



**UNIVERSIDADE DO MINHO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS**

**GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS  
PORTUÁRIAS EM CABO VERDE –  
CASO ENAPOR, S.A.**

**JOANA MODESTA NASCIMENTO**

**Mindelo, Junho de 2016**



**JOANA MODESTA NASCIMENTO**

# **GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS PORTUÁRIAS EM CABO VERDE – CASO ENAPOR, S.A.**

Trabalho Conclusão de Curso (TCC) para Obtenção do  
Grau de Licenciatura em Organização e Gestão de  
Empresas (OGE).

**Orientador: Dr. Gilson Vargas do Rosário Santos Cruz**

**Mindelo, Junho 2016**

## **Resumo**

A gestão portuária em Cabo Verde, ao longo dos anos, vem-se desenvolvendo com a rápida evolução dos recursos tecnológicos. Prova disso são os investimentos feitos nos portos através de infraestruturas e equipamentos portuários para um bom funcionamento. O objetivo desta pesquisa foi analisar a gestão dos portos em função das suas infraestruturas, associada a melhoria da produtividade dos estivadores do Porto Grande.

Nesse âmbito pretendemos propor ideias chaves, nomeadamente a reformulação dos ternos de estiva, numa redução do numero de estivadores por terno, contribuindo deste modo para a eficiência e eficácia da empresa, manifestando-se numa diminuição das despesas correntes, promovendo a competitividade e a possibilidade de negociar a desvinculação da mão-de-obra excedente, respeitando sempre os princípios de ressarcimento para todos os que forem contemplados no programa.

**Palavras-chave:** gestão portuária, concessão, infraestrutura portuária.

## **Abstract**

The port management in Cape Verde, over the years, it is being developed with the rapid evolution of technological resources. Proof of this are the investments in ports through infrastructure and port facilities for a smooth operation. The objective of this research was to analyze the management function at ports of its infrastructure, coupled with improved productivity of dockworkers Porto Grande.

In this context we intend to propose key ideas, including the reformulation of stevedoring suits, a reduction of longshoremen number by suit, thereby contributing to the efficiency and effectiveness of the company, manifesting itself in a reduction in current expenditure, promoting competitiveness and the possibility to negotiate the untying of surplus labor, while respecting the principles of compensation for all those who are included in the program.

Keywords: port management, concession, port infrastructure.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a minha mãe, Itelvina Nascimento pela educação, dedicação, compreensão, patrocínio, respeito e confiança depositados em mim, durante todos estes longos anos da minha formação, vai também para os meus irmãos Ineida e Humberto.

Dedico ainda este trabalho à memória da minha avó Joana Francisca D. Nascimento.

## **Agradecimentos**

Agradeço a minha família e todas pessoas que de uma forma ou de outra, ajudaram e contribuíram para a elaboração deste trabalho. Não seria possível esta obra, sem os valiosos comentários, sugestões e colaborações prestadas, quer através de dados fornecidos ou ainda de outras informações pertinentes.

Aos funcionários da Empresa Nacional de Administração dos Portos (ENAPOR), em especial ao Dr. César Lopes da Graça, Sr. Manuel Micaela Andrade e Dr. Gilson Cruz, vão os meus agradecimentos pela atenção, pelas valiosas contribuições, pela total disponibilidade, interesse, amabilidade e dinamismo na realização deste trabalho e que contribuiu grandemente para que este fosse realizado com a qualidade que tem e nos prazos programados.

Um carinho muito especial, vai para a Universidade do Mindelo juntamente com os meus Professores que formam o corpo Docente, que desde cedo me acolheram como aluna e facultaram-me um leque muito grande de conhecimento.

À Enapor, pela oportunidade que me deu, para fazer o estágio curricular exigido como complemento em licenciatura e por me disponibilizar todos os meios possíveis que me permitiram elaborar o estudo de caso.

Ao Dr. João Santos Luís, pela amabilidade que teve em colocar a minha disposição algumas bibliografias bem como outros documentos de consulta, relacionados com o tema deste trabalho.

Ao meu irmão Humberto Nascimento.

**A TODOS UM MUITO OBRIGADA!**

*“A simplicidade tende ao desenvolvimento, a complexidade à desintegração”*

**(Peter Drucker)**

*“Na vida não existem prémios nem castigos, mas sim consequências”*

**(Robert Green Ingersoll)**

## Índice

Capítulo I – Introdução.....	10
1.1. Tema 10	
1.2. Justificativa .....	11
1.3. Contextualização do tema.....	11
1.4. Formulação do problema .....	12
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. Objetivo Geral.....	13
1.5.2. Objetivo Específico .....	13
1.6. Estrutura do Trabalho .....	13
<b>Capítulo II – Metodologia de Investigação .....</b>	<b>15</b>
2.1. Método Científico.....	15
2.2. Fases do Desenvolvimento da Pesquisa e Desenho da Investigação.....	15
2.3. Recolha de Dados .....	16
2.4. Análise de Dados .....	17
<b>Capítulo III – Revisão da Literatura .....</b>	<b>18</b>
3.1. Breve História da Vida Portuária em Cabo Verde.....	18
3.2. História do Porto Grande .....	19
3.3. Gestão Portuária.....	20
3.4. Infraestruturas Portuárias.....	20
3.4.1. Metodologia de Avaliação do Impacto Económico das Infraestruturas Portuárias	22
3.4.2. Infraestruturas Portuárias em Cabo Verde .....	22
3.4.3. Definição e Classificação de Porto .....	25
3.5. Caracterização do Setor Portuário de Cabo Verde .....	29
3.5.1. Estado Atual do Sistema Portuário Cabo-Verdiano .....	29
3.5.2. Portos de Cabo Verde Têm Novo Sistema de Gestão Portuária .....	30
3.5.3. Estado das Infraestruturas em Cabo Verde .....	31
3.6. Investimentos nos Portos de Cabo Verde .....	31

3.6.1.	Principais Investimentos em Infraestruturas Portuárias em Cabo Verde.....	32
3.6.2.	Planeamento Económico dos Investimentos Portuários .....	34
3.7.	Serviços - Conceito.....	34
3.7.1.	Os Serviços Portuários em Cabo Verde .....	35
3.8.	Concessão Portuária.....	39
3.8.1.	Os Atores e os Principais Intervenientes num Processo de Concessão Portuária. .	42
3.9.	Privatização Portuário.....	49
3.9.1.	Gestão do Domínio Público Portuário .....	50
3.9.2.	Desenvolvimento Portuário.....	50
3.10.	Evolução do Setor Portuário de 2010 à 2014. ....	53
3.11.	Estivadores.....	55
<b>Capítulo IV – Estudo de caso .....</b>		<b>57</b>
4.1.	Historial da ENAPOR.....	57
4.2.	Organização Hierárquica da ENAPOR .....	57
4.3.	Visão, Missão e Objetivos da ENAPOR.....	58
4.4.	Análise SWOT do Porto Grande .....	59
4.5.	Atividade Portuária.....	61
4.6.	Apresentação e discussão dos resultados.....	62
4.7.	Resultados da observação .....	63
4.8.	Apresentação e Análise dos Resultados Obtidos da Pesquisa .....	63
4.9.	Resolução.....	75
<b>Capítulo V – Considerações Finais .....</b>		<b>79</b>
5.1.	Conclusão .....	79
<b>Bibliografia.....</b>		<b>81</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>84</b>
Anexo 1: Relação dos Investimentos Realizados em Cada Obra (Barlavento).....		84
Anexo 2: Relação dos Investimentos Realizados em Cada Obra (Sotavento) .....		85
Anexo 3: Organograma da ENAPOR.....		86
Anexo 4: Questionário.....		87
Anexo 5: Glossários .....		89

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Classificação dos Portos.....	28
Tabela 2 – Modelos básicos de gestão portuária .....	46
Tabela 3 – Movimentação de Navios nos Portos de Cabo Verde (2010 à 2014).....	53
Tabela 4 – Movimentação de Navios 2010 à 2015 (Porto Grande) .....	54
Tabela 5 – Mão-de-obra (Estiva).....	62

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Estrutura de um Porto .....	21
Figura 2 - Janela Única Portuária .....	30
Figura 3 - Os atores nas concessões portuárias. ....	42
Figura 4 - Fatores que limitam o desenvolvimento portuário .....	50
Figura 5 - Diagrama de direção do serviço de estiva .....	75
Figura 6 - Diagrama de constituição do terno actual.....	75
Figura 7 - Diagrama da proposta de constituição do terno.....	76
Figura 8 - Diagrama Constituição do Terno Atual e Proposta .....	77

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1- Movimentação de Navios 2010 a 2015 no Porto Grande (P.G.).....	55
Gráfico 2 - Preocupação com o bem-estar dos colaboradores.....	65
Gráfico 3 - Atuação da empresa junto aos seus colaboradores .....	66
Gráfico 4 - Mesmo número de estiva como antigamente.....	68
Gráfico 5 - Quantos estivadores seriam melhor para carga contentorizada .....	69
Gráfico 6 – Gestão dos Estivadores para a Produtividade da Empresa.....	70
Gráfico 7 – constituição de terno de estiva se esta sendo bem gerida.....	71
Gráfico 8 – Os Estivadores Cumprem os Deveres Perante a Empresa .....	72
Gráfico 9 – Os Estivadores Cumprem com os Deveres da Empresa.....	72

## **Listas de Abreviaturas**

**AMP** – Agência Marítima e Portuária

**B.O.** – Boletim Oficial

**BAD** – Banco Africano de Desenvolvimento

**CNUCED** – Conferencia das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

**ENAPOR, S.A.** – Empresa de Administração dos Portos, Sociedade Anónima

**ENAPOR-EP** – Empresa de Administração dos Portos- Empresa Pública

**ICF** – *Investment Climate Facility for Africa*

**ISPS CODE (Código ISNIP)** – Código Internacional para Segurança de Navios e Instalações Portuárias

**JAPCV** – Junta Autónoma dos Portos de Cabo Verde

**JUP** - Janela Única Portuária

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PPPs** – Parcerias Públicas Privadas

**RO-RO** – Roll-On/ Roll-Off

**SMOP** – Serviço de Mão-de-obra Portuário

**SWOT** – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

**TAB** – Tonelagem de Arqueação Bruta

**TONS.** – Toneladas

**TPA** – Trabalho Portuário Avulso

## **Capítulo I – Introdução**

Desde muito cedo se compreendeu a importância que os portos têm para o desenvolvimento económico e social de Cabo Verde. A nossa situação geográfica (no centro das grandes rotas comerciais), bem como as condições de configuração, amplitude e abrigo, fizeram dos portos de Cabo Verde, principalmente o Porto Grande, uma plataforma de conexão com o exterior.

Na verdade, desde o início da nossa história portuária até o presente, muito se tem feito para o desenvolvimento portuário nacional. A Empresa Nacional de Administração dos Portos (ENAPOR) conjuntamente com o Governo, sempre estiveram empenhados em fazer muito mais, com vista a capacitar os portos de Cabo Verde, de meios competitivos e prepara-los para a inserção na economia mundial.

O rumo que se vislumbra atualmente para a ENAPOR, a curto-médio prazo, é a privatização. Para isso o desafio que se impõe a empresa é a sua modernização no sentido de atrair potenciais interessados. Incluem-se nesta categoria os trabalhos de construção, ampliação e reabilitação dos portos, entendido como um todo, ou das infra-estruturas que o constituem, designadamente: molhes, cais, rampas, terraplenos, complexo frio, expansão do próprio porto e outras áreas afins.

Depois de muita pesquisa e debate com os entendidos nesta matéria, conclui-se que um dos fatores que tende a atrasar o processo da privatização da referida empresa é o custo elevado de alguns serviços que presta, bem como um excesso relativo de pessoal efetivo afeto a estes serviços. Desta forma identificamos o setor de estiva como o departamento, que a nosso ver, deveria sofrer algumas mudanças ou reformas para emprestar a ENAPOR o perfil de que necessita para a sua transição pacífica rumo a concessão.

### **1.1. Tema**

O trabalho que se propõe desenvolver, visa abordar a temática da Gestão de Infraestruturas portuárias em Cabo Verde – caso ENAPOR.

## **1.2. Justificativa**

As infraestruturas portuárias são compostas por um conjunto de obras marítimas, terrestres, edifícios e equipamentos que por mais funcional que seja, só conseguirá desempenhar a sua função intermodal se os acessos marítimos e terrestres forem funcionais, para garantirem a fluidez do ciclo físico dos navios e cargas no porto.

A Gestão dos Portos como forma de atender as necessidades da navegação, movimentação de passageiros, armazenagem de mercadorias e a execução das operações portuárias, necessita de regulação, para atingir uma modernização adequada das suas actividades.

Pretende-se com o trabalho ora apresentado, a obtenção de um melhor alinhamento estratégico das funções e objetivos da empresa ENAPOR, implementando uma metodologia que garanta o aperfeiçoamento na constituição do terno de estiva, contribuindo assim para uma maior eficiência na operacionalização das funções, melhorando a eficácia organizacional.

O presente estudo pode ser compreendido como um momento de síntese e posterior análise, para algumas reflexões realizadas no percurso da investigação acerca da gestão de infraestruturas portuárias em Cabo Verde. O interesse pelo tema surgiu em decorrência da experiência adquirida durante um estágio curricular, ao longo de três meses na ENAPOR.

## **1.3. Contextualização do tema**

Um porto tem que estar apto, de forma a não permitir demoras no escoamento do tráfego que o procura, esta condição obriga-o adaptar-se às necessidades das transportadoras, modernizando e melhorando os processos de carga/descarga ao nível dos terminais de contentores, com o objetivo de se manterem competitivos. Esta dinâmica de inovação e de modernização transformou o mercado da operação portuária num setor de capital intensivo, onde a realização de investimentos frequentes e avultados constitui a única alternativa para garantir a competitividade.

Os portos são pontos estratégicos de desenvolvimento socioeconómico de uma localidade, de uma região e/ou de um país. Sendo Cabo Verde um País arquipelágico, os portos revelam ser ainda mais determinantes que nos continentes, na movimentação de cargas e passageiros entre ilhas. Como forma de ligação externa, entre continentes, constituem o meio de comunicação indispensável para as relações de Cabo Verde com o exterior, sobretudo na era marcada pela internacionalização e globalização.

### **1.4. Formulação do problema**

A formulação do problema também integra a etapa inicial do projeto de pesquisa de estudo de caso. Mendonça (2014), citando Cervo e Bervian (2002), diz que o problema é uma questão que envolve, intrinsecamente, uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução.

É importante para uma empresa ter toda a informação necessária disponível para ajudar às tomadas de decisão sendo, certo, que os sistemas de informação apresentam uma maior sofisticação quanto maior a dimensão da empresa e o mercado competitivo. A ENAPOR, no âmbito do processo de controlo de gestão que tem implementado, descansa num sistema informático portuária – Janela Única Portuária (JUP) – que visa facilitar a sua organização e controlo.

O sistema de controlo de gestão da empresa apresenta alguma irregularidade, principalmente nos aspetos ligados a constituição do terno de estiva. Porém, visando proporcionar um estruturado e sustentável processo de melhoria contínua diante dos novos desafios com os ambientes externo e interno cada vez mais dinâmicos, exige, a formulação de uma metodologia de trabalho que viabilize as respostas para a seguinte questão:

Como melhorar o “processo de estiva” em termos de eficiência e qualidade na execução das suas funções com uma gestão apropriada dos recursos envolventes? As irregularidades que apresenta o sistema de controlo de gestão da empresa.

## **1.5. Objetivos**

O Objetivo visa elaborar estudos no sistema da gestão de infraestruturas portuárias e se possível propor ideias chaves para a sua melhoria, na criação de uma legislação mais eficaz de carácter permanente no processo de desenvolvimento e que vá ao encontro das reais necessidades das Instituições e empresas que desenvolvem o sector, nomeadamente ENAPOR, num especial momento marcado por uma profunda crise económica e financeira mundial.

A Gestão Portuária caracteriza-se por ser um sistema de gestão multifacetada, por requerer e envolver diferentes entidades. Atualmente torna-se imperativo estudarmos várias alternativas de gestão e escolher o modelo adequado para depois adaptar a sua implementação.

### **1.5.1. Objetivo Geral**

Estudar, analisar as irregularidades que apresenta o sistema de controlo de gestão da empresa em relação ao processo de estiva.

### **1.5.2. Objetivo Específico**

- Enquadramento teórico e definição do sistema das atividades marítimas e portuárias;
- O modelo institucional atual da gestão dos Portos em Cabo Verde;
- Operação portuária;
- As infraestruturas portuárias;
- Apresentar à empresa ENAPOR, uma proposta para melhoria dos seus sistemas de controlo de gestão, através da revisão da sua estratégia de negócio.

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

Para além da introdução e contextualização do tema, o trabalho será apresentado através de um enquadramento, conceptualização do sistema e de um estudo de caso.

O trabalho estrutura-se em cinco capítulos.

O primeiro, refere-se à apresentação do tema.

O segundo capítulo trata-se da metodologia de investigação, onde terá a recolha de informações/dados e também a análise de dados.

O terceiro capítulo trata da revisão da literatura e, enquanto ferramenta de apoio teórico da investigação, nele é realçado a importância do tema e são mencionados os principais aspetos teóricos.

O quarto capítulo ocupa do estudo de caso, apresenta uma proposta para a redução do terno de estiva na empresa. Inicia-se com uma breve apresentação do estudo, posteriormente é efetuada uma análise do seu sistema de gestão, apoiada pelo software Janela Única Portuária (JUP) e suportada pela literatura consultada. Pretende-se com isso fundamentar com maior rigor, as limitações dos métodos atualmente utilizados e os benefícios da nossa proposta.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais sobre o estudo de caso desenvolvido, fazemos alguns comentários como a intenção de contribuir para a melhoria do sistema, e também deixamos algumas pistas para novas pesquisas.

## **Capítulo II – Metodologia de Investigação**

Para a elaboração de um estudo científico é inevitável a existência de alguns procedimentos metodológicos que garantam o rigor científico e credibilidade do trabalho.

Sendo assim, neste capítulo será demonstrado os meios empregados para a conceção do presente estudo, que se trata de uma análise da gestão de infraestruturas em Cabo Verde.

### **2.1. Método Científico**

Partindo da conceção de que método, é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento, podemos dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento (Cleber e Freitas, 2013).

### **2.2. Fases do Desenvolvimento da Pesquisa e Desenho da Investigação**

A elaboração do trabalho teve diversas fases, primeiramente com a definição da problemática a investigar, que levou à decisão da questão da investigação e a formulação dos objetivos para a pesquisa.

Para a explicação da pergunta de investigação e dos objetivos, a revisão bibliográfica teve um papel crucial, pois permitiu sustentar um quadro conceptual acerca da gestão de infraestruturas portuárias, mais precisamente a gestão do terno de estiva onde será situado o estudo de caso.

