

Escola Superior Náutica Infante D. Henrique

Departamento de Transportes e Logística



O PLANEAMENTO DO CLUSTER DO MAR DE CABO VERDE: RESPONSABILIDADE E DESAFIOS DOS SETORES ENVOLVIDOS

Trabalho de Projeto para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Portuária

LEILA SIMONE FERREIRA RAMOS

Orientador: Professor Doutor Abel Simões

Abril de 2016

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar a dinâmica estratégica do cluster do mar de Cabo Verde, exaltados no plano estratégico do cluster do mar de Cabo Verde tendo em conta a sua estrutura, a sua dinâmica e o seu contributo para o desenvolvimento e posicionamento do país face ao exterior e propor melhorias tanto para a sua implementação como também para os componentes nele existente.

A elaboração do presente estudo foi feita através de pesquisas, revisão bibliográfica de diferentes abordagens teóricas ao tema provenientes de diversos autores e com base na análise das questões ligadas à geopolítica, ao contexto económico, ao ambiente de negócios, aos principais aspetos da economia marítima do país e ao panorama internacional. O diagnóstico socioeconómico apresentado é animador a nível de repercussão na esfera social, mas com aspetos limitadores assentes na receção económica, no aumento da inflação e da taxa de desemprego, derivados da crise mundial e das debilidades endógenas da economia cabo-verdiana. Para além dessas fragilidades, o diagnóstico apresenta Cabo Verde como um país fortemente dependente dos serviços e em relação ao seu ambiente de negócios o país tem evoluído de forma positiva nas duas últimas décadas.

Diante do cenário apresentado no PECMAR, analisou-se Cabo Verde como um país de potencialidades, não só devido à sua posição geoestratégica, mas também devido aos seus últimos ganhos de cariz social e económico. São identificados os pontos “chaves” de alguns componentes da economia marítima de Cabo Verde, detentores de homogeneidade interna, contendo dimensão económica e contribuindo para a capacidade de esforço simbiótico do conjunto. Existem fortes relações de interdependência entre setores e condições propícias a uma urgente dinamização das políticas de aproveitamento dos recursos do mar e de impulsionar as atividades marítimas. Recomenda-se a adoção de estratégias para a melhoria dos setores, a curto e médio prazo, pois são fundamentais e determinantes para o sucesso do Cluster Marítimo de Cabo Verde.

Palavras-Chave: Cluster Marítimo, Cabo Verde, PECMAR, Economia Marítima, Sustentabilidade Económica.

Abstract

The goal of this study is to analyze the strategic dynamics of the Cape Verde Sea Cluster, exalted in Cape Verde Sea Cluster strategic plan with regards to its structure, its dynamics and its contribution to the development and positioning the country to the outside world and propose improvements both for its implementation as well as for the components existing in it.

This study was done through researches, bibliographic revisions from different theoretical approaches to the theme from various authors, based on the analysis of issues related to geopolitics, the economic context, the business environment, the primary aspects from the maritime economy of the country and the international scene. The socioeconomics diagnosis presented, is encouraging in the social sphere repercussion level however it has some limited features regarding the economic response, the rising of inflation and the unemployment rate, derived from world crisis and endogenous weaknesses of Cape Verdean economy. Aside from these weaknesses, the diagnosis shows Cape Verde as a country heavily dependent on services and in relation to its country business environment has evolved positively over the last two decades.

Given the scenario presented in PECMAR, Cape Verde was analyzed as a country with potential, not only because of his geostrategic position, but also because of their recent improvements in social and economic areas. Some key points on the components from Cape Verde maritime economy were identified, containing internal homogeneity and economic dimension, and contributing to the symbiotic effort capacity of the group. There are strong relations of interdependence between sectors and favorable conditions for urgent promotion of the recovery policies of marine resources and to boost maritime activities. It is recommended the adoption of strategies to improve the sectors in the short and medium term, because they are fundamental and crucial for the success of Cape Verde Sea Cluster.

Keywords: Sea Cluster, Cape Verde, PECMAR, Maritime Economics, Economic Sustainability.

Agradecimentos

De coração, agradeço a todos vocês. Em especial aos meus pais Pedro Ramos, Eduiza Ferreira Ramos e Ana Beatriz (Ninha).

Agradeço também ao Professor Abel Simões pela paciência, pela ajuda e principalmente pelos “puxões de orelha”.

Índice Geral

RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
AGRADECIMENTOS	V
ÍNDICE GERAL.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	IX
LISTA DE ACRÓNIMOS	X
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 PLANEAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DO CLUSTER MARÍTIMO: SÍNTESE E REVISÃO TEÓRICA	4
2.1 CLUSTERS E PLANEAMENTO	4
2.1.1 <i>Clusters – Conceito e objetivos</i>	4
2.1.2 <i>Cooperação e concorrência entre as empresas no cluster</i>	6
2.1.3 <i>Caracterização dos clusters</i>	8
2.2 PLANEAMENTO – ORIGEM E CONCEITO.....	11
2.2.1 <i>Níveis de Planeamento</i>	13
2.2.2 <i>Planeamento Estratégico de Clusters</i>	14
2.2.3 <i>As tecnologias de informação e comunicação no planeamento moderno (e-Planning)</i>	15
2.3 CLUSTER MARÍTIMO	16
2.3.1 <i>Conceito e Estrutura</i>	17
2.3.2 <i>Economia Azul</i>	17
2.3.3 <i>Os Clusters Marítimos Europeus</i>	20
2.3.4 <i>Dinâmica socioeconómica do cluster marítimo mundial</i>	25
3 O CLUSTER MARÍTIMO DE CABO VERDE.....	28
3.1 PANORAMA HISTÓRICO E GEOGRÁFICO DE CABO VERDE	28
3.1.1 <i>Evolução Demográfica</i>	30
3.1.2 <i>Síntese Macroeconómica</i>	31
3.1.3 <i>Quadro geopolítico</i>	36
3.2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS MARÍTIMAS DE CABO VERDE.....	37
3.2.1 <i>Quadro constitucional</i>	38
3.2.2 <i>Políticas públicas marítimas de Cabo Verde</i>	38
3.3 ANÁLISE DOS SETORES MARÍTIMOS DE CABO VERDE.....	41
3.3.1 <i>Economia Marítima</i>	41

3.3.2	<i>Principais Atividades Marítimas</i>	42
4	ANÁLISE E FUNDAMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO CLUSTER DO MAR DE CABO VERDE (PECMAR)	47
4.1	VISÃO E ESTRATÉGIA	47
4.2	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO PECMAR	48
4.2.1	<i>Estrutura e Análise do Relatório</i>	48
4.2.2	<i>Fundamentação e Análise, Estratégica</i>	50
4.2.3	<i>Os Potenciais Setores do PECMAR</i>	51
4.2.4	<i>Estratégia de Implementação e Plano de Ação</i>	55
5	ANÁLISE CRÍTICA E SUSTENTABILIDADE DO PECMAR	59
5.1	SÍNTESE E ANÁLISE CRÍTICA DO PECMAR	59
5.2	SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA DO PECMAR	60
5.3	RELEVÂNCIA DOS SETORES DO CLUSTER	62
5.4	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO E MELHORIA.....	63
6	CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS	68
	BIBLIOGRAFIA	71

Índice de Figuras

Figura 1: Moelo do Diamante de Porter.	9
Figura 2: Pirâmide de Planeamento.	14
Figura 3: Cluster de atividades marítimas.	17
Figura 4: A nova economia do mar.....	18
Figura 5: Novo paradigma e desafios da economia marítima.....	19
Figura 6: Total de captura por estados membros em % no ano 2011.	22
Figura 7: Produção Aquícola de UE por tipo de produto em % no ano 2011.	22
Figura 8: Ganhos de transporte marítimo gerados no PIB da UE em milhões de euros. Fonte: Oxford Economics (adaptado), 2013	26
Figura 9: Total de postos de trabalho gerados pelo setor marítimo na EU.....	26
Figura 10: Mapa do Arquipélago de Cabo Verde	28
Figura 11: Evolução demográfica em Cabo Verde 1930-2012	30
Figura 12: População residente nas ilhas em Cabo Verde em 2012	31
Figura 13: Taxa de crescimento do PIB real de Cabo Verde entre 2000-2013 em %	32
Figura 14: Área Marítima de Cabo Verde	35
Figura 15: Evolução do trafego portuário entre 2012 á 2014	43
Figura 16: Matriz de posicionamento estratégico dos componentes do hipercluster da economia do mar de Cabo Verde.....	53
Figura 17: O hipercluster marítimo de Cabo Verde - visão de conjunto	54

Índice de Tabelas

Tabela 1: Principais setores e ganhos da atividade marítima em M€ (milhões de euros) e MP (milhares de pessoas).	23
Tabela 2: Contributos para os Planos de Ação, para cada um dos Componentes	56

Lista de Acrónimos

APD – Ajuda Publica ao Desenvolvimento

BAD - Banco Africano de Desenvolvimento

BCV – Banco de Cabo Verde

CABNAVE - Estaleiros Navais de Cabo Verde

CEDEAO - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

CME – Cluster Marítimo Espanhol

CPIA – Country Policy and Institutional Assessment (Avaliação Institucional e de Políticas dos Países)

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

DECRPD - Documento de Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza

DGP - Direção Geral das Pescas

DGRM - Direção Geral dos Recursos Marinhos

DKK – Coroa Dinamarquesa

DKMK - Danish Maritime Cluster

EEDS - Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável

EMIA - Estratégia Marítima Integrada de África

ENAPOR – Empresa Nacional de Portos

ENMC - European Network of Maritime Clusters

EU – União Europeia

ICCAT - International Commission for the Conservation of Atlantic Tunas (Comissão Internacional para a Conservação dos Tunídeos do Atlântico)

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

INDP - Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas

INE-CV – Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde

X

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MIEM - Ministério das Infraestruturas e Economia Marítima

NOCM - Núcleo Operacional do Cluster do Mar

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE - Oxford Economics

OMC - Organização Mundial do Comércio

PAICV - Partido Africano da Independência de Cabo Verde

PAIGC - Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PDM - Países de Desenvolvimento Médio

PECMAR - Plano Estratégico do Cluster do Mar de Cabo Verde

PEID - Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento

PET - Plano estratégico dos transportes

PIB – Produto Interno Bruto

PMA - Países Menos Avançados

PME - Pequenas e Médias Empresas

PMI - Política Marítima Integrada

SaeR – Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco

TIC – Tecnologia Informação e Comunicação

UA – União Africana

VAB – Valor Acrescentado Bruto

ZEE – Zona Económica Exclusiva

1 Introdução

*"O mar como ponto de partida e de chegada, da nossa gente e das mercadorias que abasteceram e abastecem os nossos mercados,
O mar como inspiração dos nossos poetas e dos nossos músicos,
O mar que aproxima e afasta amores,
O mar, nós mar, nós riqueza".*

ANTÓNIO CARLOS TAVARES

O incremento no interesse do oceano, enquanto vetor estratégico, está presente em todos os países marítimos que queiram atingir um desenvolvimento económico substancial, quer se trate de países desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento. O mar é visto por muitos como uma oportunidade de integração e de globalização dos vetores económicos e sociais. Denota-se nos últimos anos uma corrida a um bom e melhor aproveitamento da riqueza marítima e, ainda, uma consciencialização de que a utilização desses recursos também depende da sua sustentabilidade e da boa gestão dos mares e oceanos.

O precioso capital que o meio marítimo nos pode disponibilizar e a forma como o devemos explorar passou a estar na agenda política dos países que querem tirar proveito dessa riqueza. Perfila-se hoje em dia uma espécie de corrida aos oceanos, notando-se um interesse renovado pelas atividades marítimas. O domínio económico, de novas formas de competitividade, constitui então um novo paradigma de desenvolvimento de todos os países, independentemente do continente a que pertencem. Sendo assim, os mares e oceanos ganharam um novo estatuto e nova importância, sendo que a forma mais prática e organizada de tirar proveito dos seus recursos passa pela criação e desenvolvimento de clusters marítimos.

Atualmente, os clusters marítimos são reconhecidos como nova forma económica, dinâmica e eficaz, para se tirar proveito dos recursos ligados ao mar, tendo em vista uma articulação mais eficiente de todos os intervenientes.

Cabo Verde não ficou de fora desse esforço. Tendo como objetivo a dinamização do mar e o uso do mesmo, começou-se a falar de pequenos planos estratégicos para dinamizar a economia marítima cabo-verdiana. Mas, só em julho de 2015, se tornou

uma realidade, com a elaboração do primeiro plano estratégico para o arquipélago de Cabo Verde. Nasce assim o “Plano Estratégico do Cluster do Mar de Cabo Verde”, designado por PECMAR, que tem o objetivo primordial desenvolver, dinamizar e tornar a economia do país mais eficaz e competitiva.

Nos últimos tempos, assistiu-se a uma mudança essencial na forma de observar o mar em Cabo Verde. O setor marítimo tem conhecido ganhos sem precedentes, num claro desafio aos mais duvidosos quanto ao seu real potencial. Estamos perante um projeto que visa articular todas as atividades ligadas à economia marítima e portuária, as pescas, reparação e construção naval e a segurança marítima, entre outras.

Tendo em atenção a importância atribuída à exploração marítima, a gestão e todo o processo de planeamento estratégico adquirem uma nova dinâmica e consideração. A relevância do planeamento estratégico e da gestão estratégica face à atual conjuntura económica ganham terreno como instrumento de apoio ao processo de decisão.

Nessa lógica de pensamento o presente trabalho de projeto foi elaborado com o intuito de analisar a dinâmica estratégica do cluster marítimo de Cabo Verde, preconizado no “PECMAR de Cabo Verde”, tendo em conta a sua estrutura, a sua dinâmica e o contributo deste no desenvolvimento económico e no posicionamento do país face ao exterior.

Constituem ainda objetivos deste trabalho projeto a avaliação crítica, tendo como linha de análise a orientação estratégica, a sua sustentabilidade económica e de gestão, tendo em conta os objetivos delineados, e, ainda, a importância do PECMAR para o futuro desenvolvimento de Cabo Verde.

O presente trabalho de projeto encontra-se estruturado do seguinte modo:

- No primeiro capítulo procurou-se fazer uma revisão bibliográfica dos principais conceitos abrangentes ao cluster, ao planeamento estratégico, enquadrando a dinâmica do cluster marítimo na globalização e na atual conjuntura económica. Destaca-se ainda abordagens de questões de desenvolvimento e da competitividade como consequência do cluster e da valorização do mar orientado por uma abordagem concetual.
- O segundo capítulo pretende caracterizar a economia marítima cabo-verdiana, como forma de avaliar e diagnosticar a situação e o desempenho da exploração marítima e os seus principais setores em Cabo Verde.

- O terceiro capítulo, numa perspetiva e numa lógica de planeamento estratégico, pretende avaliar o principal e o mais ousado plano alguma vez implementado no setor marítimo em Cabo Verde. É o mais relevante de todos os capítulos, uma vez que abrange e aborda questões fundamentais da estrutura e da dinâmica estratégica do PECMAR. Serão identificados neste capítulo questões relacionadas à sustentabilidade do plano, aos constrangimentos associados e as medidas ou plano de ações, tendo em conta os conceitos e os objetivos identificados na revisão literária.
- O último capítulo abrange as conclusões daquilo que é o PECMAR, bem como propostas de recomendações que futuramente possam vir a ser adotadas.

Em termos metodológicos, na elaboração do presente trabalho destaca-se a componente pesquisa e revisão bibliográfica. Incide essencialmente na análise de diferentes abordagens teóricas ao tema, provenientes de vários autores.

2 Planeamento e Gestão Estratégica do Cluster Marítimo: Síntese e Revisão Teórica

Este capítulo aborda os conceitos de cluster e planeamento, evidenciando o cluster marítimo, relevantes para a elaboração deste trabalho, em especial na compreensão da sua importância, bem como da relação entre eles. Após a revisão desses conceitos é feita uma caracterização ao cluster marítimo com incidência no caso de Cabo Verde.

2.1 Clusters e Planeamento

Este subcapítulo aborda a revisão bibliográfica dos principais conceitos de cluster e de planeamento, as suas origens, tipologias e objetivos, com base na visão de vários autores que estudaram estes assuntos.

2.1.1 Clusters – Conceito e objetivos

A valorização do território é uma teoria estudada e defendida por vários autores devido à sua vantagem competitiva. Tendo em conta que ela é sinónimo de crescimento socioeconómico, a competitividade ganhou valor nas últimas décadas, devido à sua importância na elevação da economia dos países e no desenvolvimento social. Servindo de exemplo e de base de governação, a competitividade é aplicada em toda parte do mundo e em todas as áreas possíveis, tanto a nível social, como económico ou territorial. Vários estudos e teorias demonstram que uma das formas de ganhar vantagem na competitividade passa pela formação de atividades económicas setoriais ou regionais em clusters. A possibilidade de cooperação entre empresas do mesmo ramo e entre os seus fornecedores e clientes, de forma a ganhar vantagem económica e estratégica na localização, é um dos pontos cruciais no crescimento empresarial.

Neste contexto nasce o conceito de cluster, caracterizado como uma cadeia de relações entre empresas e instituições que possuem, para além da localização, interesses em partilhar as vantagens da proximidade.

Para além dos clusters industriais as teorias nos remetem para outras tipologias de clusters, tais como setoriais, locais, regionais, nacionais, microcluster, mesocluster, megacluster (hipercluster), “cibercluster”, de serviços, etc. Atualmente, o conceito mais acolhido pela sociedade científica que define o cluster é proposto por (Porter M. , 1985).

O conceito de cluster empresarial não é novo, na medida em que antes de ser popularizado, muitos outros autores se destacaram ao darem o seu contributo para este conceito. A popularização do conceito de cluster acontece no século XIX, quando (Marshall, Principles of Economics, 1890) descreve o cluster como sendo “a concentração de indústrias especializadas em determinadas localidades”. Nesta análise o autor assegura que as indústrias, ao se concentrarem em regiões específicas (concentrações geográficas), iriam criar vantagens, ou seja, as empresas obteriam lucros mais elevados e, por outro lado, haveria menos concorrência pois o que garante um negócio é o lucro constante, a constante presença de uma base de clientes e os baixos custos derivados da presença segura dos fornecedores. Essa concentração e a presença constante de clientes acabariam por originar laços e relacionamentos que se refletem posteriormente em lucros. Marshall caracterizou esta concentração local de atividades especializadas como “distritos industriais”, uma vez que exibiam economias externas com fatores importantes relacionados com a disponibilidade de mão-de-obra qualificada; o crescimento de apoiar e auxiliar o comércio; e a especialização de empresas em diferentes fases e ramos de produção.

A análise de clusters e do seu conceito não pararam em Marshall, sendo que uma análise mais intensiva é efetuada em 1990, por Michael Porter, professor da Harvard Business School, numa das suas obras “The Competitive Advantage of Nations”. Porter desenvolve a teoria da competitividade, apresentada como sendo a mais conhecida teoria em clusters e o seu comportamento económico. Considerado, a nível mundial, como um dos maiores pioneiros da formação e desenvolvimento de clusters, Porter define cluster como: “*Geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, including product producers, service providers, suppliers, universities, and trade associations, from where linkages or externalities among industries result*” (Porter, 1998: 90).

Porter (1990) ainda apresenta o cluster como: “formado por empresas e setores ligados, através de relações verticais (cliente/fornecedor) e horizontais (tecnologia), numa determinada região, onde a concentração geográfica de empresas concorrentes, clientes

e fornecedores promovem a inovação e a competitividade do cluster”. Este conceito abrange ainda uma série de indústrias e empresas interligadas e relacionadas entre si e outras instituições como, fornecedores, indústrias, que, presentes em determinados locais, fomentam a concorrência”.

Ainda para (Porter M. , 1990) “a única forma de criar riqueza na sociedade é através das empresas. Um elemento central da produtividade no sentido microeconómico é a influência dos clusters. Um cluster existe não quando há uma empresa ou poucas empresas num setor, mas sim todo um grupo de empresas localizadas numa área geográfica relativamente pequena, que se apoiam mutuamente.”

Segundo (Leveen, 1998), as políticas de aglomeração representam grandes mudanças, em relação aos programas de desenvolvimento empresarial tradicional, uma vez que já não estão assentes na ideia de empresas individuais. São políticas novas que enfatizam a importância da cooperação baseada numa relação direta e indireta.

