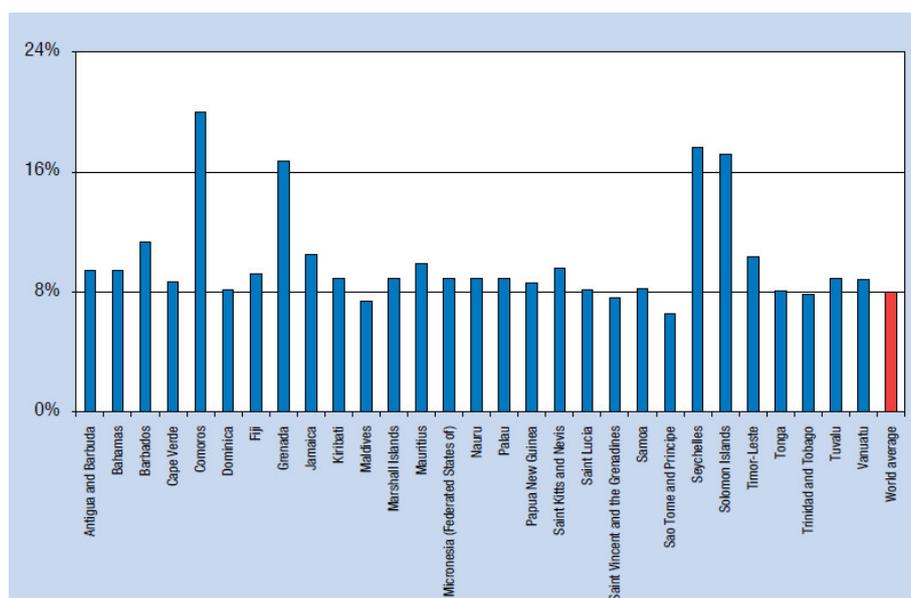


Gráfico 1: Os gastos com o transporte internacional em percentagem do valor das importações (valores médios do período 2004-13)

Fonte: UNCTAD estimates

O transporte marítimo em África tem sido tradicionalmente bastante desregulamentado, e isso possibilitou que operadores globais adquirissem operadores regionais e substituíssem rotas diretas por transbordos noutras paragens. Como resultado disso, o número de viagens diretas está diminuindo em algumas áreas, e a capacidade de transporte de contentores dos navios que servem os portos africanos tornou-se relativamente pequena, na sua maioria situada abaixo dos 2000 TEUs (Foster, *et al.*, 2010).

A proliferação de portos e as limitações em relação ao volume de tráfego de mercadorias leva a que sejam elevados os custos de transporte em algumas regiões da África Oriental (Foster, *et al.*, 2010). Uma maior eficiência das atividades desenvolvidas nos portos, associada a uma melhor integração regional das atividades portuárias, podem ser fatores decisivos para proporcionar melhores ligações entre o porto e o interior das regiões abrangidas e, assim, contribuir para que haja um aumento significativo no tráfego de mercadorias.

Na África Oriental e Ocidental o tempo de permanência de contentores é de 12 a 15 dias, que é duas vezes superior ao tempo de permanência de contentores nos melhores portos que é de 7 dias (Foster, *et al.*, 2010). Estes atrasos podem ser bastante dispendiosos para os portos. Em 2006, um dia extra passado no porto custava mais de 35.000 dólares a um navio de 2.200 TEUs, e proporcionalmente mais a navios maiores (Foster, *et al.*, 2010). Devido a este constrangimento do tráfego portuário, foram introduzidas as designadas "taxas de congestionamento", que podiam ir, em 2006, dos 35 dólares por dia, para um contentor de 20 pés, em Dakar (Senegal), até aos 425 dólares por dia, em Tema (Gana).

Estes atrasos são frequentemente causados por tempos de processamento longos e pela má manipulação da carga em zonas portuárias congestionadas, devido à falta de capacidade básica do cais.

Todas as três regiões: leste, oeste e sul de África, afirmam sofrer de problemas de capacidade específicos. Alguns portos atingiram o limite de armazenamento de contentores dos seus terminais, outros tentam alcançar capacidades para satisfazer as necessidades de procura de armazenamento e movimentação de contentores. Construir portos mais eficientes ou melhorar os que já existem, pode levar à superação de muitas restrições de capacidade, resolvendo o problema do fraco desempenho destes portos em

relação aos padrões internacionais. Neste sentido, a eficiência no curto (quando a capacidade é fixa) e no longo prazo (quando a capacidade é ela própria ajustável) estão aqui muito relacionadas. As decisões de capacidade, e as suas consequências afetam em muitos milhões de dólares o transporte de mercadorias por via marítima.

A capacidade instalada num porto tem uma forte influência sobre os custos operacionais da mesma no curto prazo. Quanto mais e melhores equipamentos o porto tiver, que melhorem a sua capacidade de carga e descarga de mercadorias, quanto melhor for a manutenção dos equipamentos, menor será o custo das atividades operacionais. Quando os portos investem muito em equipamentos de elevado valor, este vai refletir nas taxas cobradas aos seus clientes, tendo um grande impacto na competitividade do porto. Desta forma, é imprescindível que os portos invistam em capacidade que maximize a sua eficiência, de forma a garantir valorização das suas instalações bem como o máximo de produtividade e rentabilidade.

E para medir a eficiência da atividade portuária neste estudo foi feita uma seleção de indicadores de desempenho que se mostraram mais significativos para a análise da produtividade dos portos. Os indicadores selecionados foram: contentores realmente manuseados, capacidade anual de carga geral, capacidade anual de movimentação de contentores, tempo médio de espera do contentor no terminal, tempo médio de espera de um navio de contentor e tempo médio de espera de um navio de carga geral.

Os indicadores: contentores realmente manuseados, capacidade anual de carga geral e capacidade anual de movimentação de contentores são indicadores relacionados com a capacidade instalada nos portos em estudo.

Os indicadores: tempo médio de espera do contentor no terminal, tempo médio de espera de um navio de contentor e tempo médio de espera de um navio de carga geral são indicadores que medem a eficiência dos portos.

6.3. Os portos de Cabo Verde e os seus concorrentes

Cabo Verde encontra-se bem posicionado em relação aos muitos portos considerados de centros mundiais, onde existe uma enorme movimentação de contentores de diferentes partes do mundo e tendo simultaneamente atividades de transbordo nos seus portos, como é o caso de Las Palmas nas Canárias e Tanger Med em Marrocos, recebendo frequentemente cargas provenientes deste países.

Cabo Verde encontra-se principalmente ligado à Europa (como por exemplo: Portugal, entre outros), à África Ocidental (como por exemplo: à Gâmbia, Guiné, Guiné-Bissau, Mauritânia, e Marrocos) e também à América do Sul. Apesar dos portos cabo-verdianos terem uma excelente posição geográfica, eles têm concorrentes com capacidades muito mais elevadas, com custos mais baixos e com produtividade e rendimentos superiores. Segundo a UNCTAD os países com os principais portos concorrentes dos portos cabo-verdianos são: Gâmbia, Guiné, Guiné-Bissau, Gabão, Nigéria, Senegal e Marrocos.

Na tabela seguinte será exposto alguns dados que nos facilitaram a comparação da atividade portuária nestes diferentes países.

Tabela 11: Indicadores de desempenho

País (Porto)	Capacidade anual de movimentação de contentores	Custo/Tarifa: Importação	Tempo médio de espera de um navio de contentores	Tempo médio de espera do contentor no terminal
Cabo Verde (Porto Grande)	150.000 TEU/ano	\$100	1,5 dias	16 dias
Gabão (Gentil)	50.000 TEU/ano	\$280	2 dias	12 dias
Gâmbia (Banjul)	150.000 TEU/ano	\$150	1,5 dias	2 dias
Guiné (Conarky)	N.R.	N.R.	2 à 3 dias	15 dias
Guiné-Bissau (Bissau)	100.000 TEU/ano	N.R.	N.R.	21 dias
Marrocos (Tanger Med)	2000.000 TEU/ano	N.A.	0,5 dia	5 dias
Nigéria (Apapa)	500.000 TEU/ano	\$115	0,5 dia	42 dias
Senegal (Dakar)	400.000 TEU/ano	\$160	0,5 à 1 dia	7 dias

N.R. – Not report; N.A. – Not applicable

Fonte: AICD (2009b), Beyond the Bottlenecks: Ports in Africa: Country Profiles.

A partir da análise dos dados expostos na tabela 11 podemos verificar o que foi exposto no ponto 5.1, pois vemos como países que possuem grande capacidade de movimentação de carga, têm custos mais baixos em relação aos seus concorrentes.