O desenvolvimento da revisão da literatura foi transversal ao período de elaboração deste projeto, tendo tido maior incidência na fase inicial da investigação. Este trabalho incidiu, sobretudo, no método indutivo com uso das técnicas de pesquisas bibliográficas e documentais. Será utilizado um grande recurso a entrevistas às figuras de proa da referida empresa, pelo fato de existir alguma insuficiência bibliográfica na matéria em apreço no país. Também se propõe algum recurso a estudos no terreno, ou seja, acompanhamento das atividades correspondentes a forma como está sendo organizados e geridos os Portos em

Cabo Verde. Porém, foram consultadas várias outras fontes tais como artigos encontrados na Internet e em outras bases de dados, nomeadamente, atas de conferências e artigos de revistas de âmbito geral.

Depois de formular a questão de investigação e o objetivo, partimos para a definição da estratégia de investigação, tendo sido escolhido o estudo de caso.

### **2.3. Recolha de Dados**

Nesta etapa recolheram-se os dados necessários para fazer uma análise posterior e tirar conclusões, deixar recomendações ou propostas. Nesta fase, seguimos as recomendações de Vilelas (2009) “ [...], se aplicarão os instrumentos aos objetos em estudo, o que nos facultará informações que nos são necessárias.”

Os dados utilizados para a execução desta pesquisa foram coletados através de dados já existentes, fundamentalmente dados da ENAPOR. Estes dados são considerados secundários pois já foram pré tratados e publicados. Sendo o estudo em questão, a gestão de infraestruturas em Cabo Verde.

Mas, para complementar o estudo houve a necessidade de fazer algumas pesquisas documentais nesta mesma instituição, na literatura e também aplicação de um questionário.

Quanto aos instrumentos de recolha de dados, será necessário utilizar um questionário. Está ainda em análise a utilização da observação para recolher dados que se prende com a forma de orientar cada terno de estiva em termos de eficiência e eficácia. Outro meio utilizado na recolha de informações foram algumas conversas com alguns trabalhadores. Este questionário será aplicado a 20 colaboradores do Porto Grande, com objetivo de buscar informações necessárias para a identificação do problema e recomendar a introdução de algumas propostas de melhorias.

Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum método pode ser descartado. O estudo de caso emprega vários métodos (entrevistas, observação participante e estudos de campo) (Hamel, 1993). Os

métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989).

Assim sendo, são utilizadas múltiplas fontes de evidência ou dados por permitir por um lado, assegurar as diferentes perspetivas dos participantes no estudo e por outro, obter várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados, durante a fase de análise dos mesmos.

#### **2.4. Análise de Dados**

Nesta fase do trabalho, foi feita a análise de dados utilizando o Microsoft Excel 2010 e Visio 2010. Optou-se por analisar cada informação separadamente e na fase de discussão de dados serem abordados como um todo.

Depois de ter analisado todos os dados fiz uma análise de cada um e posteriormente sugerir algumas alterações, ou seja, dar o meu contributo para a empresa com algumas propostas resultantes da investigação.

## Capítulo III – Revisão da Literatura

### 3.1. Breve História da Vida Portuária em Cabo Verde

Falar da história de qualquer porto no país é sem dúvida falar de Cabo Verde desde a altura dos descobrimentos.

As ilhas de Cabo Verde foram descobertas por navegadores portugueses entre 1460-1462. Situam-se a 450 km da costa Africana, entre 14°e 48' e 17° e 12' de latitude norte, e entre 22° e 40' e 25°e 22' de longitude oeste.

Como país arquipelágico tem muitos portos, ancoradouros, baías, fundeadouros em todas ilhas. A boa situação geográfica, fez com que o país fosse uma encruzilhada vantajosa para passageiros e cargas movimentados através do Oceano Atlântico. Por isso revestiu-se de grande importância para Portugal facilitando assim as rotas marítimas entre a Europa, África e Brasil, favorecendo a expansão Portuguesa, porque servia de entreposto e aprovisionamentos para os seus navios, permitindo tirar proveito para o tão macabro tráfico de escravos (projecto de investimento 1ª fase – ENAPOR).

Convém destacar três momentos da história do desenvolvimento das ilhas, cujos portos têm maior representatividade. Referimos as ilhas de Santiago e São Vicente, (projecto de investimento 1ª fase – ENAPOR):

**Primeiro momento** – era do comércio triangular de escravos, em que a Ribeira Grande, hoje conhecida como Cidade Velha, na ilha de Santiago destaca-se como o primeiro Porto do Arquipélago.

**Segundo momento** – é marcado pela história do Porto Grande, considerado como sendo o mais importante de toda a história portuária nacional. Evidencia-se o crescimento do porto, onde, se destacam as passagens e contributos peculiares, que este porto apresentou e ainda apresenta no crescimento populacional, urbanístico, comercial, económico e sócio cultural. Ainda se destaca as

influências sofridas para a determinação do perfil cosmopolita do sanvicentino (homem do mundo). Estávamos na era do carvão e aí deu-se o auge do Porto Grande, destacando a instalação do depósito de carvão, a passagem dos ingleses e os efeitos causados por esse desenvolvimento nas Ilhas vizinhas Santo Antão e São Nicolau.

**Terceiro momento** – declínio do Porto Grande, devido a crise das companhias carvoeiras na ilha.

### 3.2. História do Porto Grande

Porto Grande fica localizado à entrada da ilha de São Vicente, (arquipélago de Cabo Verde) numa bacia semicircular com dois quilómetros de raio, naturalmente protegida, com águas calmas e transparentes, variando as profundidades entre 10 e 30 metros. A oeste, é protegida pela vizinha ilha de Santo Antão, permitindo ser fácil e seguro o acesso à baía e aos molhes.

De facto, falar da história portuária cabo-verdiana implica necessariamente falar do Porto Grande. Na realidade, Porto Grande tem um passado invejável não só pelo tráfego gerado, principalmente entre 1850 e 1900, mas também pelo efeito económico, comercial social e cultural extraordinário produzido na cidade de Mindelo ilha de São Vicente, que cresceu e afirmou à volta desse porto (Correia e Silva, 2000).

Após a ampliação das obras inauguradas a 12 de Dezembro 1997, o Porto Grande ficou dotado de infraestruturas que lhe permitiu ser mais rentável para a economia. As obras de modernização e de expansão conferiram ao Porto Grande o mais moderno *layout* do país e de poder desempenhar a função de plataforma na circulação mundial de mercadorias no atlântico.

São Vicente possui outros portos, piscatórios como os de São Pedro, Baía das Gatas e Calhau. Além destes pode-se citar os de Flamengo, Palha Carga, João de Évora etc.

Como afirma Correia e Silva, na sua obra "*Nos Tempos do Porto Grande do Mindelo*" [...] Se não fosse o seu amplo e abrigado porto, a ilha de S. Vicente estaria, tal como a sua vizinha, Santa Luzia, condenada a permanecer irremediavelmente deserta.

### **3.3. Gestão Portuária**

Segundo Cardoso (2013), o setor portuário cabo-verdiano apresenta-se como um dos mais importantes, quando se analisa o sistema de transportes nacionais.

Como se sabe, é enorme hoje a pressão exercida sobre o transportador marítimo devido aos crescentes custos de exploração e a tendência para a descida dos preços ao cliente final. Essa pressão é transferida também para os portos que têm de oferecer condições que atraiam o tráfego marítimo.

Para Cardoso (2013), os portos são pontos estratégicos de desenvolvimento socioeconómico de uma localidade, de uma região e/ou de um país. Sendo Cabo Verde um Estado Arquipelágico, os portos revelam ser ainda mais determinantes que nos continentes, na movimentação de cargas e passageiros entre Ilhas.

Pontos de partida e chegada - são através deles que se fazem as ligações inter-ilhas, essenciais para deslocação da população de uma ilha para outra. Também, os portos das Ilhas, revelam ser as principais portas de entrada e saída de mercadorias, fazendo destas infra-estruturas num dos principais impulsionadores de várias atividades do comércio, relevante no desenvolvimento económico local, regional e nacional. Aqui, as duas versões, serviço público e negócio, chocam-se e cria-se um paradigma. Por um lado, a prestação de um serviço público e por outro a rentabilização dos portos existentes.

### **3.4. Infraestruturas Portuárias**

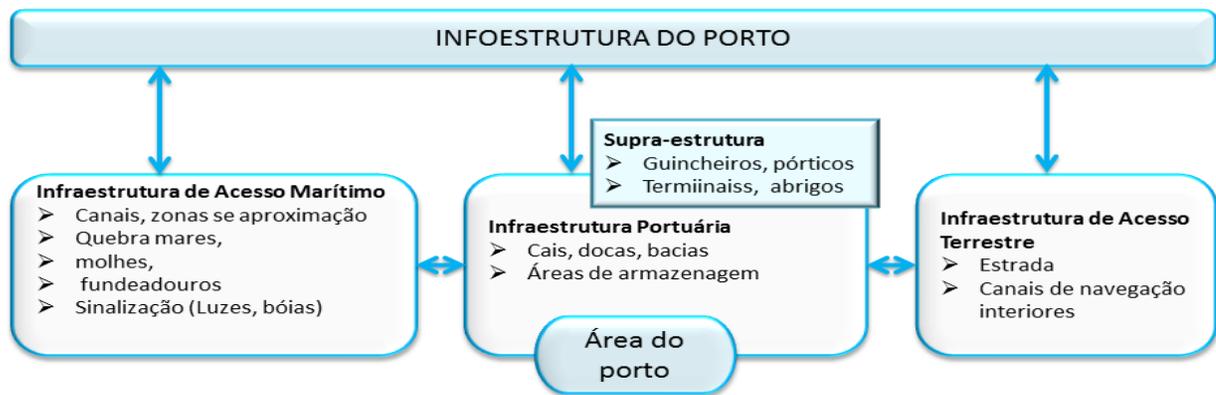
A infraestrutura é fundamental para o desenvolvimento económico de um país. Sem ela, as empresas não conseguem desenvolver adequadamente seus negócios. Quando um país apresenta uma infraestrutura pouca desenvolvida, os produtos podem encarecer internamente (prejudicando os consumidores) e também no mercado externo, dificultando as exportações em função da concorrência internacional.

Uma infraestrutura, é o conjunto de elementos ou serviços considerados necessários para que uma organização possa funcionar ou para que uma atividade se desenvolva efetivamente, (Artigo sobre infraestrutura portuária: [queconceito.com.br](http://queconceito.com.br))

As infraestruturas portuárias em Cabo Verde têm uma dimensão considerável, estão organizadas, principalmente o Porto Grande onde tive a oportunidade de vivenciar o seu funcionamento. O Porto Grande tem os calados necessários a nível portuário e tem todas as condições necessárias que um porto precisa. Isto é muito importante, pois permite receber navios de grande porte (ex: navios de cruzeiros, navios de carga geral-contentores).

O Desenvolvimento das Infra-estruturas portuárias é um fator importante de crescimento. Para além de evitar a retenção das mercadorias nas lhas, permite uma maior e melhor movimentação de embarcações, maior economia de escala. A área do porto, a capacidade do terminal, comprimento dos cais, o calado máximo permitido, a ligação intermodal são elementos chaves na caracterização de um porto.

**Figura 1 - Estrutura de um Porto**



Fonte: Elaboração própria com base em dados de Rocha (2012)

Segundo Rocha (2012, p.4), a infraestrutura portuária é constituída por um conjunto de obras marítimas, terrestres, edifícios e equipamentos que por mais funcional que seja só conseguirá desempenhar a sua função intermodal se os acessos marítimos e terrestres forem funcionais para garantir a fluidez do ciclo físico dos navios e cargas no porto.

### **3.4.1. Metodologia de Avaliação do Impacto Económico das Infraestruturas Portuárias**

Os portos constituem infraestruturas de transporte que possuem como função primária o rebatimento de passageiros, entre os modos marítimo e os outros modos de transporte, em particular os modos terrestres. Estas atividades são geradoras de todo um conjunto de operações que adquirem relevância económica para as regiões onde se localizam, tanto pelo valor dos serviços prestados como pelo emprego criado. A simples existência de uma infraestrutura portuária potencia não só a localização de outras atividades económicas, como alarga as oportunidades do tecido produtivo instalado, a sua relação com o exterior (Castro e Millán, 1996).

Segundo Castro e Millán (1996) os portos, para além de constituírem uma interface entre o modo de transporte marítimo e os modos de transporte terrestre que servem os territórios adjacentes, atraem importantes funções logísticas, de armazenagem, de composição e redistribuição de transporte, e incentivam a localização de grandes unidades de industriais que, de uma forma mais ou menos intensa, utilizam os seus serviços.

### **3.4.2. Infraestruturas Portuárias em Cabo Verde**

Segundo Figueira de Sousa (2003) citando Ferrer (2000) os portos de Cabo Verde constituem infraestruturas de maior importância para o desenvolvimento do País. Os grandes ciclos de desenvolvimento de Cabo Verde estiveram quase sempre correlacionados com as rotas transoceânicas e com o valor estratégico que o arquipélago adquiriu no contexto do transporte marítimo

#### **Porto Grande – São Vicente**

Construído em 1962, o Porto Grande possui atualmente as melhores infraestruturas portuárias do país. Dispõe de um cais de pesca com 110 metros de comprimento, a profundidades entre 3 e 4,8 metros, e um terraplano de 8 hectares, onde estão localizados os armazéns frigoríficos com capacidade de 6.000 tons a temperaturas entre – 25° C e 0° C.

### **a) Porto da Praia – Santiago**

Localizado na Ilha Santiago. Polivalente, versátil e seguro, possui infra-estruturas que garantem a operacionalidade de qualquer tipo de navio, desde cargueiros de tráfego inter-ilhas, porta-contentores e graneleiros.

Possui um cais de pesca com 80 metros de comprimento, 3.5 metros de largura e 3 metros de profundidade, com uma unidade de tratamento e comercialização do pescado. Um terminal de passageiros com 146 metros de comprimento completa as infra-estruturas acostáveis do porto da Praia.

### **b) Porto da Palmeira – Sal**

O Porto da Palmeira situado na Ilha do Sal foi inaugurado em 1986, o porto é abrigado a maior parte do ano. O molhe acostável estende-se por um comprimento de 142 metros.

### **c) Porto de Sal-Rei – Boavista**

O porto de Sal-Rei, por estar localizado numa ilha com forte potencial turístico, necessitará da construção de maiores e melhores infra-estruturas portuárias, a fim de responder adequadamente ao desenvolvimento e ao incremento do tráfego.

### **d) Porto Novo – Santo Antão**

Localizado na ilha de Santo Antão, o Porto Novo é uma infra-estrutura que desempenha um papel estimulante e promotor de negócios, assegurando uma interface dos transportes terrestres e marítimos ininterrupta e célere no tráfego de cabotagem desde a origem ao destino, essencialmente com a ilha de São Vicente.

Este porto foi recentemente remodelado, com as obras realizadas em 2013, que permitiram a expansão do cais principal para os 365m e a construção de um edifício para a gare marítima com 2.000 m<sup>2</sup> de área coberta. Está equipado com escadas rolantes, permitindo que os passageiros usufruam melhores condições.

**e) Porto de Tarrafal – São Nicolau**

O porto de Tarrafal designa-se, essencialmente, ao tráfego inter-ilhas. Recebendo regularmente navios provenientes de diversas ilhas, este porto é um fator importante nas ligações da ilha de São Nicolau com o resto do arquipélago.

Construído em 1991, o porto possui 137 metros de comprimento de cais. Adjacente aos cais existe um terraplano com área de 7.000 m<sup>2</sup>, para depósito de mercadorias. Existe no porto um armazém coberto com uma área de 450 m<sup>2</sup>.

**f) Porto Vale dos Cavaleiros – Fogo**

O porto de Vale de Cavaleiros encontra-se localizado na ilha do Fogo, foi reconstruído no ano 2013, está localizado na parte norte da ilha, área ocupada pelo porto é cercada por uma zona escarpada. O acesso ao porto é feito através de uma estrada com 4km de extensão, que o liga à cidade de São Filipe.

**g) Porto Inglês – Maio**

O Porto Inglês da ilha do Maio foi construído na segunda metade dos anos noventa e posteriormente ampliado. Ele acolhe, por enquanto, apenas o tráfego entre os diversos pontos do país, mas tendo em conta as suas potencialidades turísticas, espera-se que num futuro próximo, este porto venha a receber navios de longo curso.

**h) Porto de Furna – Brava**

Situado na Brava, a ilha mais a sul de Cabo Verde, o porto da Furna é certamente a mais importante infra-estrutura nela existente, pois constitui a única plataforma de acesso à ilha. Trata-se de um porto localizado numa pequena baía natural, a oeste da vila de Furna, e que se enquadra perfeitamente na paisagem local. O acesso inter-ilhas está diretamente relacionado com os meios de transportes existentes, a nível marítimo.

### 3.4.3. Definição e Classificação de Porto

- Na sua obra “*Les Ports Maritimes*” (1989), R. REZENTHEJ lembra que o código francês dos portos marítimos não dá nenhuma definição. Apenas a convenção de Genebra de 9 de dezembro de 1923, relativamente ao estatuto internacional dos portos marítimos, fornece uma: “São considerados como portos marítimos os portos frequentados por navios servindo o comércio externo”. Esta definição é muito incompleta porque exclui os portos fluviais ou lacustres.
- LE CLERE: “Um porto é um lugar adequado situado na costa, que permite aos navios fazer a acostagem e operações, abrigados do mar e da ondulação”.

#### Classificação dos Portos

A CNUCED propôs uma classificação baseada no conjunto das prestações fornecidas pela zona portuária, para o desenvolvimento das trocas comerciais e do país: trata-se dos portos de primeira, segunda terceira e quarta geração.

#### As três gerações de portos

A CNUCED<sup>1</sup> propõe que os portos sejam classificados em três categorias ou em três gerações.

**Os portos de primeira geração** podem ser observados até 1960, altura em que os portos desenvolviam simplesmente a atividade de interface entre os sistemas de transporte terrestre e marítimo. A sua função centrava-se nas atividades correspondentes, isto é, na carga e descarga de navios, no armazenamento e na entrega/ recepção de mercadorias<sup>2</sup>. Nesse sentido, os investimentos portuários se concentravam basicamente nessas atividades.

---

<sup>1</sup> CNUCED - foi em 1964 que se realizou em Genebra a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento da qual resultou, ainda durante esse mesmo ano, a criação da CNUCED como órgão permanente da Assembleia Geral. A CNUCED conta com 168 Estados membros e o seu secretariado está sediado em Genebra.

<sup>2</sup> Existem outras atividades complementares, tais como a reparação naval, o abastecimento, etc.

**Os portos de segunda geração** compreendem entre 1960 e 1980, as autoridades de tutela e os prestadores de serviços portuários têm uma perspetiva global das funções do porto. As atividades desenvolvidas por esses portos foram expandidas para além das tradicionais, incluindo a embalagem, a etiquetagem e distribuição física das cargas. Uma série de empreendimentos também foi realizada dentro do porto e na sua área de Influência. Em relação à primeira geração, a segunda geração de portos proporcionou a aproximação entre os agentes económicos do setor, o que pode ser considerado o início da gestão visando o consumidor dos serviços portuários.