Assim, os clusters consistem em densas redes de empresas inter-relacionadas que surgem em uma região por causa das fortes externalidades e *spillovers* que geram entre si e com vários outros tipos de instituições. Já (Cassiolato & Lastres, 2011) definem clusters “como conjunto específico de atividades económicas que possibilitem a competitividade, tais como redes de empresas, aglomerações (clusters), distritos e polos industriais.

2.1.2 Cooperação e concorrência entre as empresas no cluster

O atual contexto económico, caracterizado por contínuas mudanças tecnológicas, incerteza dos mercados e elevada competitividade em praticamente todos os setores de atividade, levanta novos desafios para as empresas e para os sistemas económicos. A forma dessas empresas encararem esses desafios e serem competitivas é inovar, criando e desenvolvendo novos produtos, de modo a manter e consolidar a concorrência.

Neste contexto, a inovação a concorrência e a cooperação desempenham um papel fundamental na competitividade empresarial no cluster. A inovação é um processo complexo que requer a interação entre uma grande variedade de agentes económicos. Consequentemente, as empresas devem desenvolver a sua capacidade de cooperar com outros atores em forma de complemento. A inovação por sua vez desempenha um papel

importante na atualização tecnológica e na garantia da concorrência. Deste modo, para que haja concorrência as empresas têm que ter capacidade de se inovarem, oferecendo periodicamente novos e variados produtos ao mercado. A inovação acaba por ser o fator chave para a concorrência empresarial, traduzindo-se por exemplo no acesso a novos mercados e consequente aumento da faturação e das margens de lucro, entre outros benefícios.

A inovação resulta ainda da criação de novos conhecimento ou da recombinação de conhecimento e soluções existentes. Estes processos podem resultar de ações individuais, contudo, quando a inovação é fortemente estimulada e desenvolvida em vários grupos que cooperam mutuamente em áreas distintas, partilhando as informações experiências e conhecimento, os resultados são mais eficientes. Previsivelmente, a cooperação entre atores de várias organizações, com visões diferentes e atividades distintas, é um fator importante para estimular a inovação nas suas várias formas (SZETO, 2000).

As empresas raramente inovam sozinhas e, quando isto acontece, o processo de inovação é considerado muitas das vezes ineficaz e insustentável. Soluções mais promissoras baseiam-se no desenvolvimento de mecanismos de interação com outras organizações, no sentido de adquirir, criar e partilhar informação, conhecimento e outros recursos (SZETO, 2000). Trabalhar em conjunto cooperando, para além de tornar a inovação mais eficiente, também reduz os custos de transação, facilita o acesso a novas informações e ao conhecimento estratégico interno e contribui na racionalização da produção (Alves, 2004).

A parceria e cooperação num cluster permitem ainda que as várias entidades partilhem entre si toda a informação de suporte do sistema científico e tecnológico (centros tecnológicos e institutos de investigação), cruciais ao desenvolvimento do cluster. Nesse contexto, as redes de cooperação nos clusters, ao partilharem elementos não transacionáveis (como mão-de-obra, cultura regional e regulamentação), já são capazes de maximizar a inovação e a competitividade. Elas geram ligações de cooperação e teias que difundem o conhecimento que, por sua vez, originará novas tendências e inovações e por último a competitividade (Alves, 2004). Por essa razão, a cooperação entre as empresas constituintes de um cluster, são importantes na consolidação e no seu desenvolvimento. Para além disso as iniciativas de cooperação entre o público e o

privado são ainda relevantes ao sucesso de um cluster centrado num determinado território.

Quando algumas empresas do cluster demonstram comportamentos inovadores e originais, que levam a um aumento da sua competitividade, fomentam ainda mais a concorrência provocando a imitação por outras empresas do mesmo cluster e não só, promovendo o desenvolvimento regional.

2.1.3 Caracterização dos clusters

“Quando há possibilidade de acumulação de ativos e de aptidões especializadas as empresas conquistam a vantagem competitiva” (Porter M. , 1989)

Uma das principais formas de inovar e melhorar a indústria de um país passa pelo aumento da produtividade e da competitividade. Vários autores defendem a proximidade geográfica como resposta aos problemas da competitividade. Segundo (Schmitz, 1995) a proximidade geográfica reverte-se em larga escala em ganhos de eficiência coletiva, decorrente de economias externas positivas, baixos custos de transação e ações conjuntas. A eficiência coletiva amplifica o poder de tal forma que os não agrupados, que agem individualmente, não conseguem alcançar o crescimento e a competitividade desejada.

Para (Neto, 2000), os clusters proporcionam às pequenas e médias empresas (PME's) a capacidade de desenvolver atividades que isoladamente não conseguiriam e, com isso, competir globalmente. Consequentemente, a aglomeração, a proximidade geográfica e a partilha de recursos entre as indústrias acabam por ser a vantagem competitiva das PME's e do país.

2.1.3.1 Vantagem competitiva dos clusters

Um dos objetivos dos clusters consiste em aumentar a competitividade industrial. A potencialidade desse setor é desejada e estudada por muitos investigadores. Como já referido, uma delas está presente (Porter M. , A Vantagem Competitiva das Nações, 1989).” Porter apresenta o “Modelo do Diamante”, um modelo na área de administração que busca ampliar a análise da competitividade, explicando desse modo o

porquê das empresas do país X, serem capazes de competir com maior sucesso com empresas do país Y. A resposta está na capacidade no modelo em gerir a vantagem competitiva. A competitividade, na teoria de (Porter M. , 1989), explica-se na definição de setores específicos e de segmentos setoriais. A relação estabelecida entre os diferentes grupos/setores de atividades “ligadas entre si” define a vantagem competitiva. Porter explica a sua teoria através do “modelo do diamante” (figura 1). Neste modelo, a vantagem competitiva acontece através das ações e interações entre quatro importantes fatores: *Estratégia, Estrutura e Rivalidade*; *Condições da Procura*; *indústrias conexas e de apoio*; e *as Condições dos Fatores*. Podem ainda verificar-se interferências do governo e do acaso.

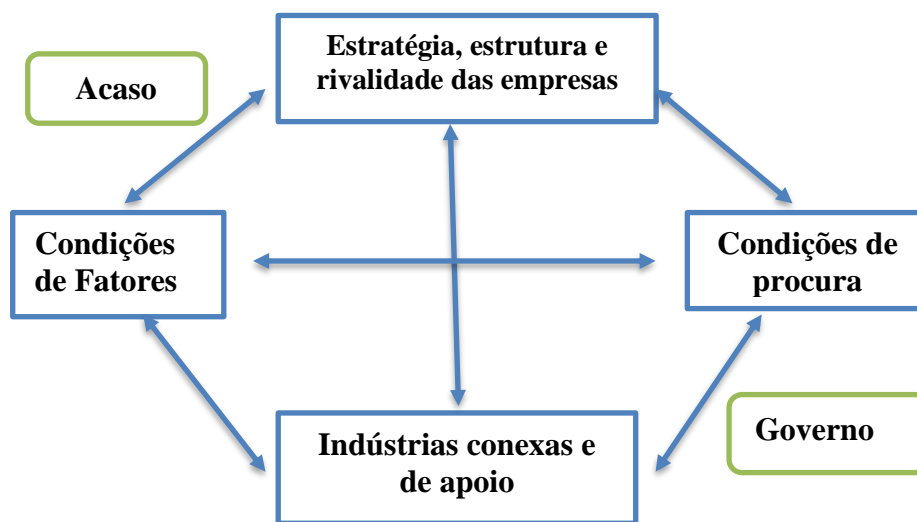


Figura 1: Modelo do Diamante de Porter.
 Fonte: Michael Porter, 1989

Da figura 1 destacamos:

- **Condições da Procura:** a essência do mercado interno exerce influência sobre a competitividade, pois as condições de procura demonstram as respostas do mercado quanto ao poder de compra, preferências por produtos, níveis de sofisticação e necessidades internas.
- **Condições dos Fatores:** representam os fatores necessários para competir em qualquer indústria. Estes fatores podem ser agrupados em cinco categorias, podendo ser especializados ou básicos (recursos humanos, recursos físicos, recursos de capital, recursos de conhecimento e infraestruturas). A alta

quantidade ou o baixo preço de um fator podem refletir na sua qualificação ou especialização.

- **Indústrias conexas e de apoio:** possibilitam o aumento do número de clientes, proporcionando assim, condições para a negociação de preços mais baixos. Para (Porter M. , 1999), a proximidade com fornecedores e indústrias análogas minimiza os valores de transação e atrasos diversos decorrentes da longa distância entre as empresas. Essa proximidade torna mais eficientes os processos produtivos, diminui os custos com estratégias de *marketing*, reduz problemas de várias ordens, inova processos produtivos através da introdução de itens diferenciados e tecnologias.
- **Estratégia, Estrutura e Rivalidade:** para (Porter M. , 1998), se no ambiente em que o cluster está inserido não houver uma forte concorrência entre as empresas, este aglomerado está predisposto ao fracasso, pois a competição e a cooperação são fatores de vital importância, já que podem ambas coexistir devido às diferentes dimensões e agentes nos quais ocorrem. A competição traz uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços, reduz custos e permite a introdução de novos processos na estrutura de produção. Quanto mais concentrada, mais forte a competição e quanto mais forte, mais benefícios irá proporcionar.
- **Governo:** o seu papel neste modelo é o de dinamizar e estimular, ou seja, vai encorajar as empresas a aumentarem os seus limites e a mudarem para um patamar mais elevado na competitividade da performance.
- **Acaso:** são eventos que acontecem fora do controlo da empresa, mas são importantes porque podem gerar ganhos importantes para as empresas.

Para (Porter M. , 1989), estes são os fatores determinantes que criam o contexto e a estrutura necessária pela qual as empresas de um país nascem e competem. Na teoria do diamante (Roger & Porter, 2000), defendem-no como modelo adequado e oportuno e uma forma de juntar as empresas a melhorar as suas vantagens. As questões de procura geram pressões para as melhorias e inovações, o que leva as empresas a sentirem necessidade de buscarem melhores formas de atender as necessidades dos seus clientes. Segundo (Goldstein, 2007), as pequenas e médias empresas são as que mais beneficiam com a formação de clusters industriais que, por sua vez, operam como grandes

empresas. Com os clusters as PME's têm acesso privilegiado à partilha de recursos, tecnologias, integração económica, comunicação, confiança e transferência de conhecimento.

As características do cluster devem proporcionar a inovação e a competitividade das empresas que o constituem. As principais vantagens passam na redução de custos e na difusão da informação entre as empresas localizadas no mesmo cluster. Tais vantagens derivam exatamente dos aspetos relativos à cooperação e confiança e à transferência de conhecimento e tecnologia entre as empresas pertencentes a um cluster (Hoffman & Molina, 2004).

A competitividade gerada pelos clusters é um valor socioeconómico incalculável. Ela afeta tanto a ordem económica como social, gerando riqueza e bem-estar a todos os envolvidos de forma direta ou indiretamente.

2.2 Planeamento – Origem e Conceito

O planeamento é considerado como uma ferramenta administrativa, que serve como instrumento de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações antecipando assim os resultados esperados para o sucesso da gestão das empresas. Esta decisão procura alcançar, da melhor forma possível, objetivos pré-definidos.

Por parte do Estado o planeamento teve início quando a sociedade se encontrava com a necessidade de reconstruir, devido a crise de 1929, após a Primeira Guerra Mundial. A antiga União Soviética foi a primeira nação a aplicar o planeamento como ferramenta de reconstrução, como refere (Dias, 2003) *“instrumento governamental de orientação económica”, o planeamento da antiga união soviética teve a sua edificação de forma sistemática e centralizada*”.

O planeamento ganha destaque no cenário internacional logo depois da crise global, como exemplo, a crise do México 1994/1995, da Rússia e do Brasil em 1998/1999, dos “tigres asiáticos” e outras economias do sudoeste asiático em 1997/1998. Foram essas crises que impulsionaram os governos para atuarem e orientarem convenientemente as suas economias (Angel, 2003).

O planeamento surge com a necessidade de usar os recursos disponíveis de forma eficiente para aumentar a produtividade da empresa. Considerado um processo que

consiste num conjunto de ações que possibilitam a tomada de decisões antecipadamente, mas, para isso, estas ações devem ser identificadas de modo a permitir que sejam executadas de forma adequada.

O planeamento é a escolha de objetivos a médio e longo prazo e a previsão de meios e formas para que esses objetivos tenham maiores probabilidades de serem alcançados. Com o planeamento é mais fácil atingir os objetivos futuros em todas as decisões que se pretendem tomar e, em simultâneo, a eliminação de pontos fracos e a antecipação de ameaças do exterior, com a possibilidade de desenvolver a empresa através da definição de estratégias para o melhor aproveitamento das oportunidades. É importante entender o planeamento como sendo um processo contínuo existindo assim uma constante atualização de situações, propostas, resultados e ações que lhe conferem dinamismo baseado na multidisciplinaridade e interatividade num processo contínuo de tomada de decisão. Para existir planeamento é necessário que ele responda de forma clara e precisa a algumas questões, tais como:

- “Onde estamos?” - Deve-se analisar a situação atual dos elementos da envolvente externa e deduzir sobre a sua evolução futura a fim de determinar as ameaças e oportunidades com que a empresa pode ser confrontada. A organização também deverá efetuar uma análise da sua envolvente interna (pontos fortes e fracos) e a sua posição competitiva no mercado. Com base nessas análises será feita a definição dos objetivos organizacionais fornecendo assim informações fundamentais para o desenvolvimento das estratégias de atuação.
- “Para onde queremos ir?” - É necessário definir os objetivos que a organização pretende atingir, esses objetivos devem estar em concordância com a missão e os valores organizacionais e enquadrados com as considerações finais obtidos na análise *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)* da organização.
- “Como lá chegar?” - Neste ponto são definidas as estratégias de atuação que permitem atingir os objetivos, a determinação dos recursos necessários e a descrição das ações a desenvolver e as medidas a serem tomadas que possibilitam o controlo dos resultados. É importante fazer a distinção entre a elaboração do plano estratégico (definição das orientações gerais de pequeno,

médio e longo prazo) e a elaboração do plano operacional (especificados os procedimentos as regras e as políticas a adotar).

2.2.1 Níveis de Planeamento

De acordo com (Bateman & Snell, 1998) o planeamento nas organizações pode ser dividido em três níveis (figura 2): estratégico, tático e operacional.

- a) **Planeamento Estratégico:** neste nível é feito o mapeamento ambiental (externo e interno); envolve toda a organização, direcionado a longo prazo, focaliza o futuro e o destino, ação global. (porquê e quando) compreende os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos, planos da empresa e a tomada de decisão quanto às questões de longo prazo da empresa, tais como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral. (Bateman, 1998)
- b) **Planeamento Tático:** faz-se a tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos ao nível departamental; envolve cada departamento, direcionado a médio prazo, focaliza o mediato, ação departamental. (onde e como) é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos. (Bateman, 1998) O principal desafio neste nível é promover um contacto eficiente e eficaz entre o planeamento estratégico e o planeamento operacional.
- c) **Planeamento Operacional:** desdobramento dos planos táticos de cada setor em planos operacionais para cada tarefa; envolve cada tarefa/atividade, direcionado a curto prazo, focaliza o imediato, ação específica, (o que) o processo é de menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planeamento tático. (Bateman, 1998).



Figura 2: Pirâmide de Planeamento.
Fonte: Bateman e Snell, 1998

2.2.2 Planeamento Estratégico de Clusters

Os clusters industriais surgem principalmente da necessidade das pequenas e médias empresas (PME's) formarem alianças e parcerias para se tornarem mais competitivas. Sendo assim o processo de planeamento é crucial para o fim proposto.

O plano estratégico diz respeito à adaptação da empresa às mudanças que ocorrem no ambiente. O Conceito de estratégico está fortemente associado ao mundo económico. Passou a ser amplamente aplicada no mundo empresarial, na tentativa de responder a questões de fundo, tais como: Qual o papel da empresa? O que faz? Como faz? É o início do planeamento estratégico.

(Chandler, 1962) Afirma que a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo da empresa e a afetação dos recursos necessários à consecução dessas metas. Por seu lado (Ansoff, 1965) defende que a Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

(Hunger & Wheelen, 1995) Afirmando que a estratégia de uma organização é o plano-mestre abrangente que estabelece como esta alcançará a sua missão e os seus objetivos.

No meio empresarial é notável a tendência em adotar sistemas de planeamento para prever a evolução futura. Segundo (Friedmann, 1987), o planeamento é uma atividade orientada para o futuro, que une o conhecimento científico e técnico, na fomentação de ações do domínio público.

(Bain & Company, 2004) Constataram que a maioria das empresas utiliza o planeamento estratégico como principal ferramenta de gestão. Tal como citado por (Fischmann, 1991), o planeamento estratégico consiste numa técnica administrativa, que cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão. Através dessa perceção estabelece a direção que a organização deve seguir, a fim de aproveitar as oportunidades e evitar possíveis riscos.

Ainda neste meio, o processo de gestão estratégica engloba o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a organização consiga gerar lucros acima da média do mercado. A organização procura implementar uma estratégia que os concorrentes ainda não usam, desenvolvendo produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado de forma superior aos da concorrência. A criação dos clusters empresárias é analisada seguindo a lógica de que esses nasceram de uma estratégia delineada por um grupo de empresas, para juntos melhorarem as suas vantagens. As empresas passam a estar fisicamente próximas e fortemente relacionadas aos agentes fomentando uma substancial dinâmica económica. Essa dinâmica pode ser traduzida em atividades de mão-de-obra específica, matérias-primas similares, condições climáticas ou de solo, fornecimento a um cliente próximo, processos históricos e culturais.

O planeamento estratégico é assumido nas empresas como estímulo, tendo por base: a participação conjunta para a concretização das metas e objetivos propostos; a reflexão criativa da gestão, na direção estratégica; a compreensão da visão institucional, bem como o sentido de pertença por toda a comunidade; e o estabelecimento de prioridades. A capacidade das empresas se destacarem depende fundamentalmente de adotarem sistemas de gestão estratégica unilateral.

2.2.3 As tecnologias de informação e comunicação no planeamento moderno (e-Planning)

De acordo com (Abreu & Junior, 2003) o e-Planning é uma área científica emergente que estuda e desenvolve a interação entre as tecnologias de informação e comunicação (TIC) e o planeamento. Por exemplo, é cada vez mais comum o uso das TIC no setor dos transportes pois as novas tecnologias revolucionaram a forma como o tráfego intermodal é tratado. Neste caso, as TIC são o elo de ligação entre os portos, operadores

de terminais, clientes, transitários e entre outros membros da comunidade portuária, pois permite o acesso de dados em tempo real, reduz o tempo das operações, reduz a mão-de-obra e os documentos utilizados na operação portuária, entre outros.

Num mundo cada vez mais globalizado, baseado e aprofundado nas TIC, o quotidiano sofre alterações e com ele os setores envolvidos. A evolução do planeamento dá-se com a transformação das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Também o planeamento ficou sujeito a uma transformação do modo convencional para o modo interativo e participativo.

O objetivo das TIC é promover a cultura e a formação necessária ao desenvolvimento da sociedade e propor uma visão estratégica. As TIC estão muito presentes na nossa vida e sociedade e mesmo o mais insignificante objeto pode revolucionar o Mundo.

O e-Planning consiste na aplicação de novas ferramentas aos processos de planeamento, tendo por base as TIC, onde a comunidade e os demais interessados possam participar de forma eficiente e eficaz. O objetivo das TIC é tornar os processos participativos mais acessíveis e compreensíveis aos diferentes interessados tendo por base a sua colaboração e corresponsabilidade na tomada de decisões. O termo “e-Planning” é frequentemente usado com diferentes significados e caracterizado pelo uso intensivo das tecnologias da informação e da comunicação em todas as fases do processo de planeamento. Veio-se a verificar que o modo de utilização dessas tecnologias, nas diversas fases do processo de planear, traz aos diferentes intervenientes vantagens e benefícios, mas também, em diversas situações, inconvenientes, neutralidade e exclusão (Simões, 2013)

2.3 Cluster Marítimo

Neste subcapítulo é feita uma análise ao conceito do cluster marítimo, como ele é formado e qual o seu contributo para a economia do mar. Esta análise é feita com base no caso de Cabo Verde, abordando questões baseadas no potencial e na riqueza do mar. E ainda é feita uma breve análise a alguns clusters marítimos europeus.