Cabo Verde em relação aos seus principais concorrentes, tem a tarifa mais baixa, o que pode levar a uma rentabilidade também mais baixa, mas no entanto é dos países com menor capacidade anual de movimentação de contentores, o que nos mostra que talvez por ter uma capacidade menor, os portos de Cabo Verde apresentem uma tarifa mais baixa no sentido de poderem ter alguma vantagem competitiva em relação aos outros portos, que por sua vez possuem uma maior capacidade.

O que evidencia mais uma vez, o que tem vindo a ser debatido ao longo deste trabalho, que é a importância do investimento no aumento da capacidade portuária para que se possa dar uma resposta o mais eficaz possível aos clientes. E também a necessidade da implementação de uma no que diz respeito à prestação dos serviços

portuários, que são a principal fonte de rendimento dos portos sendo essencial à sua sobrevivência.

No que diz respeito ao tempo médio de espera de um navio de contentores, os valores mais baixos de espera são do porto Tanger Med de Marrocos e do porto Apapa da Nigéria. Estes valores do tempo de espera, evidenciam que um grande número de navios nestes países, o que não acontece em Cabo Verde que apesar de não ter um tempo de espera elevado (1,5 dias), este tem um menor número de navios a atracarem nos seus portos, e existindo também, muitos países que não têm ligação direta com Cabo Verde, como é o caso de alguns países da Europa e de outras partes de mundo, em que as mercadorias chegam à Cabo Verde através dos portos de Lisboa e Leixões de Portugal.

Para melhorar cada vez mais o desempenho dos portos cabo-verdianos, é necessário ter em conta a pequenez da sua economia, para poder capacitar-se de vantagens competitivas no mercado mundial. Para isso é fundamental evitar custos elevados, pois estes custos operacionais vão ter como consequência um aumento nos preços para os clientes.

Segundo a ENAPOR, é muito importante também investir nas ligações inter-ilhas, para que o país esteja o mais ligado possível, e que uma carga quando chegue a um dos portos principais não tenha que ficar muito tempo à espera do transporte para o seu porto final. Como é exemplificado na tabela abaixo, onde vemos uma diminuição nas mercadorias de cabotagem ou do transporte inter-ilhas, evidenciando assim uma ligação pouco eficiente entre as ilhas do país.

Tabela 12: Estatísticas Comerciais Porto Grande

	2007	2008	2009
Navios de Cabotagem	1.726	1.430	1.382
Mercadorias de Cabotagem (Ton)	237.574	227.920	216.475
Passageiros de Cabotagem	271.423	264.961	273.250

Fonte: dados disponíveis em Fortes (2010)

De acordo com a UNCTAD (2014), outro aspeto importante é o investimento em equipamentos fundamentais e necessários, e o investimento em conhecimentos e formações aos intervenientes nas operações portuárias de forma a gerar e fomentar novas ideias em relação a logística portuária, e a como melhor aproveitar as estruturas existentes.

Estes investimentos devem ser feitos, no entanto, de uma forma sustentável, pois para países com pequena dimensão, o acesso a empréstimos é limitado, e o custo de um investimento direto é muito elevado e às vezes quase impossível (UNCTAD, 2014). Por isso, é muitas vezes necessário apostar em investimentos com financiamentos através de privados ou de outros países, em que a propriedade da estrutura criada pertence aos investidores. Estes investimentos vão melhorar a estrutura portuária, e vão ajudar o país a fazer face a novas realidades que possam surgir no mercado internacional.

Para a ENAPOR, é essencial a focalização na obtenção de ganhos, operando com eficiência, fazendo uso dos recursos locais, e tendo em conta as necessidades locais, mas sempre tendo em atenção as novas necessidades que possam surgir e adaptam-se à elas.

Quando falamos em investimento é importante ter em conta os objetivos estratégicos da ENAPOR, que são o seguinte:

“Na óptica nacional, a empresa aposta sempre na expansão e melhoria de qualidade dos seus serviços para dar vazão ao aumento natural da quantidade do tráfego e diversificar os serviços portuários com vista a melhor servir os utentes e aumentar o seu volume de negócios.

A nível internacional, a empresa preparará e especializará gradualmente um porto para a internacionalização do sistema portuário cabo-verdiano nos setores de transbordo de contentores, turismo de cruzeiro e transbordo de pescado.”

Cabo Verde está localizado no cruzamento das principais rotas marítimas que ligam a Europa, América e África e tem como característica uma estabilidade económica e política imprescindível ao sucesso de qualquer investimento.

Devido a estes fatores a ENAPOR esta a desenvolver um projeto de terminal de transbordo de contentores, que visa transformar o Porto Grande numa plataforma

internacional de transbordo de contentores e de logística destinada aos diferentes operadores marítimos originários da América, África e Europa.

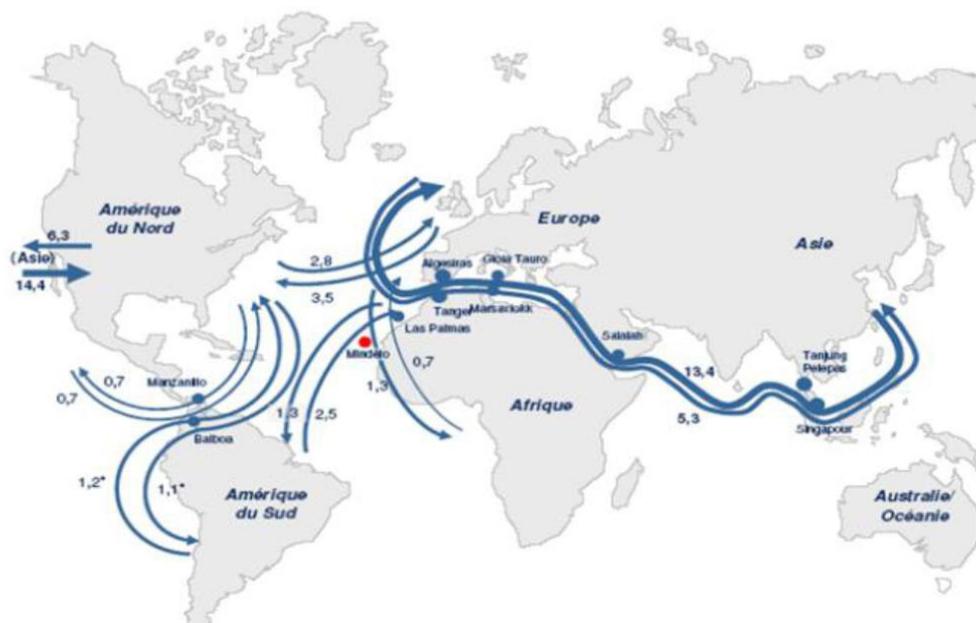


Figura 6: Fluxo de contentores mundiais e exemplos de portos de transbordo

Fonte: ENAPOR

Com vista ao alcance deste projeto, foi dado um passo importante na sua concretização, quando foi assinado o acordo comercial entre a ENAPOR e a prestigiada companhia Maersk Line para a prática de transbordo de contentores no Porto Grande. Este acordo está a proporcionar a escala regular de navios para operações de transbordo de carga com destino ao Porto da Praia (capital de Cabo Verde) e a países vizinhos como a Guiné-Bissau e o Senegal. Aumentando o dinamismo no Porto Grande tornando-o mais atrativo para o investimento, para que possa competir de melhor forma com os seus concorrentes uma vez que alguns destes portos estão também ligados à Maersk Line.

Para além da Maersk Line, os portos de Cabo Verde estão ligados à outras companhias armadores de navios como o Cabomundo, Portiline e Transinsular que ligam, quase diariamente, o Porto da Praia, o Porto Grande e o Porto da Palmeira, aos portos de Lisboa e Leixões de Portugal.

6.4. Análise e tratamento estatístico dos dados

O objetivo deste trabalho é comparar os portos de Cabo Verde com os portos seus concorrentes, sobretudo os portos de países africanos. Neste intuito, foi feita uma seleção de indicadores de desempenho de diferentes portos de países africanos para fazer uma análise comparativa com os indicadores dos portos cabo-verdianos. Os dados foram recolhidos em bases de dados de organizações internacionais que se preocupam com este tema, como o World Bank, AICD e a UNCTAD.

Os dados recolhidos encontram-se sumariados na tabela 13, onde é possível identificar os indicadores de desempenho dos portos utilizados no estudo empírico e a lista de todos os países (portos) que compõem a amostra. Os indicadores de desempenho utilizados na análise da performance dos portos foram escolhidos tendo em conta a informação recolhida sobre a atividade portuária que foi publicada no relatório da AICD, *Beyond the Bottlenecks: Ports in Africa: Country Profiles*, publicado pelo World Bank (AICD, 2009b).

