



EMPRESA NACIONAL DE ELECTRICIDADE, EMPRESA PÚBLICA (ENE-E.P.)

A MUDANÇA

Boletim Informativo da UPRI

Nº4 - Julho de 2007

UNIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO INTERNA (UPRI)

Sumário

Nota introdutória	1
Porquê reformar?	1
Diferença entre ricos e pobres	5
Reestruturação em países da UPDEA	6
Seminários de Separação de Contas	7
Marketing, uma ferramenta de gestão	9
Parcerias público-privadas	10
Espaço de Reflexão	12
Efemérides de Julho	13

PORQUÊ REFORMAR E QUAIS OS GRANDES DESAFIOS?

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

Os países em vias de desenvolvimento como é o caso particular de Angola, têm vivido vários problemas. A fome, a miséria, as grandes epidemias, a má nutrição e outros males sobejamente conhecidos, têm diminuído em grande medida o grau de produtividade, eficiência e eficácia das economias em África. Infelizmente, até hoje, em África ainda muita gente vive com 1 dólar de renda diária.

Quais então os grandes desafios para economia Angolana, para os sectores produtivos e muito particular, para o Sector eléctrico de que fazemos parte? Qual deve ser o papel do Sector Eléctrico perante estes desafios? Como inverter a crise energética? E quais as medidas a tomar?

Sem dúvida, a resposta é certamente reformar. Proceder reformar institucionais, na gestão, na propriedade, na estrutura e na regulamentação.

Quer a nível Nacional, quer Regional e Continental, os grandes problemas e constrangimentos que emperram o crescimento e desenvolvimento do sector eléctrico têm muito haver com o fraco desempenho dos sistemas de gestão, da falta de adopção de tarifas que reflectem os custos efectivos, a falta de regulação credível, a

NOTA INTRODUTÓRIA

O Boletim Informativo da UPRI, denominado "A Mudança", é produzido pelo Projecto Gestão da Mudança e é editado mensalmente. O seu objectivo principal é o de promover a comunicação e a disseminação de informação relacionada com o processo de reorganização e reestruturação da empresa e fundamentalmente sobre matérias ligadas a gestão da mudança.

Caro colega, o Boletim "A Mudança" é um espaço de todos nós, por isso ajude a enriquecer o mesmo com comentários e contribuições. Por favor envie os seus comentários, sugestões e contribuições para - proges.mudanca@hotmail.com.

falta de responsabilização, prestação de contas e transparência. Podemos ainda adicionar a estes elementos, a incapacidade de satisfazer a procura de electricidade devido a escassez de investimento adequado nas infra-estruturas.

Electricidade um factor estratégico de desenvolvimento

Quais são os objectivos da reforma?

O objectivo principal da reforma é permitir ao sector fornecer um serviço com qualidade e fiabilidade e a um preço razoável e justo e que, apoie o desenvolvimento económico e social do país sem sobrecarregar o Orçamento Geral do Estado.

É possível conseguir esta pretensão? Sim é possível. Entretanto, para que tal aconteça é necessário que haja uma mudança de postura quer por parte do Estado, quer por parte das empresas públicas do sector. O Estado teria que criar um quadro que permitisse que as empresas públicas pudessem operar em princípios comerciais. O Estado teria igualmente que criar um ambiente favorável que permitisse a entrada de novos operadores privados no sector, e isto, passaria pela criação de condições para que o regulador se torna-se forte e credível, pela adopção de uma politica transparente de repatriação de capitais e de uma tarifa que reflectisse os custos efectivos.

Quais os benefícios da reforma?

De uma forma geral, em qualquer processo de reforma espera-se os seguintes benefícios:

- ✚ As decisões a tomadas devem ter sustentação em fundamentos económicos e financeiros sólidos;
- ✚ A aplicação de mecanismos e incentivos adequados para reduzir os custos de operação e melhorar a produtividade e a eficiência;
- ✚ O estabelecimento de preços transparentes e justos;
- ✚ A redução e possível remoção dos subsídios a preços; e

- ✚ A adopção de preços assentes numa lógica económica. Tarifas sem base de cálculo económico e muito baixas promovem desperdício, esbanjamento, o que obriga a que se tenha que proceder grandes investimentos para atender a procura.

O que é a reforma do Sector Eléctrico?

A reforma do Sector Eléctrico consiste num processo de mudanças ao longo de quatro eixos diferentes porém independentes:

- ✚ Gestão
- ✚ Propriedade
- ✚ Estrutura
- ✚ Regulamento

Gestão

De um modo geral, procedem-se ajustamentos no modo de gestão e os mais conhecidos, são:

Comercialização

É um processo de transformação interna para aumentar a produtividade e eficiência da empresa pública, expondo-a aos novos sinais e incentivos através do estabelecimento de preços comerciais. A comercialização exige, entre outras coisas, a adopção e implementação de praticas e modelos de contabilidade analítica que conduzem à transparência no cálculo do custo.

Corporatização

É um processo no qual se estabelece a forma de corporação da empresa pública. O estatuto legal da empresa, com os seus direitos como entidade legal separada é estabelecido e são estipulados os direitos e obrigações dos seus donos e gestores através de um Contrato Programa. Normalmente, isto constitui um passo intermédio essencial rumo à parcial ou total desapropriação dos bens estatais.