**Os portos de terceira geração** surgiram em 1980, com o rápido desenvolvimento do transporte dos contentores e o surgimento do novo sistema de transporte intermodal, conjugado com as exigências crescentes do comércio internacional. As atividades portuárias passaram a incluir serviços logísticos e de distribuição. Tornaram-se importantes a proteção e segurança do meio-ambiente. As autoridades portuárias passaram a focar na eficiência portuária. Nessa geração, as necessidades dos consumidores passaram a ser analisadas detalhadamente e as atividades comerciais e de marketing foram bastante expandidas.

**Os portos de quarta geração**, também conhecidos como portos em rede, surgiram na década de 1990 além de desenvolverem atividades de portos de primeira, segunda e terceira geração, utilizam estratégias para tornar-se membros de uma rede mundial, tem diversificação das atividades, realiza parceria com operadores na organização dos serviços logísticos, utilizam as redes de sistemas de informações integradas entre os portos, tem participação em pesquisa de locais para portos, visando possível desenvolvimento e integração entre os outros portos e atua em cooperação entre as comunidades portuárias (Prata, 2006).

O resumo abaixo é o foco sobre a globalização, especialmente entre as grandes empresas internacionais de exploração. Esta mesma globalização tem visto uma padronização das informações e procedimentos e um uso maior e mais sofisticada de automação.

O método proposto pela CNUCED tem por objetivo avaliar os portos e classificá-los em gerações que criam expectativas para as gerações seguintes. Essa expectativa aumenta a

competitividade entre os portos nacionais e internacionais, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento do setor. Critérios analisados, como por exemplo, atividades, estimulam os portos a ampliarem seu *mix* de atividades e investirem em parcerias, como acontece no caso dos *clusters* e privatização dos portos que é o caso da ENAPOR.

A Tabela 1 apresenta de forma resumida a compilação de classificação dos portos estabelecidas pela CNUCED (2000).

Tabela 1 - Classificação dos Portos

	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
<b>Período</b>	Antes dos anos 1960	Após os anos 1960	Após os anos 1980	Após os anos 1990
<b>Principais Cargas</b>	Cargas convencionais (gerais)	Carga geral e granel seco/líquido	Cargas Contentorizadas, Granel e unidade de carga.	Individualização de uma grande% da carga <sup>3</sup> .
<b>Posição do desenvolvimento portuário e a estratégia de desenvolvimento</b>	Ponto de interface conservador entre os sistemas de transporte na terrestre e marítimo	Expansionista Centro de Transportes, Comercial e Industrial.	Era Industrial. Base de conexão do transporte na cadeia do comércio internacional	Voltada para o mercado Internacional
<b>Actividades</b>	(1) Movimentação e armazenamento de cargas; Assistência à navegação	(1) + (2) Modificação do tipo de carga (distribuição e processamento), relação entre o setor industrial e as embarcações, aumento das áreas portuárias	(1) + (2) Modificação do tipo de carga (distribuição e processamento), relação entre o setor industrial e as embarcações, aumento das áreas portuárias	Padronização das informações <sup>4</sup> .
<b>Características da Organização</b>	Atividades Independentes dentro do Porto Relação Informação entre o Porto e seus usuários	Relação próxima entre Porto e Usuário; Início da correlação entre as actividades desenvolvidas no porto; Pequena cooperação entre o porto, a comunidade e o governo.	- Criação de um sistema de cooperação do porto; - Cadeias de comércio e de transporte centradas no porto; - Relações cada vez mais estreitam entre o porto, a comunidade e o governo; - Expansão da estrutura portuária.	A globalização das comunidades portuárias. Maior controle ambiental <sup>5</sup> .
<b>Produtividade</b>	Fluxo de mercadorias; Fornecimento individual de serviços simples; Baixo Valor Agregado	Processamento das cargas; Serviços complexos; Aumento do valor agregado.	- Fluxo de cargas e de informações; - Distribuição de cargas e de informação; Combinação de vários serviços e de distribuição; - Alto valor agregado.	Ênfase na qualidade do serviço e força de trabalho treinada.
<b>Fatores Determinantes</b>	Trabalho e Capital	Capital	Tecnologia e <i>Know-How</i> <sup>6</sup>	Tecnologia de informações.

Fonte: Adaptado CNUCED (2000)

<sup>3</sup> Cargas Contentorizadas, Unitizadas e Granéis

<sup>4</sup> Atividades de 1ª, 2ª e 3ª Geração, Zonas de Processamento Industrial Clusters ou Condomínios Portuários – Industriais Redes de Negócios

<sup>5</sup> Comunidade Portuária Integrada, Integração do Porto com a Rede de Comercio e Transporte

<sup>6</sup> Tecnologia/Competência/Destreza

### **3.5. Caracterização do Setor Portuário de Cabo Verde**

Para um país arquipelágico e insular como Cabo Verde, os Portos desempenham um papel crucial na sua economia, pois, a maior parte dos produtos para o consumo das populações é transportada por via marítima, implicando, assim, um trânsito portuário.

A importância de um porto reside não apenas na sua situação geográfica, condições naturais, diversidade e qualidade dos serviços que assegura à navegação, mas também, e sobretudo, na sua rapidez e operacionalidade.

Torna-se evidente a importância de um porto na vida económica de qualquer país como principal ponto de escoamento da sua produção e de entrada das suas importações. Como exemplo, a ilha de São Vicente, ao ver implantado o Porto Grande na sua baía, viu-se transformado num Pólo de desenvolvimento do país e da ilha em particular, graças aos valores acrescentados originados pela prestação de serviços portuários e atividades paralelas à portuária (Cardoso, 2013, p. 21).

#### **3.5.1. Estado Atual do Sistema Portuário Cabo-Verdiano**

Na década de setenta e, principalmente, após a independência, em 1975, Cabo Verde iniciou um processo de infraestruturização e de reforço do serviço marítimo inter-ilhas através de companhias estatais. O país, graças a esta medida, ganhou em mobilidade e acessibilidade, ao mesmo tempo que as condições foram lançadas para que iniciativas individuais viessem a ganhar corpo, sobretudo a nível dos transportes marítimos, (Cardoso, 2013)

Em novembro de 2010, foi aprovado um Decreto-lei (Decreto-Legislativo n.º 10/2010), que visa dotar o país de um regime jurídico permissivo do lançamento dos concursos de concessões dos portos ou de terminais portuários e de arrendamentos dos espaços, com o objetivo de assegurar a competitividade do setor portuário e a concorrência num quadro geral de carácter essencialmente público da atividade portuária, sem prejuízo da contribuição para a criação de um mercado de prestação de serviços.

### 3.5.2. Portos de Cabo Verde Têm Novo Sistema de Gestão Portuária

A ENAPOR – Portos de Cabo Verde utiliza um sistema JUP, que é um sistema de gestão portuária, não apenas para o controlo de todas as operações do porto, mas a partir do qual se integram toda a comunidade de agentes, autoridade aduaneira, autoridade marítima, sanitária, controlo de estrangeiros e fronteiras e concessionários, entre outros.

Os objetivos da sua introdução passam por conseguir um porto 100% sem papel, com menor complexidade na troca de informação, simplificação processual e administrativa, aumento da eficiência do transporte de mercadorias e despachos e um aumento do controlo e fiscalização das mercadorias.

Figura 2 - Janela Única Portuária<sup>7</sup>



Fonte: Rocha, Amadeu (2012)

A ideia chave é a da simplificação de procedimentos que leva a que cada um dos intervenientes nos diversos processos portuários só tenha que interagir com a interface da aplicação para se relacionar com todos os outros.

<sup>7</sup> A JUP – é uma plataforma eletrónica, sem local físico.

Interessa realçar a importância acrescida, que hoje em dia o ciclo administrativo e informativo detém no porto, uma vez que dele se espera a disponibilização de serviços de valor acrescentado para todos os agentes, mormente os atores das cadeias logísticas que utilizam os portos. A nível nacional, foi criada a JUP através da qual se obtiveram benefícios claros na simplificação, desburocratização, redução de tempo e custos no desembarço dos navios e cargas nos portos.

### **3.5.3. Estado das Infraestruturas em Cabo Verde**

A geografia de Cabo Verde tem contribuído para os custos relativamente elevados do país em termos de serviços infra-estruturais e para as limitações de acesso. Uma população de, aproximadamente, meio milhão de pessoas encontra-se espalhada por um arquipélago de nove ilhas, localizado a 500 quilómetros (km) da linha costeira da África Ocidental. A fragmentação geográfica e uma baixa densidade populacional requerem a duplicação das instalações infra-estruturais. Por exemplo, apesar da sua pequena população, Cabo Verde tem nada menos do que quatro aeroportos internacionais, três aeródromos e nove portos. A prestação de serviços descentralizada e altamente fragmentária impede a captação de economias de escala e aumenta o custo e preço dos serviços, dificultando a escolha de tecnologias adequadas (Briceño-Garmendia e Benitez, 2010, p.4).

### **3.6. Investimentos nos Portos de Cabo Verde**

Para um país desenvolver, há que fazer fortes investimentos fundamentalmente, em infra-estrutura e equipamentos, de forma a garantir um nível de desenvolvimento adequado e aceitável para o país. Daí a ENAPOR, em coordenação com o Governo, tem vindo a fazer fortes investimentos no ramo portuário, de forma a dotar os Portos com infraestruturas e equipamentos capazes de responder às necessidades dos operadores e utilizadores dos Portos.

As infra-estruturas económicas e em particular as portuárias, revestem-se de capital importância no desenvolvimento do País, sendo estas, objeto dos maiores investimentos nos diferentes planos e programas do Governo.

### **3.6.1. Principais Investimentos em Infraestruturas Portuárias em Cabo Verde.**

#### **Scanner de Contentores**

Os scanners do Porto Grande e o Porto da Praia tiveram suas construções finalizada em 2009, já o Porto de Palmeira foi em 2010. O Scanner de contentores permite a visualização do interior dos contentores que irão operar no Terminal. Este sistema de inspeção não intrusiva permite a deteção, no interior dos contentores, de materiais orgânicos e inorgânicos utilizando sofisticados processos de tratamento das imagens obtidas através da utilização de feixes de raios X.

#### **Plataforma de Frio**

Entre os portos de Cabo Verde, somente o Porto Grande que possui uma plataforma de frio e teve sua construção finalizada em 2015. A plataforma de frio do Porto Grande é uma infraestrutura ligada ao Cluster do Mar. Este aumentou a capacidade de refrigeração de pescado, carnes e legumes no mercado Mindelense em 3.700 toneladas, distribuídas por câmaras de diversos tamanhos. Destas 3.700 toneladas, 3.500 serão destinadas a produtos congelados e as restantes para frutas, legumes, etc. É uma infraestrutura moderna, com 1 hectare de área, que dá resposta às necessidades dos operadores de pesca, a ENAPOR e o Cluster do Mar<sup>8</sup>. Este equipamento irá ajudar o Porto Grande a posicionar-se no Atlântico Médio como um ponto de referência para as frotas da União Europeia e da China. A sua gestão será privada e terá uma capacidade de 3.700 tons para uma área de 7.000 m<sup>2</sup> (Guia do Porto Grande 2014/2015).

---

<sup>8</sup> A infra-estrutura de frio enquadra-se no âmbito do “Cluster do Mar”. Propriedade da ENAPOR, a sua construção está orçada em cerca de 12,7 milhões de euros e foi co-financiada pelos governos da Espanha e de Cabo Verde. Para a sua gestão, por via de concessão, a FRESCOMAR responde com 30% do capital social, os armadores (44%) e a parte comercializadora (26%).

Através da resolução n°14/2013 publicada na 1° serie do BO n°09 de 11 de fevereiro, o governo criou o concelho estratégico do cluster do mar -CECM, que é uma estrutura de coordenação do cluster do mar composta por todos os ministérios e por entidades privadas e empresariais com competência nesta área.

### **Alargamento do Terrapleno e Construção de Nova Via de Acesso na Zona Nordeste do Porto Grande**

Este teve sua construção finalizada em 2014. Alargamento do Terrapleno e construção de Nova Via de Acesso na Zona Nordeste do Porto Grande, com isso ganhou espaços de armazenagem de contentores e vias de movimentação de viaturas pesadas. Esta extensão do Porto de Mindelo custou mais de um milhão e quinhentos mil contos, investidos nas suas diferentes componentes: quebra-mar, dragagem, sistema de combate a incêndio, pavimentação do terrapleno, iluminação, construção de um anel rodoviário e requalificação da praia da Laginha.

### **Rampa Metálica Ro/ro**

No Porto da Praia teve sua construção finalizada em 2010, o Porto Furna em 2011 e o Porto Novo e Tarrafal em 2013. Os trabalhos enquadram-se nas intervenções realizadas nos portos do Porto Novo (Santo Antão), Porto Grande (São Vicente), do Tarrafal (São Nicolau) da Praia (Santiago), Furna (Brava) e Vale dos Cavaleiros (Fogo) para criar as condições ideais para a operacionalidade dos navios.

### **Expansão e Modernização do Porto**

O Porto de Palmeira teve sua construção finalizada em 2010, também o Porto da Praia teve a 1ª fase finalizada, já o Porto Novo, Vale dos Cavaleiros e o Porto de Furna foi em 2012, o Porto da Praia teve a 2ª fase finalizada em 2013, o Porto de Sal Rei em 2015.

Concepção / Construção da Ampliação dos Portos. O projeto inclui remodelação e ampliação dos cais existente, dragagens, drenagens, instalações especiais e pavimentação de parque de contentores e fundação de elevada capacidade de suporte. Os quadros mais a baixo (tabelas 2 e 3) apresentam as relações dos investimentos.

### **3.6.2. Planeamento Económico dos Investimentos Portuários**

O investimento, quer seja de origem pública quer seja privada, é geralmente considerado o fator, por excelência, do crescimento económico. Representa uma acumulação do capital cujo emprego permite aumentar a escala da produção, diversificar os bens e os serviços oferecidos e aumentar a qualidade.

As relações dos investimentos realizados em cada obra nos portos de Cabo Verde estão em anexos 1 e 2, onde mostram quais são os investimentos feitos e em que portos. Dos investimentos realizados, o Porto da Praia é o que tem maior percentagem em termo de orçamento, ou seja, tem 42% do total dos investimentos orçados de 2009 à 2015, o que mostra que nesse porto tem-se investido muito mais do que os restantes portos, de seguida o Porto de Sal-Rei com 21% e a seguir o Porto Grande com 10%.

### **3.7. Serviços - Conceito**

Para determinar as características apropriadas de um sistema prestado de serviços, a empresa tem de decidir qual o conceito de serviço que pretende fornecer, quando e a quem. Um aspeto que é muito importante é que o conceito de serviço tem de ir ao encontro das necessidades do cliente, é também importante que este conceito vá ao encontro das necessidades dos colaboradores - são os colaboradores da empresa de serviços que vão realizar o conceito de serviço (muito em particular aqueles que vão estar em contato direto com o cliente). Deste modo, a conceção de um sistema de prestação de serviços e o modo como é operado é definido pela formulação estratégica inicial (a qual define a posição da empresa no mercado). Nesta fase, a empresa de serviço terá de definir o seu público-alvo (*target*) e o conjunto de necessidades que os seus clientes pretendem ver satisfeitas (João Paulo Pinto. p.251).

### **3.7.1. Os Serviços Portuários em Cabo Verde**

A ENAPOR é uma empresa com grande envergadura, e responsável pela administração dos Portos, presta aos utentes e utilizadores dos Portos uma vasta gama de serviços. Esses serviços prestados são de carácter tanto operacionais como administrativos, de forma a poderem satisfazer as necessidades dos clientes, (ENAPOR).

A Empresa vem apostando fortemente na aquisição de equipamentos de forma a dotar os Portos de meios de carga e descarga e movimentação de mercadorias para que o serviço prestado seja de qualidade e executada de forma rápida e eficaz, isto para evitar que haja grandes filas de espera e atrasos no arranque e término das operações.

#### **a) Atracação/ Desatracação**

A Atracação e Desatracação inclui um pacote de serviços prestados aos navios quando se encontram nos portos – entrada e estacionamento, amarração e desamarração de espias, assistência na atracação e desatracação e acostagem.

Na Amarração e Desamarração de espias, serviços centram-se na disponibilização de lanchas passa-cabos e materiais de proteção dos navios, tais como balões e homens que ajudam na receção e retirada dos navios dos cais.

A assistência na Atracação e Desatracação consiste em apoiar com rebocadores portuários os navios nas suas manobras para a acostagem e saída dos molhes acostáveis. O abrigo dos navios nos molhes<sup>9</sup> acostáveis nos portos de Cabo Verde a fim de exercerem atividades comerciais, de reabastecimento e outras define-se por Acostagem e o período do mesmo começa a contar a partir do momento em que o navio encosta no molhe ate a sua saída.

#### **a) Tráfego de Mercadorias**

Este serviço inclui a descarga e a carga de mercadorias, bem como o transporte do navio à zona de armazenagem/empilhamento e vice-versa. Trata-se de um serviço prestado em todos os nossos portos.

---

<sup>9</sup> Projeção das partes laterais das docas ou portos e rios, ao longo do qual os navios podem acostar para carga ou descarga. Trapiche.

**b) Reboque**

Na área de jurisdição e realização do seu objetivo, compete também à ENAPOR prestar serviço de reboque.

O serviço de Reboque consiste na disponibilização dos rebocadores durante a atracação e desatracação dos navios. O Reboque pode ser feito entre as Ilhas ou para destinos internacionais para os quais existe um rebocador de 2.800Hp 38BP, o R/M “Monte Cara”. O serviço de Reboque é feito mediante contrato e este é analisado caso a caso.

**c) Equipamentos**

Os serviços de equipamentos portuários podem ser prestados por equipamentos terrestre tais como guias, empilhadoras, tractores, atrelados e outros, e por equipamentos flutuantes como rebocadores, lanchas e guias.

Os serviços prestados pelos equipamentos derivam do seu aluguer aos interessados para a movimentação de mercadorias na zona portuária. Por exemplo, o aluguer de guias para a descarga e carga de navios ou empilhadoras para a movimentação de contentores. Os equipamentos flutuantes dentro da área portuária prestam serviço de reboque ou guindagem de pesos pesados, mediante aluguer.

**d) Energia e Água**

**Fornecimento de água e energia eléctrica**

A ENAPOR dispõe de um moderno sistema de fornecimento de água potável e energia eléctrica aos navios. Faz uma distribuição eficaz nas zonas de abastecimento em todo o perímetro portuário. Esta prestação de serviço é ininterrupta e funciona 24/24 horas.

**e) Armazenagem**

Considera-se armazenagem a permanência temporária de mercadorias, quer nos cais quer nos terraplenos do porto, dentro ou fora de telheiros, armazéns e depósitos.

A Armazenagem centra-se na disponibilização de espaços, guarda e conservação das mercadorias dentro do espaço portuário, que geralmente é o espaço alfandegado. As modalidades de armazenagem podem ser a descoberta e a coberta.

Os contentores são armazenados em zonas destinadas para o efeito (terraplenos), sendo o empilhamento feito geralmente a dois, tratando-se de contentores com mercadorias e a mais de três, quando se trata de contentores vazios.