Na tabela 13, constam ainda indicadores económicos escolhidos pela sua relevância na demonstração de aspetos importantes da vida económica dos países em que se encontram os portos estudados. Estes dados são essenciais para que se possa entender se existe uma relação entre a situação económica do país com a atividade portuária nele desenvolvido, ou seja, se os países com melhores condições económicas têm portos que desenvolvem as suas atividades com maior eficiência.

Tabela 13: Os portos e indicadores de desempenho utilizados no estudo

Países (Porto)	Indicadores de Desempenho	Indicadores Económicos
Angola (Luanda)	Contentores realmente manuseados Capacidade anual de movimentação de contentores Capacidade anual de carga geral Tempo médio de espera do contentor no terminal Tempo médio de espera de um navio de carga geral Tempo médio de espera de um navio de contentores	PIB do país PIB per capita do país Formação Bruta de Capital Fixo do país % do PIB Importação de bens e serviços % do PIB Exportação de bens e serviços % do PIB
África do Sul (Cape Town)		
Benin (Cotonou)		
Camarões (Douala)		
Cabo Verde (Porto Grande)		
Djibouti (Porto do Djibouti)		
Egipto (Alexandria)		
Gana (Tema)		
Quénia (Porto do Mombasa)		
Libéria (Monróvia)		
Madagáscar (Toamasina)		
Moçambique (Beira)		
Namíbia (Walvis Bay)		
Nigéria (Apapa)		
Sudão (Sudan)		
Tanzania (Porto do Dar es Salam)		

Fonte: Do autor

Porter (1990), define a competitividade como a habilidade ou talento, resultante do conhecimento adquirido que é capaz de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência, e de acordo com este autor, a competitividade é o mesmo que a produtividade.

Cabral *et al.*, (2014), diz-nos que a avaliação empírica da produtividade envolve a medição do uso do potencial de produção de uma empresa, calculando o seu nível de produtividade ao longo do tempo em relação a uma fronteira de produção específica da empresa que se refere ao conjunto de produções máximas dado o nível de utilização dos diferentes inputs. No entanto, é necessário saber distinguir a produtividade e eficiência. De acordo com estes autores, a eficiência, em termos práticos, tem vindo a ser medida como o desempenho de uma determinada empresa em relação à sua melhor homóloga existente na indústria.

Neste estudo, seguiu-se esta proposta e para fazer a análise comparativa dos portos de Cabo Verde com os portos africanos, foram escolhidos vários indicadores que influenciam a atividade portuária, como é o caso do tempo de espera, capacidade de movimentação de contentores e carga geral, entre outros.

Os autores Cabral *et al.*, (2014), que fizeram um estudo sobre o transporte marítimo brasileiro, escolheram também um conjunto de indicadores de desempenho portuário, e depois os agruparam em grupos distintos com base em determinados critérios de desempenho, fazendo uma análise *cluster*.

Foram formados três grupos com base na informação recolhida sobre vários indicadores de desempenho portuário (Tabela 9) e aplicando a análise *clusters*, os grupos foram criados tendo em conta critérios de desempenho e produtividade, pelo seguinte motivo, a produtividade vai estudar e avaliar a relação existente entre o que é produzido e os fatores utilizados nessa produção, ou seja, a relação existente entre os serviços prestados pelos portos e os fatores utilizados na prestação destes serviços.

Para construção dos *clusters* estes autores seguiram uma metodologia baseada na técnica particional, onde primeiro é utilizado um agrupamento hierárquico o *Average linkage*, para a determinação do número de grupos, e de seguida foi utilizado o método *K-means* para a análise e otimização dos resultados dos *clusters*.

Para iniciar o estudo, primeiro fazemos uma análise da estatística descritiva dos dados usados no trabalho.

Tabela 14: Estatística descritiva dos indicadores de desempenho utilizados no estudo

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Contentores realmente manuseados (TEU)	269.001	195.588	46.000	782.868
Capacidade anual de movimentação de contentores (TEU)	707.500	1.425.284	100.000	6.000.000
Capacidade anual de carga geral (Toneladas)	5.450.000	4.573.693	500.000	17.800.000
Tempo médio de espera do contentor no terminal (dias)	14,3	10,2	3	42
Tempo médio de espera de um navio de carga geral (horas)	47,6	58,8	0	230
Tempo médio de espera de um navio de contentores (horas)	30,1	25,1	0	96
PIB (10 ⁶ \$)	8.350.000.000	17.000.000.000	1.580	56.900.000.000
PIB per capita (\$)	2483,1	2036,5	449	6477
Formação bruta de capital fixo, % do PIB	22,6	9,1	13	47
Importação de bens e serviços, % do PIB	39,3	18,5	13	82
Exportação de bens e serviços, % do PIB	26,7	12,6	9	59

Fonte: Do autor

Quando analisámos os valores das médias destes indicadores com os valores dos mesmos indicadores para Cabo Verde, podemos concluir que a maioria está abaixo das médias da tabela 14. Apenas os indicadores, capacidade de carga geral por ano e tempo médio de espera do contentor no terminal estão acima dos valores médios apresentados na tabela 14.

Para estudar os grupos de portos em termos do seu desempenho, foi necessário recorrer a uma análise que permitisse classificar os portos. A metodologia considerada para esse fim foi a análise de *clusters*. A análise de *clusters* permitiu-nos agrupar os portos que apresentam características semelhantes entre si e ter uma ideia sobre o

posicionamento relativo dos portos de Cabo Verde. Para o estudo foi inicialmente utilizado um método de agrupamento hierárquico, o *Average linkage*, que nos permitiu saber o número de grupos a formar para a nossa amostra. O desenvolvimento de uma estrutura hierárquica dos dados, em que cada observação é inicialmente colocada no seu próprio *cluster*, e conseqüentemente aos *clusters* iniciais são juntados sucessivamente novas observações por ordem de proximidade (técnica “*botton up*”). Em seguida, a partir do número de grupos fornecido pelo *Average linkage* que aponta para a existência de três grupos de portos, usou-se essa informação para aplicar o método particional *K-means*, cujo objetivo é encontrar uma partição de dados tal que minimize o quadrado da distância euclidiana¹⁵ ao centro do *cluster*, procurando, dessa forma, formar grupos homogêneos. Os resultados finais são apresentados na tabela 15.

Tabela 15: Grupos formados de acordo com o método de aglomeração de dados *K-means*

Grupos	Porto	Localização
1	Luanda	Angola
	Douala	Camarões
	Toamasina	Madagáscar
	Apapa	Nigéria
2	Cotonou	Benin
	Porto do Mombasa	Quênia
	Monróvia	Libéria
	Beira	Moçambique
	Walvis Bay	Namíbia
	Cape Town	África do Sul
3	Porto Grande	Cabo Verde
	Porto do Djibouti	Djibouti
	Alexandria	Egipto
	Tema	Gana
	Sudan	Sudão
	Porto do Dar es Salam	Tanzânia

Fonte: Do autor

Na tabela 16 apresenta-se a informação relativa às características de desempenho portuário de cada um dos grupos formados. Para isso, listam-se as estatísticas descritivas (mínimo, média, máxima) dos indicadores de desempenho portuário para cada um dos grupos formados.

¹⁵ Distância euclidiana é a raiz quadrada da soma das diferenças em valores para cada variável.

Tabela 16: Estatística descritiva dos indicadores de desempenho de cada grupo de portos

Indicadores de Desempenho		Grupos		
		1	2	3
Contentores realmente manuseados (TEU)	Mínimo	92.529	46.000	170.000
	Média	237.134	257.547	301.727
	Máximo	336.308	782.868	471.000
Capacidade anual de movimentação de contentores (TEU)	Mínimo	270.000	100.000	150.000
	Média	380.000	1.266.667	366.666
	Máximo	500.000	6.000.000	500.000
Capacidade anual de carga geral (toneladas)	Mínimo	3.000.000	500.000	7.500.000
	Média	4.625.000	1.400.000	10.100.000
	Máximo	6.500.000	2.500.000	17.800.000
Tempo médio de espera do contentor no terminal (dias)	Mínimo	9	5	3
	Média	18,8	11	14,5
	Máximo	42	20	28
Tempo médio de espera de um navio de carga geral (horas)	Mínimo	24	0	12
	Média	60	26	61
	Máximo	144	60	230
Tempo médio de espera de um navio de contentores (horas)	Mínimo	12	0	14
	Média	39,5	25,2	28,7
	Máximo	96	72	50

Fonte: Do autor

Grupo 1: Baixa Eficiência

Analisados os valores médios dos indicadores, concluímos que, o grupo 1 tem o valor mais baixo do indicador de desempenho contentores realmente manuseados e os valores médios mais altos dos indicadores de desempenho tempo médio de espera de um navio de contentores, tempo médio de espera do contentor no terminal e tempo

médio de espera de um navio de carga geral, o que nos mostra a relação existente entre a capacidade de um porto e a sua eficiência. Pois, se o porto tem pouca capacidade para manusear os contentores, logo o tempo de espera de um contentor no terminal será elevado, e conseqüentemente a eficiência será baixa.