Contratos de Execução

São mecanismos que permitem aos gestores de empresas públicas e do governo decidirem sobre tarefas específicas, responsabilidades e execução das obrigações. De uma forma geral, estes contratos são utilizados quando os governos continuam a impor certos

condicionalismos não favoráveis ao mercado aberto, tais como; o controle de preços, níveis de pessoal e salários e obrigações fiscais. Na prática, a implementação destes contratos não têm dado bons resultados.

O melhor tipo de mudança que alguém pode aspirar levar a qualquer organização é a receptividade para a mudança.

Propriedade

Existe o processo de privatizações que diz respeito à desapropriação dos bens de propriedade numa corporação através da venda das suas acções. Entretanto, esta operação deve ser bem estudada e equacionada e nunca deve ser tomada decisão sobre a matéria, sem a devida valorização do imobilizado. É importante que se procedam estudos de viabilidade para sustentar tal decisão e para determinar o tipo de privatização a proceder tendo em consideração às implicações e conseqüências a médio e longo prazo. A questão de direitos de voto e controlo sobre a gestão da empresa devem merecer igualmente o seu devido tratamento.

Muitas empresas públicas de electricidade na América Latina foram submetidas a processos de privatização sem a devida preparação. Algumas forma pressionadas porque os governos viam no processo a maneira mais fácil de adquirirem dinheiros para melhorar a componente social ou para melhorar a performance em outras área do sector. Como resultado do processo, na maior parte dos casos, não houve melhorias e as ineficiências continuaram. O poder e influência dos novos donos tornaram-se notórios e desagradáveis para os Governos e foram muitas lições aprendidas com a seguinte; não alienar todas as acções a um só dono. Actualmente este quadro mudou radicalmente e hoje são promovidas parcerias público privadas através do regime de concessões tais como; BOT, BOOT, ROT e Produtores Independentes.

Estrutura da Industria de Fornecimento de Electricidade

A estrutura da indústria de electricidade tem sido tradicionalmente dividida ao longo dos seguintes quatro segmentos; produção, transporte, distribuição e comercialização.

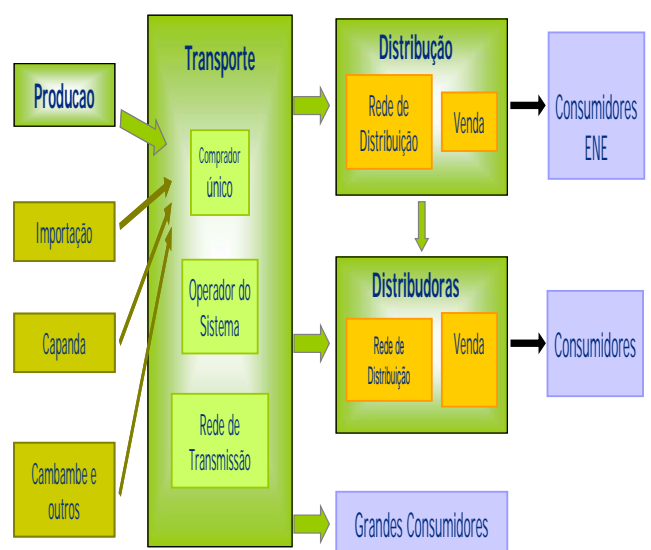
Existem vários modelos deferentes para a reforma da estrutura do sector. As opções para a reestruturação do mercado de electricidade variam de regime de monopólio, para a competitividade e opção de escolha por parte do cliente.

Sistema de Monopólio

Neste sistema, o tradicional e o que existia em Angola, num passado recente, uma única empresa produzia, transportava, distribuía e comercializava energia eléctrica.

Sistema de comprador único "single buyer"

A empresa responsável pela Rede Nacional de Transporte (RNT) compra electricidade de aos vários operadores da produção. Existem critérios de elegibilidade que têm haver com a não discriminação e o acesso livre. A RNT por sua vez vende energia eléctrica aos distribuidores e consumidores de alta tensão, sem competição dos fornecedores. Neste caso, ainda continua a existir o monopólio no transporte.



Sistemas de competição grossista e retalhista

No sistema de competição grossista, vários distribuidores compram electricidade de produtores num mercado competitivo.

Entretanto, o uso da rede de transporte é feito consoante regras de acesso livre e mantêm o monopólio nas vendas na sua área de actuação.

No sistema de competição retalhista, os consumidores têm acesso aos produtores directamente ou através de um retalhista de sua preferência e a rede de transporte, assim como a de distribuição, operam em condições de acesso livre "open access".