2.3.1 Conceito e Estrutura

Tendo por base as teorias de (Marshall, Principles of Economics, 1890) e (Porter M. , 1985), podemos definir clusters marítimos como “resultados de uma ampla consolidação de relações entre as empresas, na exploração e nas atividades económicas direta ou indiretamente ligados à indústria naval, transporte marítimo, promoção e investigação marítima, procura de novas metodologias e instrumentos inovadores na utilização do mar” (Simões, 2013).

Para a OCDE, clusters “são redes de empresas especializadas em indústrias do mesmo ramo ou complementares (...) consequentemente podemos ainda definir clusters marítimos como “uma rede de empresas especializadas na indústria marítima ou complementares ao mar”. A aplicação da teoria dos *clusters* à atual economia marítima permitiu nos últimos anos uma nova visão, deste domínio e renovou a esperança num bom resultado da efetivação de esforços sinérgicos do conjunto das diversas atividades económicas do mar, como se representa na figura 3 (Matias, 2006).



Figura 3: Cluster de atividades marítimas.

Fonte: Matias, 2006

2.3.2 Economia Azul

O objetivo do cluster marítimo passa pela construção de uma economia marítima, estrategicamente delineada e competitiva. O cluster marítimo será um impulso ao

crescimento económico e o elemento-chave na estratégia de transformação económica de Cabo Verde ligado ao transbordo, à conservação, transformação e exportação do pescado, ao turismo de valor acrescentado, à ciência e tecnologia marítima e ao comércio marítimo com forte impacto na internacionalização da economia e criação de emprego.

O mar, desde sempre, foi e é uma forma de sustento de várias famílias cabo-verdianas. A melhor forma de aproveitamento da economia marítima está na reestruturação e reaproveitamento do mar, como se mostra na figura 4.



Figura 4: A nova economia do mar.

Fonte: ENAPOR, 2014

Incluído na “Estratégia Marítima Integrada de África 2015” (EMIA, 2050), o cluster marítimo de Cabo Verde será uma alavanca ao desenvolvimento económico e um ganho substancial na economia de Cabo Verde, visto que atualmente a pesca e o transporte marítimo representam a mais importante base de bens transacionáveis para exportação do país, denominado por muitos como economia azul.

A economia azul é um conceito desenvolvido pelo economista belga (Gunter, 1994). O mesmo defende uma economia assente na inovação, e não no investimento. O foco central dessa inovação será a criação de emprego, construção de capital social e múltiplos “Cash Flow” (fluxo de caixa), estimulando o empreendedorismo e o desenvolvimento de novos modelos de negócio. Aplicado ao mar, a economia azul centra-se na ideia de que as empresas devem utilizar todos os recursos disponíveis para

aumentar a eficiência na exploração marítima de forma benéfica a todos os envolvidos. A economia azul é um bem maior às empresas, à sociedade e ao meio ambiente. Defende um modelo de desenvolvimento e crescimento “verde” com menos emissões de carbono. Cabo Verde, apesar do não ser um país com uma exploração de riquezas naturais fósseis, também aposta na economia azul. Uma economia baseada essencialmente no potencial e na riqueza do seu oceano, uma forma de garantir não só a sustentabilidade económica e social como também a sustentabilidade ambiental. Segundo a proposta da ENAPOR, a figura 5 representa o novo paradigma e os desafios da economia marítima para Cabo Verde.

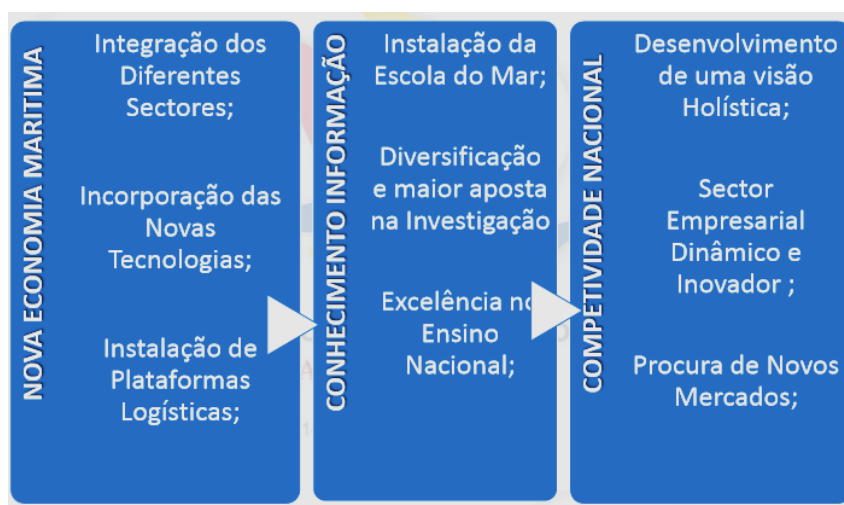


Figura 5: Novo paradigma e desafios da economia marítima.

Fonte: ENAPOR, 2014 - A economia azul – que rumo para Cabo Verde?

O grupo dos pequenos estados insulares em desenvolvimento (PEID), do qual Cabo Verde faz parte, desenvolveu um conjunto de ações, para que a economia azul assuma um papel preponderante no contexto internacional, quer pela importância dos oceanos como por outras razões, nomeadamente:

- Em termos sociais e culturais;
- Representar 72% da superfície do planeta;
- Abranger 95% da biosfera;
- Destacar o papel imprescindível dos oceanos na absorção do dióxido de carbono e em gerar oxigénio, reciclar os nutrientes, regular o clima e a temperatura a nível mundial;
- Assegurar 90% do comércio mundial;

- Representar 30% da produção mundial de petróleo e gás, atualmente extraída do fundo do mar.

Mas tudo isso, e voltando ao conceito da economia azul, tem que ser feito de forma sustentável e sustentada para tirar o melhor proveito agora e preservar o direito das gerações vindouras. A sustentabilidade deve ser económica, ambiental, social, inclusiva e de luta contra a pobreza.

2.3.3 Os Clusters Marítimos Europeus

A Europa, nos últimos anos, intensificou as suas políticas económicas em torno do mar. Devido à sua geografia, o mar é um setor privilegiado no contexto europeu. O mar desempenha um papel importantíssimo no desenvolvimento da sua cultura, identidade e história e foi fundamental desde tempos imemoriais.

Essa relação privilegiada existe na União Europeia até hoje. Num momento em que a União Europeia procura reavivar a sua economia, é importante reconhecer o potencial económico da sua dimensão marítima. Assiste-se nos últimos anos na UE, um aumento do interesse no oceano enquanto vetor estratégico de desenvolvimento¹, e, desta feita, a UE começou a dar passos na conquista do ambiente marítimo, focado não só no contexto europeu, mas também para uma estratégia marítima global para a Europa do mar (Livro Verde 2006). Nesse documento, os clusters marítimos são instrumentos de desenvolvimento fundamental para o território marítimo Europeu, com vista ao aumento da eficácia económica das regiões através das redes de atores económicos, sociais e ambientais ligados ao mar. Nesse contexto em 2005 foi criado a *European Network of Maritime Clusters* (ENMC), tendo como objetivos principais: promover e reforçar a economia marítima europeia; e evidenciar a totalidade do setor marítimo europeu.

Segundo a (ENMC), atuar nos setores dos transportes marítimos e logística, construção naval e equipamento marítimo, fretagem e seguros, energia *offshore*, dragagem e

¹ A valorização do mar a nível Europeu está presente na Estratégia “Europa 2020”, bem como no desenvolvimento, nomeadamente, da “Política Marítima Integrada” (PMI) europeia, plataforma central para o desenvolvimento e valorização do mar, da nova “Estratégia Marítima para a Área do Atlântico” e do Livro Verde – “Conhecimento do Meio Marinho 2020 – Dados e observações sobre o meio marinho com vista a um crescimento sustentável e inteligente”, adotados nas iniciativas emblemáticas da União Europeia para o Horizonte 2020.

extração, engenharia hidráulica, pescas, turismo costeiro e investigação marítima, são formas de fomentar a economia da União Europeia, transformando-a numa potência marítima mundial. Para além disso o desenvolvimento sustentável ocupa um lugar preponderante na agenda de trabalhos da União Europeia, melhorando cada vez mais a sua relação com os oceanos, numa exploração e uso eficiente dos recursos disponíveis no mar.

O litoral da União Europeia estende-se por mais de 68.000 quilómetros, três vezes maior do que os Estados Unidos, a área combinada da ZEE da União Europeia é de 25 milhões de quilómetros quadrados, sendo a maior no mundo. Quase metade da população da União vive a menos de 50 km do mar e as regiões marítimas geram mais de 40% do PIB da Europa.

De acordo com o relatório "Crescimento Azul", publicado em 2012, o valor económico do mar na sociedade europeia é extenso. Atualmente, 3% a 5% do produto interno bruto (PIB) da União Europeia é gerado pelo setor marítimo, tem o maior número de portos comerciais (1200) e a maior frota marcante. 90% do comércio com países terceiros e 40% do comércio interno da UE são efetuados por mar. Este setor representa ainda cerca de 5.4 milhões de postos de trabalho (estima-se em 7 milhões para 2020) e gera um valor acrescentado bruto de 500 mil milhões de euros por ano, o que o caracteriza como sendo a primeira potência marítima mundial, especialmente no que diz respeito ao transporte marítimo, às técnicas de construção naval, ao turismo costeiro, à energia *offshore*, incluindo as energias renováveis e aos serviços conexos (ENMC, 2015). A par das atividades tradicionais como a pesca ou a aquicultura, com cerca de 100.000 embarcações, crescem outras atividades mais recentes, como a extração de minérios e os parques eólicos a apresentar uma rápida evolução. A figura 6 representa as capturas de pescado por estado membro.

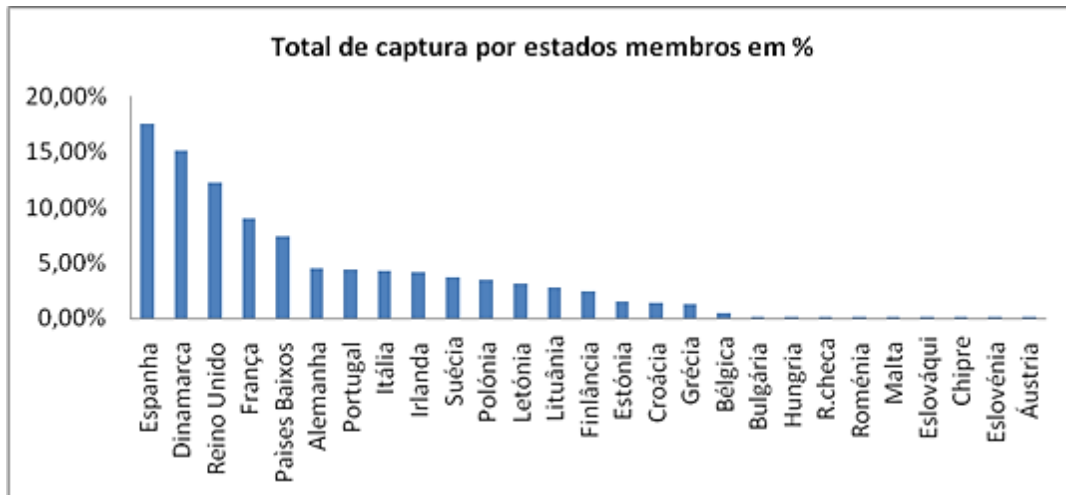


Figura 6: Total de captura por estados membros em % no ano 2011.

Fonte: European Network of Maritime Cluster, 2014

O setor das pescas da UE é a maior do mundo, e fornece anualmente cerca de 6.4 milhões de toneladas de peixe, como se mostra na figura 7. A pesca e a transformação do pescado garantem mais de 350 mil postos de trabalho (ENMC, 2015).

Quatro países (Espanha, Dinamarca, Reino Unido e França) representam mais de metade das capturas da União Europeia.

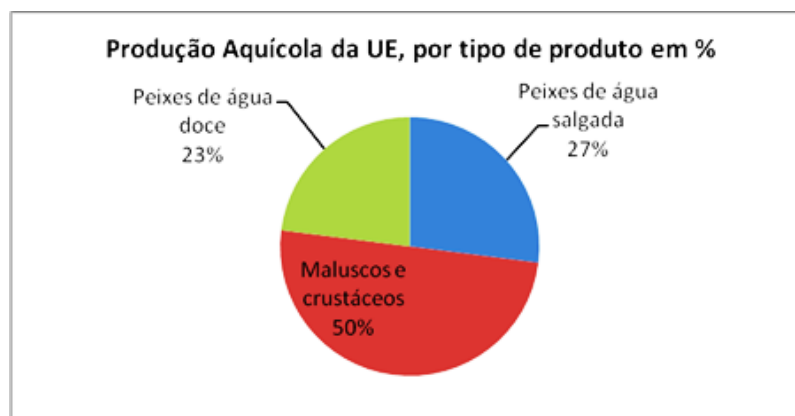


Figura 7: Produção Aquícola de UE por tipo de produto em % no ano 2011.

Fonte: European Network of Maritime Cluster, 2014

A Comissão Europeia deu o primeiro passo para uma estratégia marítima global para a Europa do Mar, no livro verde sobre a Europa marítima. Entre as propostas deste documento, os clusters marítimos são apontados como um instrumento de desenvolvimento fundamental para os territórios marítimos europeus. Os objetivos da Política Marítima Europeia (ENMC) são cinco:

- 1) Maximização da utilização sustentável dos oceanos e mares;
- 2) Construção de uma base de conhecimentos e inovação para a política marítima;
- 3) Maximização da qualidade de vida nas regiões costeiras;
- 4) Promoção da liderança europeia nos assuntos marítimos internacionais;
- 5) Promoção da visibilidade da Europa marítima.

O cluster marítimo Europeu apresentava em 2014 um valor acrescentado bruto a ordem dos 28.544 milhões de Euros. No mesmo ano o setor gerou cerca de 448 mil postos de trabalho, distribuídos entre os vários setores como se pode constatar na tabela 1.

Tabela 1.: Principais setores e ganhos da atividade marítima em M€ (milhões de euros) e MP (milhares de pessoas).

Fonte: *European Network of Maritime Cluster, 2014*

Setores	VAB (valor acrescentado bruto) (ME)	Emprego (MP)	Peso no VAB espanhol %	Peso no emprego em %	Multiplicador em termos VAB	Multiplicador em termos de emprego
Peixe e aquicultura	1693	45	0.20%	0.20%	2	1.7
Construção naval	844	39	0.10%	0.20%	4.7	2.5
Transporte marítimo	1129	13	0.10%	0.10%	3	3.9
Lazer Marítimo e Ind. Náuticas	1079	16	0.10%	0.10%	5.3	6.7
Auxiliar Marítimo indústria	3099	45	0.30%	0.20%	3.8	4.9
Institutos de investigação marítima	392	9	0.04%	0.04%	2.6	2.5
Turismo marítimo e cultura	3303	63	0.30%	0.30%	2.6	2.7
Portos e serviços portuários	11740	106	1.20%	0.50%		
Logística	2938	52	0.30%	0.30%		
Seguros marítimos e bancos	1734	17	0.20%	0.10%		
Outras atividades	593	43	0.10%	0.20%		
Total	28.544	448	2.9%	2.2%	2.54	2.81

Dos clusters marítimos europeus apresentam-se algumas características relevantes dos clusters marítimos da Espanha, Dinamarca e Portugal.

A Espanha é considerada um país marítimo, a costa espanhola é vasta, mede 7.880 quilómetros, dos quais 3.200 km no mar Mediterrâneo e 4.680 km no oceano Atlântico.

O mar é uma importante fonte de riqueza no país e, segundo os dados do El Cluster Marítimo Espanhol (CME)², o setor marítimo espanhol está intensamente credenciado internacionalmente, caracterizado como a primeira potência de pesca na Europa. O cluster marítimo espanhol é extremamente complexo, composto por atividades como o transporte marítimo, construção naval, engenharia marítima auxiliar, pesca e aquicultura, náutica de recreio, marinas e portos de recreio, energias de origem marinha, armada, portos e serviços portuários, serviços marítimos e clusters regionais, investigação marinha, organizações de formação, sindicatos e associações profissionais, cultura, património e bem-estar social (CME, 2016).

A Dinamarca é considerada um país onde o cluster marítimo é bastante forte, produtor de riqueza, competitividade e crescimento. A Dinamarca está entre as cinco maiores nações marítimas em todo o mundo com base na frota e operados logísticos nas atividades marítimas. Conta com 115.000 empregados no transporte marítimo e em atividades relacionadas ao mar. Em 2005, segundo dados da (ENMC, 2006), a Dinamarca goza de uma boa posição no setor do *shipping* e está entre os países marítimos mais competitivos do mundo, com ganhos de aproximadamente DKK 140 bilhões. Mais da metade das exportações de serviços da Dinamarca são atribuíveis aos transportes marítimos, mas os outros setores do cluster marítima do país também têm um peso significativo nas receitas de exportação. O cluster marítimo é responsável por cerca de 100.000 empregos diretos e indiretos, representando seis por cento (6%) da força de trabalho privada na Dinamarca (DKMK). O cluster marítimo dinamarquês ganhou força nos últimos anos, com uma estratégia de redefinição da forma como é feita a exploração das atividades ligadas ao mar. O agrupamento das empresas exploradoras do mar e da sua riqueza, no mesmo território, com os mesmos objetivos, passou a ser encarado por muitos teóricos como Porter, como uma forma de dinamizar a economia e a competitividade.

² <http://www.clustermaritimo.es/quienes-somos/que-es-el-cluster-maritimo-espanol/>

Em Portugal, o cluster marítimo é encarado como um instrumento de desenvolvimento de uma estratégia de “lobby” (interesse) e de comunicação, a fim de servir o dinamismo coletivo e as expectativas face ao Governo e às políticas públicas. O objetivo geral e final é a valorização do mar através de atividades, produtos e serviços dinâmicos modernos e eficazes e, ao mesmo tempo, a sua partilha pelos membros do cluster. Essa aposta é importante porque define as regras de cooperação entre as empresas do ramo marítimo, de forma a contribuir de forma justa para competitividade do país.

2.3.4 Dinâmica socioeconómica do cluster marítimo mundial

O conceito de clusters tem sido amplamente mobilizado no contexto das atividades relacionadas com o mar a nível mundial. Os recursos de subsistência extraídos do mar são vastos e reconhecidos mundialmente. Ao longo das últimas quatro décadas, o volume de comércio marítimo mundial mais do que quadruplicou. Noventa por cento do comércio mundial e dois terços dos seus fornecimentos de energia são realizados por via marítima.

O comércio marítimo proporciona riqueza para muitos dos países que exploram de forma eficaz essa indústria. Considerado um dos mais antigos setores industriais e de expansão económica, o mar ganhou e continua a ganhar título, relevância e identidade tanto a nível nacional como internacional. A economia marítima vem sofrendo alterações e evoluindo aos poucos. Tradicionalmente a economia marítima traduzia-se em exploração de energia fóssil (petróleo, gás), transporte de pessoas e mercadorias e fonte de alimentos. Com a globalização, as alterações económicas e com as novas tecnologias de informação alterou-se o pensamento empresarial. A exploração marítima passou a ser feita tendo como base novas formas de investigação e desenvolvimento (ID), resultado de uma visão mais clara e focada nas riquezas do mar e daquilo que o mesmo pode trazer para as sociedades. Os novos setores estabelecidos vão no sentido de transformar a economia marítima numa economia baseada no conhecimento, com produtos e serviços de elevado valor.

A visão daquilo que é o mar e a sua utilidade alterou-se drasticamente nos últimos anos no seio da sociedade civil, empresarial e governamental. As políticas públicas do mar ganharam força derivada da sua dimensão e complexidade. Nesse contexto são estabelecidas novas orientações e diretrizes em como aproveitar a economia marítima.

A Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável (EEDS) apresenta a economia do mar, não só como uma soma das partes, mas também como valor agregado do conjunto dos setores e atividades marítimas para a economia nacional.