De acordo com o indicador contentores realmente manuseados vemos que os portos deste grupo têm pouco movimento de contentores quando comparado com os portos dos outros grupos, o que pode se explicado pelo baixo valor dos contentores realmente manuseados e pelo alto valor do tempo de espera do contentor no terminal e o tempo de espera por um navio de contentores.

No entanto em relação a capacidade de carga geral este grupo tem o segundo melhor valor médio. Este facto pode ser justificado pela especialização dos portos em outros tipos de carga que não são contentorizadas. Alguns portos por terem pouco tráfego de contentores, preferem especializar-se nos outros tipos de mercadorias. Parece ser o caso deste grupo de portos (grupo 1).

No que diz respeito aos indicadores capacidade anual de movimentação de contentores e tempo médio de espera de um navio de carga geral, este grupo tem os segundos melhores valores médios, o que pode evidenciar que apesar dos portos terem uma boa capacidade, ela não é completamente aproveitada.

Grupo 2: Elevada Eficiência

Depois da análise dos valores médios dos indicadores, concluímos que, o grupo 2 tem o valor mais alto do indicador de desempenho capacidade anual de movimentação de contentores, e os valores mais baixos dos indicadores tempo médio de espera de um navio de contentores, tempo médio de espera de um navio de carga geral e tempo médio de espera do contentor no terminal.

Estes indicadores revelam que os portos deste grupo têm uma grande eficiência no desempenho das suas atividades pois os seus tempos de espera são os melhores. Este fator torna os portos mais atrativos, aumentando o número de barcos que passam por eles. E isto vai se tornar num incentivo, para que a infraestrutura dos portos seja mantida nas melhores condições para a satisfação dos seus clientes.

Estes indicadores também podem ser justificados pelo facto de estes portos terem uma especialização no tráfego contentorizado, e normalmente estes portos fazem grandes investimentos para que possam fazer face a concorrência e de forma a fidelizar os seus clientes.

Em relação ao indicador com pior valor médio, temos para este grupo o indicador capacidade anual de movimentação de carga geral. No que diz respeito ao indicador com o segundo melhor valor médio para este grupo temos contentores realmente manuseados. Estes valores podem ser justificados pelo facto de os portos deste grupo serem especializados no tráfego de contentores como foi dito acima, fazendo poucos investimentos na melhoria das suas capacidades no que diz respeito a outros tipos de carga.

Grupo 3: Eficiência Intermédia

O grupo 3 é constituído pelos portos com os melhores valores médios dos indicadores de desempenho, em que se destacam contentores realmente manuseados e capacidade anual de carga geral.

Neste grupo os indicadores com os segundos melhores valores médios são o tempo médio de espera de um navio de contentores e tempo médio de espera do contentor no terminal.

Em relação aos indicadores com os piores valores médios para este grupo, eles são a capacidade anual de movimentação de contentores e o tempo médio de espera de um navio de carga geral.

De acordo com esta análise vemos que Cabo Verde se encontra neste grupo, que apesar de não ser o grupo com os piores valores, ainda necessita de desenvolver com mais eficiência a sua atividade portuária, ou seja, é necessário fazer investimentos na melhoria das infraestruturas e dos equipamentos essenciais no desempenho da atividade portuária.

Tabela 17: Estatísticas descritivas dos indicadores económicos de cada grupo de portos

Indicadores Económicos		Grupos		
		1	2	3
PIB (10 ⁶ \$)	Mínimo	16.000	2.030	1.580
	Média	186.000	75.200	75.300
	Máximo	596.000	350.000	287.000
PIB per capita (\$)	Mínimo	449	461	998
	Média	2.748,5	2.573	2.216,3
	Máximo	5.935	6.477	3.715
Formação Bruta de Capital Fixo % do PIB	Mínimo	14	16	13
	Média	16,3	26,7	28,8
	Máximo	20	28	47
Importação de bens e serviços % do PIB	Mínimo	14	33	13
	Média	31,8	47,7	35,2
	Máximo	43	82	60
Exportação de bens e serviços % do PIB	Mínimo	16	16	9
	Média	31,8	26,5	23
	Máximo	59	40	39

Fonte: Do autor

Quando analisámos a tabela 17, da estatística descrita dos indicadores económicos tendo em conta o investimento feito nos países pertencentes a cada grupo podemos constatar que, o grupo 1 tem baixa eficiência e é o grupo com o pior valor médio para o indicador económico Formação Bruta de Capital Fixo. O grupo 2 que é o grupo com eficiência elevada é o grupo com o segundo melhor valor médio do indicador económico Formação Bruta de Capital Fixo. E o grupo 3 é o grupo que se caracteriza por ter valores intermédios da eficiência, é o grupo com o valor intermédio para o indicador Formação Bruta de Capital Fixo.

Estes valores nos dão a noção do dinamismo existente nas economias de cada grupo, o que leva a conclusão de que os grupos que têm os melhores valores de eficiência (grupo 2 e 3) são os países que têm também os melhores valores do investimento na economia.

Estes indicadores económicos mostram-nos a importância que a economia de um país tem no desenvolvimento das atividades portuárias dentro da mesma. Eles refletem a relevância que o estado de maturação de uma economia pode refletir na maneira como a atividade portuária se desenvolve.

Com a crescente integração das economias mundiais, por via do comércio internacional, o transporte marítimo tem tido um papel crescente nas economias, por este motivo torna-se fundamental que os países tenham um setor portuário desenvolvido e a operar com eficiência para que possa competir no mercado internacional.

Quando analisámos os resultados dos indicadores de desempenho dos grupos formados deparámos com o seguinte, os valores da capacidade dos grupos são diferentes, uns mais do que outros. Os valores médios dos contentores realmente manuseados são diferentes, mas esta diferença não é muito elevada. A capacidade anual de movimentação de contentores é pouco diferente quando comparámos os grupos 1 e 3, mas se compararmos o grupo 2 com os outros dois grupos vemos que existe uma significativa diferença entre eles. A capacidade anual de carga geral tem uma grande diferença quando comparámos os valores médios deste indicador para os três grupos. Sendo o grupo 3 com um valor mais elevado, seguido do grupo 1 e por último o grupo 2, com um valor mais baixo comparativamente aos outros.

Se analisarmos os indicadores tempos de espera dos grupos, vemos que alguns têm diferenças significativas e que outros são diferentes mas essa distância não é muito grande. Para o indicador de desempenho tempo médio de espera do contentor no terminal, os grupos têm valores médios diferentes, sendo a diferença mais significativa entre o grupo 2 e o grupo 1. No indicador de desempenho tempo médio de espera de um navio de carga geral os valores são muito diferentes quando se compara o grupo 2 com o grupo 1 e o grupo 3 com o grupo 2, enquanto que o grupo 1 e o grupo 3 têm valores muito próximos. Quando comparamos os valores do indicador de desempenho tempo médio de espera de um navio de contentores, concluímos que o grupo 2 e o grupo 3 têm valores diferentes, mas esta diferença não é grande. Em relação ao grupo 1, este tem um valor muito mais alto quando comparado com os outros grupos.

Quando confrontamos os valores dos indicadores económicos concluímos que alguns têm uma diferença elevada e outros nem por isso. O indicador económico PIB tem uma diferença pouco significativa para os valores dos grupos 2 e 3, o grupo 1 por

sua vez, tem um valor do PIB muito mais elevado comparativamente aos outros grupos. Para o indicador económico PIB per capita, a diferença neste indicador não é muito grande entre os grupos. Para o indicador Formação Bruta de Capital Fixo, o grupo 2 e 3 tem uma diferença pouco significativa, mas quando comparada com os valores médios deste indicador para o grupo 1 com os outros grupos, a diferença já é mais significativa. Os valores da Importação de bens e serviços para o grupo 1 e 3 têm pequena diferença, já o valor deste indicador para o grupo 2 tem uma diferença elevada quando equiparada com os valores dos outros grupos 1 e 3. O indicador económico Exportação de bens e serviços tem valores que não são muito diferentes, a diferença mais elevada existe quando comparamos os valores do grupo 3 e o grupo 1, onde o grupo 1 tem um valor muito mais elevado.