Opções para a estrutura do mercado Eléctrico

Característica	Monopólio	Comprador Único	Competição Grossista	Competição Retalhista
Competitividade na produção?	Não	Sim	Sim	Sim
Retalhistas com opção de escolha?	Não	Não	Sim	Sim
Consumidores com opção de escolha?	Não	Não	Não	Sim

Fonte: Hunt and Shuttleworth - privatização, regulação e competição

Entretanto, existem outros modelos adaptáveis e adequados para representar certos desafios:

- ✚ Monopólio Integrado com empresas de produção e distribuição não competitivas. Os clientes compram do monopólio;
- ✚ Modelo onde a distribuição está separada, mas a produção e transporte mantêm-se integradas. Os distribuidores não podem escolher o fornecedor a quem comprar energia eléctrica;
- ✚ O modelo de agencia compradora, onde existe competição na produção de energia eléctrica, mas onde todas as vendas devem ser feitas à agencia compradora designada. Esta agência vende depois aos retalhistas ou aos seus próprios clientes;
- ✚ Transporte centralizado com livre acesso a venda a retalho. Existe competição na produção, tendo os clientes opção de escolha do fornecedor, possivelmente

através de uma associação de firmas de energia.

Segundo os casos de estudo consultados sobre a matéria, a produção foi quase sempre o primeiro segmento a ser separado e a tornar-se competitivo com a introdução de Produtores Independentes.

Regulação

A medida que se procedem mudanças na estrutura da indústria de fornecimento de energia eléctrica e a introdução do sector privado, torna-se necessário a existência de uma função reguladora forte e explícita. As economias de mercado contam com as forças da competição para proteger os interesses dos consumidores e garantir que os produtos e serviços estejam disponíveis a preços e quantidades razoáveis. Entretanto, os interesses da empresa pública, dos novos actores no mercado, dos investidores também precisam de ser protegidos. Neste sentido é importante que o novo quadro regulador consiga estabelecer um equilíbrio de interesses entre os consumidores, empresas públicas, privadas, investidores e o governo.

Tendo feita uma breve incursão sobre os objectivos e benefícios do processo de reforma do sector eléctrico e examinado o porquê da reforma, suas implicações e consequências, interessa responder agora o seguinte:

Como reformar?

Os grandes especialistas sobre processos de reforma com quem temos vindo a conversar aconselham-nos o seguinte:

- ✚ A selecção e a concepção do processo de reforma e a estrutura final do sector devem ser adoptadas consoante as realidades de cada país;
- ✚ A reforma deve ser contínua. Ela deve ser vista não como um fim a alcançar, mas como um processo que deve ser mantido flexível e adaptável a fim de melhorar a eficiência e a independência financeira do Estado;
- ✚ É necessário ter em conta as principais determinantes do processo de reforma tais como; os elementos motivadores do

processo de mudança, as condições da economia e em particular do sector, o mercado e os recursos existentes;

- ✚ Para que o processo tenha êxito é necessário um compromisso firme por parte do Governo e muito particular, da empresa.

A DIFERENÇA ENTRE PAÍSES POBRES E RICOS

Texto de Michael J. Bennell

A diferença entre países pobres e ricos não está na idade do país. Veja o caso de países como o Egito e a Índia, que tem mais de 2000 anos e são pobres. E a Austrália, o Canadá e a Nova Zelândia, que há 150 anos quase não existiam e hoje são países desenvolvidos e ricos.

A diferença entre países pobres e ricos não reside nos recursos naturais disponíveis.

Japão é a segunda economia do Mundo, com 80% de território montanhoso e impróprio para a agricultura e a criação de gado.

No entanto, o país é uma imensa fábrica flutuante, importando matéria-prima de todo o Mundo e exportando produtos manufacturados.

A Suíça, apesar do seu pequeno território, cria animais e cultiva o solo durante apenas quatro meses no ano. Fabrica lacticínios da melhor qualidade e produz o melhor chocolate do Mundo importando cacau de África. O pequeno país, tem uma imagem de segurança, ordem e trabalho, o que o transformou na caixa forte do Mundo.

Os executivos de países ricos em comparação com seus pares dos países pobres, mostram que não há diferença intelectual significativa.

A raça ou a cor da pele também não são importantes. Imigrantes rotulados de preguiçosos nos seus países de origem, são a força produtiva dos países europeus ricos.

Então, qual é a diferença?

A diferença é a atitude das pessoas, moldada ao longo dos anos pela educação e pela cultura.

Nos países ricos e desenvolvidos, a grande maioria das pessoas segue os seguintes princípios de vida:

1. A ética, como princípio básico;
2. A integridade;
3. A responsabilidade;
4. O respeito pelas Leis;
5. O respeito pelo direito dos demais cidadãos;
6. O amor ao trabalho;
7. O esforço pela poupança e pelo investimento;
8. A disciplina; e pontualidade.

Nos países pobres apenas uma minoria segue estes princípios básicos na sua vida diária.

Angola não é pobre porque lhe faltam recursos naturais ou porque a natureza foi cruel com ela. O país é pobre porque falta vontade para cumprir e aprender os princípios de funcionamento das sociedades ricas e desenvolvidas.

Seja Coerente

As decisões isoladas podem parecer perfeitas, mas, quando são englobadas num contexto mais amplo, podem perder por completo o sentido. Os seus objectivos, planos, actividades diárias e hábitos não podem ser avaliados isoladamente.