### f) *Bunkering* (Abastecimento de Combustível)

A partir de 1850, a utilização do carvão como combustível, de entre outros fatores, contribuiria para a instalação dos ingleses no arquipélago. A importância deste mineral viria trazer uma grande movimentação à baía de Porto Grande, que passou a ser um grande entreposto de reabastecimento para os navios que escolhiam o Oceano Atlântico para fazer as suas ligações comerciais.

Já nessa altura o Porto Grande de São Vicente reunia todas as condições para desempenhar o papel de maior porto de escala no atlântico médio. Porém, dadas as melhores condições de abastecimento dos navios e melhores infraestruturas dos portos de Dakar e Las Palmas, o porto grande viria a perder mais tarde esse protagonismo. Mas ainda assim, dadas as suas excelentes condições naturais conseguiu atrair o interesse de grandes firmas estrangeiras que abriram aqui as suas representações, tornando-se no principal fator de desenvolvimento económico das ilhas (Correia e Silva, 2000).

### O porto carvoeiro e as suas virtualidades económicas e espaciais

Com o desenvolvimento do comércio do carvão, o Porto Grande começou a adquirir maior importância. Devido à sua posição estratégica começou a atrair grande parte de navegação do Atlântico, pois, era ali que os navios escalavam para se abastecerem de água, produtos frescos e carvão também para proporcionar o descanso aos seus tripulantes (Correia e Silva 2000, p. 111).

Cabo Verde encontra-se no cruzamento das rotas marítimas da Europa para África e América do Sul e da América do Norte para a África do Sul, posição estratégica que levou os ingleses a iniciar o comércio do carvão na cidade do Mindelo<sup>10</sup>, sob concessão do Governo português (Correia e Silva, 2000).

A náutica a vapor tende a criar portos mais mobilizadores de fatores produtivos do que a navegação veleiro. O vapor engendra processos de produção portuária que utilizam, proporcionalmente à sua antecessora, um volume muito maior de capitais, terra e mão-de-obra. Começamos pelo o capital fixo. O porto carvoeiro, diversamente do ligado à náutica veleira, demanda avultados investimentos em planos inclinados, cais de embarque e desembarque, carris, guindastes, lanchões e baldes de ferro, um complexo arcabouço para possibilitar a carga e descarga do carvão. O porto carvoeiro é um mundo eminentemente metálico e pesado. Mas ele não é apenas intensivo em capital líquido. O dinheiro que se movimenta na atividade carvoeira (despesas de investimento em construções, aquisição de existências, fretes, taxas de importação e reexportação, salários, seguros, etc.), atinge proporções gigantescas.

A dimensão laboral que assume uma *coaling station* é igualmente considerável. O setor energético, quer dizer carvoeiro, emprega muita gente. Um imenso proletariado, sem paralelo na história das Ilhas, ocupa-se permanentemente da descarga, armazenamento e reembarque do carvão.

Por conseguinte, o Mindelo, diferente dos portos de Cabo Verde, vai receber estes pesados investimentos em capital fixo, os quais demandarão a montante materiais, máquinas, homens, tudo em quantidades aqui nunca vistas. O carvão assim o exige. As consequências desta especificidade são naturalmente multidimensionais e estruturam-se em cadeia. Começamos pelas de base. Aquelas a que se podem chamar de matriciais, pelo fato de serem geradoras das demais. O porto carvoeiro, mais ainda que o veleiro, contém uma grande virtualidade urbana.

---

<sup>10</sup> Por volta de 1850, iniciam-se as obras de engenharia de modo a dotar o porto de condições para abastecimento de carvão aos vapores em trânsito. Em 1851, dois cidadãos britânicos, obtêm licença para a instalação dos respectivos depósitos de carvão.

Ela alberga em si forças económicas e sociais que se espacializam de forma vincadamente urbana. Esta afirmação parece aliás corroborada universalmente (Correia e Silva, 2000).

Nos finais dos anos oitenta do século XIX o Porto Grande começa progressivamente a ser confrontado com um abrandamento da procura externa. A partir de 1900, com a substituição do carvão por óleo refinado do petróleo como combustível, o porto perde grande parte da sua importância estratégica.

É neste contexto que se deve olhar para a importância de uma atividade como o *bunkering* para a economia de um país como Cabo Verde, cuja exiguidade territorial e a falta de recursos naturais condicionam fortemente o desenvolvimento.

Bunkering é o abastecimento dos navios com fuel ou outros combustíveis é igualmente assegurado nas instalações da empresa. Trata-se de um serviço que funciona 24/24 horas.

O bunkering é uma indústria colossal a nível mundial. E o bunkering não é só de fuel. Há também os lubrificantes<sup>11</sup>.

### 3.8. Concessão Portuária

A concessão de serviços portuários ao sector privado é uma das vias que mais se utiliza mundialmente em que tem tido grande envolvimento por parte dos privados no investimento e gestão dos portos. Isso resulta um alívio para o governo em termos das responsabilidades a nível dos investimentos e outros encargos financeiros para o financiamento das atividades portuária.

Segundo o artigo 10º nº1 do B.O. o exercício da actividade de operador portuário é efectuado por empresas concessionadas ou licenciadas nos termos legalmente estabelecidos.

A concessão e o licenciamento para o exercício da actividade de operador portuário num determinado porto são atribuídos, mediante contrato ou emissão de uma licença, pela respectiva administração portuária, comprovado o preenchimento dos requisitos específicos e condições fixados nos termos da lei (artigo 10º nº2).

---

<sup>11</sup> **Produto (Bunker)** - Combustível para a marinha, destilado ou residual, destinado ao consumo por navios.

O que deve entender-se por concessão portuária?

Antes de definirmos, temos a necessidade de distinguir concessão da privatização. A concessão<sup>12</sup> é um privilégio ou um direito que uma pessoa tem e concede a um terceiro mediante determinadas condições, enquanto as privatizações<sup>13</sup> são transferências de posse de ativos do setor público para o setor privado.

Assim no primeiro caso o setor público detém a posse dos ativos e apenas concede a outrem o privilégio de os explorar de acordo com regras previamente estabelecidas e no segundo caso tudo é transferido para a esfera do privado, a posse dos ativos e o direito de os explorar.

Segundo Carlos O. Cruz e Rui Marques (2012), a definição de concessão portuária mais alinhada com o direito administrativo dir-se-á que “concessão é um contrato através do qual uma entidade pública (a concedente) concede a uma entidade privada (a concessionária) o direito de financiar, construir e explorar a “*facility*” ou equipamento, em regime de serviço público, por um dado período de tempo, findo o qual a “*facility*” ou o equipamento será transferido para a concedente.” O direito a conceder poderá ser no todo ou em parte, isto é uma concessão do tipo “*greenfield*” incluiu o financiamento, a construção e a exploração, mas haverá casos em que se concede somente a exploração porque a “*facility*” já existe e está em uso.

De notar que a concessão, por regra, é atribuída em regime de serviço público, querendo isto significar que os princípios de universalidade, regularidade e adaptabilidade inerentes ao serviço público têm de estar assegurados no contrato de concessão, o mesmo é dizer que há obrigações de serviço público que têm de ser cumpridas pela concessionária (Rocha, 2012).

Importa ainda distinguir concessões portuárias das parcerias público privadas (PPPs)<sup>14</sup>, sendo que no primeiro momento se possa afirmar que uma concessão portuária se integra no conceito das PPPs uma vez que se trata de um contrato de exploração de um bem (obra ou equipamento)

---

<sup>12</sup> Concessão consiste na transparência de serviço do setor público para outro setor

<sup>13</sup> Privatização consiste na transparência da propriedade do setor público para o setor privado, devidamente documentado.

<sup>14</sup> Parcerias públicas privadas (PPPs) que têm como objetivo explorarem a melhor vocação produtiva do setor privado e redirecionar a responsabilidade dos investimentos na totalidade ou em parte.

realizado entre um ente público e um privado para um período mais ou menos longo no tempo, (Cardoso, 2013).

Mas ainda deve-se realçar que o que realmente distingue as PPPs da concessão é a sua auto-suficiência financeira e o fato do risco do mercado estar inteiramente alocado no concessionário privado ao contrário das PPPs nos outros setores da atividade económica.

### **Objetivos e Interesses**

As motivações para as concessões, em geral, podem ser de ordem variada, desde de uma postura ideológico e política até uma postura racional suportada em critérios de gestão, económicos e financeiros. A ideológica assenta numa vontade política liberal e na crença de que tudo o que é público é mau e tudo o que é privado é bom. Não perfilhamos desta crença, pois os bons e os maus exemplos de gestão tanto se encontram no público como privado, tanto mais que no caso dos portos o exemplo de excelência da gestão é o porto de Singapura com gestão totalmente pública como no modelo *service port*. Os critérios de gestão, económicos e financeiros prendem-se com razões muito mais objetivas e concretas: a eficiência produtiva, a orientação para o mercado e para os resultados, a transferência de tecnologias e *know how*, a nomeação de gestores profissionais e competentes e com a redução dos encargos financeiros do Estado no investimento em infra-estruturas e equipamentos, (Rocha, 2012).

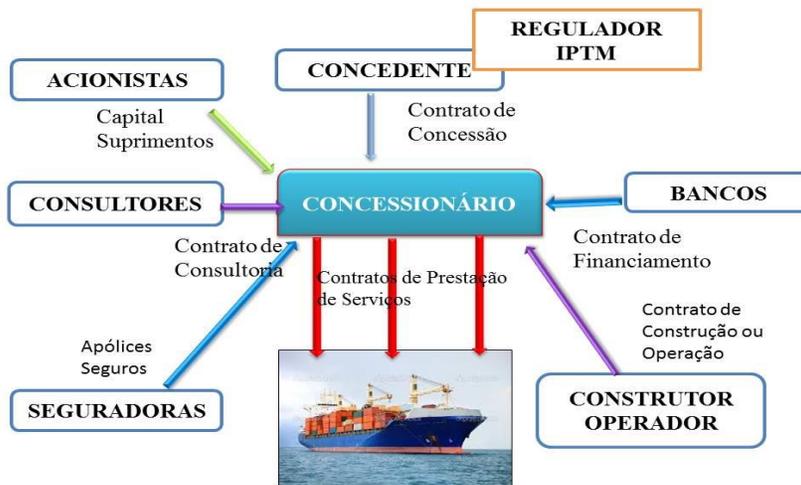
O que procuram os portos ou as administrações portuárias responsáveis pela sua gestão, com a concessão de atividades portuárias? Em primeiro lugar procuram o financiamento privado para investimentos avultados e indivisíveis em equipamentos e infra-estruturas portuárias. Procuram também o conhecimento tecnológico que será muito transferível para os privados envolvidos na sua gestão, que são potenciais pelo fato do privado dominar todos os fatores produtivos, (cais, terraplenos, equipamentos, pessoal) bem como pelo fato de eliminar alguns constrangimentos da administração pública, no que concerne ao cumprimento de regras legais para a aquisição de bens e serviços (concurso público) da gestão e com estatuto de funcionamento público.

### 3.8.1. Os Atores e os Principais Intervenientes num Processo de Concessão Portuária.

Em primeiro lugar há que afirmar que todos os interesses são legítimos, ainda que numa primeira leitura nos possam parecer conflitantes ou mesmo antagónicos.

Vejam os cada um deles:

**Figura 3 - Os atores nas concessões portuárias.**



Fonte: Adaptado Rocha, Amadeu (2012).

**Concedente** é a administração portuária que detém o direito de exploração dos cais e terminais portuários e que, através de concurso público, o vai conceder a um agente económico privado. As regras e normas desta cedência devem estar plasmadas no contrato de concessão, documento que reúne as condições técnicas, económicas e jurídicas para o funcionamento da concessão e a salvaguarda das obrigações do serviço público. As tarifas praticadas pelo concessionário aos utilizadores do cais e terminais são reguladas e aprovadas pelo concedente nos termos fixados no contrato (Rocha, 2012).

Interessa a administração portuária que os contratos de concessão sejam respeitados, nomeadamente aqueles que dizem respeito ao investimento do privado na concessão, sendo esta a maneira de garantir o investimento dos serviços prestados e a continuidade das mesmas.

**Concessionário**<sup>15</sup> é o agente privado que no concurso público apresenta o melhor modelo de negócio para o desenvolvimento do cais ou terminal concessionado e que vai ter direito de prestar serviço aos seus utilizadores, mediante a cobrança de uma tarifa aprovada pela concedente, durante o prazo da concessão. O concessionário paga à concedente as taxas pelo uso das Infraestruturas e equipamentos, vulgo rendas das concessões, que poderão ser fixadas com uma componente fixa e outra variável. Interessa-lhe gerar negócio para garantir o retorno do capital investido no cais ou terminal que só será alcançável com uma boa performance do serviço prestado em termos de preço, qualidade, fiabilidade de forma a captar um maior número de tráfego (Gomes, 2014).

**Utilizadores da Concessão** são os meios de transporte (navios, camiões) de mercadorias, de passageiros que utilizam o cais ou terminal e que estão interessadas num bom nível de serviço prestado no porto concessionado e que a concedente seja o garante de que os seus interesses são protegidos de ações arbitrárias que vão dos interesses do concessionário, nomeadamente das situações de abuso de posição dominante (Gomes, 2014).

Segundo Rocha (2012), o que interessa para o sucesso da concessão é que a mesma traduza em “*value for money*”, isto é, que a exploração dos cais e dos terminais produzam benefícios socioeconómicos. Para isso é necessário que os critérios da sua atribuição suportam na economia de meios e afetação de bens e serviços em função das necessidades, na eficiência no que toca à resolução da utilização de recursos e no que toca o alcance dos resultados pretendidos.

**Acionistas** são os que aportam parte do capital necessário ao desenvolvimento do projeto e o colocam na sociedade concessionária, sendo o seu interesse primeiro o retorno do capital investido de acordo com uma taxa de retorno aceitável para os riscos que foram assumidos com a outorga da concessão (Rocha, 2012).

---

<sup>15</sup> A concessão geral dos portos de Cabo Verde é atribuída por contrato a celebrar com a ENAPOR, conforme o artigo 6º Base II do decreto-lei nº46/2013 BO nº61 da 1º serie.

**Bancos** são os que financiam parte do projeto, depois de realizados estudos aprofundados sobre a viabilidade económica e financeira do projeto que garantam a sua bancabilidade. Estão interessados que o serviço da dívida seja cumprido por parte do concessionário, pelo que, por vezes, fixam no contrato cláusulas que lhe permitem o “*step in*”, o direito de assumir ou fazer parte da empresa concessionária, passando a integrar o seu conselho de administração, desde que verificados alguns indicadores de performance financeira fixados no contrato (Rocha, 2012).

**Seguradoras** são as companhias de seguro que vendem as suas apólices de seguro ao concessionário, nomeadamente seguros de infra-estruturas, equipamentos e de responsabilidade civil para o exercício das atividades concessionadas. Estão interessadas no pagamento das apólices e na minimização dos riscos que potenciam a ativação das apólices. Em regra, nos contratos de concessão está prevista uma cláusula para que as companhias de seguro avisem ao concedente a falta de pagamento dos seguros, situação que substituirá a concessionária no pagamento com direito a ressarcimento no futuro.

**Consultores** são as empresas consultoras em várias áreas do saber, nomeadamente económica, financeira, engenharia e logística, que deram o seu contributo para a elaboração do modelo de negócio que suporta a proposta a concurso. Estão interessados que o seu modelo de negócio seja o vencedor na medida que lhe são abertas portas não só para oportunidades de negócio similares, mas também para a assessoria ao próprio implantação e desenvolvimento do negócio no futuro (Gomes 2014).

**Regulador** neste caso a Agência Marítima Portuária (AMP) entidade pública que tem incumbência de garantir que o processo de concessão cumpra com todas as normas e regras legislativas gerais e específicas e que os princípios de transparência e equidade foram assegurados. Em toda concessão deve ter um equilíbrio económico e financeiro entre as tarifas cobradas pelo concessionário nos serviços prestados aos utilizadores e as rendas pagas por este a concedente pelo uso dos bens concessionados (Gomes, 2014).

### 3.8.2. Modelos Básicos de Gestão Portuária

Dada a importância vital e estratégica dos portos no desenvolvimento da economia de um país estes têm merecido ao longo dos tempos um controlo direto dos poderes públicos, mas por outra parte o grande volume de investimentos requerido para a ampliação e modernização dos portos tem sido uma das razões para um maior envolvimento dos agentes económicos privados na gestão dos portos (Rocha, 2012).

Segundo Rocha (2012), os motivos que suportam uma reestruturação da gestão de um porto podem variar consideravelmente, e dependem dos objetivos concretos que se pretendem alcançar em cada caso, se bem, que a meta final será sempre aumentar a qualidade e eficiência dos serviços e a redução de custos, o que significa o mesmo que satisfazer as necessidades dos utilizadores do porto. É preciso ter em conta que o êxito ou fracasso de um porto seja grande ou pequeno, não está necessariamente ligado ao tipo de modelo de gestão, público, privado ou misto. No entanto, os portos que estão na primeira linha todos têm uma estratégia comum, a de estarem fortemente orientados para o mercado, pelo que esta parece ser a meta final da maioria das reestruturações portuárias.

Um dos objetivos frequentemente fixado é a eficiência, que por si só é um conceito estreito, já que se podem proporcionar serviços de forma eficiente, mas às vezes não necessariamente os que o mercado procura. Assim, aspetos como a flexibilidade, responsabilidade, fiabilidade e interoperabilidade são requisitos importantes do mercado que possivelmente não se refletem com clarividência na eficiência.

O mundo portuário identifica três diferentes modelos de gestão e administração de um porto: administração direta pelo Estado (Portugal, Espanha, Grécia, entre outros) administração direta pelo Município (Bélgica, Holanda) ou administração privada (Inglaterra, Nova Zelândia). Em todos eles encontramos organismos específicos para a gestão e exploração económica do porto, sendo o mais internacionalmente conhecido a autoridade portuária que no caso português ganha também a designação de administração portuária (Rocha, 2012).

Como objetivos específicos da reestruturação da gestão dos portos podemos citar os seguintes:

- Aumentar a eficiência e diversificação dos serviços;  
Reduzir custos e fomentar a concorrência;
- Promover o porto num mercado aberto;
- Promover recursos financeiros para o seu desenvolvimento;
- Facilitar a introdução de modernos métodos de gestão empresarial;
- Reduzir ao máximo o suporte financeiro e administrativo dos poderes públicos.

A tabela abaixo identifica os modelos básicos de gestão portuária:

**Tabela 2 – Modelos básicos de gestão portuária**

<b>Tipo</b>	<b>Infraestrutura</b>	<b>Super-estrutura</b>	<b>Trabalho Portuário</b>	<b>Outros Funções</b>
Porto Público	Pública	Pública	Pública	Maioria Pública
Tool Port	Pública	Pública	Privada	Pública/Privada
Landlord Port	Pública	Privada	Privada	Pública/Privada
Porto Privado	Privada	Privada	Privada	Maioria Pública

**Fonte:** Rocha, 2012

**No Porto de serviços (Service Port ou Operating Port)**, a gestão que possui, é predominante pública. Desenvolve e mantém as infra-estruturas e supraestruturas, incluindo os equipamentos, bem como os empregadores dos estivadores (trabalho portuário).