Os dados da Oxford Economics (OE, 2015) revelam que, só em 2013, o impacto económico global do transporte marítimo no PIB da União Europeia (UE) foi positivo, ascendendo os 147 mil milhões de euros, como se representa na figura 8. Esse ganho traduziu em crescimento de emprego direto e indireto, originando no setor da indústria marítima cerca de 2,2 milhões de postos de trabalho na europa, como se mostra na figura 9.

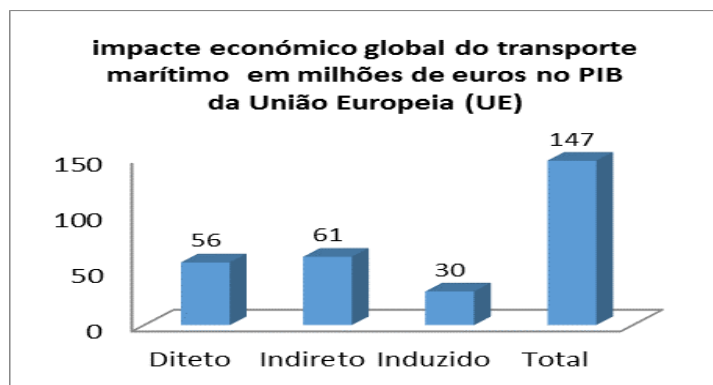


Figura 8: Ganhos de transporte marítimo gerados no PIB da UE em milhões de euros.
Fonte: *Oxford Economics* (adaptado), 2013

Com base nos dados do OE (2015), podemos afirmar que a economia marítima na UE tem uma relevância e um contributo cada vez maior no PIB dos países constituintes.

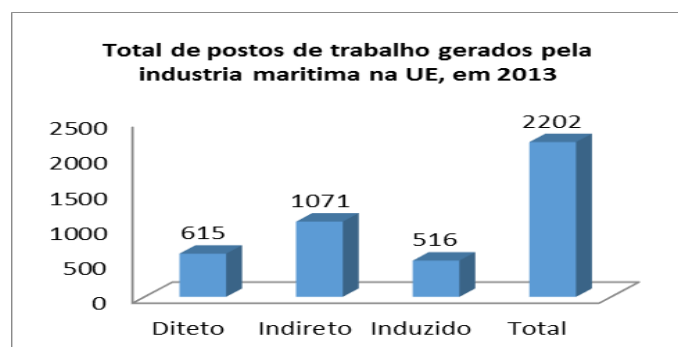


Figura 9: Total de postos de trabalho gerados pelo setor marítimo na EU.
Fonte: *Oxford Economics* (adaptado), 2013.

Ainda, segundo o estudo publicado pela Drewry Shipping Consultants Ltd (2012), o rendimento global dos portos na UE, passou de 279,3 milhões de TEUS, em 2002, para

558,8 milhões, em 2011. Por seu lado a Clarkson Research Services (2011), na análise da economia mundial, refere que os ciclos comerciais marítimos seguem, aproximadamente, os ciclos do PIB mundial e que, de 1990 a 2008, o comércio marítimo quase duplicou, atingindo 8,2 biliões de toneladas (Simões, 2013).

A África cobre um quinto da superfície total da Terra. O comprimento total de linha costeira africana, incluindo as ilhas, é mais de 26.000 milhas náuticas. O comércio internacional é muito importante para muitas economias africanas, com mais de 90% das exportações e importações a serem realizadas por via marítima. Devido a instabilidade social e económica de muitos países do continente africano, 46% dos habitantes vivem na pobreza absoluta e cerca de 200 milhões de pessoas têm o peixe como meio de subsistência alimentar e nutricional (BAD, 2014).

O continente Africano, derivado da necessidade de se globalizar e entrar nos mercados internacionais (Europa e Ásia), tem vindo a definir e adotar estratégias ligadas à economia marítima, mais claras e objetivas. Temos por exemplo a Estratégia Marítima Integrada Africana 2050 (EMIA), inserida na “Agenda de Desenvolvimento da União Africana (UA) “que define como objetivo primordial o desenvolvimento do capital humano e a melhoria do padrão de vida. Refere-se nessa agenda que *“a exploração marítima da África Ocidental deve ser feita de forma a garantir um desenvolvimento sustentado, aumentando a sua contribuição no PIB dos países não da forma informal “economia informal ou economia paralela”, mas de uma forma mais sustentada”* (BAD, 2014).

A economia marítima também desempenha um importante papel, no comércio e desenvolvimento na Ásia e América. Temos por exemplo a economia marítima chinesa que revela, de acordo com estudo sobre a economia do mar publicado pela “pela *Drewry Shipping Consultants Ltd* (2012), que os portos chineses, destinados a movimentação de contentores, são atualmente responsáveis por 30% do volume internacional de contentores manuseados em todo o mundo.

Entre 1990 e 2003, o valor do comércio marítimo para a Economia dos EUA cresceu de 434 biliões de dólares para 800 biliões de dólares (Degaspari, 2005). Este autor questiona ainda como tornar a economia marítima mais dinâmica e competitiva, sugerindo algumas tendências.

3 O Cluster Marítimo de Cabo Verde

Este capítulo aborda resumidamente a história de Cabo Verde (descoberta, povoamento e independência), a importância da sua posição geoestratégica no Atlântico. Promove uma análise da economia marítima cabo-verdiana, como forma de avaliar e diagnosticar a situação e o desempenho da exploração dos recursos do mar e dos principais setores de atividade marítima presentes no PIB de Cabo Verde.

3.1 Panorama Histórico e Geográfico de Cabo Verde

A história de Cabo Verde data os anos de 1460-1462, com sua descoberta oficial, efetuado pelos navegadores portugueses António de Noli e Diogo Afonso, altura em que as ilhas eram completamente desconhecidas, sem nenhuma ocupação humana, que depois viriam a formar o Arquipélago de Cabo Verde (figura 10).



Figura 10: Mapa do Arquipélago de Cabo Verde
Fonte: Revista Fragata

Devido à sua posição estratégica, o país passou a ser um ponto importante de transição dos navegadores, a caminho de novas descobertas, bem como nas explorações das Índias Ocidentais e das Américas e, mais tarde, a manutenção da relação colonial e a transferência de escravos, para os outros continentes (Santos, 1991)³.

O seu povoamento só se deu em início de 1462, na ilha de Santiago, com a ocupação portuguesa. Em 1510 já havia uma pequena população formada por portugueses, castelhanos e genoveses, entre outros europeus, concentrados na sua maioria em Santiago e em finais do século XV, em menor número, na ilha do Fogo. As restantes ilhas só receberam imigrantes mais tarde. Entre 1462 a 1647, Santiago serviu de entreposto para o comércio, principalmente de escravos, um ponto de paragem onde era cobrado o pagamento de tributos e dízimos à Fazenda Real.

A história na luta de libertação dos colonos portugueses teve início em 1975 em Cabo Verde, em consequência da queda dos impérios europeus, desmoronou-se o mais velho império europeu, construído a partir da expansão marítima do século XV – O Império Português. Deste desmoronamento, em África nasceram Estados que se tornaram soberanos: Guiné-Bissau, Cabo Verde, Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe, membros da Organização das Nações Unidas. O caso particular de Cabo Verde deu-se conjuntamente com a luta de libertação também da Guiné Bissau, com destaque do Partido Africano da Independência de Guiné e Cabo Verde (PAIGC), liderado por Amílcar Cabral. Foi de um protagonismo que ultrapassaram os outros movimentos de luta e libertação, tendo o mesmo Amílcar Cabral, lutado pela independência conjunta de Guiné e Cabo Verde, tornando-se no guia desses povos. Alcançada a independência da Guiné-Bissau a 10 de setembro de 1974 e de Cabo Verde a 5 de julho de 1975.

Mas apesar de toda a ideologia de Amílcar Cabral, o golpe de Estado de 14 de novembro na Guiné-Bissau, foi o culminar das contradições geradas no seio do PAIGC entre cabo-verdianos e guineenses, entre 1956 e 1980, que acabou por destruir o próprio pensamento de Amílcar Cabral. Com esse golpe de estado o PAIGC perdeu a sua validade como partido binacional e em Cabo Verde surgiu um novo partido nacional denominado PAICV (Partido Africano da Independência de Cabo Verde) (Santos, 1991).

³ Santos, L. A. et all (1991). História Geral de Cabo Verde, volume I

3.1.1 Evolução Demográfica

Cabo Verde, sendo um espaço geográfico muito bem delimitado, sem nenhuma fronteira terrestre, em termos populacionais caracteriza-se por diferentes etnias. Por ser uma descoberta “deserta” foram nele introduzidos dois grupos diferentes de humanos: europeus e africanos que se foram fixando no país, em diferentes aspetos da vida e da estrutura social, das crenças das formas culturais (música, usos linguísticos, etc.), criando assim a “sociedade crioula” (Santos, 1991).

Os dados têm demonstrado como a demografia cabo-verdiana tem evoluído e, segundo as estatísticas, o arquipélago tinha em 1930 cerca de 146.299 habitantes, que passariam a 181.740 habitantes em 1940, para depois baixarem para os 149.989 em 1950⁴. A partir de 1960 a evolução populacional assume valores acelerados, revelando um crescimento anual de 3%. A população cabo-verdiana continua a crescer e os últimos dados (censos 2010) revelam que, em 2010, Cabo Verde teve um crescimento demográfico de 150.375 habitantes em relação a 2000 (341.500 habitantes). Ainda segundo dados do INE-CV, de 2012, Cabo Verde já estava com uma população residente de 494.100 habitantes. A figura 11 representa a evolução demográfica de Cabo Verde.

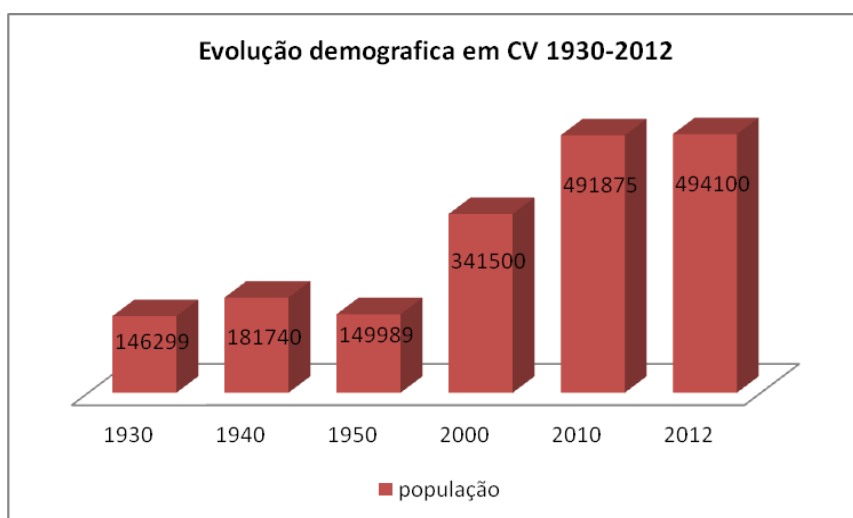


Figura 11: Evolução demográfica em Cabo Verde 1930-2012

Fonte: Adaptado do INE-CV, 2012

⁴ Consequência das graves crises de 1940-1942 e 1946- 1947

A demografia cabo-verdiana é caracterizada pela elevada concentração da população nas três principais ilhas: Santiago, (274.044 habitantes), São Vicente (76.140) e Santo Antão (43.915), o que representa, em conjunto, 80 % da população total, como se mostra na figura 12 (INE-CV)⁵. Dados que demonstram uma taxa da densidade populacional bastante desigual entre as ilhas. A população está concentrada nas zonas urbanas (303.979 habitantes), representando 89% da população, sendo a restante nas zonas rurais (187.896 habitantes). Relativamente ao género, aproximadamente 51% são do sexo feminino e os restantes do sexo masculino.

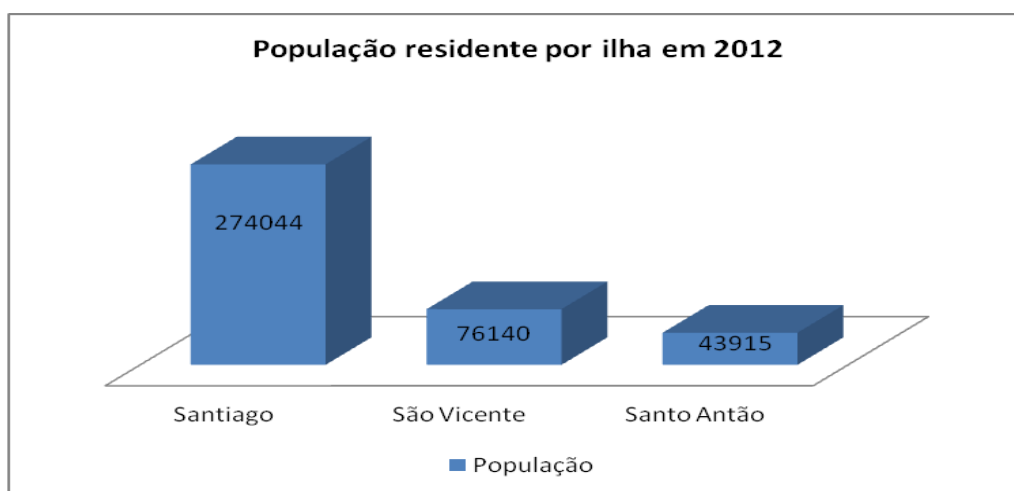


Figura 12: População residente nas ilhas em Cabo Verde em 2012

Fonte: Adaptado do INE-CV, 2012

3.1.2 Síntese Macroeconómica

Com uma economia que sempre se manifestou irregular devido às características insulares e sobretudo pela sua dispersão geográfica, foram várias as diferenças que marcaram o desenvolvimento económico e a composição social do País. Em termos gerais, a década de 1990 foi marcada, por um conjunto de mudanças e reformas como abandono do sistema económico centralizado, adoção do modelo baseado na liberalização e na privatização dos principais setores económicos. Dentro dessas reformas destacam-se:

- A liberalização monetária e financeira com autonomização da banda comercial e abertura do setor bancário a iniciativa privada, liberalização das taxas de juros,

⁵ Fonte: INE - Recenseamentos de População de 1900-2010 <http://www.ine.cv/>

centralização da atividade do banco de cabo verde nas funções de banco central (supervisão e execução da política monetária);

- Privatização do setor empresarial do estado e abertura dos setores tidos como estratégicos à iniciativa privada;
- Liberalização dos preços mantendo o controlo de preços máximos;
- Criação de uma agência de promoção do investimento externo e das exportações;
- Reforma fiscal com o alargamento da base tributária e com a introdução do imposto único sobre o rendimento das pessoas singulares e coletivos (IRS, IRC).

Essas reformas permitiram um crescimento e uma evolução na produção e do PIB real, que apresenta uma evolução positiva em média de 6% anuais. A evolução do PIB *per capita* permitiu posicionar o país em níveis bem acima da média dos países da África Subsariana em toda a década de 90, graças à boa conjuntura económica dos seus parceiros internacionais, boa gestão dos recursos e uma política económica eficiente.

O crescimento económico em Cabo Verde é significativo. Em 2004, com a aprovação das Nações Unidas, consegue se integrar no Grupo dos Países de Desenvolvimento Médio (PDM). Ainda segundo dados do relatório do Banco Mundial (2012), os indicadores da saúde e da educação têm melhorado constantemente. Em 2007, Cabo Verde já tinha alcançado quatro dos oito objetivos do milénio para o desenvolvimento. A evolução da economia cabo-verdiana tem apresentado grandes oscilações, como se mostra na figura 13.

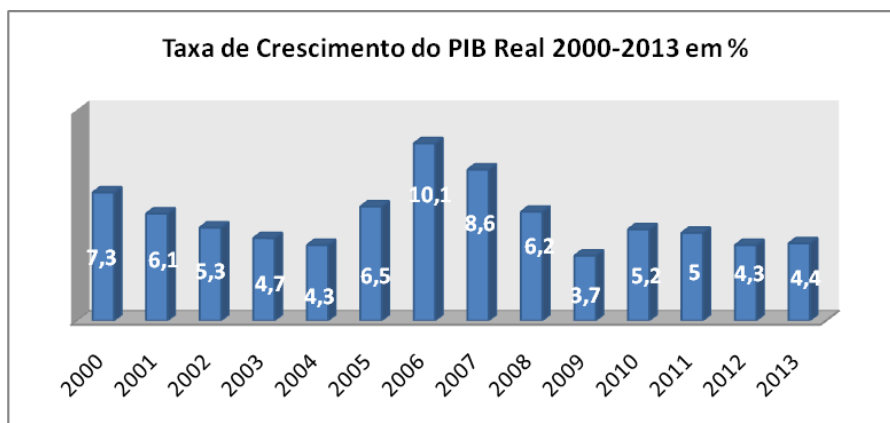


Figura 13: Taxa de crescimento do PIB real de Cabo Verde entre 2000-2013 em %

Fonte: BCV

Visto ser uma economia aberta, as oscilações são constantes, tornando-a frágil e dependente de fatores externos. As contas externas de Cabo Verde demonstram de forma clara as vulnerabilidades do país. Há uma forte dependência de fluxos externos como a ajuda pública ao desenvolvimento (APD), as remessas de emigrantes e o investimento direto estrangeiro. Para além disso, Cabo Verde é um país caracterizado por uma alta percentagem de importações e baixa em exportações, principalmente centralizado no turismo e pesca, tornando a balança comercial deficitária.

No geral é um país democrático, que construiu uma sólida reputação de boa governação e gestão económica responsável graças a sua extrema liberdade de imprensa, caracterizada como uma sociedade aberta. Atualmente o Cabo Verde ocupa o primeiro lugar em África no índice do Banco Mundial de Avaliação Institucional e de Políticas dos Países (CPIA – *Country Policy and Institutional Assessment*) e, considerando as reformas recentes para melhorar as condições de investimentos, colocam o país num dos que têm melhor desempenho de acordo com nos relatórios *Doing Business* do Banco Mundial dos últimos anos (Banco Mundial 2012).

3.1.2.1 Principais Indicadores Económicos

Cabo Verde apresenta uma economia aberta e integrada a nível internacional. Apesar de ser uma economia frágil, dependente em larga escala da economia internacional e dos fluxos de capitais, são notórios os esforços para manter o ritmo de desenvolvimento do país. Os indicadores económicos atualmente mais recentes datam de 2012 e 2013, posicionam Cabo Verde como um país com uma economia na sua maioria impulsionada pelos serviços, sendo o turismo e as atividades conexas, como o turismo imobiliário e de construção, os principais atrativos do investimento direto estrangeiro (IDE), que representam mais de 80 % dos fluxos monetários. Referem também que 77% do PIB nacional é proveniente do turismo e dos serviços (BCV 2014). Apesar de Cabo Verde ser um país com uma vasta riqueza marítima, inadequadamente verifica-se ser um dos setores que menos contribui para a evolução e crescimento económico do país. Até os anos 2000 não havia uma eficácia no aproveitando da situação geoestratégica do país, no que se refere à sua ZEE (zona económica exclusiva). Refira-se que a ZEE de Cabo

Verde apresenta cerca de 800.000 km² (área marítima que vai das 12milhas (22.2 km) do limite exterior do mar territorial até às 200 milhas (370 km)).

A distribuição do PIB do país por setores demonstra que a pesca, até ao ano 2000, apesar de toda a sua envergadura territorial, em termos de percentagem do PIB, não era, representativa. Somente na década de 2000 - 2010 é que a pesca começa a ganhar envergadura na economia do país.

O Governo tem apostado forte no país e uma das medidas passa pelo aproveitamento das suas potencialidades. Através da formação de um cluster marítimo as possibilidades de aproveitamento da ZEE são maiores. Desta forma, em 2010, como objetivo de impulsionar a economia do país, começou-se a apostar na conectividade e na oferta de serviços de forma eficaz e mais eficiente, tendo como objetivo principal transformar Cabo Verde numa plataforma internacional de prestação de serviços de alto valor acrescentado, baseados em sete *clusters* de competitividade:

- Turismo
- Economia marítima
- Serviços financeiros
- Tecnologia de informação e comunicação
- Agronegócios
- Economia criativa
- Aeronegócios.