Depois de analisados estes dados surgem duas questões:

As economias mais desenvolvidas têm os melhores portos?

Os portos com melhores capacidades têm melhores produtividades?

Para responder a primeira questão vamos avaliar os indicadores económicos em relação a eficiência de cada grupo.

O grupo 1 (baixa eficiência), tem os valores mais elevados dos indicadores PIB, PIB per capita e Exportação de bens e serviços, e tem os valores mais baixos dos indicadores Formação Bruta de Capital Fixo e Importação de bens e serviços. Isto nos mostra que no grupo 1 apesar de ter um elevado valor do PIB, PIB per capita e da Exportação de bens e serviços, este grupo tem um baixo valor da Formação Bruta de Capital Fixo, o que evidencia um baixo valor do investimento na economia, o que pode ser uma justificação para este grupo ter a eficiência mais baixa no desempenho das atividades portuárias, pois a falta de investimento pode dificultar o desenvolvimento da economia de um país.

O grupo 2 (elevada eficiência), tem os segundos melhores valores para o PIB per capita, Exportação de bens e serviços e Formação Bruta de Capital Fixo, e o mais elevado valor da Importação de bens e serviços. Este grupo não tem os melhores valores do PIB e do PIB per capita, mas tem o segundo melhor valor da Formação Bruta de Capital Fixo, o que nos mostra que nas economias deste grupo existe investimento com alguma significância, o que nos mostra que nas economias dos países deste grupo existe

investimento na economia, o que ajuda no desenvolvimento e no melhor funcionamento da mesma. Sendo este um facto que pode ser justificado pelo seguinte, uma economia mais desenvolvida tem uma atividade portuária mais eficiente.

O grupo 3 (eficiência intermédia), tem o melhor valor do indicador Formação Bruta de Capital Fixo, os segundos melhores valores dos indicadores PIB e Importação de bens e serviços e os piores valores dos indicadores PIB per capita e Exportação de bens e serviços. Este grupo não tem os valores mais elevados de muitos dos indicadores, mais tem o valor mais elevado da Formação Bruta de Capital Fixo, e tal como o grupo 2, este indicador no grupo 3 evidencia que os países deste grupo têm uma economia onde existe investimento, fazendo com que a economia tenha um melhor funcionamento, bem como as atividades nelas realizadas. Mostrando mais uma vez que economias desenvolvidas têm melhores portos e conseqüentemente uma atividade portuária mais eficiente.

Respondendo agora a segunda questão, de acordo com a análise dos resultados da análise *cluster* podemos concluir que os portos com melhor capacidade são mais produtivos. Isto pode ser justificado com a análise dos valores da tabela 16, onde vemos que os grupos 2 e 3 que têm melhores valores de eficiência no desempenho das atividades portuárias são os grupos com a melhor e a segunda melhor produtividade respetivamente.

7. Conclusão

Os dados recolhidos para o estudo deste relatório tinham como principal foco a análise do desempenho, sobretudo ao nível da produtividade dos portos cabo-verdianos em relação à de outros portos africanos.

Aplicando a metodologia de formação de *clusters K-means* foram construídos três grupos de portos, que partilham características semelhantes, e depois de os analisar foi possível concluir que o grupo 2 é o grupo com elevada eficiência, o grupo 3 é o com eficiência intermédia e o grupo 1 é o grupo com eficiência baixa.

Os grupos 1 e 3 são constituídos por portos com valores mais baixos para indicadores como capacidade anual de movimentação de contentores de carga geral, contentores realmente manuseados, e, valores mais altos para os indicadores como o tempo médio de espera de um navio de carga geral, o tempo médio de espera de um navio de contentores e tempo médio de espera do contentor no terminal.

O grupo 2 possui os melhores valores médios dos indicadores de desempenho que justificam um bom nível de eficiência e elevada capacidade. Estes portos são caracterizados por terem boa dimensão e indicadores de desempenho com valores acima dos restantes portos.

É importante ter em consideração o seguinte, os portos pequenos têm poucos incentivos para fazer investimentos na melhoria das suas infraestruturas e dos seus equipamentos, uma vez que a procura nestes portos é na maioria dos casos baixa, não justificando estes investimentos.

Estes portos normalmente recebem poucos barcos de contentores, e se especializam na movimentação de outros tipos de carga. Portos de pequena dimensão, normalmente têm um tempo médio de espera de contentores elevado. No entanto segundo Cabral *et. al.*, (2014), não podemos concluir que os portos de pequena dimensão sejam menos rentáveis do que os portos com maior dimensão, uma vez que os portos de pequena dimensão podem receber poucos incentivos para melhorar a sua produtividade, por receberem poucos navios de contentores e a sua infraestrutura ser suficiente para oferecer um bom serviço aos outros tipos de carga. E quando analisamos o grupo 3 vemos que, apesar de ter os segundos melhores valores para indicadores que

se relacionam com os contentores, este grupo tem os melhores indicadores no que diz respeito a carga geral, evidenciando uma especialização na atividades portuárias ligadas a carga geral e pouco investimento na melhoria das condições das atividades relacionadas com a carga contentorizada. E isto pode ser justificado pelo tipo de procura que os portos têm, e se estes têm mais procura na movimentação de carga geral, eles terão que se focar no fragmento do mercado que levará ao aumento da sua rentabilidade.

Enquanto que nos portos com grande dimensão existe uma constante preocupação em manter um alto nível de desempenho das suas atividades, havendo incentivos ao investimento para que seja possível a manutenção e melhoria da sua produtividade. E por estas razões estes portos têm uma procura elevada no que diz respeito à carga contentorizada e as outras também, evidenciando o facto de que cada porto se especializa de acordo com a sua procura.

O Porto Grande de Cabo Verde de acordo com as suas características ficou enquadrado no grupo 3, um grupo de eficiência intermédia, expondo o facto que o Porto Grande necessita melhorar as suas infraestruturas portuárias e a maneira como desenvolve as atividades portuárias.

As eventuais ineficiências dos serviços portuários afetam a qualidade, o tempo e a fiabilidade com que decorrem as operações portuárias. Este tipo de impactos negativos nas operações portuárias, para além de resultarem num inevitável aumento monetário no preço/custo dos serviços portuários, podem também afetar a forma como os portos nacionais se interligam na cadeia logística internacional, diminuindo ou tornando a sua interligação menos interessante. Podem, nomeadamente, afetar a escolha dos armadores internacionais quanto à frequência e destino das linhas regulares de transporte de mercadorias que passam pelos portos nacionais, prejudicando a competitividade da economia cabo-verdiano.

Para que o Porto Grande se torne mais competitivo é necessário investir em infraestruturas e equipamentos, que possam melhorar o desempenho das suas atividades e conseqüentemente melhorar a sua produtividade, através do aumento da sua capacidade, e para que possa ser possível o aumento da eficiência das atividades desenvolvidas no porto, facto que se pôde constar através da análise *cluster*, pois foi possível ver que os portos com maior capacidade têm maior eficiência.

E ao melhorar a sua produtividade, o porto se tornará mais atrativo para os seus clientes, aumentando a sua rentabilidade. Este aumento da rentabilidade dependerá da diminuição dos custos para um dado nível de produção, e a diminuição dos custos implicará a eficiência técnica. A eficiência técnica por sua vez implicará uma produtividade pelo menos igual à do melhor porto concorrente.

Por isso investimentos são necessários pois estes trarão ganhos na produtividade no curto e no longo prazo. No curto prazo porque a capacidade de desempenho das atividades desenvolvidas no porto vai melhorar, e o longo prazo porque a produtividade das atividades portuárias irá aumentar, e isso conduzirá ao aumento da rentabilidade do porto. Esta conclusão foi exposta através da análise dos indicadores de desempenho onde foi possível constatar que quanto maior a capacidade, maior será a eficiência, e quanto maior for a eficiência no desempenho das atividades portuárias maior será a produtividade de um porto e conseqüentemente maior será a sua rentabilidade.

Um outro aspeto abordado neste relatório foram as reformas institucionais. Após a independência, em 1975, Cabo Verde iniciou um processo de infraestruturação e de reforço do serviço de ligação inter-ilhas. Ainda nos dias de hoje os portos de Cabo Verde são geridos pela ENAPOR, que é uma empresa pública, e diariamente surgem novas variáveis que vêm por em causa o modelo de gestão utilizado.

A ENAPOR tem demonstrado interesse em adotar o modelo de gestão portuária *Landlord*, em que apenas as infraestruturas portuárias são da posse e controlo do setor público, enquanto que as superestruturas, os equipamentos e o trabalho portuário são do controlo e gestão de um agente do setor privado. A implementação deste modelo terá impactos na economia do país, por isso será necessário haver um constante controlo ao longo deste processo¹⁶.