As decisões não devem ser tomadas de forma independente, de maneira que isoladamente façam sentido, mas sim de forma que em conjunto tenham sentido na sua vida. O texto "Diferença entre os países ricos e pobres" ajudamos a compreender que, a riqueza não depende dos recursos naturais que temos, mas como tiramos proveito deles, da atitude perante a vida, a sociedade, o ambiente, da forma como agimos e da adopção de praticas de boa governação e de princípios de boa conduta, ética e moral. E aqui, interessa realçar a importância do capital humano na criação de valor e de riqueza.

"Neste momento de mudanças, torna-se imperioso, que cada um de nós se transforme num activista para a própria mudança, galvanizando os colegas e fazendo com que todos os trabalhadores se sintam parte integrante deste processo".

Eduardo Gomes Nelumba
PCA da ENE-E.P.
Encontro de Quadros, Setembro de 2006

PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO EM ALGUMAS EMPRESAS MEMBROS DA UPDEA

Tony Ramos
Director do Projecto Reorganização Órgãos Centrais

Importa aqui referir que, a União de Produtores, Transportadores e Distribuidores de Energia Eléctrica (UPDEA) em África é uma organização não lucrativa e que reagrupa 52 empresas de electricidade, localizadas em 42 países do continente africano, repartidos em 5 Pool Energéticos Regionais, nomeadamente; a Pool de Energia da África Austral, SAPP, a Pool de Energia da África Central, PEAC, a Pool de Energia Eléctrica da África Ocidental, a Pool de Energia Eléctrica da África Oriental, EAPP e a Pool de Energia da África do Norte, PEAN.

O problema da reforma do sector eléctrico tem estado na agenda de trabalho da organização. Foi criado um comité específico de estudo que trata de matérias ligadas a reestruturação e questões ligadas ao financiamento do sector eléctrico africano, onde a ENE, E.P., participa com alguns dos seus técnicos.

Algumas empresas de electricidade têm estado a apresentar as suas experiências, nomeadamente; a PHCN da Nigéria, a SBEE do Benin, a KenGen, CIE do Cote d'Ivoire, a ESKOM da África do Sul e a SENELEC do Senegal.

A maioria das iniciativas da reforma têm sido implementadas com apoio do Banco Mundial e

de outras agências de financiamento que têm disponibilizado os seus técnicos para em conjunto com as empresas trabalharem na escolha de opções de modelos de reestruturação e de financiamento para desenvolvimento dos seus programas. Excepção para a empresa de electricidade da África do Sul, a ESKOM que tem levado a cabo uma série de acções com recursos próprios.

Como é óbvio, as razões que têm estado a motivar o processo de reformas no sector eléctrico em África são as seguintes:

- ✚ A falta de financiamento perante a necessidade de crescimento das empresas do sector eléctrico;
- ✚ A necessidade de obtenção de elevados volumes de capital para o investimento de infra-estruturas na produção, transporte e distribuição;
- ✚ A necessidade de se conseguir investidores privados e introduzir concorrência no sector;
- ✚ A necessidade de melhorar o acesso à electricidade, a eficiência, fiabilidade e segurança no fornecimento de energia eléctrica; e
- ✚ A necessidade de desburocratizar a estrutura da industria de fornecimento de energia eléctrica tornando-a menos complexa e virada aos resultados.

Algumas empresas de electricidade, membros da UPDEA, são verticalmente integradas sendo responsáveis pela produção, transporte e distribuição.

No Benin, houve a introdução de produtores independentes na produção e o transporte manteve sob regime de monopólio, com acesso livre.

Foram também criadas comissões reguladoras do sector eléctrico em muitos países, embora ainda tutelados pelos Ministérios de Energia.

Algumas dessas comissões são financiadas pelos Estados enquanto que, outras são financiadas pelas taxas sobre a venda de electricidade.

Este processo de reestruturação não teve, em algumas empresas, o impacto desejado, com

relação ao rendimento do pessoal por causa das várias incertezas que ficam por esclarecer.

Algumas empresas têm estado a enfrentar sérias dificuldades no reenquadramento do pessoal, na medida em que, se torna fácil o reenquadramento do pessoal técnico e não do pessoal de apoio.

Existe em alguns casos, uma forte oposição dos sindicatos dos trabalhadores, ao processo de reestruturação.

Reconhece-se no seio da UPDEA, a necessidade de existir nas empresas em fase de reestruturação, uma ampla discussão, com o envolvimento de todos os trabalhadores para assegurar o sucesso deste processo.

As reformas iniciadas na Nigéria e no Kenya, tiveram um impacto positivo nas empresas PHCN e KenGen respectivamente, principalmente no aumento da potência instalada. Em contrapartida, a concorrência esperada no sector eléctrico no Benin, não foi materializada, já que a introdução dos Produtores independentes originou o aumento do preço de electricidade.

As empresas como PHCN da Nigéria, KenGen do Kenya e CIE do Cote d'Ivoire recomendam às empresas em fase de reestruturação, o estudo do modelo por si utilizado, mas tendo sempre em consideração as especificidades de cada um. Todavia a SBEE do Benin está actualmente a reflectir sobre a retomada do processo de parceria público privado ao invés da privatização.