O espaço marítimo tem, apesar de tudo, ao longo da história da humanidade um vasto campo de entendimento, de concórdia e cooperação. Considerado como uma das maiores riquezas de Cabo Verde, o mar será o componente determinante na construção da nossa sociedade e no desenvolvimento económico do país. Com pouco mais de 4.033,37 km² de território e cerca de 800.000 km² de ZEE, valores que colocam Cabo Verde na 36.^a posição de países com maior ZEE do mundo e na 8.^a posição em África. Espaço esse que abarca as águas interiores, águas arquipelágicas (área existente 35,865 km²/área da convenção 36,297 km²), Mar territorial (63.000 km²), Zona contígua (das 12 as 24 milhas), ZEE/Plataforma continental (800.000 km²), como se representa na figura 14.

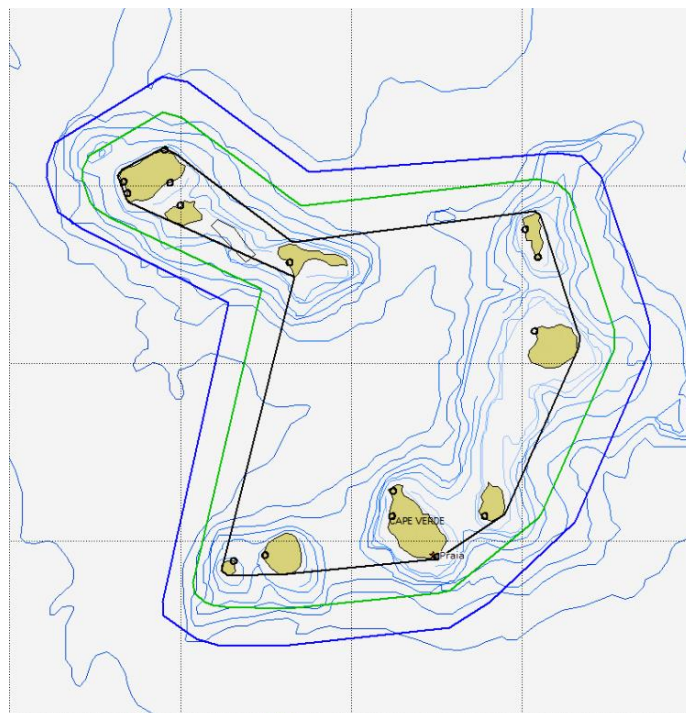


Figura 14: Área Marítima de Cabo Verde

Fonte: ENAPOR, 2015

Águas arquipelágicas

- Cabo Verde é um arquipélago para efeitos da Convenção (Lei 60/ 1992) e, por isso, detém uma área marítima chamada de águas arquipelágicas que ocupam uma área de 35.865 km².

Águas interiores

- Apesar de ser um arquipélago, para efeitos da Convenção, Cabo Verde pode dentro das águas arquipelágicas traçar linhas de fecho para a definição de águas interiores. Como vantagem, o estatuto jurídico das águas interiores é mais favorável do que o das águas arquipelágicas.

Mar territorial

- Com a largura de 12 milhas (22,2 km) contadas a partir das linhas de base arquipelágicas e ocupa uma superfície de 63.000 km².

Zona Contígua

- Não é propriamente uma área marítima do país. É uma zona onde Cabo Verde tem jurisdições especiais. É uma área que vai das 12 às 24 milhas onde Cabo Verde tem jurisdição para a prevenção ou punição de infrações das suas leis

alfandegárias, fiscais, sanitárias e de imigração cometidas no seu território, mar territorial ou águas arquipelágicas.

Zona Económica Exclusiva/ Plataforma até às 200 milhas

- Área marítima que vai das 12 milhas (22.2 km) do limite exterior do mar territorial até às 200 milhas (370 km). Cabo Verde estabeleceu em 1992 uma plataforma continental de 200 milhas a contar das linhas de base, através da Lei 60/1992 (lei sobre os espaços marítimos de Cabo Verde). Para isso não foi nem é necessário o acordo ou a opinião de nenhum organismo internacional pois, até ao limite das 200 milhas, a plataforma continental está coberta pela ZEE.

3.1.3 Quadro geopolítico

Cabo Verde é caracterizado como um país insular, de clima árido, composto por um arquipélago de 10 ilhas, das quais 9 são habitadas. As ilhas dividem-se em dois grupos de acordo com a sua posição geográfica relativamente aos ventos dominantes. As ilhas do Barlavento (2.230 km²) mais a norte com o vento dominante de nordeste e as ilhas de Sotavento (1.803,37 km²) mais a sul. Todas as ilhas são de origem vulcânica com uma orografia montanhosa, o que resulta numa superfície arável reduzida, aproximadamente de 18,6% ⁶.

Cabo Verde situa-se na extremidade ocidental da faixa do Sahel e o clima tem características de aridez e semiaridez (quente, com pouca nebulosidade, chuvas escassas e irregulares) amenizadas pela ação das brisas marinhas ou pela altitude.

A localização geográfica do Arquipélago tem permitido e posicionado o país num espaço amplo de relações com a comunidade internacional. Parcerias estratégicas têm sido delineadas em larga escala devido à sua posição geoestratégica, nomeadamente, fortes e ativas parcerias bilaterais, a sua integração em diferentes organizações internacionais de espectro global e em organizações regionais relevantes, nomeadamente a CEDEAO (Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental), e a CPLP (comunidade dos países de Língua Portuguesa). O país pertence ainda ao espaço da Macaronésia, no âmbito do qual desenvolve relações mais estreitas com

⁶ À exceção das ilhas do Sal, Boavista e Maio, que são rasas e mais áridas de que as restantes ilhas

Espanha (Canárias) e Portugal (Açores e Madeira) nomeadamente no que respeita à economia do mar. Para além disso, Cabo Verde tem uma parceria especial com a União Europeia e uma forte ligação com os Estados Unidos e com o Brasil.

Desta forma as ilhas de Cabo Verde desempenham um papel importante como plataforma de ligação entre os continentes Africano Americano e Europeu. A sua posição delimita as boas possibilidades no que respeita à economia do mar, desempenhando um papel importante como plataforma de ligação e permanência oceânica.

Dada a sua posição estratégica, nas rotas que ligavam entre si a Europa, a África e o Brasil, as ilhas serviram de um importante entreposto, no tráfego de escravos. Cedo o arquipélago se tornou num centro de concentração e dispersão de homens, plantas e animais no abastecimento de navios, laboratório de experimentação de plantas e animais provenientes dos diversos continentes e destinos às mais diversas paragens, servindo ainda como elo de ligação entre estes três continentes e quase que funcionou como uma segunda metrópole da costa ocidental africana.

Para muitos a principal riqueza do país é a sua posição estratégica que lhe permite uma maior abertura internacional. As vantagens da sua localização numa zona privilegiada da rota de circulação são as vantagens de Cabo Verde com o mundo.

Cabo verde para além da sua importância como plataforma de ligação detém ainda uma importante riqueza marítima, que pode ser crucial para o desenvolvimento do país.

3.2 As políticas públicas marítimas de Cabo Verde

Este subcapítulo aborda as instituições existentes em Cabo Verde ligadas de uma forma direta ou indireta na gestão e exploração do mar. São também apresentadas as políticas públicas marítimas, levadas a cabo pelo governo de Cabo Verde, para encontrar soluções a fim de superar os múltiplos problemas económicos e sociais com que o país se tem confrontado nos últimos anos.

3.2.1 Quadro constitucional

Cabo Verde, devido à sua frágil situação económica e de poucos recursos naturais, sempre foi e é fortemente dependente das remessas dos imigrantes, bem como das ajudas internacionais. Mas apesar de todas as dificuldades económicas, o país investiu fortemente na criação de condições de sustentabilidade e tem hoje uma grande ambição: de ser uma plataforma logística na região do Atlântico Central. Nessa perspetiva, na última década, Cabo Verde tem adotado políticas marítimas e estratégias para promover o desenvolvimento marítimo de forma sustentável no país.

A começar pelo quadro institucional no país encontramos diferentes instituições onde as responsabilidades de gestão, gerência e exploração do mar estão devidamente separadas em diferentes organismos de acordo com a função e responsabilidade de cada um.

Ministério das Infraestruturas e Economia Marítima (MIEM) - O setor de gestão do mar está sob tutela do MIEM. É o ministério governamental encarregado de propor, coordenar e executar as políticas do governo em matéria de obras pública, construção civil, infraestruturas e transporte, navegação e segurança aérea e marítimas, construção naval e desenvolvimento dos recursos marinhos (Artigo 4º, alinha 1 do decreto lei nº 23 de abril 2013).

Direção Geral dos Recursos Marinhos (DGRM) - é o corpo responsável pela estratégia política de desenvolvimento do setor, pela gestão dos recursos, pela emissão de licenças, e pelo controlo da qualidade dos produtos pesqueiros, entre outros. A DGRM é o serviço central com funções de conceção e coordenação nos domínios dos recursos marinhos.

Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas (INDP) - é um Instituto autónomo sob a tutela do MIEM. É responsável pela realização de estudos de investigação e pela produção de estatísticas pesqueiras que sustentam a elaboração dos planos de gestão das pescas. O INDP tem a sua sede na ilha de São Vicente, mas também tem uma representação regional na cidade da Praia.

3.2.2 Políticas públicas marítimas de Cabo Verde

Cabo Verde uniu-se ao longo dos anos de um conjunto de instrumentos estratégicos que nortearam todo o processo de desenvolvimento do país. Graças a esses importantes

documentos orientadores, o país conseguiu conduzir um processo de desenvolvimento. De facto, Cabo Verde, desde a sua independência em 1975, tem adotado estratégias políticas para aproveitar os recursos marítimos da sua ZEE. Mas foi a partir de 2000 que se intensificaram mais as políticas públicas marítimas no país.

O maior desafio que o país enfrenta é capacitar-se para reduzir a pobreza e as desigualdades. Cabo Verde começou a utilizar o Documento de Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza (DECRP) enquanto instrumento de gestão do desenvolvimento em 2002. O DECRP constitui o quadro de referência das intervenções do país e dos parceiros na definição e implementação das políticas públicas assentes em planos de ação setoriais, em programas e projetos de desenvolvimento prioritários, envolvendo as estruturas do Estado, os parceiros de desenvolvimento, as organizações da sociedade civil e os beneficiários. Constitui também o quadro de suporte para a adoção do modelo para a implementação de políticas públicas, em todas as áreas, nomeadamente as marítimas. Os documentos que descrevem a estratégia de crescimento e redução da pobreza, aprovada desde 2002 até 2016 (DECRP I, II, III), apontam a ZEE como um escudo para o desenvolvimento de Cabo Verde. Apesar de esta ser, desde sempre, uma forma de sustento, muitas famílias cabo-verdianas investiram em todo o sistema de exploração do mar, de forma eficaz, eficiente e formal, sendo defendida por muitos como uma oportunidade de Cabo Verde para aumentar e dinamizar a sua estrutura económica e social. Por exemplo, o DECRP II abrange o plano estratégico para os transportes. O setor de transportes cria oportunidades, repele o isolamento e minimiza as suas consequências negativas, fortalecendo as relações entre centros e periferias, favorece e dinamiza toda a frota de transportes terrestres, aéreos e marítimos. Redefinida em 2013 na DECRP III, a Carta de Política dos Transportes continua sendo uma prioridade de investimento pelas políticas públicas do país. Trata-se de um documento que sintetiza as opções estratégicas do Governo para o horizonte 2013-2020 (MIEM, 2012). O sistema de transportes é uma condição necessária para o desenvolvimento socioeconómico de um país arquipelágico como Cabo Verde, devendo contribuir para a satisfação das necessidades de mobilidade e acessibilidade de pessoas e bens, potenciar os objetivos nacionais de desenvolvimento económico e social, a equidade, o ordenamento do território e a coesão territorial, atuar no desenvolvimento das políticas de transportes, são fatores fundamentais para o setor.

Para além dos transportes, a pesca é tida como uma das áreas principais de atuação no setor marítimo em Cabo Verde. Nessa medida, nos últimos anos vem sendo implantado uma modernização, que permitirá continuar a desenvolver os métodos de exploração da ZEE do país e na construção de uma economia marítima orientada para as pescas, transbordo de mercadorias e serviços marítimos.

Em 2013, ainda inserida no DECRP III, o mesmo ano nasce a Agenda Estratégica para as Pescas/mar. O objetivo da agenda centra-se na identificação de um conjunto de desafios e na apresentação de orientações estratégicas, para colmatar os problemas no seio do setor marítimo.

Constata-se a importância das políticas marítimas para Cabo Verde, na vastidão dos instrumentos e programas estratégicos neste domínio. São extremamente complexos e demonstram claramente a preocupação das políticas públicas em dinamizar e desenvolver esse setor. Só em 2013 foi atribuído ao Ministério das Infraestruturas e Economia Marítima o valor de 3,89% do total do PIB para investimentos marítimos, tendo como principais objetivos específicos:

- (i) A conclusão das infraestruturas portuárias, tornando-as mais competitivas e adequadas às necessidades da internacionalização da economia e à natureza dos tráfegos de pessoas e de mercadorias inter-ilhas;
- (ii) Implementação de um plano rodoviário nacional para o horizonte 2020, que garanta a circulação de pessoas e mercadorias em condições de segurança e conforto;
- (iii) Contribua para o acesso das populações aos benefícios do desenvolvimento e promoção e valorização dos produtos das pescas, reforçando as atividades de conservação, transformação e comercialização, e reforço da fiscalização da nossa ZEE (MIEM, 2012).

No quadro das políticas levadas a cabo nos últimos anos, o processo de desenvolvimento de Cabo Verde tem sido norteado também pela Agenda de Transformação Económica. A agenda define um conjunto de políticas públicas a serem definidas a longo prazo, tidas como cruciais no processo de desenvolvimento do país e ancoradas no aproveitamento da localização geoestratégica de Cabo Verde. Especificamente, a agenda aponta para construção de uma economia diversificada e produtiva através do desenvolvimento de clusters de competitividade baseados num

modelo de crescimento sustentado e aproveitando os seus pontos fortes para desenvolver a economia.

3.3 Análise dos Setores Marítimos de Cabo Verde

Este subcapítulo aborda não só a situação da economia do mar de Cabo Verde ao longo dos anos como também analisa os principais setores de atividade marítima que contribuem de forma significativa para o PIB.

3.3.1 Economia Marítima

Desde 1977 que Cabo Verde fez parte da categoria de “Países Menos Avançados” (PMA) das Nações Unidas, uma categoria de estados considerados possuírem estruturalmente desvantagens nos seus esforços de desenvolvimento e que requerem um tratamento diferenciado e particularmente favorável por parte da comunidade internacional. A dinâmica de desenvolvimento e de ganhos consecutivos fizeram com que Cabo Verde se posicionasse, em 2004, no grupo de países de Desenvolvimento Médio (PDM). Apesar de fazer parte do grupo de países com grande vulnerabilidade económica, característica comum aos SIDS (Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento), o valor do PIB *per capita* em 2004, era de 1976 USD e o IDH (índice de desenvolvimento humano) de 0,722 (106^a posição) ditaram a saída de Cabo Verde do grupo dos PMA.

Com o desenvolvimento e a evolução do país para a posição de PDM, as vantagens de localização do Arquipélago de Cabo Verde ganharam novos contornos, oscilando em função dos destinos (origem e chegada), mas os desafios também passaram a ser mais exigentes. Ficou clara a necessidade do país em explorar os seus recursos de forma mais eficaz, aproveitando as boas práticas e os bons relacionamentos com a comunidade internacional, para ultrapassar a meta de ser um PDM para um país desenvolvido.

A posição geográfica de Cabo Verde permite-lhe ter vantagens e oportunidades para aumentar o seu nível de desenvolvimento no presente e conseqüentemente no futuro. O melhor aproveitamento da sua ZEE é uma das oportunidades que o país tem e que melhor devem ser aproveitadas.

Devido à ineficiência na gestão do recurso dos portos e do aproveitamento do mar que o rodeia, atingir o patamar de total exploração dos recursos marítimos em Cabo Verde ainda não foi possível. Há uma clara necessidade de aplicar uma melhor gestão da sua posição e garantir o melhor aproveitamento do quinhão do mar. A exploração marítima é insuficiente, frágil e de grande défice e os benefícios da sua posição são até ao momento inexplorados numa percentagem considerável.

A população e o desenvolvimento económico sejam atividades de subsistência ou atividades comerciais, estão concentradas na faixa costeira. Assim, a sua forte dependência relativamente aos recursos costeiros e marinhos põe em relevo a necessidade de uma gestão apropriada e eficaz das atividades marítimas e dos recursos marinhos.

3.3.2 Principais Atividades Marítimas

Desenvolvem-se seguidamente algumas das principais atividades marítimas presentes na economia de Cabo Verde.

3.3.2.1 Portos e Transportes. Marítimos

Os portos de Cabo Verde, desde os anos 1990, têm recebido escalas de navios de cruzeiros regularmente. Atualmente, o sistema portuário abrange 3 importantes portos nas ilhas de São Vicente, Santo Antão e Santiago.

No ano de 2012 cerca de 790 mil passageiros foram transportados entre as ilhas por via marítima. A frota marítima totaliza 4 navios tanque de pequena dimensão, 6 navios de carga convencional, 4 navios mistos carga/passageiros, 5 navios roll-on/roll-off de carga e passageiros e 1 catamaran. Nove dos portos do arquipélago são geridos pela ENAPOR. A atividade portuária, reflete o ténue crescimento do PIB e a contração do comércio externo nas componentes de exportação e importação de bens de consumo e de investimento.

Os portos de Cabo Verde têm também registado um crescimento substancial em tráfego. Entre 1998 e 2011 o ritmo anual de crescimento foi de 17% para o movimento de contentores e de 9% em termos de volumes processados.

O transporte marítimo em Cabo Verde e as regras que regem esse setor estão presentes no Plano Estratégico dos Transportes (PET), documento fundamental para as políticas de exploração e aproveitamento do potencial marítimo e geoestratégico do país. O movimento de passageiros, entre 1998 e 2012, cresceu em média cerca de 7% ao ano. O volume de tráfego internacional de contentores cresceu de 27% em 1998 para 40% em 2011. Em percentagem do total, o tráfego de contentores cresceu de 16% para 24% no mesmo período. A mudança no sentido da “contentorização” ocorreu principalmente desde 2003. Segundo o relatório de contas de 2014 da ENAPOR, os dados mais recentes apontam para um crescimento entre 2012 a 2014 do tráfego portuário, como se mostra na figura 15. Os portos de Cabo Verde recebem cerca de 75% do tráfego e começam a participar, embora de uma forma ténue, no transbordo de mercadorias.

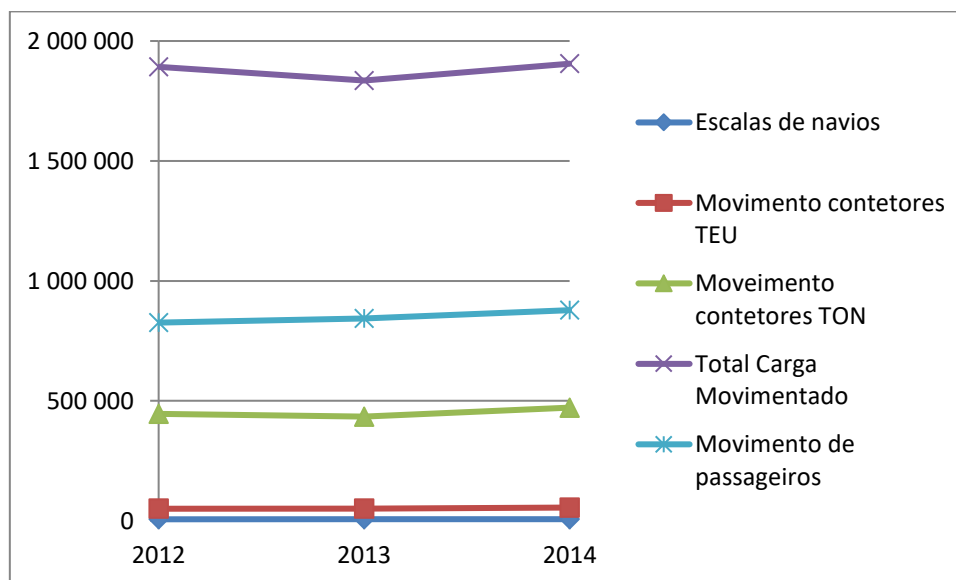


Figura 15: Evolução do tráfego portuário entre 2012 á 2014

Fonte: ENAPOR, 2014

Apesar do seu notável crescimento, Cabo Verde enfrenta ainda um conjunto de desafios. Em termos de produtividade marítima os portos de Cabo Verde estão em desvantagem contra competidores diretos, em especial a outros portos na África Subsaariana. A taxa de retenção de Cabo Verde está entre a mais alta dos principais portos na África Subsaariana. A produtividade média é de 6 toneladas processadas por hora, 60% abaixo da média dos principais portos da mesma região. A baixa produtividade afeta todos os subsectores do *cluster* de economia marítima.