A maior vantagem deste modelo de gestão é a unidade de comando dos fatores produtivos, estão todos concentrados numa só entidade, o agente público que explora o porto. Uma das principais desvantagens é o fraco envolvimento do setor privado nas operações portuárias (CNUCED , 2000).

Portos de serviços, podemos encontrá-los nos países em vias de desenvolvimento e de desenvolvimento médio. Temos como exemplos os casos de: Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Guiné Bissau.

**No Modelo Porto Fornecedor dos Equipamentos (*tool port*)**, existe uma maior participação dos privados na gestão, nomeadamente a nível da gestão do trabalho portuário (estivadores) e equipamentos leves de movimentação horizontal (empilhadoras e camiões). As infraestruturas e supraestruturas incluindo os equipamentos de movimentação vertical (guindastes e pórticos), são da posse e controlo do agente público responsável pela exploração do porto (CNUCED , 2000).

A principal vantagem é a concentração de investimento em infra-estruturas e equipamentos no agente público e a desvantagem é a gestão bi-partida das operações portuárias entre o agente público e o setor privado, não existindo um controlo unificado do fator produtivo.

No caso do porto fornecedor de equipamentos temos, Santos no Brasil, Le Havre em França, Aveiro em Portugal.

**No Porto Senhorio (*Land lord Port*)**, apenas as infra-estruturas portuárias são da posse e controlo do agente público. As supraestruturas, incluindo os equipamentos e o trabalho portuário são do controlo e gestão do setor privado. O agente público, através da concessão do serviço público das infra-estruturas coloca a exploração dos terminais portuários nas esferas dos privados por um determinado período de tempo.

A vantagem primeira deste modelo, é a unidade de comando dos fatores produtivos (cais, terraplenos, equipamentos e trabalhadores portuários) e a principal desvantagem é a de criar uma sobre capacidade portuária em resultado de pressão por parte dos privados para o acesso a atividade de exploração de um terminal.

Porto do senhorio, temos exemplos de países maioritariamente do norte da Europa, como os portos de: Roterdão, Antuérpia, Hamburgo, Barcelona, Valência, Algeciras, Bilbao, Vigo, Leixões, Lisboa, Sines, Setúbal e outros. Nos Estados Unidos temos o porto de Nova York.

**No Porto Privado (*Private port*)**, o envolvimento do privado na gestão do porto é total na medida em que as infraestruturas, as supraestruturas e o trabalho portuário são detidas e geridas pelo setor privado que é o dono do porto. Neste modelo temos a vantagem de unicidade plena de comando dos fatores produtivos que se associa ao fato da política tarifária e do desenvolvimento

que tende a ser orientada pelo mercado. A desvantagem é a ausência de um agente regulador, o que pode levar a situações de monopólio. Neste modelo pode-se citar, os exemplos dos portos na Inglaterra e Nova Zelândia.

### **Setor Público – Setor Privado**

Hoje em dia, há uma tendência para uma maior participação do setor privado na exploração e desenvolvimento dos portos.

Segundo CNUCED (2000) , existem três argumentos principais que são utilizados para justificar a privatização de determinadas funções portuárias:

- Ampliar o leque de serviços prestados aos usuários e aumentar o tráfego - geralmente um departamento do governo ou de serviço público têm pouca capacidade para fornecer aos usuários todos os serviços comerciais e industriais que poderiam ser úteis. Quando os utilizadores (privados) estão envolvidos na criação e gestão de instalações portuárias, existe a fidelidade a estes aumentos para o porto, bem como a sua motivação na procura de tráfego e na adaptação das instalações às necessidades do cliente.
- Para aumentar e facilitar o financiamento de obras portuárias - as instalações e equipamentos pesados dos portos são muito caros. Todos os governos procuram evitar este encargo. Torna-se frequente, o apelo aos capitais privados, quer para participação nas operações financeiras públicas, quer para garantirem o financiamento total de certas instalações ou equipamentos explorados por operadores privados.
- Aumentar a eficácia da gestão – o operador portuário privado tem maior liberdade para recrutar pessoas (ou dispensá-las) e remunerá-las. Consegue resistir melhor às pressões exteriores. É obrigado a ser eficiente pois, em caso contrário, serão automaticamente tomadas medidas para corrigir a situação: uma empresa privada não pode funcionar com prejuízo. É claro que uma empresa pública portuária também pode ser muito eficiente. É o caso da Singapura.

### **3.9. Privatização Portuária**

Segundo algumas informações fornecidas pelo Ministério das Finanças e Planeamento, o Governo de Cabo Verde lançou um concurso para a privatização do setor portuário.

No âmbito da privatização, o Governo pretende que a ENAPOR continue a ser a concessionária<sup>16</sup> geral dos portos do arquipélago, mas que ela possa ser subconcessionária, sempre que possível, à operação e os serviços portuários aos agentes económicos, (artigo 1º do decreto-lei nº 46/2013 B.O. nº16 da 1ª série).

O objetivo é desenvolver o setor portuário e gerar atividades económicas adicionais. O processo foi suportado pelo Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) e o *Investment Climate Facility for Africa* (ICF).

Onze empresas europeias e asiáticas manifestaram interesse na privatização das atividades portuárias em Cabo Verde e mais de metade preenche os requisitos técnicos para passar à segunda fase do concurso. Desses onze foram escolhidos oito para passar a próxima fase. Passaram para fase final três empresas. Entre essas empresas estrangeiras os Franceses do Grupo Bolloré ganharam subconcessão<sup>17</sup> de quatro portos de Cabo Verde.

Não houve nenhuma empresa Cabo-Verdiana a concorrer.

Esses quatro portos são: os portos das ilhas de São Vicente (Porto Grande), Santiago (Porto da Praia), Sal (Porto de Palmeira) e Boa Vista (Porto Sal-Rei), por serem mais rentáveis e as únicas com capacidade para receber tráfego internacional, mantendo-se os restantes portos sob a gestão direta da ENAPOR.

---

<sup>16</sup> As Bases Gerais da concessão dos portos de Cabo Verde, estabelece que deve ser atribuída a Empresa Nacional de Administração dos Portos, SA (Enapor) e das subconvenções de gestão, exploração e operação portuária e serviços portuários, conforme o artigo 1º do decreto-lei nº46/2013 BO nº61 da 1º série.

<sup>17</sup> A operação e os serviços portuários são exercidos preferencialmente em regime de subconcessão, licença ou contrato, nos termos da Lei dos Portos De Cabo Verde, aprovada pelo Decreto-Legislativo nº 1 de novembro, e alterada pelo Decreto \_legislativo nº 1/2013, de 12 setembro, e ainda das bases gerais das subconcessões portuárias.

### 3.9.1. Gestão do Domínio Público Portuário

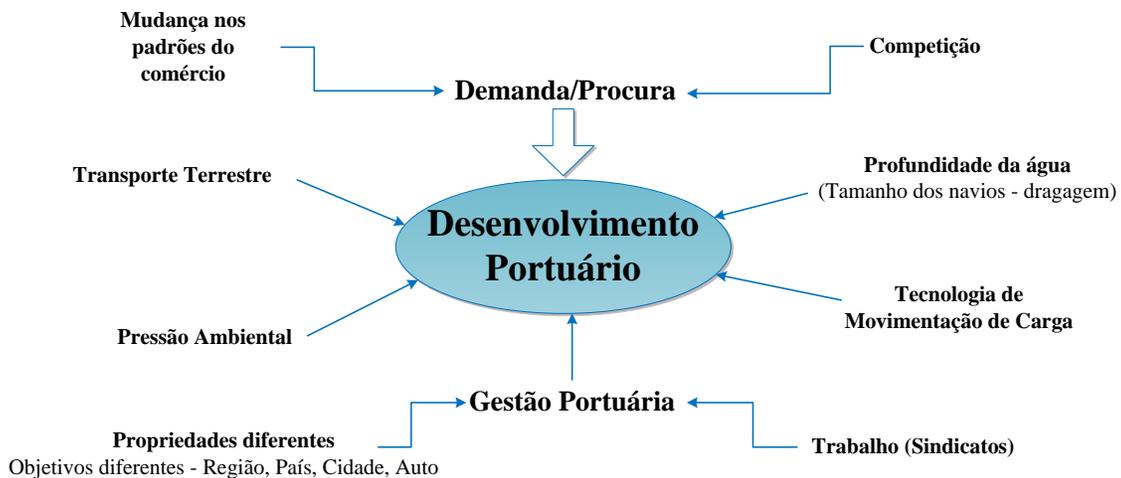
Uma questão pertinente, é a da margem de liberdade de que beneficia a autoridade portuária na gestão do domínio publico, concedendo ou recusando, com total liberdade, o direito da sua ocupação.

Segundo a CNUCED (2000) a gestão do domínio público depende do seu regime jurídico e do estatuto do regime de gestão do espaço portuário. Enquanto que a autoridade concedente dispõe de grande liberdade de gestão do domínio público, em contrapartida o concessionário está dependente das condições impostas pelo caderno de encargos da concessão, e também das prerrogativas da autoridade pública (ex: suspensão a qualquer momento da autorização dominial, sejam quais forem os termos da convenção).

### 3.9.2. Desenvolvimento Portuário

#### a) Fatores que Limitam o Desenvolvimento Portuário

Figura 4 - Fatores que limitam o desenvolvimento portuário



Fonte: port management and operations

Muitos fatores podem causar mudanças nos portos, evoluir ou não:

- Mudanças na infraestrutura de transporte ilha. Por exemplo: O desenvolvimento de grandes navios porta-contentor, mais uma vez incentivou o crescimento de grandes portos regionais (Alberton, 2005).

As infraestruturas surgem como uma prioridade estratégica, ajudando no desenvolvimento portuário sem os quais os vetores de crescimento não se desenvolverão. No caso de portos sem infraestruturas adequados, não conseguirão receber navios. Por exemplo o Porto Grande investiu em grandes infraestruturas e com isso tem a capacidade de receber navios de grande porte (por exemplo navios turísticos).

- As mudanças nos padrões do comércio- os analistas portuários, devem considerar cuidadosamente o efeito que a tendência atual de cooperação regional no comércio e na indústria terá sobre o crescimento do porto (Alberton, 2005).

A produção torna-se cada vez mais globalizadas, novas potencias económicos e muitos centros industriais e comerciais surgiram em quase todas as regiões do mundo.

O resultado dessa evolução foi o surgimento de novas tendências no comércio mundial, caraterizado num crescimento mais rápido do valor das mercadorias do que o seu volume, devido principalmente ao dramático crescimento do comércio de produtos acabados quase sempre transportado em contentores.

O porto é um multiplicador económico por natureza. Daí a primordial importância do porto nas trocas do comércio externo do país, no contributo para a criação de riqueza nacional (PIB – Produto Interno Bruto) e na geração de impostos e direitos alfandegários.

Os portos têm todas as vantagens necessárias para se transformarem em plataformas estratégicas para o desenvolvimento do comércio.

- Duração de vida. Ao contrário de navios, portos muitas vezes têm de durar um longo tempo, às vezes por séculos, no entanto devem sofrer adaptações ao longo do tempo.

### b) Administração Portuária, Propriedade e Gestão

Muitos autores argumentam que as funções administrativas e de gestão devem ser consideradas separadamente, e que a administração do porto deverá ser responsável pelas funções de regulação do porto, enquanto a gestão é responsável pelas operações comerciais. No entanto, essa dicotomia simples pode ser simplista e muito vai depender do tipo de propriedade adotada e a interpretação dada à administração andorinha que não parecem variar em todo o mundo (Alberton, 2005).

### c) Problemas Básicos de Gestão Portuária

Como dissemos anteriormente, os portos duram mais tempo do que os navios. Podem durar séculos o que já não acontece com os navios.

É difícil escapar de más decisões. Em outras empresas pode-se muitas vezes escapar dos piores efeitos das decisões erradas. É, obviamente, muito mais difícil, se não impossível, para vender um terminal ou estação que está no lugar errado ou o tamanho errado ou do design insatisfatório.

Um porto não é uma entidade coerente como um navio, mas um conjunto disperso de atividades comerciais dentro de um limite bastante arbitrário. Isso torna mais difícil de teorizar sobre o assunto e desenvolver conceitos universais relativos aos portos (Alberton, 2005, p.91).

### d) Objetivos de Gestão Portuárias

Segundo Alberton (2005), alguns portos parecem ter objetivos de gestão claros e explícitos.

#### ➤ Formas de minimizar os custos

- a) Minimizam pagamentos por utilizadores no porto - incluindo o tempo dos navios no porto.
- b) Total dos utilizadores, minimizam através de custo de transporte.
- c) Minimizam os custos portuários.

➤ **Maximização de benefícios**

- a) Maximizam os benefícios para os proprietários do porto.
- b) Maximizam os benefícios para a cidade, região ou país.

### 3.10. Evolução do Setor Portuário de 2010 à 2014.

Em Cabo Verde, as Ilhas são ligadas por via marítima. O grau de utilização dos portos, tem vindo a aumentar de forma sustentada tanto pelos navios de longo curso como pelos de cabotagem.

As principais linhas de orientação política definidas pelo Governo, são a tentativa de evitar a deterioração das infraestruturas já existentes e a promoção de um funcionamento eficaz dos portos; o desenvolvimento de medidas de apoio para a promoção internacional do Porto Grande como porto de transbordo internacional de mercadorias.

A tabela a baixo mostra a movimentação de navios nos portos de Cabo Verde.

**Tabela 3 – Movimentação de Navios nos Portos de Cabo Verde (2010 à 2014)**

Ano										
Navios	2010		2011		2012		2013		2014	
	Nº	TAB	Nº	TAB	Nº	TAB	Nº	TAB	Nº	TAB
<b>Nacional</b>	4.715	3.769.360	6.407	8.264.098	5.458	5.493.946	5.937	6.047.923	5.941	5.339.551
<b>Estrangeiros</b>	996	4.352.448	953	4.530.959	808	4.831.304	743	5.032.034	707	5.437.836
<b>Total Geral</b>	<b>5.711</b>	<b>8.121.808</b>	<b>7.360</b>	<b>12.795.057</b>	<b>6.266</b>	<b>10.325.250</b>	<b>6.680</b>	<b>11.079.957</b>	<b>6.648</b>	<b>10.777.387</b>

**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados do relatório & conta (2010 à 2014) da Enapor.

Segundo a tabela acima ilustrado, em 2010 atracou nos portos de Cabo Verde 5.711 navios (nacionais e estrangeiros) enquanto em 2011 aumentou para 7.360, o que significa um aumento de 1.649 navios entre 2010 e 2011.

De 2011 à 2012 houve uma diminuição de 1.094 navios, e de 2012 à 2013 verificou-se um ligeiro aumento do número de navios que escalaram o porto e voltou a verificar uma pequena diminuição de navios em 2014.

Pode-se notar a grande importância dos Portos em Cabo Verde pela movimentação de navios durante o período considerado.

Segue a tabela a baixo que mostra a movimentação de navios no Porto Grande.

**Tabela 4 – Movimentação de Navios 2010 à 2015 (Porto Grande)**

<b>Ano</b>	<b>Navios Longo Curso</b>				<b>Navios Cabotagem<sup>18</sup></b>				<b>Total Geral</b>	
	<b>Atracados<sup>19</sup></b>		<b>Fundeados<sup>20</sup></b>		<b>Atracados</b>		<b>Fundeados</b>		<b>Atrac./Fund.</b>	
	<b>Q.</b>	<b>TAB</b>	<b>Q.</b>	<b>TAB</b>	<b>Q.</b>	<b>TAB</b>	<b>Q.</b>	<b>TAB</b>	<b>Q.</b>	<b>TAB</b>
<b>2010</b>	559	2.444.835	232	3.966.614	1.477	1.313.129	71	65.628	<b>2.339</b>	<b>7.790.206</b>
<b>2011</b>	560	2.177.556	263	4.741.507	1.960	2.488.958	57	76.456	<b>2.840</b>	<b>9.484.477</b>
<b>2012</b>	512	3.038.904	179	3.253.853	1.581	1.867.062	77	62.922	<b>2.349</b>	<b>8.222.741</b>
<b>2013</b>	424	2.570.550	155	2.287.682	1.813	2.049.124	68	58.732	<b>2.460</b>	<b>6.966.088</b>
<b>2014</b>	432	2.986.494	177	2.887.697	1.850	1.769.174	89	105.345	<b>2.548</b>	<b>7.748.710</b>
<b>2015</b>	488	4.190.660	245	4.335.043	1.685	1.905.649	85	89.691	<b>2.503</b>	<b>10.521.043</b>
<b>Total</b>	<b>2.975</b>	<b>17.408.999</b>	<b>1.251</b>	<b>21.472.396</b>	<b>10.366</b>	<b>11.393.096</b>	<b>447</b>	<b>458.774</b>	<b>15.039</b>	<b>50.733.265</b>

**Fonte:** Elaboração própria com base em dados da ENAPOR (Porto Grande 2016)

**Q.=** Quantidade; **TAB=** Tonelagem Arqueação Bruta

Segundo a tabela acima ilustrado, em 2010 atracou e fundeou no porto Grande do Mindelo 2.339 navios (nacionais e estrangeiros) enquanto em 2011 aumentou para 2.840, o que significa um aumento de 501 navios entre 2010 e 2011.

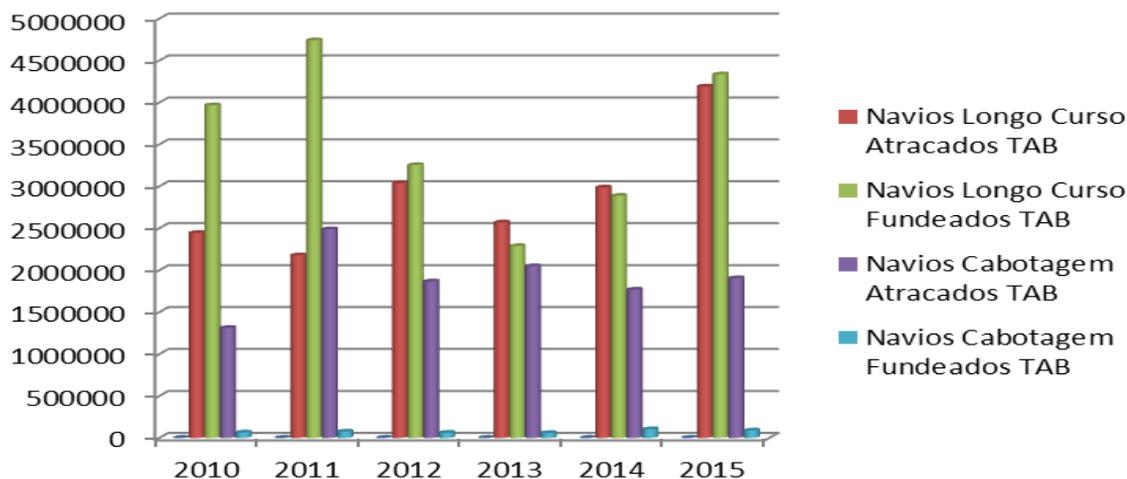
<sup>18</sup> Cabotagem- Navegação doméstica (pela costa do país). Grande cabotagem, ou cabotagem internacional, estende o conceito aos países adjacentes, na mesma costa ou ilhas próximas.