É consenso entre todas as empresas membros da UPDEA que o processo de reestruturação das empresas deve ser adaptado ao contexto de cada país e nunca cópia absoluta de modelos predefinidos.

SEMINÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE SEPARAÇÃO DE CONTAS

Mário Santos

Director do Projecto de Separação de Contas

Os Seminários de Gestão Interna (SGI) são espaços de divulgação e debate das principais linhas de força em que assenta o processo de reestruturação interna da ENE e têm como objectivo, a mobilização de todos os trabalhadores em torno do processo. Para o efeito, o engajamento e participação de todos é encorajada.

Constituindo o processo de reestruturação um processo de mudança, é fundamental garantir que todos entendam o que se quer fazer, quais os objectivos da reestruturação, os seus ganhos e benefícios.

Três dos princípios básicos das organizações orientadas para a estratégia referem o seguinte:

- ✚ Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- ✚ Alinhar a organização à estratégia para criar sinergia; e
- ✚ Transformar a estratégia em tarefa quotidiana de todos.

Assim, a utilização dos princípios acima referidos resulta, em primeiro lugar, na necessidade de todos entenderem a estratégia, em segundo lugar, no alinhamento da organização à estratégia a partir do envolvimento e comprometimento de todos e, por último, no princípio de que, a comunicação da estratégia aos trabalhadores é fundamental, devendo ser feita de uma forma simples, clara e contínua.

Por essa razão, e porque uma das grandes funções da Unidade de Implementação do Processo de Reestruturação Interna (UPRI) consiste na divulgação e expansão do debate dos fundamentos do processo de reestruturação por toda a Empresa, como forma de envolver todos os trabalhadores, a UPRI decidiu realizar Seminários de Gestão Interna, tendo como pano de fundo, a abordagem relacionada com os elementos corporativos da Empresa, tais como a visão, missão, valores empresariais, objectivos

estratégicos e os grandes desafios que se colocam e, sobretudo, com as bases e fundamentos do processo de Separação de Contas, decidido como sendo, o primeiro projecto a implementar no processo de reestruturação.

Seminários realizados e principais constatações

Até ao presente momento, foram realizados 9 seminários, conforme resumo apresentado no quadro a seguir.

Nº	Data	Unidade de Gestão	Áreas alvo	Local	Nº Particip.
1	Junho	Direcção Geral	Direcção de Finanças, Direcção de Património	Luanda	22
2	Junho	Direcção Geral	DERH, Serviços Médicos	Luanda	31
3	Julho	Direcção Geral	DEAP	Luanda	21
4	Julho	DRN	Direcção de Exploração de Luanda+DEPT	Luanda	46
5	Julho	DRN	D. Exploração Cambambe	Cambambe	101
6	Julho	Direcção Geral	DECSA	Luanda	20
7	Julho	DRN	Sede DRN	Luanda	53
8	Julho	Direcção Geral	DEPT	Luanda	11
9	Julho	D. Exploração K. Sul	Direcção de Exploração do Kwanza Sul	Sumbe	18

Das apresentações feitas há a realçar, em primeiro lugar, o nível de participação dos trabalhadores, bem como, a forma desinibida como foram abordadas as questões, quer a nível da reestruturação, quer a nível do quotidiano. Foram levantadas várias questões de natureza corrente, o que pôs em destaque, em muitos casos, o conhecimento e o domínio de diferentes dossiers por parte de diversos técnicos e o interesse dos trabalhadores na efectivação da mudança.

Temas das apresentações

1. Elementos Corporativos e Estratégia Empresarial;
2. Aspectos da Estrutura organizacional;
3. Aspectos da Estrutura Contabilística;
4. Questões comerciais no âmbito do projecto de separação de contas;
5. Acções na área de Recursos humanos no âmbito do projecto de separação de contas; e
6. Gestão da Mudança.

Algumas questões colocadas:

- ✚ O Papel da liderança executiva para mobilizar a mudança, como princípio básico das organizações orientadas para a estratégia e que segundo muitos, é um imperativa da mudança;
- ✚ As relações com os parceiros estratégicos, nomeadamente; o GAMEK e os efeitos dessa relação no processo de separação de contas. Foi mesmo adiantado em Cambambe que é necessário rever o quadro actual. Existe disponibilidade na produção e Cambambe nem sempre pode injectar a energia eléctrica que tem no sistema porque Capanda não permite quando a rede eléctrica é da responsabilidade da ENE e esta tem que pagar o que recebe de Capanda;
- ✚ O Projecto de separação de contas versus optimização de trabalhadores;
- ✚ O sistema de remuneração, critérios para a parte fixa e parte variável. Como será o novo sistema de avaliação e remuneração;
- ✚ A adequação do período de vigência da UPRI ao período de implementação do efectiva Processo de reestruturação;
- ✚ Aspectos técnicos concernentes ao Projecto de Separação de contas, nomeadamente; a criação de Unidades de Negócio e de Apoio.

Nem sempre todas as questões foram esclarecidas isto porque muitas das questões serão respondidas pelo processo em curso. Entretanto, é urgente proceder a reflexões mais profundas tais como:

- ✚ Qual o posicionamento da ENE quanto ao processo de reforma. Onde quer ser forte, na produção, distribuição. Quer a

ENE deter a Rede Nacional de Transporte. Quais as estratégias definidas?