As principais infraestruturas portuárias estão situadas nas ilhas de São Vicente, Santo Antão e Santiago.

Porto Grande: inaugurado a 3 de maio de 1961, está localizado á entrada da ilha de São Vicente, numa baía semicircular, como dois quilómetros de raio, com águas que variam entre os 11 e os 30 metros de profundidade. Possui excelentes condições de entrada e proporciona abrigo a qualquer tipo de embarcação. Dispõe ainda de um cais de pesca com 204 metros de comprimento, com a profundidade entre ao 3 e os 4,8 metros e um terraplino de 3 hectares. Possui ainda um terminal de cabotagem, para carga de mercadorias e de passageiros. O terminal possui 230 metro de perímetro de acostagem subdivididos em 3 postos de atracação para navios de cabotagem e uma rampa “roll-on/roll-off”. O Porto Grande possui atualmente as melhores infraestruturas portuárias de país.

Porto da Praia: situado na ilha de Santiago, mais concretamente na cidade da Praia. O porto da Praia é caracterizado como um dos principais portos do sistema portuário de Cabo Verde. Considerado polivalente, versátil e seguro, possui infraestruturas que garantem a operacionalização de qualquer tipo de navio. Possui cais de pesca com 55 metros de comprimento, 24.5 metros de largura e 3 metros de profundidade, com uma unidade de tratamento e comercialização do pescado. As obras de ampliação do porto da praia tiveram sua primeira fase concluída em 2010, com a construção de uma via de acesso de cerca de 2 km. Também conta com a construção de uma zona logística que ocupa 14 hectares, albergando terminal de carga, parque de contentores, armazém de consolidação e entrega de mercadorias. A 2ª fase de construção teve início em setembro de 2010, inclui um aumento do cais em 450 metros, profundidade para 12 metros e um sistema de apoio à navegação.

Porto Novo: situado na ilha de Santo Antão, após remodelação em 2011, dimensionou o mesmo para os próximos 50 anos. Dispõe de duas rampas de “roll-on roll-off” para atracagem de ferry e um de apoio à pesca que suportará no futuro o movimento turístico. A sua capacidade permite a atracagem (futura) de dois navios em simultâneo e um catamaran. A sua gare marítima é a maior e mais moderna de Cabo Verde, com capacidade para acolher 250.000 passageiros/ano.

3.3.2.2 Pescas

Ao olharmos para o que representa o setor das pescas e agricultura na economia nacional o panorama não é favorável. De acordo com dados do diagnóstico socioeconómico da Organização Mundial do Comércio (OMC, 2015) a pesca industrial em Cabo Verde contribuiu apenas com 0,7% para o PIB em 2011. A captura de pescado desembarcada pela pesca doméstica, situa-se em torno de 10.000 toneladas por ano (9,839 toneladas em 2014). Cerca de metade das capturas vem da pesca artesanal destinada principalmente ao abastecimento das comunidades costeiras e rurais, uma vez que o peixe tem um papel importante na garantia da segurança alimentar em Cabo Verde. A outra metade das capturas vem da frota industrial (62 navios em 2014). Embora pequeno, em termos de volume (30-40 toneladas por ano), as exportações de pescado e de produtos representam mais de 80% das exportações de mercadorias de Cabo Verde. Atualmente não são aplicados impostos à exportação de peixe e de produtos derivados. As pescas juntamente com a agricultura representam somente 7% do PIB nacional.

A modernização dos meios artesanais e métodos tradicionais vem sendo implantada no setor das pescas para melhor aproveitamento desses recursos. Isso vem sendo feito através do apoio de organismos especializados, porém a rentabilidade da pesca exige a industrialização do pescado e a organização dos mercados para que seja escoada a produção.

"Cabo Verde deve voltar a fazer uma aposta na pesca, não só pelo papel central do sector na cultura e história do país mas porque é uma área estratégica para combate ao desemprego e à pobreza e, por isso, geradora de valor acrescentado na economia", (Frasquilho, Miguel), na primeira análise da Espírito Santo Research (ES Research) ao país.

Segundo a ES Research, a pesca deve tirar partido dos investimentos que têm sido feitos pelo Governo na área portuária, para alcançar uma maior eficácia e rapidez nos canais de distribuição e potenciar o seu crescimento. A remodelação do complexo de pesca da Cova de Inglesa, em São Vicente, e a melhoria do cais de pesca da Praia são disso exemplo. Além do potencial sectorial, ES Research refere que a aposta na pesca pode ter um efeito multiplicador indireto na economia, através das mais-valias geradas pela valorização da oferta turística e do fornecimento do "know-how" para o desenvolvimento de um "cluster" marítimo no arquipélago englobando logística,

investigação, energia, pesca, reparação naval, indústria e turismo, e é um investimento relevante dada a posição geográfica privilegiada do país.

3.3.2.3 Acesso ao mercado de navios de pesca estrangeiros

Devido à sua vulnerabilidade económica e grande dependência externa, Cabo Verde tem delineado acordos de acesso ao mar, mais concretamente nas pescas. Esses acordos são na sua maioria intergovernamental ou contratos de pescas internacionais.

De entre os vários contratos de exploração do mar, Cabo Verde tem um acordo unilateral com a União Europeia (UE) sobre o acesso aos seus recursos de atum, que inclui uma compensação financeira. O Acordo de parceria no domínio da pesca com a UE foi renovado até 2018 (2014-2018). A compensação financeira acordada equivale a 3,3 milhões de Euros, para um período equivalente a 4 anos. As possibilidades de pesca estabelecidas durante este período, com exceção das espécies protegidas ou proibidas no âmbito da comissão internacional para a conservação dos tunídeos do Atlântico (ICCAT) ou de outras convenções internacionais são de 28 navios atuneiros cercadores e congeladores, 13 navios atuneiros com canais e de 30 navios palangreiros de superfície⁷.

Para além da UE, Cabo Verde tem ainda num contrato relativo ao acesso aos seus recursos de atum com empresas de pesca do Japão. O número de navios licenciados é limitado a 20 no primeiro semestre e 14 no segundo semestre de cada ano. Em 2014, 14 navios do Japão foram licenciados e as suas capturas totalizaram 1.371 toneladas de peixe (principalmente atum). Os acordos e protocolos estendem-se por vários outros países como com a Guiné-Bissau, a Mauritânia e o Senegal (OMC, 2015).

⁷ Jornal oficial da União Europeia, artigo nº 1 de 24-12-2014

4 Análise e Fundamentação do Plano Estratégico do Cluster do Mar de Cabo Verde (PECMAR)

Este capítulo aborda a análise feita ao PECMAR (Plano Estratégico do Cluster do Mar de Cabo Verde). São identificadas as questões relacionadas à sustentabilidade do plano, aos constrangimentos associados e às medidas ou planos de ação, tendo em conta os conceitos e os objetivos identificados na revisão literária.

4.1 Visão e Estratégia

O diagnóstico da economia do mar de Cabo Verde evidência o desafio que o país enfrenta na construção de uma economia sustentável, eficaz e inclusiva em torno do mar. Para o melhor aproveitamento do seu potencial marítimo é imprescindível que sejam superadas as vulnerabilidades, como a falta de infraestruturas marítimas e portuárias, bem como a burocratização dos processos.

Um dos desafios a enfrentar está presente na agenda política do governo, que tem por objetivo garantir mais sustentabilidade económica a partir do mar, transformando as vantagens da localização do país numa zona privilegiada da rota de circulação num manancial de oportunidades económicas. A população e os recursos económicos, sejam em atividades de subsistência ou em atividades comerciais, estão concentradas na faixa costeira de forma informal. Assim, a forte dependência relativamente aos recursos costeiros e marinhos põe em relevo a necessidade de uma gestão apropriada e eficaz, para que estes possam estar mais presentes no PIB do país.

No âmbito da Agenda de Transformação de Cabo Verde (2010) foi estrategicamente perspectivado o Cluster do Mar de Cabo Verde, através do Plano Estratégico de Crescimento do Mar de Cabo Verde (PECMAR). Trata-se de um conjunto de planos e programas virados para o mar, destinados a explorar os recursos costeiros e marinhos de maneira ecológica e sustentável no plano económico. Assente no facto do oceano ser considerado o único recurso que existe em abundância no país, objetiva-se que o cluster do mar está assente em grandes parâmetros que têm como objetivos alcançar e definir um crescimento económico, uma economia mais dinâmica, representativa e sustentável,

bem como oportunidades de negócio e investimento (Sara Lopes, Ministra das Infraestruturas e Economia Marítima de Cabo Verde, 2011).

Assim o PECMAR foi estruturado tendo em atenção a visão do governo de Cabo Verde, no sentido de transformar a economia do país numa economia dinâmica, fomentar o crescimento do setor privado, modernizar e expandir as infraestruturas, fomentar o crescimento do investimento e da produtividade.

4.2 Planeamento Estratégico do PECMAR

O Plano Estratégico do Cluster do Mar de Cabo Verde (PECMAR) é o exemplo da elaboração de um documento estratégico prevendo um futuro de melhorias no contexto marítimo. Elaborado pela Sociedade de Avaliação e Estratégia de Risco (SaeR), o plano estratégico para o cluster marítimo de Cabo Verde é de extrema importância quer para o desenvolvimento do setor como para a economia do país, no seu todo.

Tendo em conta a sua importância, no âmbito deste trabalho de projeto, procedeu-se a uma análise e fundamentação estratégica do PECMAR e, posteriormente, a uma análise crítica, no intuito de perceber a sua eficácia e aplicação na economia de Cabo Verde.

Como foi referido anteriormente, o planeamento é essencial na elaboração de qualquer plano estratégico, pois engloba todo o processo e todo o sistema para qualquer organização, entidade, empresa ou território, por detrás da forma como é feito, gerido e aplicado. Ao processo de análise estratégica do PECMAR, considerado na estrutura do relatório, seguir-se-á a análise do conteúdo dos capítulos desenvolvidos no relatório, tendo em conta a importância e dinâmica dos mesmos para o cluster marítimo e para o país. Posteriormente é feita uma análise sintética de todo o processo da elaboração do PECMAR.

4.2.1 Estrutura e Análise do Relatório

Dividido em três partes, o PECMAR consiste num conjunto de objetivos e de linhas de ação estratégicas, definidas a médio e longo prazo, para o aproveitamento da riqueza do mar de forma mais eficiente e eficaz. A estrutura do PECMAR segue uma lógica sequencial. A primeira parte do relatório começa com uma análise das principais

questões que, de forma direta ou indireta, podem influenciar a eficácia do cluster marítimo de Cabo Verde.

Da leitura do relatório final podemos concluir que o diagnóstico, que antecede a elaboração do plano, encontra-se parcialmente apresentado na primeira parte, intitulado de enquadramento de referência e fundamentação.

Segundo (Pfeiffer, 2000) é frequente e extremamente necessária que o processo de planeamento tenha início com uma análise de todo o ambiente, onde são identificadas as principais questões envolventes e decisivas ao sucesso de qualquer plano. Estamos perante um diagnóstico positivo da economia marítima de Cabo Verde. O conteúdo do capítulo é rico e abarca todas as questões e analisa os principais temas inerentes à economia marítima de Cabo Verde. Com a leitura, dos capítulos 1 a 4, do ponto 1⁸ consegue-se uma melhor perceção do porquê da necessidade da constituição do cluster, bem como do conhecimento das forças e fraquezas por detrás de toda a economia marítima do país.

Baseado na dinâmica e nas regras do planeamento o diagnóstico apresentado é bem definido, concluindo, numa primeira fase, que é incontestável a necessidade de elaboração do PECMAR pelas entidades competentes de Cabo Verde e pela sociedade em geral⁹.

No capítulo cinco¹⁰ da parte 1 do relatório, encontramos a caracterização e o potencial dos componentes do cluster do mar de Cabo Verde.

Na segunda parte do plano foram identificados os componentes do PECMAR, realizada uma análise estratégica dos componentes e apresentada a visão de como estes se articulam como um todo. Foram evidenciados os pontos fortes e fracos de cada um deles e qual o contributo destes para com a economia do mar de Cabo Verde.

Utilizando metodologias bastante claras, o objetivo da parte II do plano passa pela identificação de respostas a questões que podem ser caracterizadas como basilares para a elaboração de um plano estratégico.

⁸ Capítulos presentes no relatório, como pontos IA- IB- IC-ID, pp: 5 a 53.

⁹ Consegue-se dar resposta a questões cruciais no processo de diagnóstico “como está a economia marítima de cabo verde hoje? Presentes nos capítulos 2 e 3. Bem como “o que acontece lá fora?”, presentes no capítulo 4.

¹⁰ Ponto I.E da parte 1

A parte III do mesmo plano conclui todo o processo de planeamento, após definir os principais componentes, bem como o papel de cada um. Foi definido o plano de ação, identificando de que modo os seus componentes projetarão a exploração da economia marítima de Cabo Verde para um novo patamar.

4.2.2 Fundamentação e Análise, Estratégica

O diagnóstico feito da economia marítima do país, coloca Cabo Verde numa situação crítica e frágil. Como já foi salientado, a fundamentação e a elaboração do diagnóstico baseou-se nas análises feitas a questões ligadas à geopolítica do país, ao contexto económico, ao ambiente de negócios, aos principais aspetos da economia do mar e ao panorama internacional.

Nesse contexto, o diagnóstico socioeconómico apresentado é animador a nível de repercussão na esfera social, mas com aspetos negativos, como a sua dependência para com a zona euro, claras fragilidades económicas em especial na capacidade produtiva reduzida, na economia pouco diversificada, em constrangimentos organizacionais, deficientes infraestruturas, quadro laboral rígido. Outros aspetos limitadores assentam na receção económica, no aumento da inflação e da taxa de desemprego, derivados da crise mundial e das debilidades endógenas da economia cabo-verdiana. Para além dessas fragilidades, o diagnóstico apresenta Cabo Verde como um país fortemente dependente dos serviços, “responsável por $\frac{3}{4}$ do valor acrescentado bruto (VAB) gerado no país”.

Em relação ao seu ambiente de negócios o país tem evoluído de forma positiva nas duas últimas décadas. Um esforço reconhecido pelas diversas instituições internacionais, estando no topo dos países da África subsaariana no que refere à “facilidade em fazer negócios”.

No contexto geopolítico, analisou-se Cabo Verde como um país de potencialidades, não só devido à sua posição geoestratégica, onde o seu papel enquanto plataforma de ligação

oceânica poderá ser valorizado potenciando o desenvolvimento do país, mas também devido aos seus últimos ganhos de cariz social e económico¹¹.

A análise é feita em torno dos setores da pesca, do transporte marítimo, do turismo marítimo, das infraestruturas, da indústria de transformação das pescas, entre outras, como dinamizadores na elaboração dos componentes do cluster do mar. Caracterizado como um importante passo, que influencia fortemente a aceitação do *cluster* num vasto universo de diferentes destinatários, como governantes, políticos, mundo do trabalho, área educativa, público em geral e, sobretudo, investidores.

Foi possível apresentar os componentes da economia marítima de Cabo Verde, identificando os pontos certos, onde atuar, quais os componentes que irão dinamizar a economia marítima, devendo estes serem detentores de uma homogeneidade interna, contendo uma dimensão económica razoável e contribuindo para a capacidade de esforço simbiótico do conjunto.

4.2.3 Os Potenciais Setores do PECMAR

Os potenciais setores do PECMAR foram definidos de forma a respeitar a homogeneidade interna e a eficiência no funcionamento, numa lógica do mercado global e de relevância para o país, bem como a atual situação económica em Cabo Verde. Foram identificados 9 (nove) componentes do hipercluster marítimo de Cabo Verde¹². Cada um dos componentes apresentados abarca aspetos que, bem implementados, podem impulsionar o cluster marítimo de Cabo Verde.

- Pesca, aquacultura e indústria de transformação do pescado,
- Turismo costeiro e marítimo,
- Portos, transportes marítimos e logística,

¹¹ Cabo Verde alcançou nos últimos anos bons resultados ao nível do desenvolvimento humano (em 2013, Cabo Verde encontrava-se no grupo dos Países com Desenvolvimento Humano Médio, sendo o 4º melhor de entre os países da África Subsaariana).

¹² A SaeR, para seleção, definição e montagem das componentes do hipercluster marítimo e subclusters, baseou-se na metodologia Delphi, conjugada com a metodologia Ábacos. Os critérios de avaliação (fatores) foram escolhidos por serem os indicadores que permitem avaliar a importância da contribuição de cada componente para a economia cabo-verdiana, quer do lado da procura (atratividade intrínseca), quer do lado da oferta (competitividade relativa).

- *Bunkering* e serviços marítimos,
- Recursos naturais e energia de origem marinha,
- Reparação e construção navais,
- Defesa e segurança marítima,
- Educação, investigação e desenvolvimento,
- Pensamento estratégico, comunicação, cultura e imagem marítimas.

Avaliar estrategicamente cada componente no que respeita à sua atratividade e competitividade no quadro global, com vista à determinação do seu posicionamento e papel numa proposta de estratégia e de visão de conjunto para o hipercluster da economia do mar em Cabo Verde, foi a estratégia adotada no PECMAR, como forma de garantir mais eficiência e melhor qualidade na altura da implementação deste.

A avaliação estratégica dos componentes e a visão do conjunto, delineada no plano, podem ser analisadas como a principal via de definição do relatório, na qual a “Contribuição para o Emprego; Taxa de Crescimento, Contribuição para o Rendimento Nacional’ e Potencial Exportador e Dimensão do Mercado”, destacam-se como os componentes mais relevantes, e que têm maior contribuição para o desenvolvimento e geração de riqueza na economia de Cabo Verde. Os fatores que geram riqueza tiveram um peso maior (de 63%) na elaboração dos componentes, enquanto as condições de investimento ponderaram apenas 27% (SaeR, 2015, pp 4-24). Destaca-se ainda o fator geográfico (posição geográfica), seguido da qualidade/condições dos recursos humanos, e a envolvente política, económica, social, legal e ambiental, como as que se destacaram pela sua importância na competitividade do país.

Na matriz elaborada pela SaeR, representada na figura 16, as componentes identificadas para fazer parte do cluster marítimo de Cabo Verde baseiam-se em dois aspetos fundamentais: o nível de atratividade e o nível de competitividade de cada um dos componentes¹³. Nos fatores de atratividade e de competitividade em cada um dos

¹³ O **fator atratividade** é analisado como forma de gerar riqueza no país, em termos de dimensão da procura e de mercado de destino, interesse de investidores (retorno e facilidade de investimento) e por último a contribuição para o desenvolvimento nacional e criação de emprego. O **fator competitividade** refere a contribuição para avaliar as condições competitivas do País face aos principais concorrentes, nomeadamente no que respeita às condições físicas, de equipamentos e tecnologias e de recursos humanos. Avaliam ainda a capacidade de articulação e

componentes há um destaque para o componente “Turismo, Recreio e Desportos Náuticos”, classificado maioritariamente como tendo uma boa ou muito boa atratividade e gerador de competitividade, seguindo-se os componentes “Portos, Transportes Marítimos e Logística” e “Pesca, Aquacultura e Indústria do Pescado”, ‘Serviços Marítimos’ e a “Educação, Investigação e Desenvolvimento” que também apresentam boa atratividade.

Classificados como sendo pouco atrativos estão: o potencial exportador no caso das “Energias e Recursos Naturais” e na componente de “Defesa e Segurança”.