<sup>19</sup> Operação de fixação do navio ao cais. Ato ou efeito de um navio atracar num porto ou terminal privativo, a fim de realizar a operação de carregamento e descarregamento de mercadoria.

<sup>20</sup> Designa a embarcação ancorada ao largo (na baía, angra, enseada ou qualquer outro local protegido). Os pontos de fundeio poderão estar dentro ou fora da área do porto organizado e são delimitados pela autoridade marítima.

De 2011 à 2012 houve um decréscimo de fluxo de navio em 17,3% (491) de 2012 à 2014 houve um acréscimo de 6,2% (154) , já em 2015 houve uma ligeira diminuição de navios em 1,8% (45).

Gráfico 1- Movimentação de Navios 2010 a 2015 no Porto Grande (P.G.)



Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pela ENAPOR

O segmento de navios longo curso fundeados aumentou de 2010 à 2011, houve um declínio de 2011 à 2013, teve um aumento 2014 à 2015. Já os atracados foram-se oscilando ao longo dos anos, assim com os de cabotagem atracados.

### 3.11. Estivadores

#### Utilização de Mão-de-Obra Portuária

Compreende-se por estivagem a arrumação, peação, despeação bem como carregamento e descarregamento realizado por equipamentos de bordo ou de terra (*transtainer*).

Segundo Houaiss (2001), estivador é quem carrega e descarrega os navios.

O estivador realiza a retirada e/ou arrumação de cargas nos porões ou sobre o convés de embarcações principais e auxiliares operando os equipamentos de movimentação de carga da própria embarcação (guinchos, tratores, empilhadoras e outros). Realiza ainda o embarque de veículos sendo responsável pela condução no interior da embarcação.

Antigamente<sup>21</sup> as infraestruturas portuárias eram obsoletas, a movimentação de mercadorias era na sua maioria cargas avulsas e por isso, a força do trabalho em maior escala, cabia aos estivadores. Vigorava o regime do trabalho e na prestação de serviços. Hoje-em-dia a situação é, completamente diferente, devido a economia de mercado, boas infraestruturas portuárias, equipadas com alguma qualidade, a maioria das cargas movimentadas são contentorizadas, paletizadas e unitizadas, cabendo as máquinas a parte pesada do trabalho na movimentação das mercadorias.

Segundo a portaria nº 80/84 de 22 dezembro, o artigo 18º nº 1, O recrutamento de trabalhadores para os trabalhos ao dia será feito diariamente, pelo apontador, à entrada do recinto portuário, em função das necessidades do serviço a realizar.

---

<sup>21</sup> Desde da década de 80 do século passado.

## **Capítulo IV – Estudo de caso**

### **4.1. Historial da ENAPOR**

Com a criação da ENAPOR.EP, através do Decreto n.º 58/82 de 19 de Junho de 1982, extinguiu-se por completo a Junta Autónoma dos Portos de Cabo Verde (JAPACV). A criação da ENAPOR.EP, teve como objectivo principal encontrar uma melhor forma de administrar e explorar economicamente os Portos de Cabo Verde que já possuía um capital social de 1.200.000\$00 e encontrava-se sob tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações.

A partir da publicação do Decreto Regulamentar nº 4/2001 de 4 de junho conforme o B.O. nº16, onde foram criadas condições objetivas para a participação dos privados na gestão portuária, deu-se a transformação da ENAPOR-EP para Sociedade Anónima. É uma empresa pública de capital direta e exclusivamente detido pelo Estado sob a forma de sociedade anónima, com sede em Mindelo, São Vicente. Manteve-se o capital social de 1.200.000\$00 em 75.000 ações. A Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, são os novos órgãos sociais da ENAPOR-S.A. O Conselho de Administração pode criar e encerrar, em qualquer ponto do território nacional ou fora dele, agências, delegações ou quaisquer formas de representação (Estatuto da Empresa I série Nº 16 B.O. de 4 Junho de 2001).

Objetivo social: O objetivo principal da ENAPOR, S.A. é a administração e exploração económica dos portos do país. Complementarmente, poderá explorar os serviços ou efetuar as operações comerciais, industriais e financeiras relacionadas diretas ou indiretamente no todo ou em parte com o seu objetivo principal. Artigo 4º do B.O. nº 16 de 04/06/2001.

### **4.2. Organização Hierárquica da ENAPOR**

O organograma da empresa, em anexo, é composto pelo Concelho de Administração, Gabinete Auditoria Interna e Controle Orçamental, Gabinete de Contratações e Aquisições, Gabinete de Saúde, Segurança e Ambiente, Gabinete CA, Comunicação e Assessoria Jurídica, Gabinete de Informática, Direção Financeira, Direção Administrativa e Recursos Humanos, Direção Técnica, Direção Comercial e Gestão das Concessões, Direção do Porto Grande, Direção do Porto da

Praia, Direção do Porto de Palmeira, Direção do Porto de Sal-Rei, Direção do Porto Novo, Direção do Porto de Vale de Cavaleiros, Direção do Porto de Tarrafal, Direção do Porto da Furna, Direção do Porto Inglês, (manual de acolhimento de estagiários e o site da enapor).

### **4.3. Contexto Organizacional**

Diante de novos desafios e também com novas infraestruturas e equipamentos portuários a empresa deveria ter mais rigor na gestão dos estivadores. Neste contexto, é sentida a necessidade de repensar a estratégia até então seguida, utilizando uma boa gestão para uma melhor eficiência.

### **4.4. Visão, Missão e Objetivos da ENAPOR**

#### **Visão**

Fazer dos portos nacionais o elo privilegiado de unificação do mercado interno, a âncora da economia marítima nacional e um centro de prestação de serviços marítimo-portuários no atlântico médio, referenciado internacionalmente, contribuindo ativamente para a inserção competitiva de Cabo Verde na economia global.

#### **Missão**

Garantir a prestação de serviços eficientes e de qualidade aos clientes dos Portos de Cabo Verde, assegurada por profissionais qualificados e motivados, na base de infraestruturas e equipamentos adequados, com segurança e em respeito ao ambiente e aos requisitos técnicos mínimos estabelecidos, potenciando a unificação do mercado interno e a sua integração competitiva na economia mundial e contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável do País.

#### **Valores**

- Ambiente (a integração e sustentabilidade ambiental nas operações, é um valor da dignidade corporativa).
- Cliente (ter o cliente como o valor primeiro da sua razão ser)
- Inovação (Procurar a inovação sempre, com vista a uma maior competitividade).

- Responsabilidade Social (além do desenvolvimento das atividades económicas, que devem desenvolver-se de forma socialmente equilibrada e em benefício dos cidadãos em geral, reservar uma atenção especial ao bem público, e ao bem-estar e segurança dos colaboradores e trabalhadores contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país pela via da intervenção comunitária, promovendo ações de sensibilização da consciência ambiental e cívica).
- Rigor (Incrementar o nível individual de aperfeiçoamento em todas as execuções e exercícios das atividades portuárias)
- Segurança (É um imperativo do setor marítimo e portuário)
- Transparência (nos procedimentos com os nossos *stakeholder*/ partes interessadas)

### 4.5. Análise SWOT do Porto Grande

Face ao ambiente de concorrência que todos os setores de atividades vivem neste momento, onde as empresas desejam prestar a cada dia que passa um serviço de melhor qualidade, garantindo a melhor satisfação dos seus clientes e tentando atrair outros, surge a necessidade de se auto-avaliar e saber em que ponto se encontra a empresa. É neste contexto que surge a análise SWOT<sup>22</sup>, que consiste em identificar tanto os fracassos da empresa, como também os pontos fortes, as ameaças e as oportunidades em relação ao seu meio envolvente.

Sendo o Porto Grande uma empresa que tem à sua volta um grande número de intervenientes e querendo dar satisfação total aos clientes e utilizadores do porto em geral, resolveu-se fazer uma análise SWOT, como forma de conhecer a realidade da empresa e colocá-la num nível diferente da que se encontrava. Os resultados que obtiveram ao longo da análise efetuada foram os seguintes:

#### **Análise SWOT**

Ambiente Interno: Forças e Fraquezas; Ambiente Externo: Oportunidade e ameaças (O plano estratégico da ENAPOR).

---

<sup>22</sup> A **Análise SWOT** é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planeamento estratégico numa empresa ou instituição. Graças à sua simplicidade pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional.

### Forças (Pontos fortes)

- Localização de Cabo Verde na convergência de rotas provenientes da Europa, América e África;
- Existência de infraestruturas recentemente modernizadas; Capacidade disponível na generalidade dos portos nacionais; Capacidade de expansão em alguns portos;
- Existência do Porto Grande com condições para navios "deep sea"<sup>23</sup> e com capacidade disponível;
- Existência de um mercado nacional com tráfego relativamente consolidado;
- Boas ligações terrestres ao porto, diretas e des congestionada;
- Flexibilidade e um bom clima sócio-laboral;
- Construção de entreposto frigorífico.

### Oportunidades

- Transbordo de contentores no Porto Grande;
- Tendência de crescimento das trocas a nível mundial e aumento do comércio marítimo;
- Posição geoestratégica de Cabo Verde nas rotas marítimas Norte-Sul com proximidade à costa Oeste Africana;
- Crescimento do mercado mundial de contentores e do turismo de cruzeiros;
- Porto certificado internacionalmente com o código ISPS<sup>24</sup>;
- Disponibilidade de áreas de expansão e de reserva para projetos portuários;
- Desenvolvimento do processo de privatização “a concessão dos serviços portuários” ;
- Existência de um conjunto diversificado de agentes económicos com potencial de resposta aos desafios da mudança e uma relação consolidada com o porto;
- Oferta de outros serviços complementares – parceiros da comunidade portuária.

### Fraquezas (Pontos fracos)

- Atraso na concretização de implementação do modelo *landlord port*;

---

<sup>23</sup> Profundidade do mar

<sup>24</sup> É uma norma internacional de segurança para controle e monitoramento de acessos.

- Fraca capacidade de influenciar armadores internacionais;
- Inexistência de uma rede de logística portuária.

### **Ameaças**

- Posição dominante assumida pelas infra-estruturas portuárias dos portos da Las Palmas e Dakar, susceptível de evitar o tráfego para os portos de Cabo Verde;
- Insipiência das infraestruturas logísticas;
- Fraca dimensão do mercado local.
- Crise financeira Internacional.

### **4.6. Atividade Portuária**

Atividade portuária é avaliada na economia regional pela sua capacidade geradora de emprego e também pelas atividades complementares a portuária.

O Porto Grande tem contribuído em grande dimensão para a economia da ilha de São Vicente. No complemento direto da atividade da exploração portuária surgem diversos postos de trabalhos tais como: pilotagem, agenciamento de navios, segurança e prevenção contra acidentes. O Porto Grande influenciou a fixação na ilha de São Vicente da Interbase, Moave, Cabnave, Enacol e Vivo Energy (Shell).

A insularidade não deixa de ser um fator decisivo da atividade portuária; se por um lado, exige avultados investimentos em infra-estruturas e equipamentos devido a necessidade de se melhorar as condições físicas dos portos de cada ilha, por outro lado, impede a viabilidade económica dos pequenos portos que têm uma prestação esporádica de serviços.

Os portos que funcionam basicamente como os principais eixos onde passam as mercadorias para serem distribuídas no país e que garantem uma atividade no contexto portuário nacional são o Porto Grande e o Porto da Praia. Assim, na perspetiva de imprimir uma maior eficácia e eficiência, a administração portuária, deve progressivamente fazer e materializar um programa que os permita alcançar a autonomia de forma a garantir uma substancial melhoria de gestão e a otimização da prestação de serviços, mais precisamente na gestão dos estivadores, visto que, já

não é tão necessário os esforços físicos, ou seja, já não é tão importante ter muitos estivadores a trabalharem num só terno, tendo em conta que a ENAPOR investiu muito nas infraestruturas e equipamentos que garantem um bom funcionamento do trabalho e facilitando na mão-de-obra portuária.

### 4.7. Apresentação e discussão dos resultados

Nesta fase serão apresentados e discutidos os principais resultados desta investigação. Assim, tendo presente a revisão bibliográfica e com base nos dados recolhidos, nomeadamente a observação, os inquéritos (entrevista questionários), procurou-se analisar e refletir sobre a gestão dos estivadores.

O Porto Grande possui um efetivo de trabalhadores portuários de 148 trabalhadores, distribuídos em seis categorias, conforme quadro.

**Tabela 5 – Mão-de-obra (Estiva)**

<b>Categoria</b>	<b>Trabalhadores</b>
Conferente	9
Estivador de terra efetivo	53
Estivador de bordo efetivo	51
Portaló e guincheiro	20
Capataz	11
Apontador	4
<b>Total</b>	<b>148</b>

**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela ENAPOR

As equipas de trabalho (estiva) são divididas de acordo com os porões do navio. Cada equipa de trabalho forma um terno, cuja requisição é obrigatória. Cada terno é composto de acordo com o tipo de carga movimentada. No porto Grande, por exemplo, nas operações de carga/descarga, o terno é constituído por treze trabalhadores portuários (estiva de bordo) que é distribuído em um capataz, um conferente, um portaló, dois guincheiros e oito estivadores mais dez trabalhadores portuários (estiva terra) que é composto por um capataz, um conferente e oito estivadores.

#### **4.8. Resultados da observação**

Os resultados da observação baseiam-se fundamentalmente na análise das notas de campo do investigador que foram criadas no decorrer da investigação.

#### **4.9. Apresentação e Análise dos Resultados Obtidos da Pesquisa**

##### **Trabalho portuário**

Para falar do serviço de mão-de-obra portuário (SMOP) é fundamental destacar a importância dos portos na sua contribuição para economia do país, tendo em conta que os portos sempre desempenharam um papel de extrema relevância no desenvolvimento nacional. As ilhas desenvolveram por meio desta atividade e hoje tem sua principal economia na movimentação portuária.

Os estivadores que trabalham na carga e descarga dos navios, encontram-se devidamente apetrechados com equipamento de proteção individual (fardas, botas, capacetes, luvas, etc), referenciando a segurança no trabalho. A disposição também estão as infra-estruturas e equipamentos como grandes aliados na execução das tarefas.

Segundo o artigo 16º da Portaria n.º 80/84 de 22 de Dezembro, a organização do trabalho atenderá, de forma adequada ao serviço, à espécie de carga, ao método de manuseamento, às características de equipamento utilizado e local de operação.

Segundo o artigo 2º da Portaria n.º 80/84 de 22 de Dezembro estão sujeitos ao presente regulamento os trabalhadores das seguintes categorias profissionais por ordem hierárquica: Controlador, Apontador, Conferente, Portaló e guincheiro, Estivador e Operador de armazém.

##### **4.9.1. Análise dos Resultados**

Terminado a fase de investigação, em que se propôs analisar, até que ponto a empresa ENAPOR é eficiente na gestão do processo de estiva, e em que medida os estivadores têm aproveitado essa gestão para um melhor desempenho no trabalho, pude constatar que há algumas irregularidades na gestão.

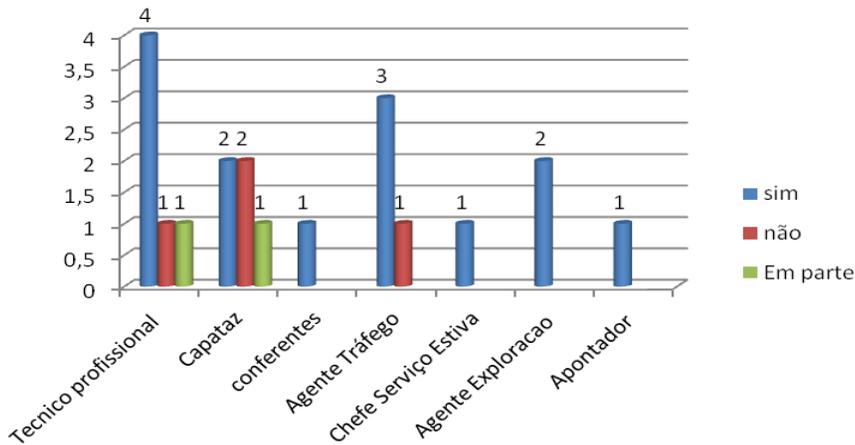
Apliquei um questionário a 20 trabalhadores do Porto Grande (Questionário em anexo). O questionário foi dirigido aos seguintes trabalhadores: Chefe do Serviço de Estiva, Conferentes, Agentes de Exploração, Agentes de Tráfego, Capatazes, Técnico Profissional, Apontadores e Estivadores.

Em relação a pergunta 4, os colaboradores quando questionados sobre a progressão da carreira, responderam que a empresa faz promoção de carreira dos trabalhadores, (Portaria n.º 80/84 De 22 de Dezembro). Por exemplo para um conferente ascender a função de capataz é necessário sair o capataz antigo, ou por reforma ou por qualquer outro motivo, para que fique essa vaga e possam enquadrar o trabalhador ali. A progressão não se faz hierarquicamente, o facto do trabalhador ser conferente durante muitos anos, não lhe dá o direito de tornar-se capataz. Isto só acontece se houver uma vaga.

Em relação a pergunta 5, questiona-se, se a empresa preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores. A resposta afirmativa apresenta a maior percentagem numérica.

Vejamos o gráfico abaixo com a opinião dos colaboradores que responderam o questionário:

Gráfico 2 - Preocupação com o bem-estar dos colaboradores



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados recolhidos através de um questionário aplicado a alguns colaboradores da ENAPOR.

O gráfico acima ilustrado mostra que 70% (14) dos 20 colaboradores referem que a ENAPOR se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores, 20% (4) responderam que não e 10% (2) diz que a empresa preocupa-se em parte.

### Analise crítica 1:

As empresas devem-se preocupar com o bem-estar dos seus colaboradores. Profissionais têm melhor desempenho quando o ambiente de trabalho é acolhedor e com isso, ajuda a empresa a ser mais eficiente. Um profissional saudável, que se sente bem no ambiente de trabalho, produz muito mais do que aquele que não se sente bem.

A pergunta 6, aborda se os colaboradores estão satisfeitos com a atuação da empresa ou se preferem que a ENAPOR mude a sua forma de atuar junto dos deles. Alguns responderam que estão satisfeitos e outros preferem mudanças.

Segue o gráfico abaixo que mostra a opinião dos que responderam o questionário:

Gráfico 3 - Atuação da empresa junto aos seus colaboradores



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados recolhidos através de um questionário aplicado a alguns colaboradores da ENAPOR.

O gráfico acima ilustrado mostra que 50% dos que responderam ao questionário estão satisfeitos com a forma de atuação da empresa junto dos seus colaboradores, 40% preferem uma mudança a nível de atuação da empresa perante os seus colaboradores, já 10% diz em parte.

De acordo com os inqueridos, as mudanças seriam no sentido de ter uma melhor organização disciplinar laboral.

Parte da classe de estiva "analfabeta", gostaria de ver o seu trabalho valorizado e de ter um tratamento igual em relação as outras classes. Os apontadores desejam que propostas de todos os trabalhadores e colaboradores sejam ouvidas. A direção da empresa deve escutar os seus problemas e partilhar da sua visão. Por vezes as sugestões de melhoria podem beneficiar a todos.

