



USAID
DO POVO AMERICANO

SPEED
Por Melhor Ambiente
De Negócios

PRINCIPAIS INVESTIMENTOS EM PETRÓLEO, GÁS E MINERAÇÃO COMO VECTORES DE COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL ATRAVÉS DE CONTEÚDOS E INTERVENÇÃO LOCAIS

*24 e 25 OCTOBER 2012,
BEIRA -MAPUTO*

Programa

Horário	Agenda	
09:00 – 09:15	<i>Boas-vindas</i> Contextualização	Mestre de Cerimonias – Senhor Hipolito Hamela, Acessor Economico da CTA
09:15 – 10:00	Tendências globais em termos de Compras Locais e Conteúdos Nacionais nas Industrias Extractivas	John James
10:00 – 10:30	Ligações Comerciais – A Experiência Sul-africana	John James
10:30 – 10:45	Guia genérico de preparação para as oportunidades por parte de potenciais fornecedores	Leida Schuman
10:45 – 11:30	Debate: Perspectivas Moçambicanas	Moderador: Senhor Hipolito Hamela
11:30 – 11:45	Observações Finais	Director Executivo do CTA Senhor Gabriel Machado
11:45 – 12:00	Fim do Programa	

▶ Orador: John James

Tendências globais de Compras Locais e Conteúdos locais nas Indústrias Extractivas

CONTEXTO

- ▶ Principais investimentos esperados em gás e fontes de energia
 - ▶ Benção ou maldição
 - ▶ Escolhas políticas e acções imediatas e de longo prazo
 - ▶ Balanceamento de realidades políticas e comerciais
 - ▶ Diálogo entre decisores políticos, sociedade civil & indústria
 - ▶ Aprender com outros países (Petróleo, Gás, Mineração)
- 

DEFINIR APROVISIONAMENTO (AL) E CONTEÚDO LOCAL (CL)

- ▶ AL: adquirir bens e serviços de empresas domiciliadas no país.
 - ▶ CL: proporção de valor de bens e serviços contribuído via trabalho, materiais, capital e infraestrutura locais.
- 

PORQUÊ CONTEÚDO LOCAL E COMPRA LOCAL

- ▶ Domiciliar tecnologia
- ▶ Construir infra-estruturas
- ▶ Expandir e aprofundar cadeias de valor nacionais
- ▶ Melhorar competências nacionais e infra-estruturas de formação profissional
- ▶ Desenvolver fornecedores locais para as cadeias de abastecimento tradicionais
- ▶ Aumentar as oportunidades de emprego
- ▶ Fazer crescer a receita nacional e a base tributária