Depois do estudo de reformas com base no modelo de gestão portuária *Landlord* já efetuadas, é possível concluir que este modelo: poderá trazer um aumento de competitividade para os portos cabo-verdianos; a descentralização dos poderes e a privatização levará a introdução de concorrência no sistema portuário cabo-verdiano; e que os ganhos de curto prazo, obtidos com a privatização, levarão à ganhos de longo prazo, mas estes ganhos de curto prazo deverão ser sustentados e reforçados no longo prazo.

¹⁶ Consultar anexo 5, Implementação da Reforma Portuária.

A promoção da concorrência no setor portuário tanto a nível das operações nos terminais, como a nível dos serviços prestados, torna-se num instrumento fundamental para garantir a eficiência e a qualidade de funcionamento do setor portuário e, conseqüentemente para potenciar o seu contributo para a competitividade da economia nacional.

Limitações do estudo

As limitações encontradas ao longo deste estudo foram a escassez de estudos e dados sobre esta matéria para Cabo Verde, o que criou algumas dificuldades na obtenção das informações necessárias ao estudo.

Proposições para trabalhos futuros

Em relação à investigações futuras no que diz respeito aos portos cabo-verdianos, e necessário avaliar a exequibilidade da integração dos principais portos de Cabo Verde nas principais cadeias logísticas, como sendo o elemento essencial para atrair grandes operadores portuários a investirem nos nossos portos. E também é importante estudar o impacto destas transformações nos portos na realidade socioeconómica das ilhas onde eles se encontram.

Referências Bibliográficas

AICD (2009a). Beyond the Bottlenecks: Ports in Africa. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington: The World Bank, http://www.infrastructureafrica.org/system/files/BP08_Ports_maintxt_new.pdf, acessado em 19 Maio 2014.

AICD (2009b). Beyond the Bottlenecks: Ports in Africa: Country Profiles. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington: The World Bank, http://www.infrastructureafrica.org/system/files/BP08_country_annex.pdf, acessado em 14 Abril 2015.

Almeida, João de (1938). O Porto Grande de São Vicente de Cabo Verde. 2ª ed., Lisboa: Editorial Império Lda.

Autoridade da Concorrência (2015). Estudo sobre Concorrência no Setor Portuário. Lisboa: Autoridade da Concorrência,

http://www.concorrenca.pt/vPT/Noticias_Eventos/ConsultasPublicas/Documents/ESTUDO_Sector%20Portu%C3%A1rio.pdf, acessado em Outubro 2015.

Briceño-Garmendia, Cecilia M. e Benitez, Daniel Alberto (2010). Cape Verde's Infrastructure: A Continental Perspective. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington: The World Bank, http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/06/22/000333038_20110622010424/Rendered/PDF/627540WP0P1242000public00BOX361491B.pdf acessado em 4 Março 2014.

Cabral, Alexandra Maria Rios e Ramos, Francisco de Sousa (2014). Cluster Analysis of the Competitiveness of Container Ports in Brazil. Transportation Research. Part A 69, pp. 423-431.

Cardoso, Ulisses Silva (2013). Estratégia para o Desenvolvimento do Setor Portuário de Cabo Verde, com Base nas Tendências Internacionais. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/3235/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20ULISSES%20CARDOSO_1.pdf, acessado em 8 Outubro 2014.

Degrassi, S. (2001). The Seaport Network Hamburg. Tese de Doutoramento. Hamburgo: Universidade de Hamburgo.

ENAPOR (2015). O Projeto de Transbordo de Contentores do Porto Grande, Mindelo: ENAPOR,

<http://www.enapor.cv/documentos/33/Projecto%20de%20transbordo%2022.pdf>,

acedido em 25 Maio 2015.

ENAPOR (2013). Relatório de Gestão 2013 da ENAPOR. Mindelo: ENAPOR,

<http://www.enapor.cv/portal/v10/PT/asp/empresa/relatoriosGestao.aspx?ms=0-0-3>,

acedido em 10 Fevereiro 2015.

Estache, Antonio; González, Marianela e Trujillo, Lourdes (2002). Efficiency Gains from Port Reform and the Potential for Yardstick Competition: Lessons from Mexico. *World Development* 30 (4), pp. 545–560.

Estache, Antonio e Carbajo, José (1996). Competing Private Ports - Lessons from Argentina in Viewpoint: Public Policy for the Private Sector Note No. 100. Washington DC: World Bank,

<http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884->

[1303327122200/100estach.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1303327122200/100estach.pdf), acessido em 6 Março 2014.

Fortes, Zeferino (2010). Desenvolvimento Futuro do Sector Portuário Caboverdeano. *Salón Atlántico de Logística Y Transporte (SALT2010)*. Tenerife,

<http://www.proyectogesport.com/descargas/zeferino.pdf>, acessido em 16 Junho 2015.

Foster, Vivien e Briceño-Garmendia, Cecilia (2010). Africa's Infrastructure: A Time for Transformation. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington: The World Bank,

http://siteresources.worldbank.org/INTAFRICA/Resources/aicd_overview_english_no_embargo.pdf, acessido em 19 Maio 2014.

Lacerda, Sander Magalhães (2005). Investimentos nos Portos brasileiros: Oportunidades da Concessão da Infraestrutura Portuária. *BNDES Setorial* 22, pp.297-315.

Lopes, Jorge; Balsa, Carlos e Nunes, Alcina (2010). É a imagem empresarial de Cabo Verde um espelho do seu potencial de desenvolvimento económico e social? *Economia Global e Gestão* 15 (1), pp. 93-114.

Notteboom, T. e Winkelmanns, W. (2001). Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge? *Maritime Policy and Management* 28 (1), pp. 71–89.

Notteboom, T. e Winkelmanns, W. (2001). Reassessing public sector involvement in European seaports. *International Journal of Maritime Economics* 3, pp. 242–259.

OECD (2013). *African Economic Outlook 2013: Structural Transformation and Natural Resources*. Paris: OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/aeo-2013-en>.

Peters, Hans J. (2001). Developments in global searade and container shipping markets: their effects of the port industry and private sector involvement. *International Journal of Maritime Economics* 3, pp. 3–26.

Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Rocha, Amadeu Ferreira da. (2005). *O papel da Administração Pública e o envolvimento do setor privado na gestão dos Portos portugueses (1.ª Edição ed.)*. Leça da Palmeira: Publicações APDL.

Sherman, R. B. (2004). *Seaport governance in the United States and Canada*, Alexandria: American Association of Port Authorities, http://www.aapa-ports.org/files/PDFs/governance_uscan.pdf, acedido em 23 Outubro 2015.

Tongzon, Jose L. (1994). Determinants of Ports Performance and Efficiency. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 29, pp. 245–252.

Tongzon, Jose e Heng, Wu. (2005). Port privatization, efficiency and competitiveness: Some empirical evidence from container ports (terminals). *Transportation Research Part A* 39, pp. 405-424.

Trujillo, Lourdes e Nombela, Gustavo. (2000). *Multiservice Infrastructure: Privatizing Port Service*. View Point 21482. Washington: The World Bank,

<http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1303327122200/222Truji-10-24.pdf>, acessado em 8 Outubro 2014.

UNCTAD (1992a). Desenvolvimento e Melhoria dos Portos: Os Princípios de Gestão e Organização dos Portos. Genebra: Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento.

UNCTAD (1992b). Port Marketing and the Challenge of Third Generation Port. Genebra: Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento.

UNCTAD (2014). Review of Maritime transport. Genebra: United Nations, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2014_en.pdf, acessado em 3 Fevereiro 2015.

World Bank (2007a). Module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models. International Bank of Reconstruction and Development. Washington: The World Bank.

World Bank (2007b). World Bank Port Reform Toolkit. Washington: The World Bank, <http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/index.html>, acessado em 15 Janeiro 2015.