### **Análise crítica 2**

Para desenvolver o trabalho de forma correta, o trabalhador além da sua competência, esteja satisfeito com as condições de trabalho e também a satisfação no final do mês.

Quando os trabalhadores não estão satisfeitos com as condições a que estão submetidos, podem escolher por deixar a organização, fazendo com que as empresas percam o investimento aplicado

no desenvolvimento do funcionário, podendo também deixar um funcionário competente e experiente descontente com sua situação atual na empresa.

Para que a organização obtenha sucesso, é preciso que haja uma boa relação com seus colaboradores. Mas também se os colaboradores não estiverem satisfeitos com a forma de atuar da empresa, esta deve analisar a situação e mudar o que não está sendo feito corretamente para ter uma prestação melhor, em relação aos colaboradores.

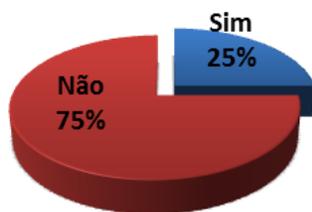
Todas as mudanças podem causar tensões e frustrações que resultam na desmotivação e por consequência, na redução da eficácia das empresas. Contudo, são desenvolvidos métodos, técnicas e processos destinados a mudar as empresas e deixar as pessoas que nela trabalham, mais flexíveis e adaptáveis à rapidez das mudanças tecnológicas e sociais. É o que a ENAPOR tem feito, ou seja, tem investido muito em tecnologias e acompanhado o desenvolvimento dos portos para que os funcionários tenham melhores condições para desempenhar suas tarefas.

Neste contexto, é preciso haver uma reciclagem nas políticas organizacionais, através de incentivos para o desempenho dos trabalhadores, assim a organização aumenta a produtividade e a satisfação dos membros da empresa.

Na pergunta 8, são questionados se há necessidade de continuar com o mesmo número de estivas por terno como antigamente.

A empresa tem investido muito nas infra-estruturas e equipamentos portuários que podem substituir grande parte da mão-de-obra, logo não há a necessidade de continuar com o mesmo número de estiva por terno.

Gráfico 4 - Mesmo número de estiva como antigamente



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados recolhidos através de um questionário aplicado a alguns colaboradores da ENAPOR.

O gráfico mostra claramente que a maioria dos colaboradores, ou seja, 75% (15) responderam que não há necessidade de manter o mesmo número de estivadores por terno como antigamente, isto é, antes dos investimentos, já 25% (5) disseram que se deve manter como está.

### Analise crítica 3

As infraestruturas portuárias são fundamentais para o desenvolvimento económico de um país. A ENAPOR investe nas infraestruturas para o seu desenvolvimento e também do país.

Antigamente não havia muitas condições de trabalho, ou seja, não existia muitos investimentos em infraestruturas, logo os estivadores tinham um trabalho “pesado” com muito esforço físico o que justificava o número elevado de estivadores. Atualmente é tudo mais fácil, pois, as infraestruturas foram adaptadas para o melhor desempenho das atividades portuárias., logo deveriam reduzir o número de trabalhadores por terno.

Verificando a pergunta 9, que questiona quantos estivadores por terno, seria melhor para cargas contentorizadas. Vejamos o gráfico abaixo com a opinião dos colaboradores.

Gráfico 5 - Quantos estivadores seriam melhor para carga contentorizada



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados recolhidos através de um questionário aplicado a alguns colaboradores da ENAPOR.

De acordo com o gráfico acima, 20% (4) responderam que oito estivadores seriam melhor, ou seja, continuaria o mesmo numero de estivadores, enquanto que 50% (10) disseram que seria melhor 4 estivadores e 30% (6) responderam que seis seria melhor opção.

### Tipo de ternos de estiva:

- Terno estiva requisitado dia anterior (escala)

Fazem-se chamadas, mediante uma lista, e são garantidos oito horas de trabalho, para aqueles que estavam na lista e que responderam as chamadas. Isso é feito mediante turno. Os estivadores que não responderem à chamada têm falta.

- Terno de estiva requisitado no mesmo dia (Água à baixo)

Tem a mesma composição que o de lista, só que aqui se algum faltar, não tem importância, porque logo será substituído pelos que encontram suplentes.

- Terno de estiva 4 homens

Este não é feito através de uma lista e sua constituição é feita de seguinte forma: 1 Capataz, 1 guincheiro, 1 portaló e 4 estivadores.

### Analise crítica 4

A ENAPOR deveria reduzir o número de trabalhadores por terno nas cargas unitizadas (contentores, pré-lingados, paletes). No caso do contentor representa nova embalagem que exigiu a introdução de nova tecnologia de movimentação para responder às necessidades geradas pelo carregamento e descarregamento de cargas.

Com a entrada do contentor reduziu-se o número de trabalhadores e, conseqüentemente, gerou-se uma nova organização no trabalho. Não houve esta reforma no sistema de gestão da ENAPOR - continua sendo o mesmo número de estivadores, desde o ano 1984, o que representa uma despesa desnecessária para a empresa.

A equipa de trabalho, antes dimensionada pela necessidade de trabalho manual e de carga geral (solta), até que justificava-se, mas atualmente, as cargas são contentorizadas e paletizadas o que deveria reduzir o número de trabalhadores por terno.

Cabe a ENAPOR lidar com as mudanças e colocar-se a frente do tempo, em relação a carga/descarga de contentores e reduzir o número de trabalhadores por terno, tornando-se deste modo mais competitivo.

### Gráfico 6 – Gestão dos Estivadores para a Produtividade da Empresa



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados recolhidos através de um questionário aplicado a alguns colaboradores da ENAPOR

Apresentando a pergunta 10, quando questionados sobre a gestão dos mesmos, mais precisamente se a empresa está a ser bem administrada para o seu desenvolvimento, 30% (6) dos colaboradores

mostraram-se indecisos em relação a gestão atual, 20% (4) afirmam que a empresa está a gerir bem o serviço de estiva mas já 50% (10) afirmam que a gestão utilizada no momento não se coaduna.

### Análise crítica 5

Um dos grandes desafios é aumentar a produtividade, sem apresentar mais custos (a gestão de recurso humano é uma ferramenta fundamental para lá chegar). A ENAPOR tem que gerir bem os estivadores para a sua produtividade.

Os chefes de estiva devem saber quais são os pontos fracos e fortes dos trabalhadores que trabalham no serviço de estiva. Assim, poderão atribuir funções específicas de acordo com a capacidade de cada um e elevar o desempenho da equipa como um todo.

De acordo com algumas informações obtidas, em debates com alguns trabalhadores da empresa durante a minha pesquisa, constatei alguns pontos fracos tais como: Alcoolismo, absentismo, faltas de presença, entre outros.

Devido ao exagero de consumo de bebidas alcoólicas muito estivadores faltam ao serviço. O absentismo é um fator que pode trazer inúmeros prejuízos, isso traz pontos negativos para a empresa. A empresa deve analisar e tentar encontrar soluções juntos dos seus colaboradores para resolver o problema.

### Gráfico 7 – constituição de terno de estiva se esta sendo bem gerida



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados recolhidos através de um questionário aplicado a alguns colaboradores da ENAPOR.

A questão 11, é questionada se a empresa está a gerir bem a constituição dos ternos de estiva. Dos que responderam o questionário 60% (12) afirmaram que a empresa não está a gerir bem o terno de estiva, 40% (8) acham que a empresa está a gerir bem os ternos de estiva.

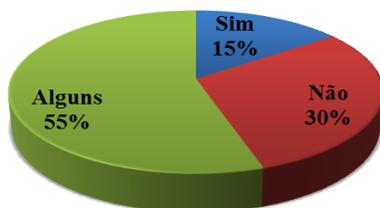
**Gráfico 8 – Os Estivadores Cumprem os Deveres Perante a Empresa**



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados recolhidos através de um questionário aplicado a alguns colaboradores da ENAPOR.

Analisando a pergunta 12, é possível perceber que 40% (8) dos colaboradores responderam que os estivadores não cumprem com os seus deveres e 50% (10) acham que alguns cumprem com os deveres, (têm aqueles que cumprem os deveres, os que não cumprem e ainda os que cumprem em parte) e 10% (2) entendem que cumprem com os seus deveres.

**Gráfico 9 – Os Estivadores Cumprem com os Deveres da Empresa**



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados recolhidos através de um questionário aplicado a alguns colaboradores da ENAPOR.

Verificando a pergunta 13, é possível perceber que 55% (11) dos colaboradores responderam que alguns dos estivadores cumprem as regras da empresa, 15% (3) acham que cumprem as regras e 30% (6) pensam que não cumprem com as regras da empresa.

Averiguando a pergunta 14, em que foi pedido opiniões em relação a constituição de terno de estiva.

Em relação a constituição do terno de estiva para sacarias, pensam que seria necessários oito homens; para carga em paletes, quatro homens; operação de contentores, quatro homens; carga em atados, quatro homens; carga a granel, dois homens e manuseamento de pescado congelado, conforme necessidade. Vejamos a opinião dos colaboradores que responderam o questionário:

Como já foi referido anteriormente, a constituição dos ternos de estiva, encontra-se igual desde o ano de 1984, pelo que não tem acompanhado a modernização trazida pelos processos tecnológicos dos portos, dos navios e da forma como as cargas vêm sendo embarcadas. Alguns dos colaboradores acham que seria melhor, a constituição do terno em relação a contentores e sacarias fosse de quatro (4) estivadores em vez de oito (8), enquanto que outros defendem que seria melhor seis (6) estivadores em vez de oito (8). Houve alguns que preferem continuar com a mesma constituição. Houve quem sugeriu remover o serviço prestado pelo aguadeiro, quer por falta de higiene nos utensílios utilizados, como também por este serviço encontrar-se fora do contexto atual.

Analisando a pergunta 15, para saber o que deveria ser alterado em relação a gestão dos estivadores. Segundo alguns dos colaboradores a empresa tem respeitado os direitos, mas já os trabalhadores (estivadores) falham muito no cumprimento dos seus deveres. São muitas as faltas de presença no trabalho, o que compromete o bom desempenho do serviço. A ENAPOR apela por maior seriedade na estiva para um bom funcionamento do trabalho. Outros acham que deveria ser alterado a constituição dos ternos de estiva bem como uma reforma do pessoal. O regulamento interno também precisa de alguns acertos. Há colaboradores que pensam que vários estivadores já se encontram em condições de negociar a sua saída (por motivo de doenças profissionais, reforma) para dar lugar aos mais jovens.

Apresentando a pergunta 16, quando questionados acerca das irregularidades que apresentam o sistema de controlo na gestão dos estivadores, segundo as informações obtidas, alguns dos colaboradores, apontam como sendo irregular a gestão de estiva nos seguintes aspetos:

sistematização do setor, falta de fiscalização por parte dos encarregados de estiva, falta de rigor para com os estivadores devido a Alcoolismo, absentismo<sup>25</sup>, faltas de presença devido ao consumo do álcool, falta nos deveres e obrigações no ambiente de trabalho e a empresa continua impotente perante este problema. Outros colaboradores, defendem que não há irregularidade na gestão dos estivadores, outros ainda apontam no tratamento desigual dos trabalhadores, uns são beneficiados e outros prejudicados.

Os estivadores têm um jogo de interesses em função da tarefa a executar. Por exemplo, eles preferem trabalhar nos navios de contentores, porque o esforço é menor, a compensação é maior auferindo um bom salário. Mas em relação a sacarias, o trabalho é mais exigente, o esforço muito maior e a compensação menor. Isto cria alguns dissabores na altura da distribuição das tarefas.

Em relação as faltas de presença, a empresa ainda não adotou o rigor que se deve aplicar para os casos. Os estivadores faltam muito ao trabalho, muitas vezes estas faltas não são justificadas. A empresa, busca a compensação das faltas, fazendo o devido desconto nas férias dos faltosos, a ponto de, para alguns casos, as pessoas chegaram a ter só quatro dias de férias porque a maioria dos dias de férias foi descontada em compensação pelas faltas.

---

<sup>25</sup> O absentismo e a rotatividade é um fator que pode trazer inúmeros prejuízos, pontos negativos para a organização como um todo.

#### 4.10. Resolução

Figura 5 - Diagrama de direção do serviço de estiva

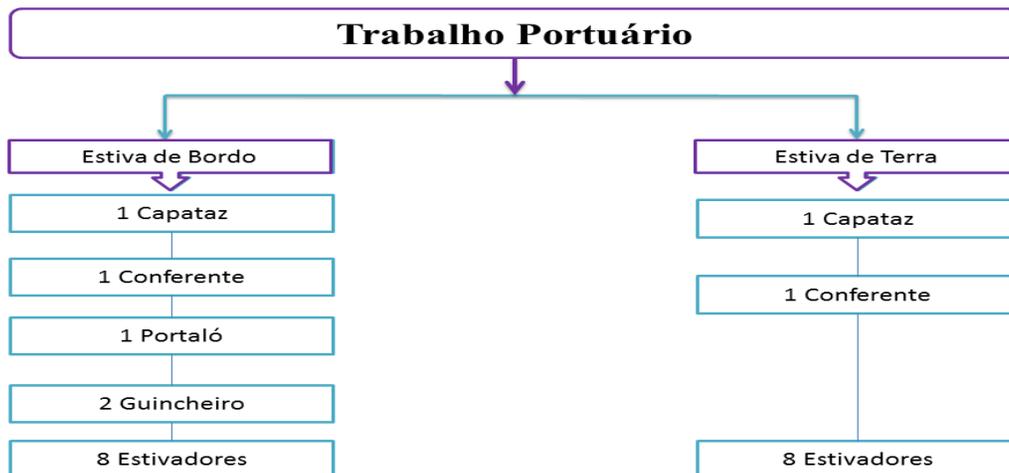


Fonte: Elaboração própria

O chefe de estiva orienta o serviço de estiva sob coordenação do diretor operacional. Os apontadores trabalham sob coordenação do chefe do serviço de estiva. Os apontadores dirigem os restantes trabalhadores.

**Carga e descarga contentorizadas (de mercadorias, combustíveis, veículos ligeiros e pesados, motocicletas) e também carga e descarga de sacarias (sacos soltos)**

Figura 6 - Diagrama de constituição do terno actual



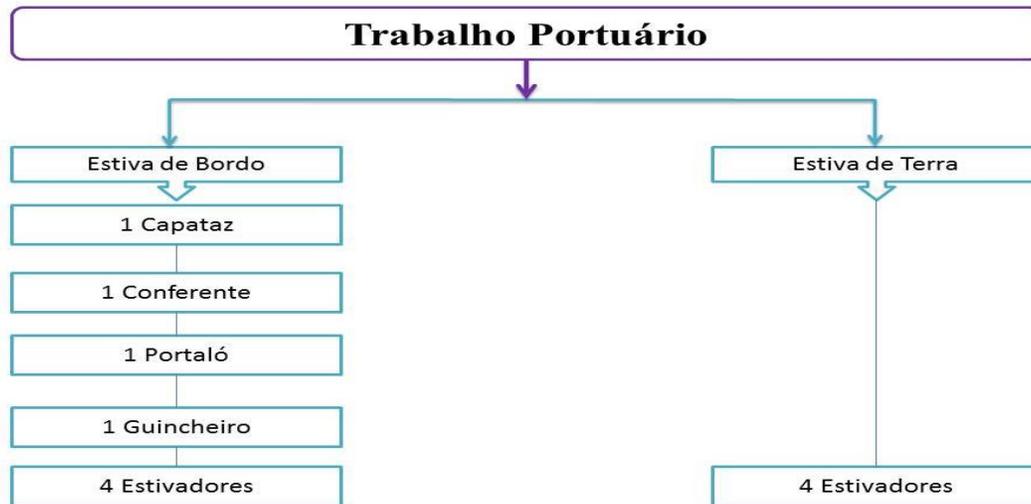
Fonte: Elaboração própria

O diagrama mostra a constituição de terno atual de estiva, em que o trabalho portuário é dividido em dois grupos: estiva de bordo e estiva de terra. Este terno tem em totalidade 23 trabalhadores o que mostra uma carga muito grande desnecessária e que aumenta bastante as despesas de funcionamento. Com boas infraestruturas portuárias, equipadas com alguma qualidade, a maioria da carga movimentada é contentorizada, paletizada e unitizada, cabendo as máquinas o trabalho mais pesado, na movimentação das mercadorias.

O trabalho portuário é realizado a bordo dos navios e/ou em terra. O embarque ou desembarque de cargas, a estivagem ou desestivagem, o transbordo, a peação ou despeação feitas nos porões e/ou conveses das embarcações utilizando equipamento de bordo são realizados pelos trabalhadores da estiva. Já a movimentação de cargas no costado dos navios, nos armazéns e nas instalações portuárias utilizando equipamento portuário, em terra, é feita pelos trabalhadores portuários.

**Carga e descarga contentorizadas (de mercadorias, combustíveis, veículos ligeiros e pesados, motocicletas) e também carga e descarga de sacarias (sacos soltos)**

**Figura 7 - Diagrama da proposta de constituição do terno**



**Fonte:** Elaboração própria

O diagrama acima ilustrado mostra a proposta de constituição de terno de estiva. Em vez de oito estivadores deveria ter somente quatro. Não é preciso ter oito estivadores num terno de estiva, para que de vez enquanto dois desses elementos engatar ou desengatar um contentor. Ao responderem a chamada no recrutamento de um terno de estiva, quatro estivadores vão para casa e só regressam ao trabalho quatro horas depois para renderem os outros tantos que estavam a trabalhar. Em oito horas de trabalho, os estivadores trabalham efetivamente quatro horas. Em relação aos guincheiros deve-se manter os dois, por razão de segurança no trabalho. Não é necessário manter dois capatazes num terno de estiva, fazendo o mesmo trabalho. Este terno é constituído por 12 trabalhadores o que faria com que a empresa reduzisse as despesas em 47,8% ficando apenas com 52,2% dos trabalhadores por terno.

Vejamos o diagrama abaixo que mostra a constituição do terno atual e proposta de carga e descarga de Sacarias - Paletes, Pré ligados, Madeira e ferro:

**Figura 8 - Diagrama Constituição do Terno Atual e Proposta**



**Fonte:** Elaboração própria

O diagrama acima mostra a constituição do terno atual e a proposta. No atual, para estiva de bordo, tem um capataz, um conferente, um portaló, dois guincheiros e seis estivadores, já em estiva terra tem um capataz, um conferente e quatro estivadores. A proposta é a seguinte: estiva

de bordo deveria ter um capataz, um conferente, um portaló, dois guincheiros e quatro estivadores já em estiva terra deveria ter um conferente e dois estivadores.

A descarga de cimento paletizado é feita directamente para carroçaria dos camiões e há lugar somente para dois estivadores, que limitam somente a dar a carga um leve encosto, com as mãos para que a mesma fique de forma correta na carroçaria. O esforço físico despendido pelo estivador é insignificante e por isso, não vemos a necessidade de uma rendição de quatro em quatro horas. É também um exagero, num trabalho que não oferece muita preocupação, manter a disponibilidade de dois capatazes a comandar estivadores.