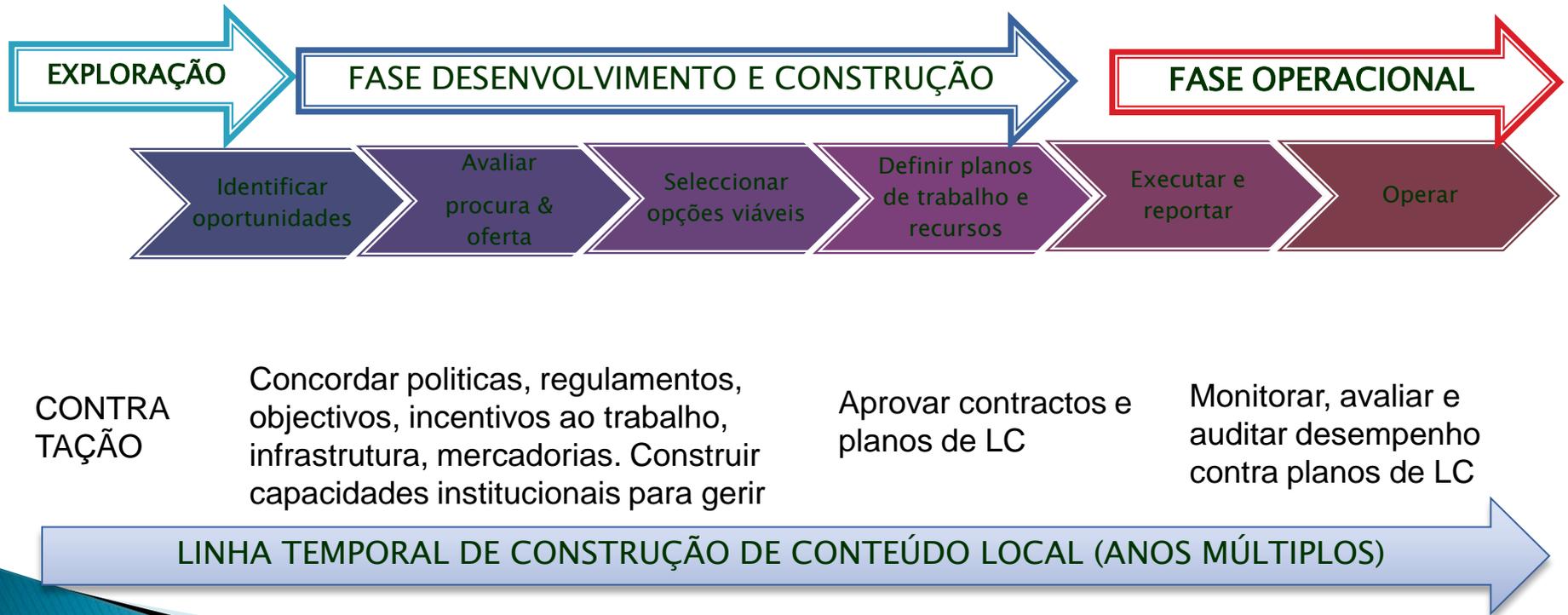
1º Mandamento : Deves assegurar as regras da concorrência

2º Mandamento: Deves compreender os factores do investimento

3º Mandamento: Deves ter políticas e regulamentos claros e consistentes

4º Mandamento: Deves fiscalizar e auditar compromissos assumidos

TÍPICO LC PARA MEGA PROJECTOS DE INDUSTRIA EXTRACTIVA



NÃO INVENTAR A RODA

- ▶ Outros países aprenderam da maneira mais difícil
 - ▶ Compreender e adaptar soluções a cada situação específica
 - ▶ África do Sul e Guiné podem ensinar como NÃO se faz
 - ▶ Nigéria, Brasil e Angola podem dar lições de como fazer bem
- 

LIGAÇÕES ENTRE REALIDADES POLÍTICAS E ECONÓMICAS

- ▶ Os trigémeos do mal: pobreza, desemprego e crime
- ▶ Pressões políticas:
- ▶ Nacionalismo dos recursos: desejo de maiores benefícios e de mais controlos nacionais
- ▶ Aumento da expectativa dos cidadãos e activismo da sociedade civil
- ▶ Tendências regionais globais: políticas/regulação para beneficiar cadeias de valor nacionais
- ▶ Competitividade empresarial, legitimidade e licença para operar
- ▶ Necessidade de industrialização e desenvolvimento do país
- ▶ Consequências dos tratados bilaterais

DEFINIÇÃO DE NACIONALISMO DE RECURSOS

- ▶ *“O desejo das pessoas nos países ricos em recursos para terem maiores benefícios económicos de seus recursos nacionais juntamente com a determinação dos seus governos para exercerem sobre eles maior controlo “ – SAIMM*

Manifestadas amplamente através deste tipo de medidas:

- ▶ Nacionalização total, com ou sem indemnização
- ▶ Nacionalização parcial (Estado detém participação no capital, com ou sem indemnização)
- ▶ Empresas estatais de mineração
- ▶ Rendas sobre os recursos e mecanismos de tributação progressiva
- ▶ Programas regulamentares exclusivos para cidadãos nacionais