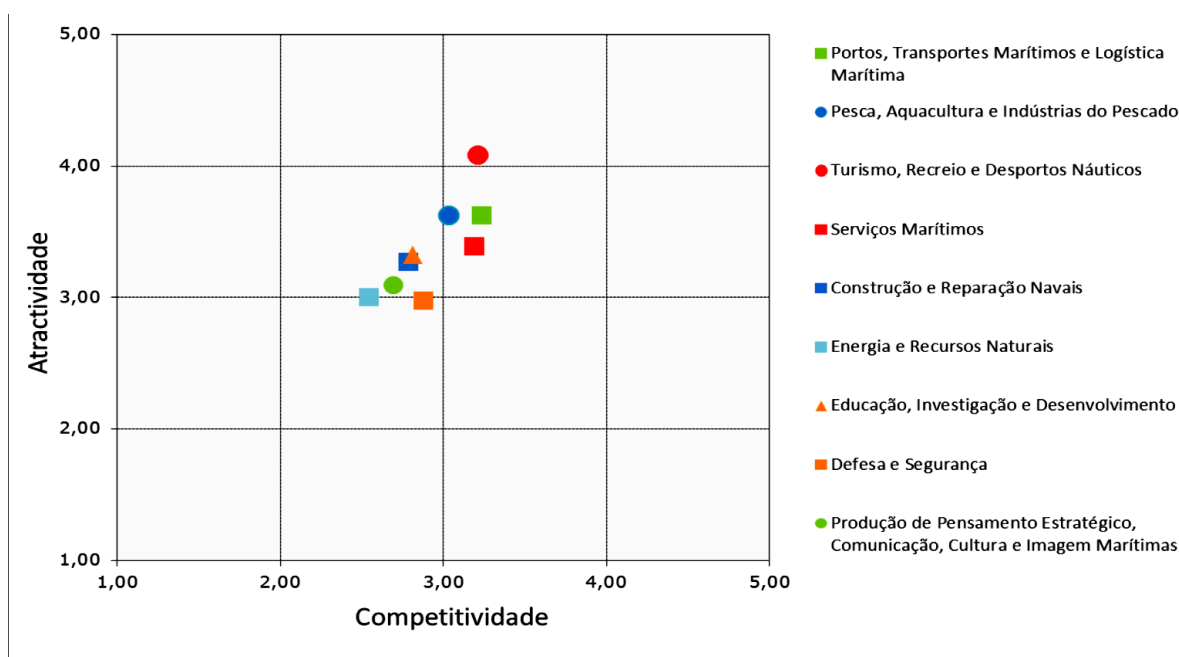


Figura 16: Matriz de posicionamento estratégico dos componentes do hipercluster da economia do mar de Cabo Verde

Fonte: PECMAR 2015

A posição e o papel dos componentes no hipercluster foram delineados, tendo em conta a otimização do efeito conjunto, sendo avaliada a contribuição de cada um dos componentes, não só no contexto individual, mas sim numa visão de conjunto. O relatório do PECMAR, através da figura 17, caracteriza o papel de cada um dos componentes do hipercluster, tendo em conta cinco funções:

complementaridade entre setores (cadeias de valor/integração) e entre agentes económicos e, por fim, as condições da envolvente política, social e macroeconómica.

- **Motora** - componentes geradores primários de riqueza e motores do desenvolvimento. São componentes estratégicos com elevada atratividade e competitividade;
- **Propulsora** - componentes com função nuclear que dinamizam e sustentam todo o *cluster*, a montante, mas também a jusante, contribuindo de forma fundamental para a sua sustentação;
- **Suporte** - componentes geradores de condições de suporte e otimização das funções de outros integrantes, atuam como atividades de apoio ou complementares;
- **Regeneradora** - componentes geradores de fatores e condições de inovação, sustentabilidade e desenvolvimento futuros;
- **Enquadradora** - componentes que impulsionam e/ou gerem a consistência de conjunto (PECMAR 2015).

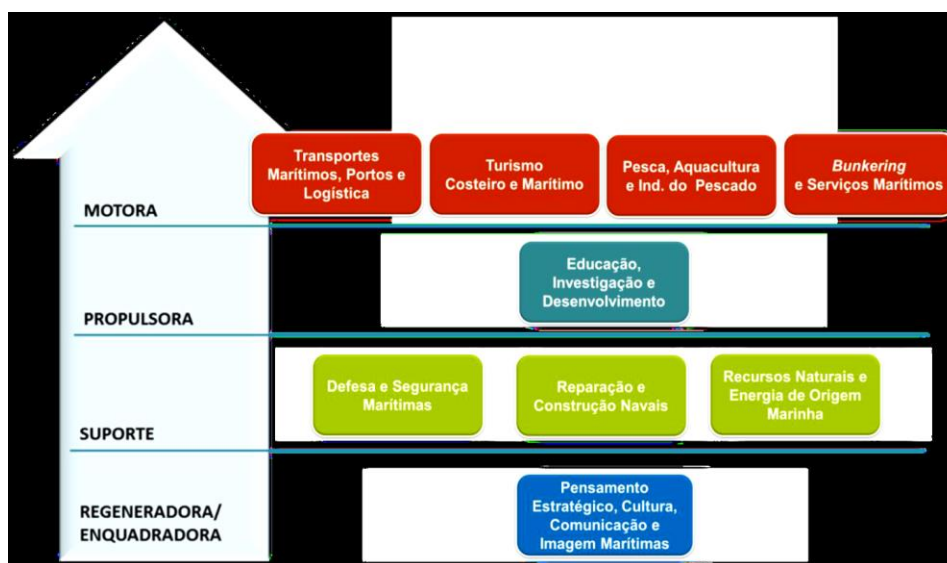


Figura 17: O hipercluster marítimo de Cabo Verde - visão de conjunto

Fonte: PECMAR 2015

A proposta apresentada refere a posição e o papel de cada componente. Numa lógica ascendente posiciona o pensamento estratégico como componente que irá impulsionar e gerir consistência no conjunto dos componentes, como forma de atingir os objetivos propostos, conjuntamente com a cultura comunicação e imagem marítima. As componentes de defesa e segurança marítima, reparação e construção naval, recursos naturais e energia de origem marítima desempenhem o papel de suporte ao cluster.

Assim, a interligação desses componentes desempenha o papel de apoio, de suporte e de otimização.

A investigação e o desenvolvimento I&D's como componentes do cluster têm um papel importante no seu sucesso, devido ao seu caráter propulsor e inovador. A investigação e o desenvolvimento devem sustentar o cluster marítimo de Cabo Verde. Por último os geradores de riqueza desempenham o papel motor no conjunto dos componentes. Serão elas os transportes marítimos, portos e logística, turismo e comércio marítimo, pesca aquacultura e indústria do pescado, *bunkering* (processo de fornecimento de combustível a navios, no porto (*on-shore*) ou fora dele (*off-shore*)) e os serviços marítimos.

4.2.4 Estratégia de Implementação e Plano de Ação

Cabo Verde tem como ambição, tornar-se num país de referência e de oportunidades no contexto internacional. Consequentemente as estratégias adotadas para atingir esse fim devem ser cuidadosamente elaboradas. O que, quando, como, com quem, por quem, e quanto custará fazer, para que os objetivos inicialmente propostos sejam atingidos é determinante em todo o processo.

O PECMAR foi caracterizado como um plano ambicioso, que exige determinação, compromisso, esforço e tempo por parte de todos os intervenientes abrangidos pelo plano. No processo, foi necessária a definição de um Plano Estratégico (*Master Plan*) para a implementação do *hipercluster*, no horizonte temporal do 1º quartel do séc. XXI. O objetivo do *hipercluster* da Economia do Mar passam por:

- 1) Constituir-se como um desígnio estratégico nacional e impulsionador do desenvolvimento económico e social de Cabo Verde;
- 2) Reinventar, reestruturar e reorganizar a economia de Cabo Verde, a partir do impulso transformador das atividades da economia do mar, no horizonte 2020/2025;
- 3) Assumir e constituir Cabo Verde como um ator relevante da economia do mar atlântica, no horizonte de 25 anos.

O plano de ação define de forma de prioritária, as ações a desenvolver e monitorizar pelo Núcleo Operacional do Cluster do Mar (NOCM). Em primeiro lugar foi definido o

Plano de Ação para a Governação e Gestão, com atribuições de gestão e operacionalização do sistema de governança do cluster, bem como da criação e implementação de um ‘Boletim Informativo’ do cluster do mar em parceria com o INE-CV. Pretende também criar e implementar um sistema de monitorização e acompanhamento pró-ativo de resultados que validem o sucesso da implementação da estratégia definida, evidenciando a diversificação de fontes de financiamento.

Também se estipula no relatório que a implementação do cluster será realizada através da seguinte estrutura de governação ¹⁴:

- a) Governo (Conselho de Ministros para os Assuntos do Mar) formulação de políticas e de diretivas de planeamento e de coordenação da gestão integrada deste vasto setor, incluindo também, naturalmente, a supervisão da execução;
- b) Conselho Estratégico do Cluster do Mar e Núcleo Operacional – estuda, elabora e propõe. Para além da função estratégica, assume o Núcleo Operacional para o Cluster do Mar (NOCM);
- c) Fórum Empresarial da Economia do Mar – integra a componente empresarial fundamentalmente privada da Economia do Mar e funciona como ponto de encontro, debate e definição de linhas estratégicas a executar.

Os Contributos para os Planos de Ação para os Componentes do *hipercluster* reúnem todas as propostas que cada componente pode e deve desempenhar no processo. Na linha dos contributos e das ações a serem desenvolvidas pelos componentes, cada um deles poderá/deverá ter o seu Plano Estratégico, enquadrado e alinhado por estas linhas de orientação estratégica do *Master Plan* (Tabela 2).

Tabela 2: Contributos para os Planos de Ação, para cada um dos Componentes

COMPONENTES	CONTRIBUTOS PARA O PLANO DE AÇÃO
Transportes Marítimos, Portos e Logística	<ul style="list-style-type: none"> * Dinamizar e Estruturar o setor dos Transportes Marítimos * Modernizar e garantir um sistema portuário eficiente e competitivo * Desenvolver o setor da Logística * Assegurar formação adequada

¹⁴ A estrutura e organização do plano de governação e gestão adaptada pela SaeR segue a linha de experiências colhidas em outros países, devido ao sucesso destes na elaboração do cluster marítimo.

COMPONENTES	CONTRIBUTOS PARA O PLANO DE AÇÃO
Turismo Costeiro e Marítimo'	<ul style="list-style-type: none"> * Valorizar as oportunidades associadas ao turismo de cruzeiros * Dinamizar a prática de desportos náuticos * Apoiar a navegação de recreio * Promover a qualificação ambiental do meio marinho e zonas costeiras * Valorizar os serviços dos ecossistemas * Dinamizar outros atrativos lúdico-turísticos * Recolher informação sobre o turista
Pesca, Aquacultura e Indústria de Pescado	<ul style="list-style-type: none"> * Desenvolver e modernizar a Pesca * Desenvolver a aquacultura * Incentivar o desenvolvimento da indústria transformadora
<i>Bunkering</i> e Serviços Marítimos'	<ul style="list-style-type: none"> * Desenvolver e aumentar a atividade de <i>Bunkering</i> * Garantir serviços marítimos competitivos
Educação, Investigação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> * Desenvolver um plano de melhoria contínua da qualidade e exigência do ensino ministrado nas Escolas Públicas e Privadas * Desenvolver um programa de integração das temáticas relacionadas com o estudo do mar e da economia do mar em todos os níveis de ensino * Assegurar formação e certificação técnica e profissionalizante em setores chave * Assegurar formação superior adequada aos diferentes setores da Economia do Mar * Criar um programa de incentivos e bolsas * Promover a investigação em áreas temáticas chave do PECMAR * Promover a aplicação e retorno da I&D feita em Cabo Verde * Fomentar a criação de um programa de retenção dos quadros ligados à economia do mar no país * Implementar um programa de estágios do Hipercluster da Economia do Mar de Cabo Verde * Dotar a Escola do Mar de vocação para atracão de alunos estrangeiros, nomeadamente PALOP * Desenvolver um Pólo de I&D internacional
Defesa e segurança marítimas	<ul style="list-style-type: none"> * Rever a estrutura orgânica dos órgãos vocacionados para a Segurança e a Defesa no mar * Estruturar um planeamento de forças que permita estabelecer um sistema de forças e um dispositivo que satisfaçam as necessidades nacionais * Criar as estruturas logísticas para apoio dos meios operativos * Organizar o sistema de busca e salvamento marítimo de forma fiável
Reparação e Construção Navais'	<ul style="list-style-type: none"> * Garantir a competitividade do Estaleiro CABNAVE * Outros estaleiros e instalações de construção e reparação naval
Recursos Naturais e Energia de origem marinha	<ul style="list-style-type: none"> * Criar uma linha de investigação no interior de um centro oceanográfico ou universidade cabo-verdiana * Incentivar a criação de programas de cooperação e investigação conjunta do potencial energético e de recursos marítimos cabo-verdianos * Apoiar projetos de produção de algas

COMPONENTES	CONTRIBUTOS PARA O PLANO DE AÇÃO
	<ul style="list-style-type: none"> * Regular a indústria de extração de areias * Reforçar a capacidade de dessalinização de água do mar
Pensamento Estratégico, Cultura, Comunicação e Imagem marítimas	<ul style="list-style-type: none"> * Criar um Observatório das atividades da economia do mar no âmbito do NOCM * Promover programas de incentivo à cooperação e criação de parcerias intersetoriais * Criar uma estratégia e planos sistemáticos que recuperem e promovam a Cultura Marítima de Cabo Verde * Criar uma publicação dedicada aos assuntos do Mar * Desenvolver um Plano de Comunicação Mar XXI * Reforçar e criar marcas distintivas que destaquem a ligação entre Cabo Verde e o mar

No que diz respeito às linhas de ação das componentes, verifica-se uma clara tentativa em apresentar e desenvolver todas as linhas de ação e de estimular, de forma eficaz, o bom aproveitamento das potencialidades marítimas de Cabo Verde.

5 Análise Crítica e Sustentabilidade do PECMAR

Este capítulo evidencia uma análise crítica ao PECMAR e propõe algumas propostas e recomendações que, futuramente, possam vir a ser adotadas para melhor aproveitamento dos potenciais de cada setor do cluster do mar de Cabo Verde.

5.1 Síntese e Análise Crítica do PECMAR

O planeamento estratégico integra o processo ou modo sistemático de gerir a mudança e de criar o melhor futuro possível para uma determinada organização, entidade, empresa ou território. O PECMAR respeita os princípios do planeamento estratégico e pretende responder a uma necessidade urgente para a economia de Cabo Verde também acaba por ser extremamente exaustivo e complexo. Podemos caracteriza-lo como amplo e não específico (implicitamente subentendido e não explicitamente definido), incoerente com os recursos disponíveis e com linhas claras de decisão.

O cluster marítimo de Cabo Verde, assenta, antes de mais, em razões de carácter geográfico. A reestruturação de todo o elenco marítimo baseia-se na ideia de aproveitar as vantagens geoestratégicas do país.

O PECMAR assume um conjunto de reformas para se atingir os objetivos. A total dedicação ao plano é a condição *sine qua-non* do seu sucesso e este depende, em larga escala, do empenho dos governantes, da elaboração de bons programas, da gestão e avaliação, para que os objetivos sejam alcançados.

Os objetivos e as linhas de ação do PECMAR defendem uma melhoria na totalidade dos serviços prestados no que toca à exploração do mar. O PECMAR defende ideias e ações, onde a principal preocupação é o potencial de desenvolvimento dos setores envolventes como a pesca, a construção e reparação naval, indústria transformadora, os transportes, as atividades portuárias, o turismo náutico e a investigação científica. Associada a esses setores existe ainda a perspetiva de, a longo prazo, o desenvolvimento económico e social possa vir a ser garantido pelo potencial marítimo.

Cabo Verde é um país estrategicamente posicionado, com uma grande concentração de *habitats* e grande variedade de espécies marítimas. Tendo em vista as características da

costa cabo-verdiana a elaboração do cluster marítimo deve seguir uma linha de diferenciação e não de homogeneização no contexto de globalização.

Colocam-se algumas perguntas pertinentes: O que se oferece de diferente? Qual o seu potencial? Prevalece o transporte marítimo? Assenta na indústria transformadora? Qual o real potencial de Cabo Verde na indústria marítima?

Apesar do diagnóstico efetuado na elaboração do PECMAR, na identificação dos setores marítimos, observamos que o cluster marítimo de Cabo Verde não está elaborado tendo em conta o aproveitamento do seu potencial, mas sim assenta numa simples reestruturação.

Segundo (Benko, 2001), a economia regional assume um importante papel na globalização e no desenvolvimento, mas assente nas características de diferenciação e de especialização. A especificidade territorial tem um peso e uma vantagem considerável na elaboração de planos estratégicos de desenvolvimento de qualquer território.

No caso de Cabo Verde, estamos perante um arquipélago, com características diversas, ilhas com grau de desenvolvimento diferente, onde a diversidade cultural é um fator relevante. Consequentemente existe a problemática de saber qual a melhor estratégia para o desenvolvimento equitativo de todas as ilhas. Assim questionamos se a homogeneização do setor marítimo é a melhor opção para o cluster do mar de Cabo Verde.

5.2 Sustentabilidade económica do PECMAR

Cabo Verde é um país de desenvolvimento médio com uma economia vulnerável. A elaboração do PECMAR é vital para que o país identifique e aproveite as suas oportunidades, mas, ao mesmo tempo, é preocupante a sustentabilidade do mesmo. O país está perante um grande desafio, em termos económicos e num contexto de globalização competitiva. Questiona-se o fator sustentabilidade económica e a capacidade do país em promover e desenvolver as linhas de ações propostas.

As experiências internacionais demonstram que os clusters são competentes e eficientes, mas, que ao mesmo tempo, são dispendiosos economicamente e que o sucesso destes depende, em larga escala, das suas características de diferenciação. A opção por um

cluster nacional ou por um megacluster segundo a designação da OCDE, levanta sempre o problema do seu financiamento.

As linhas de ação do PECMAR, com 150 propostas de medidas de ações, definidas no “Master Plan”, bem como os seus objetivos, são ambiciosas e economicamente dispendiosos para Cabo Verde. Objetivos como o de “Cabo Verde assumir-se como um ator de relevância na economia marítima alternativa no horizonte de 25 anos” ou o de “reinventar a economia de Cabo Verde, transformando as atividades marítimas no horizonte 2020/2025”, caracterizam-no de dificilmente exequíveis. Denota-se nas propostas uma linha horizontal insuficiente para atingir os objetivos, tendo em conta as linhas de ações estabelecidas.

Outros exemplos, entre muitas outras ações e propostas dificilmente exequíveis a curto prazo estão na renovação das frotas (substituir por frotas mais modernas), aumentar a capacidade de cargas dos navios de transporte, capacitar os recursos humanos do setor, garantir a segurança nos navios, participar nas operações de busca e salvamento, remoção dos naufrágios, edificar uma frota de transporte internacional.

Nessa linha de pensamento defende-se um hipercluster de Cabo Verde, tendo em conta a sua extensão e complexidade para um período de tempo mais exequível. Na reestruturação das frotas, por exemplo, tendo em conta que são na sua maioria privadas, futuramente seria relevante a aproximação dessa intervenção com o setor privado.

Para um país como Cabo Verde, a sustentabilidade económica do *hipercluster* é posta em causa devido ao elevado esforço orçamental requerido (prevista em 600 milhões de euros). O financiamento do cluster numa primeira fase é da responsabilidade do governo, com grandes limitações financeiras, agravadas pela crise económica mundial desde 2008.

O governo tem vindo a apresentar um conjunto de planos e programas de investimento público bastante ambiciosos e com elevados custos. Os programas de investimento público são, na sua maioria, financiados externamente e em condições concessionais. O elevado nível de endividamento tem resultados em persistentes défices orçamentais e a dívida pública, está anualmente calculada em 114% do PIB e com uma previsão do Banco Mundial de 120% em 2017. Estamos perante um país onde as características e a conjuntura económica não são favoráveis a um investimento de tão grande porte e em tão pouco período de tempo para atingir os objetivos propostos. É claro que o elevado

investimento conduz ao elevado crescimento, que por sua vez incrementa o crescimento do investimento.