- ✚ Em nossa opinião, o encontro de quadros de 2007 deveria ser aproveitado para aprofundar as reflexões quanto a mudança.

Apreciação e resultados

Com vista a aferir da qualidade das apresentações e do desempenho dos apresentadores, criou-se uma ficha de apreciação, que é colocada à disposição dos participantes para a emissão de avaliações a cada sessão. Os factores de aferição e os resultados da apreciação feita pelos participantes aos seminários já realizados, conferem-nos a convicção de que, a decisão de realizar os SGI foi uma decisão acertada, porquanto se criou um ambiente propício para o debate, troca de impressões e divulgação dos objectivos principais da mudança garantido uma melhor compreensão sobre o processo e envolvimento de todos.

Tendo em atenção os excelentes resultados obtidos, bem como o nível das expectativas geradas, continuaremos no mês de Agosto a realizar os SGI, conforme espelha o quadro abaixo:

Calendário para o mês de Agosto de 2007

Nº	Datas	Unidade de Gestão	Áreas Alvo	Local
1	13.08.07 (Manhã)	Direcção Geral	DEPE, GJ	Sala de Reuniões DG
2	13.08.07 (Tarde)	Direcção Geral	DECD, GCI	Sala de Reuniões DG
3	15.08.07	Direcção Exp. Huambo	Sede	Huambo
4	17.08.07	Direcção Exp. Bié	Sede	Bié
5	21.08.07	DRS	Sede da DRS	Lubango
6	22.08.07	DRS	Matala	Matala
7	23.08.07	ENE/ Namibe	Namibe	Namibe
8	24.08.07	ENE/ Namibe	Tômbwa	Tômbwa
9	27.08.07	DRC	Sede da DRC	Lobito
10	28.08.07	DRC	Biópio	Biópio
11	31.08.07	DEC	DEC	Cabinda

O MARKETING UMA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Alberto Tomas

Director do Projecto Comercialização e Marketing

Nas empresas surgidas no século XIX, durante a revolução industrial, a principal actividade consistia em melhorar as tarefas da produção de modo a aumentar a eficiência da empresa. Esta época da predominância da produção foi caracterizada pelo desenvolvimento de novas tecnologias e processos de produção que, implicavam a necessidade de um elevado volume de capitais.

A crise que durou de 1929 até à guerra de 1939 provocou uma inversão de gestão tida anteriormente. A preocupação passou a ser a necessidade de escoar o resultado da produção em massa. Surgiu a necessidade de adaptar os circuitos de distribuição, de modificar os processos de comunicação com ênfase na publicidade e as primeiras agências de publicidade surgiram em 1930. Começaram-se igualmente a aperfeiçoar as técnicas de sondagem e de inquérito de opinião. Criou-se em muitas empresas o serviço de vendas.

Entre o fim da 2ª guerra mundial até cerca dos anos 70, passamos de uma economia de escassez para uma economia de consumo. O acréscimo do rendimento per capita, a distribuição mais homogénea deste, o maior grau de formação dos indivíduos e um maior e mais rápido acesso à informação provocaram transformações grandes nos mercados dos quais foram destacados os seguintes:

- ✚ Acréscimo da agressividade comercial;
- ✚ Intervenção dinâmica do consumidor;
- ✚ Tendência para a diminuição da vida útil dos bens;
- ✚ Alterações rápidas e profundas no comportamento e motivações dos consumidores.

Em resultado das transformações ocorridas ao nível da economia e do mercado, a anterior visão dos gestores de definir a política em função da produção, isto é, em considerar a empresa como o centro do universo económico, foi substituída por uma nova óptica de

marketing, na qual o mercado (consumidores e concorrentes) passaram a ser o centro do universo.

Uma definição generalizada de marketing do livro "Market - Teoria e Prática do Marketing" descreve o marketing como um conjunto de métodos e de meios de que uma empresa dispõe para promover e dar a conhecer os seus produtos quer internamente, quer externamente, atraindo a atenção do cliente e garantindo maior aproximação.

Como uma das ferramentas da gestão moderna, o marketing é uma actividade que gera relações de intercâmbio e de confiança, num horizonte de curto a médio prazos. Ela é vista como sendo uma actividade planeada e orientada por objectivos, dirigida à satisfação das necessidades de um mercado bem definido, através da oferta de produtos e serviços ao cliente.

Resumindo, pode-se concluir que gerir na óptica de marketing é gerir partir das características e necessidades do mercado modelado pelas forças externas do contexto (demográficos, políticos, tecnológicos, económicos, sociais e culturais) e pelas forças externas do sector de actividade (fornecedores, substitutos, concorrentes actuais e futuros) que nele actuam.

O marketing é considerado nos nossos dias como uma ferramenta importante na aproximação ao cliente e conquista dos mercados. Só ganha quem aposta no marketing e cimeta bases sólidas para garantir crescimento e desenvolvimento do negócio.

PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

Em Angola embora com alguma timidez, já se começam a promover parcerias público-privadas através do regime de concessões, BOT (*Built Operate and Transfer*), ROT

(*Rehabilitate, operate and transfer*). No primeiro caso, o operador privado constrói a infra-estrutura, opera e transfere para o Estado consoante condições negociadas, enquanto que no segundo, o operador reabilita, opera e transfere. Vamos então abordar como funcionam estas parcerias e quais as vantagens e benefícios para as economias tendo em consideração que esta forma de actuação desanuvia de grande maneira o peso do Estado no crescimento e desenvolvimento da economia.

Exemplos de parcerias no âmbito das concessões já existem em Angola. Muito recentemente, a Empresa Nacional de Electricidade lançou um concurso público para a reabilitação e modernização da Aproveitamento Hidroeléctrico das Mabubas, na província do Bengo. Outro exemplo, a referir, é o da construção da Aproveitamento Hidroeléctrico da HidroChicapa de 16 MW na província da Lunda Sul, uma parceria em regime de *joint-venture* entre a ENE-E.P. e a empresa Russa, a Alrosa.

A legislação Angolana permite este tipo de parcerias e mesma está contemplada na Lei 4/02 de 16 de Abril sobre a Delimitação de Sectores. A Lei diz que, as actividades incluídas nas chamadas reservas de Estado podem ser exercidas pelo sector privado mediante contrato de concessão.

Nas telecomunicações também já existem algumas praticas neste sentido.

Origem das parcerias público-privadas

Este tipo de parcerias teve início em França, no século XVII, onde se faziam parcerias entre o Estado e os agentes privados para a construção de canais e pontes. Esta pratica foi reforçada no século XIX, sobretudo nos domínios dos caminhos-de-ferro, água, saneamento, iluminação e transportes.

Mais tarde, já na Inglaterra, surgiram outras experiências inovadoras, no âmbito das chamadas "*Private Finance Initiative*" (Iniciativas de financiamento privado), onde foram introduzidos mecanismos de financiamento privado para compensar os cortes na despesa pública e assim, manter o

nível de investimento nas áreas sociais, de educação e da defesa.

O porquê destas parcerias?

Elas vêm desanuviar a esforço do Estado em áreas de capital intensivo como é o desenvolvimento das infra-estruturas eléctricas. É um meio de reduzir o peso do Estado, por um lado, e como forma de melhorar não só a cobertura, mas também a qualidade dos serviços públicos.

Como é equacionada a questão do risco?

Os serviços públicos em muitos casos são hoje prestados por agentes económicos privados devidamente enquadrados e supervisionados pelos poderes públicos. A opção desta prática não é somente determinada pela mera escassez de recursos financeiros por parte do Estado, mas também pela necessidade de melhorar os índices de produtividade e eficiência e melhorar o serviço prestado ao cliente.

Outra reflexão em volta do assunto é o papel do Estado como operador ou produtor económico e como regulador. Têm sido identificadas várias situações de conflito de interesses, com consequências graves para o erário público. No nosso caso particular, nem sempre as obras realizadas têm tido a melhor qualidade e durabilidade exigida.

A grande vantagem neste tipo de parcerias é que, a partilha de risco é assumida entre o Estado e o operador privado.

Quais as principais características das parcerias público privadas?

Elas são caracterizadas pelos seguintes elementos:

- ✚ Projectos com contratos de duração relativamente longos, em geral de 10 a 15 anos, devido ao retorno de capital investido pelo agente privado;
- ✚ O modo de financiamento é assegurado na totalidade ou em parte pelo sector privado;
- ✚ O parceiro privado é responsável pela concepção, financiamento, montagem e operação do projecto;

- ✚ O Contrato de Concessão tem deveres e obrigações das partes;
- ✚ O Estado deve garantir o controlo quer na execução, quer na implementação e os interesses públicos, nomeadamente, cobertura, qualidade de serviços e justiça de preços;
- ✚ A repartição precisa de riscos entre o parceiro do sector público, o Estado e o parceiro do sector privado;
- ✚ O Estado deve garantir a outra parte condições de retorno do investimento, compromisso de não intromissão na gestão, repatriação de capitais e outros elementos a acordar entre as partes.

Quais as formas ou tipos de parcerias público privadas mais comuns?

As parcerias se enquadram em três grandes classes:

Contratual

Quando a cooperação é regulada por Contrato. Neste caso, os riscos assumidos pelo Estado são regulados por cláusulas contratuais que visam repor o equilíbrio financeiro, mediante compensações do Estado.

Societário

Em geral, há a criação de uma *Joint-venture* de que o Estado ou uma entidade designada faz parte. O risco entre as partes é limitado ao capital investido na sociedade.

Tipo Combinado

O concessionário é uma sociedade com participação, directa ou indirecta do Estado.



Parcerias público privadas

BOT (Build, Operate and Transfer)	DBFO (Design, Build, Finance and Operate)	BOO (Build, Own, and Operate)
Proprietário Público	Proprietário público	Proprietário privado
Financiamento público	Financiamento repartido	Financiamento privado
Operador privado	Operador privado	Operador privado

BOO - Constrói, Opera e Transfere

DBFO - Concebe, Financia e Opera

BOO - Constrói, Possui e Opera



Que tipo de contratos de parceria público privadas existem?