LIGAR TRANSFORMAÇÃO ECONÓMICA E COMPRA LOCAL / POLÍTICAS DE CONTEÚDO

- ▶ Capacidade e papel do Estado em promover uma transformação económica inclusiva
 - ▶ Estratégias sectoriais dirigidas (*Indústrias Extractivas*)
 - ▶ Investimento em capital humano
 - ▶ Investimento em infra-estruturas
 - ▶ Políticas laborais e de emprego
 - ▶ Interesses comerciais com incentivos à transformação
- 

ELOS QUE FALTAM

- ▶ Capacidade do Estado
 - ▶ Estratégias para sectores alvos
 - ▶ Diálogo entre investidores e governos
 - ▶ Entender os vectores da concorrência
 - ▶ Entender os motores do investimento
 - ▶ Capacidade Local Institucional
- 

TENDÊNCIAS GLOBAIS: QUADRO REGULATÓRIO DO PETRÓLEO & GÁS

	Brasil	Indonésia	Cazaquistão	Angola
Existe regulação específica sobre Conteúdo Local (CL)	Sim	Sim	Sim	Sim
Há um requisito mínimo para CL?	Sim – Diferente para exploração e desenvolvimento	Sim – 35% em produtos, 50% em serviços	Não – existem metas mas são omissos os requisitos mínimos	Requisitos assentam em regimes seleccionados
A definição de CL inclui emprego e aquisições?	Sim	Sim	Sim	Sim
A legislação sobre CL faz distinções entre bens e serviços?	Sim – definição de “local” varia conforme for relacionada com material, equipamento e trabalho	Sim – definição de “local” varia conforme for relacionada com material, equipamento e trabalho	Sim	Sim – regulamento define regimes específicos
A característica CL faz parte do processo de licitação?	Sim	Sim	Sim	Sim
Existem penalidades para não-conformidades?	Sim – multas pesadas	Sim – cartão vermelho, cartão preto e penalidade financeira	Sim – visto que contratos estão sujeitos a aprovação	Sim – visto que contratos estão sujeitos a aprovação
A empresa & empreiteiro é obrigado a reportar % de CL ao Governo?	Sim – incluindo auditoria	Sim – incluindo auditoria	Sim – incluindo auditoria	Sim – incluindo auditoria

TENDÊNCIAS GLOBAIS: QUADRO REGULATÓRIO DA MINERAÇÃO

- ▶ Em estado embrionário de desenvolvimento
 - ▶ Preferência a fornecedores locais, desde que ofereçam preços competitivos, e respeitem requisitos de qualidade, saúde e segurança e exigências de entrega
 - ▶ Localização e formação de pessoal
 - ▶ Desenvolvimento da comunidade local
 - ▶ Não devidamente monitorada nem aplicada
 - ▶ Movimento crescente para regular e adaptar relacionado com indústrias de petróleo e gás
- 

GUINÉ – CÓDIGO DE MINERAÇÃO 2011 e 2012

- ▶ Artigo 107 sobre preferência de empresas guineenses
- ▶ Deve ser dada preferência a empresas guineenses em todos os contratos, desde que ofereçam preços comparáveis, quantidade, qualidade e prazos de entrega.
- ▶ Em todos os casos, a proporção de trabalho dado às PME/PMI e às empresas pertencentes ou controladas por guineenses devem aumentar gradualmente de acordo com limites mínimos: 10% na fase de exploração e 20% durante o desenvolvimento da mina; 15% entre os anos 1 e 5; 25% em 6–10 anos; 30% nos anos 11–15.
- ▶ Obrigação de apresentar e executar um plano de apoio à criação e/ou reforço de capacidade das PME /PMI (ou de empresas pertencentes ou controladas por guineenses) para fornecimento de bens e serviços necessários ao seu negócio.
- ▶ Artigos 30 e 37 exigem a apresentação de um plano de apoio e relatórios para as empresas propriedade ou controladas por guineenses.
- ▶ Necessidade de um plano de apoio para a criação ou desenvolvimento de capacidades das PME/PMI, ou de empresas propriedade ou controladas por guineenses, como parte dos pedidos de autorização de exploração e das concessões mineiras.