Para além das condições estruturais e conjunturais da economia, Cabo Verde lida com a fragmentação de ilhas. A distância entre as ilhas resulta em custos elevados de transporte. Também há ainda outro fator negativo que é a vulnerabilidade do país às alterações climáticas e a presumível subida do nível das águas do mar.

5.3 Relevância dos Setores do Cluster

As reformas a diferentes níveis propostas pelo PECMAR têm também uma forte dependência para com a qualidade dos seus recursos humanos. Tal como referido, e bem, no plano, a área de investigação e desenvolvimento (I&D's) tem um papel de propulsora no conjunto dos componentes do cluster. O capital humano é importante para o crescimento económico porque propaga as externalidades positivas¹⁵. O investimento em capital humano é, pelo menos, tão importante quanto o investimento em capital físico para o sucesso económico de longo prazo de um país.

A dinamização dos recursos humanos exigirá da parte governativa e de gestão despesas e objetivos muito acima da média esperada, uma vez que em termos de investigação e desenvolvimento o país ainda apresenta um défice considerável. Cabo Verde em termos educacionais (alfabetização) no grupo dos PALOP's, está bem posicionado, mas apresenta um défice grande na tipologia da investigação e do desenvolvimento,

A I&D's no conhecimento tecnológico, tem eixos de ação que apoiarão as empresas e as instituições a se desenvolverem mais e melhor nas tecnologias de exploração, informação e desenvolvimento, integrando os jovens nesse mercado, promovendo ainda o emprego. Tendo em conta que o projeto de implementação da primeira escola do mar do país ainda está em curso e sendo a I&D's relevante para atingir os objetivos, estando ela caracterizada como um setor propulsor dos outros setores, podemos concluir mais uma vez que a curto prazo, “horizonte 2020/2025”, atingir os fins propostos é tarefa difícil de se alcançar.

¹⁵ Uma externalidade é o efeito das ações de uma pessoa sobre o bem-estar de quem esteja próximo.

5.4 Propostas de Intervenção e Melhoria

Em contexto, da análise efetuada ao PECMAR são apresentadas algumas propostas de intervenção e melhoria:

- a) A nossa primeira proposta passa pela simplificação dos objetivos e das linhas de ação do PECMAR, tornando-as mais exequíveis em termos económicos e governamentais. Seria uma forma de reavaliação de todo o conjunto do cluster, para uma melhor afirmação interna e externa. É claro o reconhecimento da investigação científica aplicada aos oceanos, mas tendo em conta a realidade dos recursos humanos de Cabo Verde serem fracos no setor, e estando ainda em fase de projeto de implementação dos primeiros cursos em várias áreas marítimas, classificar a I&D como propulsora do conjunto dos componentes do mar, sendo ela tão nova e inexperiente, será demasiadamente otimista para um país como Cabo Verde, onde, apesar dos seus esforços, os recursos ainda são deficitários. O Modelo de Gestão e Ensino a definir terá que encontrar formas de interligação aos mercados e intervenientes, adaptando as necessidades do mercado às instituições, de forma a não haver uma saturação do mesmo, originando novos constrangimentos. Ou seja, a estruturação dos serviços públicos deverá responder às necessidades e procuras atuais do setor.
- b) Sendo que uma das fraquezas no setor marítimo em Cabo Verde é a insuficiente legislação há necessidade de implementar e de aperfeiçoar o PECMAR na ordem legislativa. Sem legislação não há um plano de ação para que todos os envolvidos possam saber o que é ou não permitido no contexto da exploração dos recursos marinhos.
- c) O incentivo à estimulação das particularidades territoriais e a captação de investimentos externos. Como defende (Giraud, 1996) num determinado território a evolução da riqueza depende cada vez mais do seu caráter atrativo, qualquer que seja a sua origem nacional. No caso particular de Cabo Verde, tendo em conta o seu défice no investimento privado estrangeiro, há necessidade de divulgar o que de mais e melhor as ilhas têm para oferecer, como estratégia de atracção ao investimento privado no setor, por exemplo o turismo costeiro e marítimo.
- d) A reestruturação do setor das pescas, onde o mesmo é submetido a um direito de propriedade privada, funcionando o estado como entidade reguladora. Há neces-

sidade de estabelecer no país um mercado concorrencial neste setor, tendo em conta que a mesma é praticamente nula.

- e) Existe dificuldade de escoamento dos produtos da pesca devido a uma fraca capacidade na exportação geral dos produtos e por haver um défice grande na certificação dos seus produtos marítimos. Sem produtos certificados a comercialização torna-se difícil e não é competitiva.
- f) Plano de sensibilização da comunidade cabo-verdiana evidenciando a importância de um cluster marítimo e a necessidade do seu envolvimento participativo, bem como da importância da organização, disciplina e trabalho, para o sucesso do plano e não só.

Referem-se agora algumas propostas de intervenção para diferentes componentes do Cluster do Mar de Cabo Verde:

➤ **Componentes motores**

- **Turismo costeiro e marítimo:** considerado um dos setores com maior potencial de desenvolvimento e maior capacidade de geração e fixação de riqueza na economia de Cabo Verde, é necessário criar condições para que este setor continue a contribuir para o desenvolvimento do país. Há falta de terminais dedicados, pelo que uma das formas para superar esse constrangimento seria a melhoria das facilidades portuárias para navios ro-ro com a construção de terminais especializados para navios de cruzeiros e a instalação de pontões flutuantes de embarque/desembarque de passageiros. Existe pouca oferta (centros comerciais, diversões, excursões, etc.), o que se propõe é a instalação de zonas e lojas francas comerciais, promover um ambiente noturno e criar um ambiente cidadão mais atrativo e seguro para os turistas, bem como a instalações de equipamentos sanitários (WC públicos). É necessário investir nos meios de transporte (transporte turístico terrestre e lanchas como forma de ligação navio/terra), desenvolver as zonas urbano-portuárias e melhorar a interação porto-cidade, é urgente a melhoria dos serviços de busca e salvamento e dos serviços aeroportuários para “turn around”.

- **Bunkering e Serviços Marítimos:** uma grande opção de negócio e desenvolvimento da ilha de São Vicente e do País. Para que este setor tenha mais impacto na economia do país recomenda-se: a redução do custo do *bunkering* no Porto Grande e a revisão do seu enquadramento institucional, diminuição do tempo de espera no porto e garantia da disponibilidade de produtos, dinamização da cooperação público/privado, aumentar a competitividade e a oferta dos serviços complementares bem como assegurar a qualidade dos combustíveis fornecidos. Propõe-se ainda uma melhoria nos serviços do porto, pois existe uma fraca oferta/diversidade dos mesmos.
- **Portos, Transportes Marítimos e Logística:** é também considerado um dos setores de extrema importância para o desenvolvimento da economia do mar de Cabo Verde. Para dinamizar este setor propõe-se limitar a relação comercial entre o porto e os clientes/utilizadores, ou seja, apenas e diretamente entre o porto e o agente de navegação e/ou transitário (excecionalmente com grandes operadores e donos de carga), desenvolver os serviços de valor acrescentado à mercadoria (etiquetagem, embalagem, pesagem, etc.). Renovar o parque de equipamentos portuários, reduzir e melhorar a movimentação de carga fragmentada. É indispensável redefinir e disciplinar os processos de trabalho entre o cliente (dono da carga) /navio/agente de navegação/porto. Recomenda-se disponibilizar zonas logísticas, melhorar os meios logísticos e sistemas de informação e promover uma cultura de logística.
- **Pesca, Aquacultura e Indústria de Transformação do Pescado:** apesar do seu potencial ainda não ser uma grande fonte de rendimento para a economia do país, pois ainda não é devidamente explorada e, para que isso aconteça, é necessário promover a competitividade das empresas, ter representantes da INDP e DGP (direção geral das pesca) em todas as ilhas, elaborar um plano estratégico de desenvolvimento e modernizar as infraestruturas de apoio a pesca (construir um armazém frigorífico para a pesca artesanal e industrial e criar condições para essas frotas, construir cais de pesca em todas as ilhas). Diminuir o custo do combustível, criar condições para o escoamento dos produtos da pesca, definir as áreas marinhas protegidas e acertar uma cota para todas as espécies.

➤ **Componente propulsor**

- **Educação, Investigação e Desenvolvimento:** uma das principais propostas para esse componente seria a criação de um banco de dados e promover a investigação científica marinha como forma de conhecer os recursos do mar, de Cabo Verde. Estabelecer parcerias nacionais e internacionais, investir na criação de centros de formação, de uma escola superior especializada para os assuntos e negócios do mar e na criação de um centro internacional de pesquisa e desenvolvimento oceanográfico.

➤ **Componentes de suporte e sustentação**

- **Defesa e Segurança, Marítima:** melhorar as condições para a recolha de resíduos poluentes. Para reforçar a vigilância e segurança marítima propõe-se que todas as ilhas tenham uma embarcação para as tarefas de patrulha e salvamento, fiscalização de pesca e da ZEE, contrabando/tráfico.
- **Reparação e Construção Navais:** indispensável para qualquer porto ou país. Este setor quando bem aproveitado é fundamental para economia e para o desenvolvimento de Cabo Verde visto este ter uma posição geoestratégica no atlântico e uma proximidade às rotas norte/sul (reparações inesperadas devem ser levadas para o estaleiro mais próximo). Uma das propostas para este setor seria a expansão do estaleiro visto só ter capacidade para docar navios com até 110 metros de comprimento, incentivo à criação de pequenas unidades prestadoras de serviços (fabrico de pranchas, etc.), desenvolver condições para o investimento pois a sua falta leva a limitações nos equipamentos e instalações (envelhecimento). É fundamental o desenvolvimento de parcerias para o aproveitamento das oportunidades no subsector da construção naval, melhorar as condições à instalação de armadores de pesca e outros em São Vicente e desenvolver uma zona franca que satisfaça as necessidades das frotas e tripulações e incentivar a reparação subaquática.
- **Recursos Naturais e Energia de Origem Marinha:** é necessário criar condições para o aproveitamento das características endógenas do clima cabo-verdiano para a produção de energia, em especial a eólica, das correntes marítimas e das ondas com o intuito de diminuir a dependência externa energética. Reforçar a dessalinização da água do mar, visto ter um impacto direto no bem-estar

da população bem como no desenvolvimento de outros setores da economia (turismo, pesca, indústria do pescado, etc.), é urgente a criação de uma política de extração de areia e uma legislação que regule esta atividade.

➤ **Componente regenerador e enquadrador**

- **Pensamento Estratégico, Comunicação, Cultura e Imagem Marítima:** é fundamental dinamizar uma nova imagem e uma nova cultura marítima para Cabo Verde. É importante criar um observatório (parceria estratégica entre o público e o privado) de atividades económicas do mar no âmbito do NOCM para a recolha, tratamento de dados e da informação relativa ao cluster do mar de Cabo Verde. Criar marcas que permitam divulgar Cabo Verde, não só como um país, mas também a sua ligação ao mar. Promover um plano de sensibilização para criar parcerias entre as diferentes instituições culturais e sociais existentes no país, com o objetivo de desenvolver atividades sobre a história, cultura e importância do mar para Cabo Verde. Outra proposta seria a de criar publicações ligadas aos assuntos do mar (informação, divulgação e sensibilização).

6 Conclusões e Perspetivas Futuras

Neste trabalho de projeto procedeu-se à análise do Plano Estratégico do Cluster do Mar de Cabo Verde integrado no estudo da economia marítima de cabo-verdiana, evidenciando as principais atividades marítimas presentes no país e os seus contributos para o PIB. Um dos pontos mais relevantes foi estudar se o mesmo irá contribuir para a melhoria do contexto marítimo de Cabo Verde e a apresentação de propostas e recomendações para que, no futuro, se possam melhorar as condições para o desenvolvimento dos componentes presentes no plano estratégico.

No capítulo dois fez-se uma revisão bibliográfica dos principais conceitos abrangentes ao cluster e ao planeamento estratégico, enquadrando a dinâmica do cluster marítimo na globalização e na atual conjuntura económica. Analisaram-se algumas questões de desenvolvimento e da competitividade como consequência do cluster e da valorização do mar orientado por uma abordagem concetual.

No capítulo três fez-se uma breve introdução à história de Cabo Verde com o objetivo de proceder a uma melhor análise da economia marítima cabo-verdiana, como forma de avaliar e diagnosticar a situação e o desempenho da exploração dos principais setores de atividade marítima do país. Foram também apresentadas algumas políticas públicas desenvolvidas pelo governo para superar os múltiplos problemas económicos e sociais com que Cabo Verde se tem deparado nos últimos anos.

No capítulo quatro fez-se a avaliação do plano estratégico do cluster do mar de Cabo Verde que abrange e aborda questões fundamentais da estrutura e da dinâmica estratégica do mesmo, com relevância a questões relacionadas à sustentabilidade, aos constrangimentos associados e às medidas ou planos de ação, tendo em conta os conceitos e os objetivos identificados na leitura do relatório.

No capítulo cinco fez-se procedeu-se a uma análise crítica ao PECMAR e apresentaram-se algumas propostas e recomendações que futuramente possam vir a ser adotadas para a melhoria do mesmo.

Como primeira nota conclusiva deste trabalho projeto é importante referir que a realidade do país necessitará, sem dúvida, de um empenho exaustivo para a concretização do PECMAR. Diante do cenário apresentado, torna-se importante

salientar que as condições expostas no relatório são propícias a uma urgente dinamização das políticas de aproveitamento dos recursos do mar e de impulsionar as atividades marítimas.

Cabo Verde, pela sua posição geográfica, encontra-se numa posição privilegiada, face às principais rotas marítimas que atravessam o Oceano Atlântico, o que pode futuramente conduzir a importantes iniciativas a nível comercial e militar e a um importante papel no contexto internacional (América, Europa, África). É necessária uma aposta séria, mas ao mesmo tempo realista, que permita a Cabo Verde beneficiar do seu posicionamento geoestratégico.

Uma vez que o objetivo primordial de um cluster passa pelo crescimento das ligações a nível local, regional e setorial, reforçando as instituições e as empresas numa visão do conjunto, podemos dizer que, no caso de Cabo Verde, estamos perante um cluster incompleto, tendo em conta que o PECMAR apresenta apenas uma visão geral nacional e não regional. Em termos de evolução das políticas de desenvolvimento regional e do reforço da capacidade das regiões se conseguirem autossustentar, verifica-se um alheamento destes aspetos nos objetivos do PECMAR. A geografia do país exigia e exige um diagnóstico regional e não apenas geral e, pelo fato deste não existir, pode gerar conflitos nas propostas e linhas de ação do cluster. Sendo Cabo Verde um país de ilhas e tendo cada uma delas a sua particularidade, só através de um diagnóstico mais pormenorizado se poderia identificar as forças e fraquezas de cada uma delas. Só assim se conseguiria identificar com rigor as futuras oportunidades. Só analisando o cenário internacional e nacional, ou mesmo as tendências mundiais, se conseguem obter vantagens competitivas.

Potencializar a localização marítima de Cabo Verde, pode ainda ser uma estratégia de desenvolvimento do país, com uma reestruturação das suas prioridades. Sendo este um país da CPLP, de fácil ligação com a Europa e África, seria vantajoso um reforço das suas parceiras como elo de ligação em diferentes áreas de intervenção, como por exemplo no transporte marítimo de mercadorias para o continente africano.

Refira-se a necessidade de uma reestruturação das linhas de ação do cluster e dos objetivos no seu horizonte temporal, transformando o cluster mais exequível a nível nacional, respeitando a realidade económica e social do país. Para além disso, o cluster marítimo em Cabo Verde, é um conceito novo, que ainda não despertou a curiosidade e a consciência da comunidade cabo-verdiana. A consciencialização e a participação da

comunidade neste projeto são iniciativas importantes para que o mesmo alcance o impacto desejado.

Podemos ainda acrescentar que, independentemente das dificuldades de implantação do cluster marítimo de Cabo Verde ou de qualquer outro constrangimento, o mar é e continuará a ser um importante espaço de descoberta, de aproveitamento e de meio de sustento de muitos cabo-verdianos.

Após a análise feita a cada um dos componentes do hipercluster concluiu-se que existe uma forte relação de interdependência entre eles e que não seria razoável propor medidas apenas para os componentes considerados geradores primários de riqueza. Nesse sentido, recomenda-se para cada um dos componentes do Cluster Marítimo de Cabo Verde a adoção de estratégias de melhoria a curto e médio prazo, consideradas fundamentais e determinantes para o seu sucesso. Estas medidas são também essenciais para a economia marítima e nacional e para que Cabo Verde passe a ser um ator relevante no Oceano Atlântico.

Finalmente, em termos de perspetivas de trabalho futuro, durante e após a implementação do PECMAR considera-se necessário assegurar o acompanhamento e proceder à reestruturação das medidas anteriormente propostas. É importante proceder a uma análise qualitativa e quantitativa para avaliar o impacto que o cluster do mar teve ou terá nos setores nele aglomerado em especial nos efeitos diretos, indiretos e induzidos da economia das pequenas e médias empresas.

Bibliografia

PORTER, Michael E: Clusters and the new economics competition, Harward Business Review. November – December 1998

PORTER, Michael E: Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 1980

SIMÕES, Abel da Silva: O e-Planning como Instrumento na Construção do Cluster do Mar em Portugal - Quantificação, Participação e Envolvimento dos Setores Socioeconómicos Nacionais, Tese de Doutoramento Janeiro de 2013

FERREIRA, Ana Maria Correia: A Sustentabilidade Territorial de um Cluster do Mar em Portugal, Tese de Doutoramento Agosto de 2011

HANSEN, Jan Fritz; CLASEN, Jacob K.: The Economic Significance of Maritime Clusters, Working Paper published July 2010

SÁ SILVA, Eduardo: Empreendedorismo e Plano de Negócios. Vida Económica – Editorial, SA

WEINTRIT, Adam; NEUMANN, Tomaz. Marine Navigation and Safety of Sea Transportation: STCW, Maritime Education and Training (MET), Human Resoucers and Crew Manning, Maritime Policy, Logistics and Economic Matters

WIJNOLST, Niko: Dynamic European Maritime Clusters

AMATO, Neto, J.: Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas. Atlas, 2000.

CANIELS, M.; ROMIJN, H. SME: clusters, acquisition of technological capabilities and development: concepts, practices and police lessons. Journal of Industry, Competition and Trade. Sept. 2003

CEGLIE, G.; DINI, M. SME: cluster and network development in developing countries. 1999.

IGLIORI, D.: Economias dos clusters industriais e desenvolvimento. Iglu-Fapesp, 2001.

SZETO, E.: Inovation capacity, in: the TQM Magazinne, (Vol. 12). 2000

ALVES, Jorge et all.: O papel das redes de cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: o caso do projeto "caso do futuro. O papel das redes de

cooperação na promoção da inovação e na modernização de clusters: o caso do projeto "caso do futuro". 2004

SaeR: PLANO ESTRATÉGICO DO CLUSTER DO MAR DE CABO VERDE – PECMAR. 2015

CARDOSO, U. S.: Estratégia para o desenvolvimento do setor portuário de Cabo Verde, com base nas tendências internacionais. ISCTE. 2013

SUPLEMENTO, Boletim Oficial Republica de Cabo Verde. I Série Numero 20, 19 de março de 2014.

DOCUMENTO DE ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO E DE REDUÇÃO DA POBREZA III (2012 – 2016), dezembro de 2012.

RELATÓRIO & CONTAS 2014: ENAPOR, S.A

DREWRY SHIPPING CONSULTANTS LTD, 2012

CLARKSON RESEARCH SERVICES, 2011

ESPÍRITO SANTO RESEARCH (ES Research), 2011

BANCO MUNDIAL, 2012

BANCO DE CABO VERDE, 2014

ESPÍRITO SANTO RESEARCH (ES Research), 2012

Web grafia:

<http://www.aplop.org/>

http://issuu.com/gci-gov/docs/jornal_cluster_do_mar

<http://www.clusterdomar.com/>

<http://www.revistademarinha.com/>

<http://www.dn.pt/>

<http://www.cargoedicoes.pt/>

<http://www.expressodasilhas.sapo.cv/>

<http://www.asemana.publ.cv>