Existem vários tipos de contratos sendo os mais comuns os seguintes:

- ✚ Contratos de Concessão;
- ✚ Contratos de Gestão;
- ✚ Contratos de Prestação de Serviços;
- ✚ Contratos de Cooperação Estratégica.

Os contratos de gestão são muito comuns e utilizados quando o objectivo é melhorar a performance operacional, comercial e financeira de uma dada empresa. Em alguns casos, são utilizados por períodos de três a cinco anos, com o objectivo de melhorar a performance e valorizar o imobilizado. Tendo conseguido estes objectivos, então decide-se ou não na venda das acções da empresa.

Este tipo de contrato é também utilizado quando uma determinada empresa detém património ou negócio que não possui

conhecimento apropriado para o gerir. Neste tipo de contratos, as partes assumem as suas responsabilidades e obrigações através de um Contrato Programa, Contrato de Compromisso ou de Metas.

Quais então as grandes vantagens deste tipo de cooperação?

- ✚ Aumentar o ritmo de investimento em infra-estruturas públicas;
- ✚ Melhorar o controlo e retorno sobre os investimentos;
- ✚ Permitir que haja maior fluxo de investimento nas áreas sociais;
- ✚ Partilha de risco entre o Estado e o sector privado; e
- ✚ Recuperação pelo Estado das infra-estruturas a longo prazo.

ESPAÇO DE REFLEXÃO

Projecto Gestão da Mudança

1. Como vamos nós alcançar os propósitos da reorganização e reestruturação interna?
2. Como é que se vai gerir o processo de mudança;
3. Como é que se poderá ter a certeza que as mudanças a implementar irão perdurar no tempo?
4. Qual o intervalo de tempo realista para implementar o processo de transformação?
5. Quais os elementos a considerar aquando da elaboração do Plano de Gestão da Mudança?

Envie suas contribuições e comentários através do proges.mudanca@hotmail.com.

O futuro é informação, comunicação, conhecimento e pessoas. Essas são as principais componentes do capital intelectual.

AS GRANDES EFEMÉRIDES EM JUNHO

Por Carlos Domingos
Secretário da UPRI

No dia 1 de Julho dia mundial da arquitectura, e é também o dia das cooperativas, da cooperação e das bibliotecas. Neste dia em 1906, o português José Alvalade fundou o Sporting Clube de Portugal. Em 1960, a Somália, tornou-se independente, assim como o Ruanda e o Burundi em 1962. Neste mesmo dia em 1997, a China retoma o controle de Hong Kong, que há 156 estava sob controlo Britânico.

A 3 de Julho de 1928, J. L. Bird, faz em Londres a 1ª emissão televisiva. Neste dia em 1962 a Argélia, tornou-se independente.

Em 4 de Julho de 1776, o Senado Norte-Americano emitiu a Declaração da Independência dos EUA. Neste dia em 1946 foi constituída a República das Filipinas.

No dia 5 de Julho do ano de 1947, foi apresentado na Universidade de Harvard, nos EUA o Plano Marshal que veio safar a Europa da crise do pós guerra. Nelson Mandela, substituiu Oliver Tambo a 5 de Julho de 1991, na presidência do ANC, partido que venceu as primeiras eleições livres na África do Sul.

A 6 de Julho de 1923, foi constituída a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas - URSS.

A 8 de Julho de 1984, foi feita a 1ª comunicação telefónica automática entre Portugal e Angola.

No dia 9 de Julho de 1386, assinou-se a aliança mais antiga em vigor na actualidade, entre o Reino Unido e Portugal.

A agência noticiosa soviética TASS é inaugurada a 10 de Julho de 1925.

No dia 12 de Julho de 1902 as mulheres australianas adquiriram o direito de votar. A 12 de Julho São Tomé e Príncipe, torna-se independente.

A 13 de Julho de 1945, os EUA, montam a 1ª bomba nuclear da história, a "Trinity", enquanto que em 1996, foi aprovada a lei que proíbe o casamento entre pessoas do mesmo sexo.

A 14 de Julho dia da França, começou em França, a Revolução francesa, no ano de 1789.

16 de Julho é o dia mundial da protecção das florestas.

A 18 de Julho de 1898 Pierre e Marie Currie, anunciaram a descoberta de um novo elemento químico, o polónio.

Em 18 de Julho de 1918 nasce na África do Sul, Nelson Mandela.

Dia 20 de Julho é o dia do amigo.

A inquisição é institucionalizada a 21 de Julho de 1542, pelo Papa Paulo IIº.

No dia 22 de Julho de 1993, uma criança nos EUA, foi submetida numa única intervenção cirúrgica ao transplante simultâneo do estômago, pâncreas, fígado, intestino delgado e intestino grosso.

A cidade de Mbanza Congo, que foi capital do reino do Congo, foi fundada no dia 25 de Julho de 1506. Neste mesmo dia, o cirurgião Sul Africano Christian Barnard, transplanta com êxito 2 pulmões e 1 coração numa paciente a beira da morte, em 1971, na África do Sul.