Anexos

Anexo 1: Cadeia logística de transporte de Mercadoria

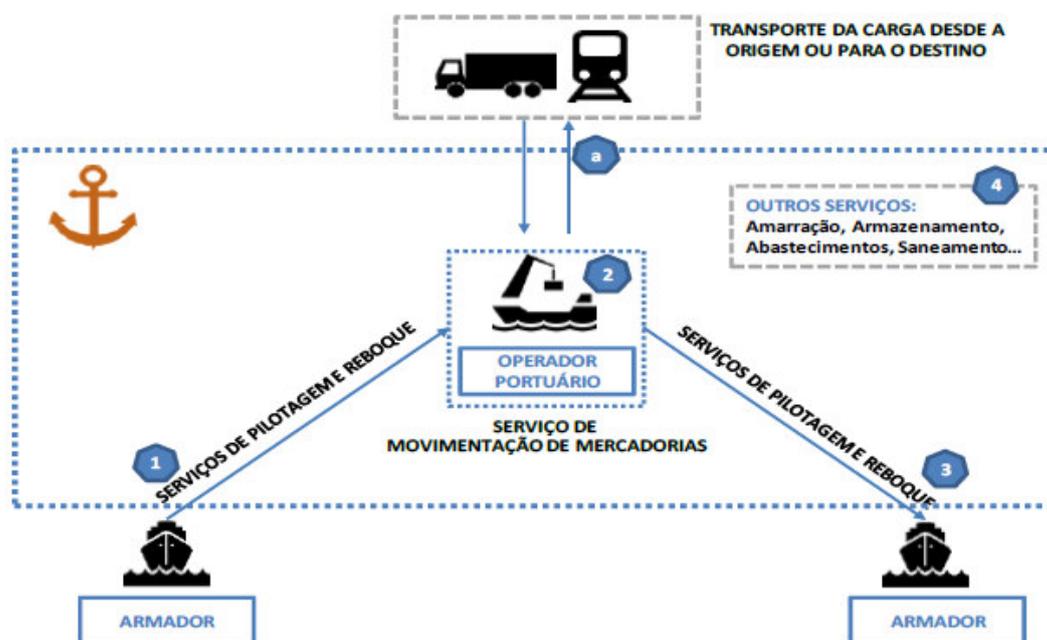


Fonte: Autoridade da Concorrência, Estudo sobre Concorrência no Setor Portuário, 2015

As cadeias logísticas podem ser estruturadas de formas muito diversas, envolvendo grandes variedade de agentes, mas normalmente o transporte marítimo de mercadorias implica:

- ❖ A intervenção de um carregador (quem envia ou recebe a carga), que contrata com o prestador de transporte marítimo (armador) as condições do transporte;
- ❖ A prestação do serviço de movimentação de mercadorias num terminal portuário, pelo operador portuário que gere ou a quem foi concessionado a operação desse terminal;
- ❖ A prestação de outros serviços portuários, como por exemplo serviços de pilotagem, serviços de reboque, entre outros, assegurados por prestadores de serviços ou, nalguns casos, diretamente pelas próprias administrações.

Anexo 2: Representação simplificada das principais atividades e serviços portuários



Fonte: Autoridade da Concorrência, Estudo sobre Concorrência no Setor Portuário, 2015

A chegada ou saída de um navio de um porto envolve, normalmente, um conjunto de atividades e serviços que se complementam. Assim, o navio dará entrada no porto e depois no terminal portuário serão carregadas ou descarregadas as mercadorias. Para isso, o armador, terá que recorrer a um serviço de pilotagem e a um serviço de reboque que acompanham a entrada ou saída do navio no porto.

Quando o navio já está acostado no cais do terminal portuário, as mercadorias são carregadas ou descarregadas pelo operador portuário (serviço de movimentação de mercadoria), podendo depois o navio abandonar o porto, utilizando novamente os serviços de pilotagem e reboque.

Existem outras atividades e serviços portuários complementares aos já mencionados, que são essenciais à prestação do serviço portuário e à carga e descarga de mercadorias de forma eficiente: serviço de amarração, abastecimento de navios, saneamento, armazenagem de mercadorias, administrativos e sanitários, entre outros.

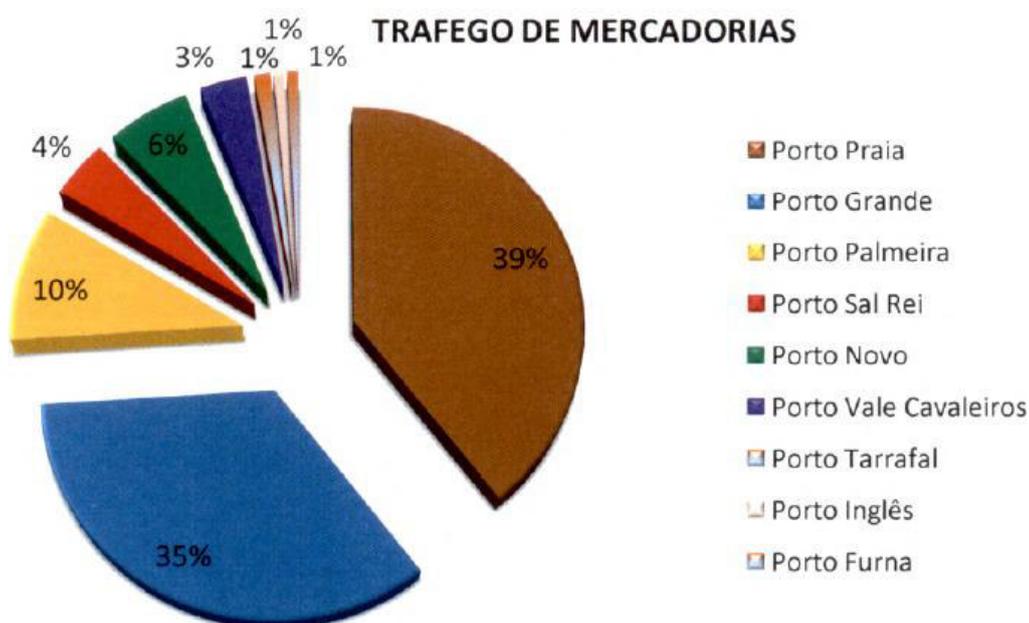
Anexo 3: Estatísticas ENAPOR

Movimento de mercadorias nos portos de Cabo Verde

MOVIMENTO DE MERCADORIAS	2013	2012	2011	Var 13/11		Variação 13/12	
				%	Numero	%	
Longo Curso	1.043.078	1.050.139	1.219.487	-14,5%	-7.061	-0,7%	
Carga Geral	126.387	145.834	163.434	-22,7%	-19.447	-13,3%	
Contentorizada	349.845	339.055	395.985	-11,7%	10.790	3,2%	
Sacaria	304.682	246.377	151.288	101,4%	58.305	23,7%	
Granel	145.122	189.158	200.772	-27,7%	-44.036	-23,3%	
Combustível	110.730	120.786	290.676	-61,9%	-10.056	-8,3%	
Carga em transito	6.312	8.929	17.332	-63,6%	-2.617	-29,3%	
Cabotagem	792.248	841.960	829.300	-4,5%	-49.712	-5,9%	
Carga	262.386	280.348	262.368	0,0%	-17.962	-6,4%	
Descarga	257.630	276.565	270.362	-4,7%	-18.935	-6,8%	
Granel Líquido	272.232	285.047	296.570	-8,2%	-12.815	-4,5%	
Total Geral	1.835.326	1.892.099	2.048.787	-10,4%	-56.773	-3,0%	

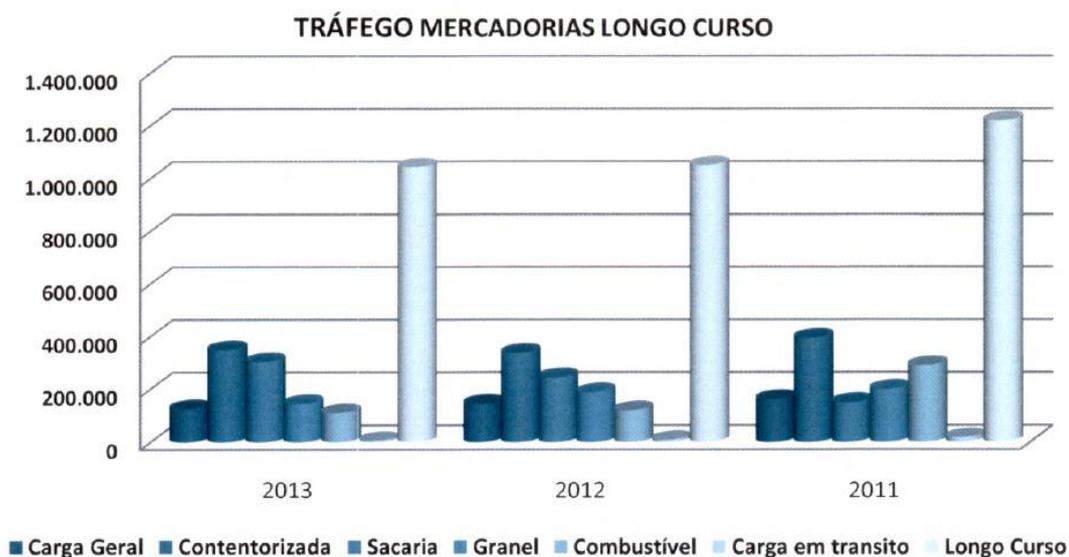
Fonte: ENAPOR, Relatório de Gestão, 2013