Conforme visto no estudo, a diminuição do número de trabalhadores por terno, acarreta uma redução do custo com os trabalhadores. E com isso reduziria as tarifas, tornando, assim, o porto mais competitivo.

## **Capítulo V – Considerações Finais**

### **5.1. Conclusão**

Tratando-se de uma tema do setor portuário, um setor que até ainda o acervo bibliográfico não abunda, enfrentamos algumas dificuldades no que se refere a documentação de suporte, mas nem por isso tais constrangimentos impediram-nos a caminhada. Para chegarmos onde chegamos, tivemos a colaboração de muitas pessoas ligadas ao setor que nos ajudaram na procurar incessante da melhor via de superarmos tais dificuldades e por isso conseguimos apresentar o referido trabalho, mesmo sabendo que possam existir ideias que não foram desenvolvidas na sua totalidade, mas esperemos que haja outras pessoas interessadas que possam vir a dar continuidade no enriquecimento das ideias do trabalho que ora apresentamos.

Durante a nossa pesquisa, analisamos as linhas mestras das vertentes consideradas de importância crucial para uma boa e assertiva gestão das infraestruturas portuárias e estiva.

Constatamos a presença de infra-estruturas portuárias em todas ilhas habitadas do país, algumas delas com capacidade para movimentar tráfego internacional de mercadorias transportadas por mar. A gestão destas infraestruturas são feitas pela ENAPOR, S.A. empresa de capitais públicos 100% detidas até ainda pelo estado de Cabo Verde.

Os investimentos no sector portuário têm sido feitos pelo estado, através da ENAPOR, SA que por sua vez têm feito uma gestão racional destes investimentos, em infra-estruturas e equipamentos, capazes de responder às necessidades dos operadores e utilizadores portuários, com o objetivo de dar resposta aos desafios do comércio marítimo nacional e internacional e consequentemente do desenvolvimento do sector portuário do país.

No que concerne a gestão da mão-de-obra portuária, fizemos aplicação de um questionário direccionado a alguns trabalhadores da empresa, devidamente seleccionados, o que nos permitiu chegar a algumas conclusões, que do nosso ponto vista servirão para melhorar a gestão da mão de obra portuária, caso a empresa assim entender.

Estamos em crer que uma melhor competitividade da empresa passará estrategicamente pela concessão dos serviços portuários ao setor privado nacional ou não, que terá a responsabilidade de realizar outros investimentos que se evidenciarem necessários e imprimir uma maior eficiência e dinamismo na gestão da mesma, conseguindo desta forma dar o salto qualitativo que se almeja no setor portuário cabo-verdiano.

Importa dizer que, pelos contactos que fizemos com pessoas ligadas ao sector, pela documentação de suporte que tivemos acesso ao longo da elaboração do trabalho, afirmamos a nossa dupla satisfação pelo que conseguimos aprender e pelo aprimoramento de muitas ideias sobre gestão específica das infraestruturas portuárias em Cabo Verde, apesar de considerarmos que não devemos acomodar, ou seja iremos continuar os estudos de investigação nesta área e assim podermos apresentar posteriormente um trabalho mais aturado nesta matéria.

## **Bibliografia**

**Alberton, Patrick (2005).** *Port Management and Operations* – 2ª edition. London Hong Kong

**BELL, Judith (1989).** *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science.* 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145)

**Castro, J.; Millán, P. C. 1996 - Metodologia de Avaliação do Impacto Económico das Infraestruturas Portuárias**

**Cecilia M. Briceño-Garmendia e Daniel Alberto Benitez - As Infra-estruturas em Cabo Verde: Uma perspectiva Continental - AGOSTO DE 2010 p. 4)**

**Cleber Cristiano Prodano e Ernani Cesar de Freitas Novo Hamburgo- (2013) Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª edição**

**CNUCED (2000) – A Gestão Moderna dos Portos: Gestão administrativa e jurídica dos portos**

**CNUCED (2000) – A Gestão Moderna dos Portos: Organização de um sistema portuária, citando R. REZENTHEJ (1989) Les Ports Maritimes”**

**CNUCED (2000) – A Gestão Moderna dos Portos: Organização de um sistema portuária, citando Le Clere**

**CNUCED (2000) – A Gestão Moderna dos Portos: Organização de um sistema portuária.**

**Correia e Silva, Nos Tempos do Porto Grande- Centro Cultural Português – Mindelo 2000**

**Cruz, Oliveira Carlos e Rui Cunha Marques (2012) - o estado e as parcerias público privadas”. lisboa. edições silabo,lda.**

**Figueira de Sousa, João (2003) citando Ferrer, Raquel (o Porto do Mindelo p. 235)- Portos, Transportes Marítimos e Território – porto de Setúbel**

**HAMEL, J., DUFOUR, S. & FORTIN, D. (1993). Case Study Methods. Sage publications**

**Houssais, António** (2001), *Dicionário da Língua Portuguesa 1ª edição*, Rio de Janeiro, São Paulo

**João Paulo Pinto** - *Gestão de Operações na Indústria e nos serviços*

**Mendonça, Ana Waley (2014) citando Cervo, Amado luiz e Bervian, Pedro Alcino.** *Metodologia para estudo de caso* : UnisulVirtual Palhoça, Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**PRATA, B. A (2006)** Avaliação de Desempenho Operacional de Terminais Portuários de Carga Unitizada: Uma Aplicação das Redes de Petri Coloridas. (Monografia de Graduação) Universidade Federal do Ceará

**VILELAS, José (2009)** – Investigação: o processo de construção do conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

### **Outras fontes:**

**Boletim Oficial-** Decreto-Lei nº 46/2013 de 14 de Novembro (ENAPOR)

**Boletim Oficial Nº 16 I série de 4 Junho de 2001-** *Estatuto da empresa* (ENAPOR)

**Boletim Oficial nº42 da I série do artigo 10º nº 1 e 2 do regulamento dos portos de CV**

**Boletim Oficial, 14 Novembro de 2013, 1º Série nº 61 - Bases Gerais da Concessão Geral dos Portos de Cabo Verde Regulamento do pessoal de tráfego e de estiva nos portos de Cabo Verde - Portaria n.º 80/84 De 22 de Dezembro (ENAPOR)**

**ENAPOR** (Investimentos nos portos)

**ENAPOR.** *Manual de Acolhimento de estagiários*

**Guia do Porto Grande** 2014/2015

**Ministério das Finanças e Planeamento**

**Relatório de conta (2010 2011, 2012, 2013, 2014) (ENAPOR)**

## **Paginas Web**

**A nação.** Privatização dos portes de Cabo Verde. Disponível em [www.anacao.cv](http://www.anacao.cv) consultado em Maio de 2016

**Cardoso, Ulisses (2013)** - *Estratégia para o desenvolvimento do sector Portuário de cabo verde, com base nas Tendências internacionais.* Disponível em [http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/3235/1/TESE%20DE%20MESTRA%20-%20%20ULISSES%20CARDOSO\\_1.pdf](http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/3235/1/TESE%20DE%20MESTRA%20-%20%20ULISSES%20CARDOSO_1.pdf) >. Consultado em 04/04/2016

**Gomes, Miguel Cândido Morais (2014)** – *Organização e Gestão de Portos em Cabo Verde.* Disponível em <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/3639>. Consultado em 12/01/2016

**Infraestrutura portuária** disponível em <http://queconceito.com.br/infraestrutura> consultado em 19/03/2016

**Infraestruturas portuárias nos portos de CV.** Disponível em [www.enapor.cv](http://www.enapor.cv) 10/03/2016

**Rocha, Amadeu Ferreira (2012).** A gestão e a concessão das áreas portuárias. Disponível em [http://www.icjp.pt/sites/default/files/papers/a\\_gestao\\_e\\_a\\_concessao\\_das\\_areas\\_portuarias.pdf](http://www.icjp.pt/sites/default/files/papers/a_gestao_e_a_concessao_das_areas_portuarias.pdf) > Leixões. Consultado em 04/02/2016

**Serviços portuários.** Disponível em [www.enapor.cv](http://www.enapor.cv) consultado em Março e Maio de 2016

[www.anmcv.com](http://www.anmcv.com) visto Maio de 2016

[www.cargodicoes.pt](http://www.cargodicoes.pt) (Artigos de cargo edições) visto em Abril de 2016

[www.expressodasilhas.sapo.cv](http://www.expressodasilhas.sapo.cv) consultado em 2016 N° 744

[www.inforpress.publ.cv](http://www.inforpress.publ.cv) consultado em Maio de 2016

[www.portaldoconhecimento.gov.cv](http://www.portaldoconhecimento.gov.cv) consultado em Março de 2016

**Anexos**

**Anexo 1: Relação dos Investimentos Realizados em Cada Obra (Barlavento)**

<b>Barlavento</b>						
<b>Porto</b>	<b>Ilha</b>	<b>Investimento Realizado</b>	<b>Ano Conclusão</b>	<b>Orçamento (Euros)</b>	<b>Financiamento</b>	<b>Pago pela ENAPOR (Euros)</b>
Porto Novo	Santo Antão	Expansão e modernização do porto	2012	26 319 588,00	Governo Português	385 654,44
		Rampa metálica ro/ro	2013	253 500,00	Enapor	253 500,00
Porto Grande	São Vicente	Alargamento do Terraplino e construção de Nova Via de Acesso na Zona Nordeste do Porto Grande	2014	17 301 241,00	Governo Português	320 852,32
		Scanner de Contentores	2009	3 233 500,00	ENAPOR / Exim Bank	
		Rampa Metálica ro/ro		253 500,00	Enapor	253 500,00
		Plataforma de frio do Mindelo	2015	12 783 000,00	Governo Espanhol	135 525,37
Tarrafal	São Nicolau	O Porto actual tem 137 metros de comprimento de cais, um terraplino com 7.000m <sup>2</sup> e um armazém coberto com 450m <sup>2</sup> .	1991			
		Rampa Metálica ro/ro	2013	253 500,00	Enapor	253 500,00
Palmeira	Sal	Expansão e modernização do porto – 1ª fase	2010	22 345 085,00	ENAPOR / BEI	
		Scanner de Contentores	2010	3 233 500,00	Enapor / Exim Bank	
Sal Rei	Boa Vista	Expansão e Modernização do porto - 1ª fase	2015	66 000 000,00	Governo Português	594 946,12

Fonte: ENAPOR

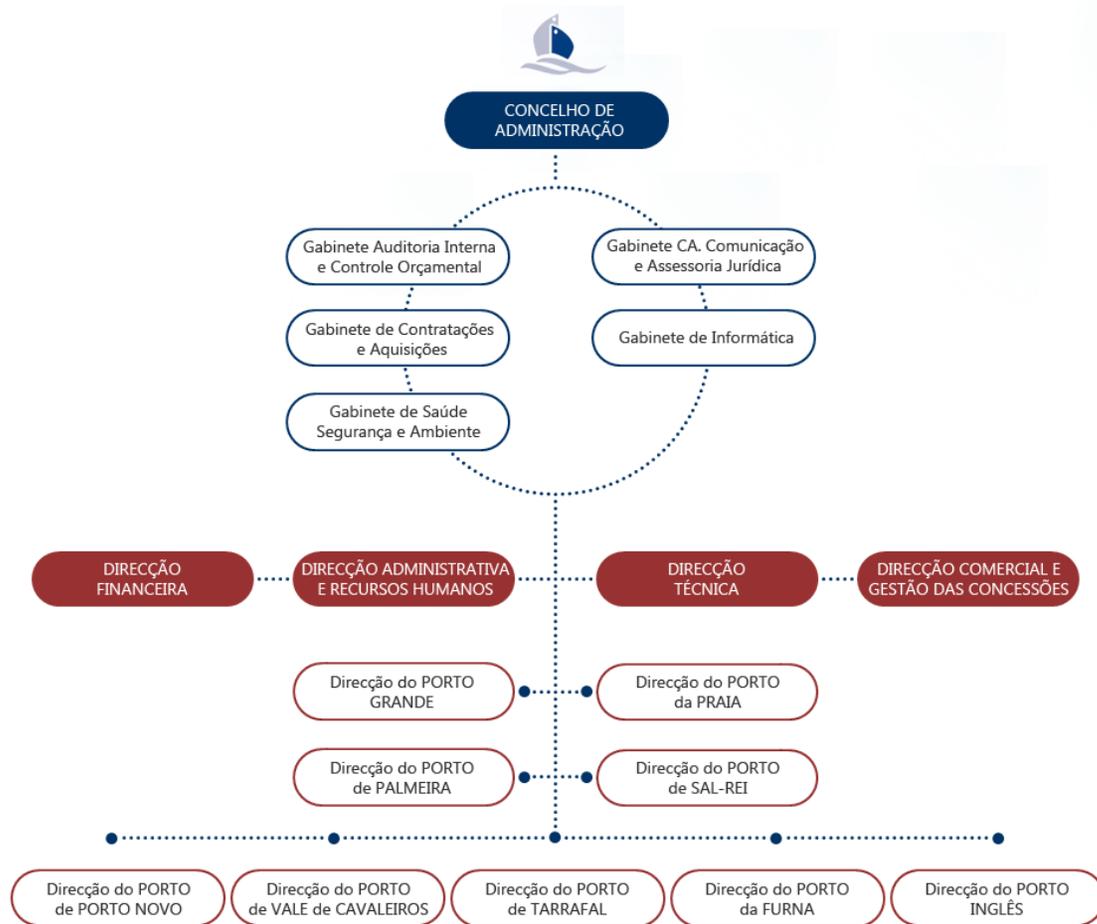
## Gestão de Infraestruturas Portuárias em Cabo Verde – Caso ENAPOR, S.A.

Anexo 2: Relação dos Investimentos Realizados em Cada Obra (Sotavento)

Sotavento						
Porto	Ilha	Investimento Realizado	Ano Conclusão	Orçamento (Euros)	Financiamento	Pago pela ENAPOR (Euros)
Inglês	Maio	Actualmente o porto possui um cais com 224m e outro com 300m de comprimento, ambos com 14,5m de largura.				
Praia	Santiago	Expansão e Modernização do porto - 1ª fase	2010	45.333.621 USD	MCA	
		Expansão e Modernização do porto - 2ª fase	2013	71 998 178,00	Governo Português	212 977,12
		Edifícios	2013	13 479 889,00	Governo Português	
		Rampa metálica roll on /off	2010	385 000,00	Enapor	385 000,00
		Scanner de Contentores	2009	3 233 500,00	Enapor / Exim Bank	
Vale dos Cavaleiro	Fogo	Expansão e Modernização do porto	2012	26 911 200,00	Caixa Geral Depósitos - Portugal	
		Rampa metálica roll on /off		357 500,00	Enapor	357 500,00
Furna	Brava	Expansão e Modernização do porto	2012	5 881 092,00	Caixa Geral Depósitos - Portugal	
		Rampa metálica roll on /off	2011	357 500,00		357 500,00
		Acesso ao porto	2012	722 288,00		

Fonte: ENAPOR

Anexo 3: Organograma da ENAPOR



Dr. Carlitos Fortes - Presidente do Conselho de Administração

Dr. Osvaldo Lima Lopes - Administrador Executivo

Eng.º Luís Nataniel Monteiro Silva - Administrador Executivo

#### **Anexo 4: Questionário**

Caro colaborador:

Este questionário faz parte de um projeto de pesquisa que estou a realizar como complemento da tese final para a obtenção do grau de Licenciatura, na qualidade de estudante da Universidade do Mindelo.

Agradeço a sua colaboração, respondendo às questões abaixo indicadas, uma vez que me permite identificar aspetos relevantes na gestão dos estivadores da Enapor. Garanto o anonimato e a confidencialidade das suas respostas e que as informações daí retiradas servirão apenas para o trabalho. Assinale um (X) a cada resposta.

1. **Idade** \_\_\_\_.
2. **Categoria** \_\_\_\_\_.
3. **Há quanto tempo trabalha na Enapor?** \_\_\_\_\_
4. **Ao longo desse tempo teve progressão na carreira?**  
a) Sim \_\_\_\_                      b) Não \_\_\_\_
5. **Considera a Enapor uma empresa que se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores?**  
a) Sim \_\_\_\_                      b) Não \_\_\_\_      c) Em parte \_\_\_\_
6. **Os colaboradores estão satisfeitos com a atuação da empresa ou preferem que a Enapor mude a sua forma de atuar junto dos seus colaboradores?**  
a) Satisfeito \_\_\_\_                      b) Mudar \_\_\_\_
7. **Se mudar, como?** \_\_\_\_\_
8. **A ENAPOR tem investido muito nas infra-estruturas e equipamentos para facilitar a mão-de-obra portuária. Será que é necessário continuar com o mesmo número de estivas por terno como antigamente?**

a) Sim\_\_\_                      b) Não \_\_\_

**9. Quantos estivadores por terno seria melhor? (carga contentorizadas)**

a) 8 Estivadores              b) 4 Estivadores              c) 2 Estivadores

d) 6 Estivadores              e) Outro \_\_\_\_\_.

**10. A gestão dos estivadores está a ser bem administrada para produtividade da Enapor?**

a) Sim\_\_\_                      b) Não\_\_\_                      c) Indeciso \_\_\_

**11. Na sua opinião a constituição do terno de estiva está sendo bem gerida pela empresa?**

a) Sim\_\_\_                      b) Não \_\_\_

**12. Os estivadores cumprem todos os seus deveres perante a empresa?**

a) Sim \_\_\_                      b) Não \_\_\_                      c) Alguns \_\_\_

**13. Os estivadores cumprem as regras da empresa?**

a) Sim \_\_\_                      b) Não \_\_\_                      c) Alguns \_\_\_

**14. Qual a sua opinião em relação a constituição dos ternos de estiva?**

---

---

---

---

---

**15. O que acha que deveria ser alterado em relação a gestão dos estivadores?**

---

**16. Quais são as irregularidades que apresentam o sistema de controlo de gestão da empresa em relação às estivas?**

---

---

## **Anexo 5: Glossários**

**Estiva** – a atividade de movimentação de mercadorias nos conveses ou nos porões das embarcações principais ou auxiliares, incluindo o transbordo, arrumação, peação e despeação, bem como o carregamento e a descarga das mesmas, quando realizados com equipamentos de bordo.

**Estivadores de Bordo** são os que trabalham a bordos dos navios.

**Estivadores de Terra** são os que trabalham nos cais (costado dos navios), terraplenos, armazéns e recintos descobertos.

**Estivadores** são profissionais que trabalham na carga e descarga de navios; o que dirige a carga e a descarga de navios por conta própria ou de casa comercial.

**Infraestrutura Portuária** – o conjunto de instalações portuárias, de uso comum, colocadas à disposição dos usuários, operadores portuários e arrendatárias de um porto organizado, compreendendo: a estrutura de proteção e acesso aquaviário, as vias de circulação interna, rodoviária e ferroviária e instalações de suprimento do porto organizado.

**Serviço** - Toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico profissionais;

**Terno** – é cada equipe de trabalho a bordo. Normalmente, em cada porão em que haja movimentação de mercadorias há um terno de trabalhadores escalados.