Tráfego de mercadorias nos portos de Cabo Verde



Fonte: ENAPOR, Relatório de Gestão, 2013

Tráfego de mercadorias de longo curso nos portos de Cabo Verde



Fonte: ENAPOR, Relatório de Gestão, 2013

Tráfego de mercadorias de longo curso em cada porto de Cabo Verde

MOVIMENTO DE MERCADORIAS DE LONGO CURSO POR PORTOS	2013	2012	2011	Var 13/11	
				%	Numero
Porto Grande	459.638	389.005	476.939	-3,6%	70.633
Porto Praia	404.543	469.681	556.694	-27,3%	-65.138
Porto Palmeira	98.229	120.321	90.532	8,5%	-22.092
Porto Sal-Rei	40.593	21.750	40.026	1,4%	18.843
Porto Novo	10.572	17.469	24.673	-57,2%	-6.897
Porto Vale Cavaleiros	17.015	21.279	23.425	-27,4%	-4.264
Porto Tarrafal	7.029	8.888	6.737	4,3%	-1.859
Porto Inglês	5.034	313	60	8290,0%	4.721
Porto Furna	425	1.433	403	5,5%	-1.008
Total Geral	1.043.078	1.050.139	1.219.489	-14,5%	-7.061

Fonte: ENAPOR, Relatório de Gestão, 2013

Tráfego de mercadorias de cabotagem em cada porto de Cabo Verde

MOVIMENTO DE MERCADORIAS DE CABOTAGEM POR PORTOS	2013	2012	2011	Variação 13/12	
				Var 13/11 %	Variação 13/12 Numero %
Porto Grande	264.164	283.034	284.795	-7,2%	-18.870 -6,7%
Porto Praia	229.399	234.572	219.177	4,7%	-5.173 -2,2%
Porto Palmeira	80.540	88.808	85.814	-6,1%	-8.268 -9,3%
Porto Sal-Rei	38.100	39.220	45.728	-16,7%	-1.120 -2,9%
Porto Novo	99.053	106.110	107.127	-7,5%	-7.057 -6,7%
Porto Vale Cavaleiros	44.379	48.311	40.193	10,4%	-3.932 -8,1%
Porto Tarrafal	13.688	14.210	18.853	-27,4%	-522 -3,7%
Porto Inglês	9.262	13.992	16.464	-43,7%	-4.730 -33,8%
Porto Furna	13.663	13.703	13.977	-2,2%	-40 -0,3%
Total Geral	792.248	841.960	832.128	-4,8%	-49.712 -5,9%

Fonte: ENAPOR, Relatório de Gestão, 2013

Movimento de Contentores nos portos de Cabo Verde

Movimento de Contentores								
Contentores	2013		2012		Variação 2013/2012			
	TEUS	TON.	TEUS	TON.	TEUS	%	TON	%
CARREGADOS	25.812	75.793	24.942	111.353	870	3,5%	-35.540	-31,9%
<i>Porto Grande</i>	8.915	25.569	9.025	29.611	-110	-1,2%	-4.042	-13,7%
<i>Porto da Praia</i>	13.985	42.528	13.164	74.389	821	6,2%	-31.861	-42,8%
<i>Porto da Palmeira</i>	1.632	4.027	1.282	3.178	350	27,3%	849	26,7%
<i>Porto de Sal-Rei</i>	896	2.628	1.053	3.074	-157	-14,9%	-446	-14,5%
<i>Delegações Portuárias</i>	384	1.041	418	1.101	-34	-8,1%	-60	-5,4%
DESCARREGADO	24.753	353.670	24.929	331.913	-176	-0,7%	21.757	6,6%
<i>Porto Grande</i>	8.827	117.254	9.078	104.480	-251	-2,8%	12.774	12,2%
<i>Porto da Praia</i>	13.029	201.355	12.759	189.819	270	2,1%	11.536	6,1%
<i>Porto da Palmeira</i>	1.377	14.530	1.595	17.660	-218	-13,7%	-3.130	-17,7%
<i>Porto de Sal-Rei</i>	1.096	14.393	1.013	13.523	83	8,2%	870	6,4%
<i>Delegações Portuárias</i>	424	6.138	484	6.431	-60	-12,4%	-293	-4,6%
TRANSBORDO	67	64	77	71	-10	-13,0%	-7	-9,9%
<i>Porto Grande</i>	0	0	0	0	0	-	0	-
<i>Porto da Praia</i>	2	13	0	71	2	-	-58	-81,7%
<i>Porto da Palmeira</i>	0	0	0	0	0	-	0	-
<i>Porto de Sal-Rei</i>	57	34	77	0	-20	-26,0%	34	-
<i>Delegações Portuárias</i>	8	17	0	0	8	-	17	-
BALDEAÇÃO	421	3.250	284	2.477	137	48,2%	773	31,2%
<i>Porto Grande</i>	155	0	78	0	77	98,7%	0	-
<i>Porto da Praia</i>	266	3.250	206	2.477	60	29,1%	773	31,2%
TOTAL	51.053	432.777	50.232	445.814	821	1,6%	-13.037	-2,9%

Fonte: ENAPOR, Relatório de Gestão, 2013

Anexo 4: Modelos de Gestão Portuária Internacionais

Modelo da União Europeia

No caso da União Europeia verifica-se que a participação privada tem aumentado significativamente na prestação de serviços portuários, sendo que o setor público faz a manutenção da infraestrutura e em alguns países os Governos continuam a financiar os custos de investimentos. Os portos não recebem subsídios do Governo mas as autoridades portuárias concebem tarifas portuárias com a finalidade de buscar a participação privada ou mesmo de financiar a expansão das infraestruturas necessárias.

Modelo Chinês

A partir da década de 80, a China passou por uma transformação na administração portuária de um modelo totalmente controlado pelo Governo para um modelo de compartilhamento de responsabilidades entre as entidades privadas e os Governos locais. Assim, empresas estrangeiras através de *joint ventures*¹⁷ com empresas nacionais tiveram a permissão de entrarem no mercado portuário, na construção e na operação/gestão de portos. No seu modelo de administração portuária o Governo é responsável pela administração, regulação, fiscalização, segurança e manutenção dos portos.

Modelo dos Estados Unidos

É um modelo de administração em que possui em grau de descentralização bastante elevada. Não existe uma autoridade portuária nacional mas sim responsabilidades públicas segmentadas em três níveis do Governo: o estadual, o municipal e o federal. As autoridades portuárias nesse país são estabelecidas pelo legislativo estadual. Segundo Lacerda (2005), as autoridades nos Estados Unidos são estabelecidas pelos legislativos estaduais e, nem o Congresso, nem qualquer agência pública federal, têm o poder ou direito de indicar ou demitir os diretores ou empregados das autoridades portuárias, ou alterar as suas responsabilidades.

¹⁷*Joint ventures* é uma associação de empresas que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado (s) negócio (s), sem que nenhuma delas perca a sua personalidade jurídica.

Modelo do Canadá

Segundo Sherman (2004), o sistema portuário canadense é sujeito à jurisdição do parlamento nacional. A aprovação, em 1998, do *Canada Marine Act* permitiu a transferência de vários portos anteriormente administrados pelo Ministério dos Transportes canadense para entidades públicas (não-federais) e privadas. Os maiores portos são administrados por autoridades portuárias federais, e a autoridade final a respeito desses portos permanece constitucionalmente com o parlamento.

Anexo 5: Implementação da Reforma Portuária

Uma reforma portuária tem grande impacto na economia de um país, pelo que tem que ser uma iniciativa totalmente suportada pelo Governo de um país.

Uma vez que o princípio é acordado pelo Governo, uma forma muito eficaz de ultrapassar essas barreiras consiste na criação do IWG (*Interministerial Working Group*) ou GTI (Grupo de Trabalho interministerial), sobre a presidência de um funcionário público de alto nível. O GTI é composto por funcionários de diferentes ministérios de forma a que toda a ação seja sincronizada.

No caso de Cabo Verde este processo é liderado pelo Gabinete das Privatizações, Órgão do Ministério das Infraestruturas Transportes e Economia Marítima, com o nome de Unidade de Coordenação do Projeto de Crescimento e Competitividade (UCPCC¹⁸).

O GIT terá que definir todos os objetivos da reforma portuária e tê-los aprovados pelo Governo, bem como terá que definir os estatutos e mandatos juntamente com as missões e responsabilidades, informando e acompanhando o relacionamento com os diferentes ministérios.

¹⁸ A UCPCC é a responsável por todas as privatizações em Cabo Verde.