GANA E MALI

- ▶ Processo de desenvolvimento de regulamentos específicos para dar cumprimento ao disposto em termos de aquisições locais
 - ▶ Exigência às companhias de mineração para apresentar e reportar sobre um plano de aquisições locais
 - ▶ Mali está a estudar medidas semelhantes para Conteúdo Local
- 

NIGERIA CONTEÚDO LOCAL (NOGIC ACT 2010)

- ▶ Os investidores devem apresentar um plano de Conteúdo Local para a Comissão Nacional de Acompanhamento
- ▶ Estabelece níveis mínimos de Conteúdo Local
- ▶ Especifica os serviços que devem ser adquiridos na Nigéria, por exemplo de soldadura e serviços jurídicos
- ▶ Inspeção de Petróleos pode revogar licenças se os requisitos não forem cumpridos
- ▶ 380 mil milhões de dólares (95%) da despesa da indústria externalizados em 30 anos de políticas pré-CL
- ▶ 191 milhões de dólares (65%) dos gastos da indústria domiciliados nos últimos 10 anos pós-CL
- ▶ 300.000 empregos directos criados em engenharia, produção, soldadura, etc.

Vínculos de negócios– A experiência Sul–Africana

- ▶ Orador: John James

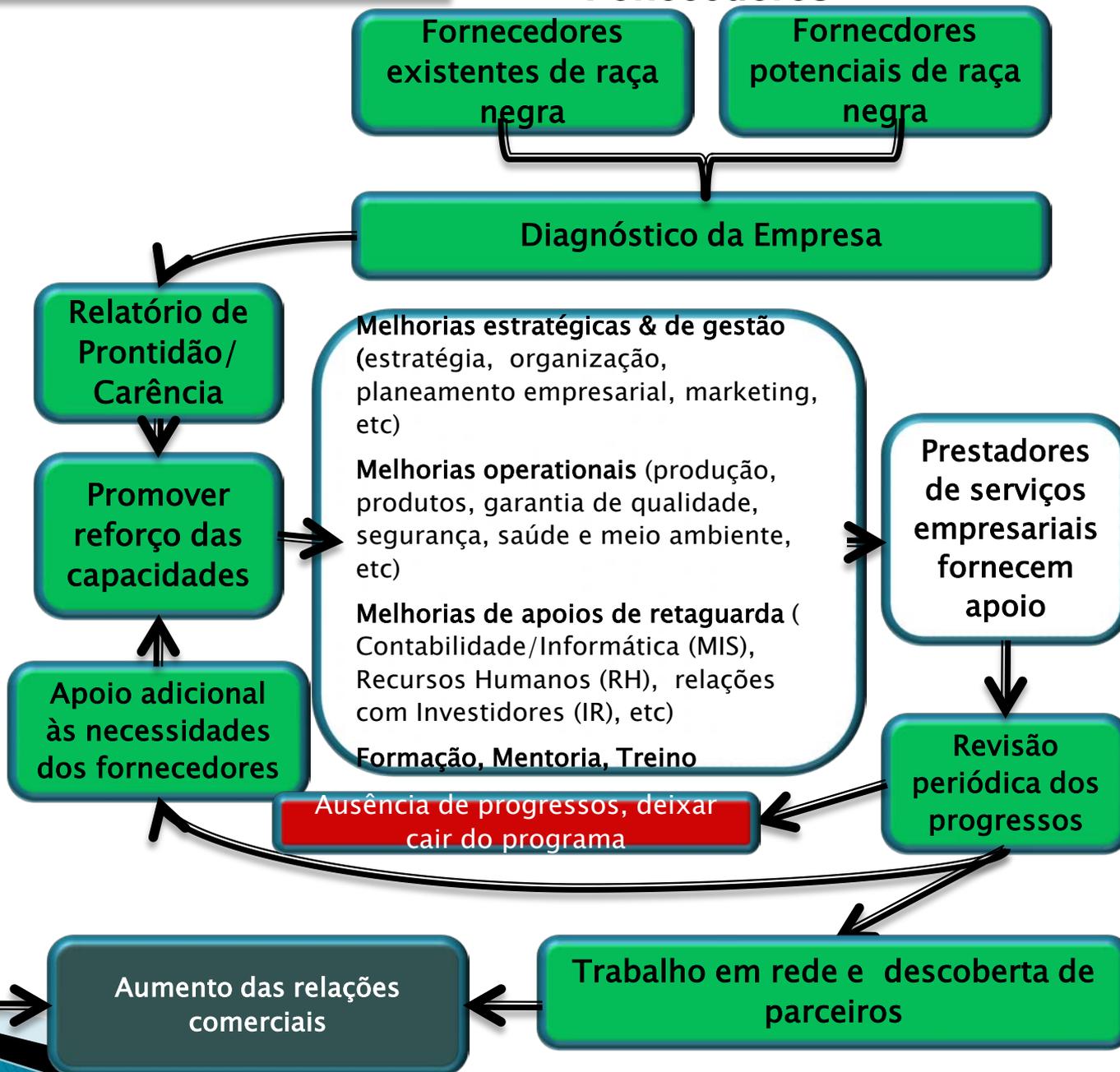
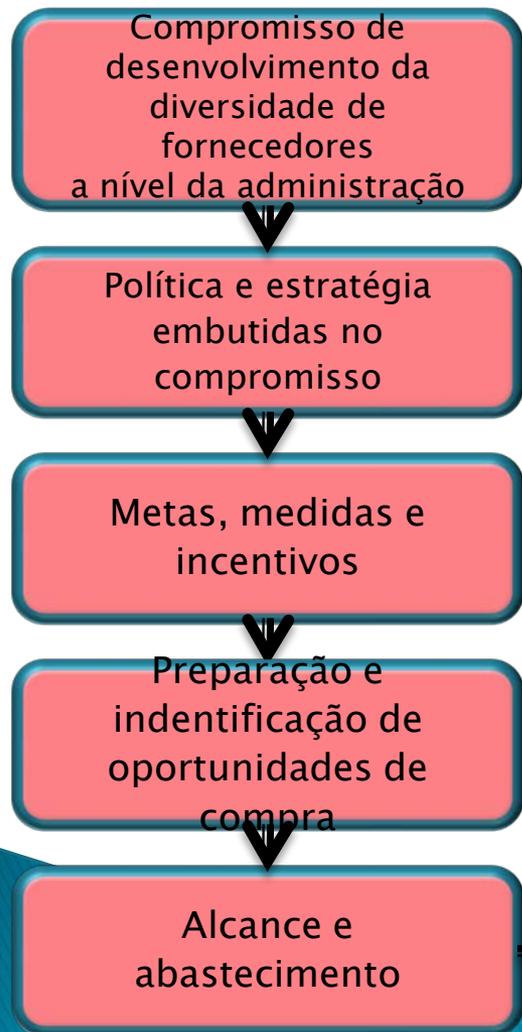
AFRICA DO SUL – DA CARTA DE MINERAÇÃO AOS CÓDIGOS BBBEE

- ▶ Código 500 dos Códigos BBBEE de boas práticas relativos a acordos comerciais com aquisição preferencial em três categorias de medição, cada uma com o seu peso específico:
- ▶ **Compras BEE executadas por todos os fornecedores (12 pontos):**
Alvos de 50% nos anos de 0 (zero) a 5 e 70% nos anos de 6–10
- ▶ **Compras BEE executadas por Pequenas Empresas em processo de Qualificação (QSE) ou Micro–Empresas Isentas (EME) (3 pontos):**
Objectivos: 10% (anos 0–5) e 15% (6–10 anos)
- ▶ **Compras BEE executadas por empresários (homens e mulheres) de raça negra (5 pontos):**
Compras feitas a fornecedores – 50% de raça negra – (máx. 3 pontos), com uma meta de cumprimento de 9% (anos 0–5) e de 12% (anos 6–10)
Compras feitas a fornecedores – 30% mulheres de raça negra – (máximo de 2 pontos), com uma meta de cumprimento de 6% (anos 0–5) e 8% (anos 6–10)

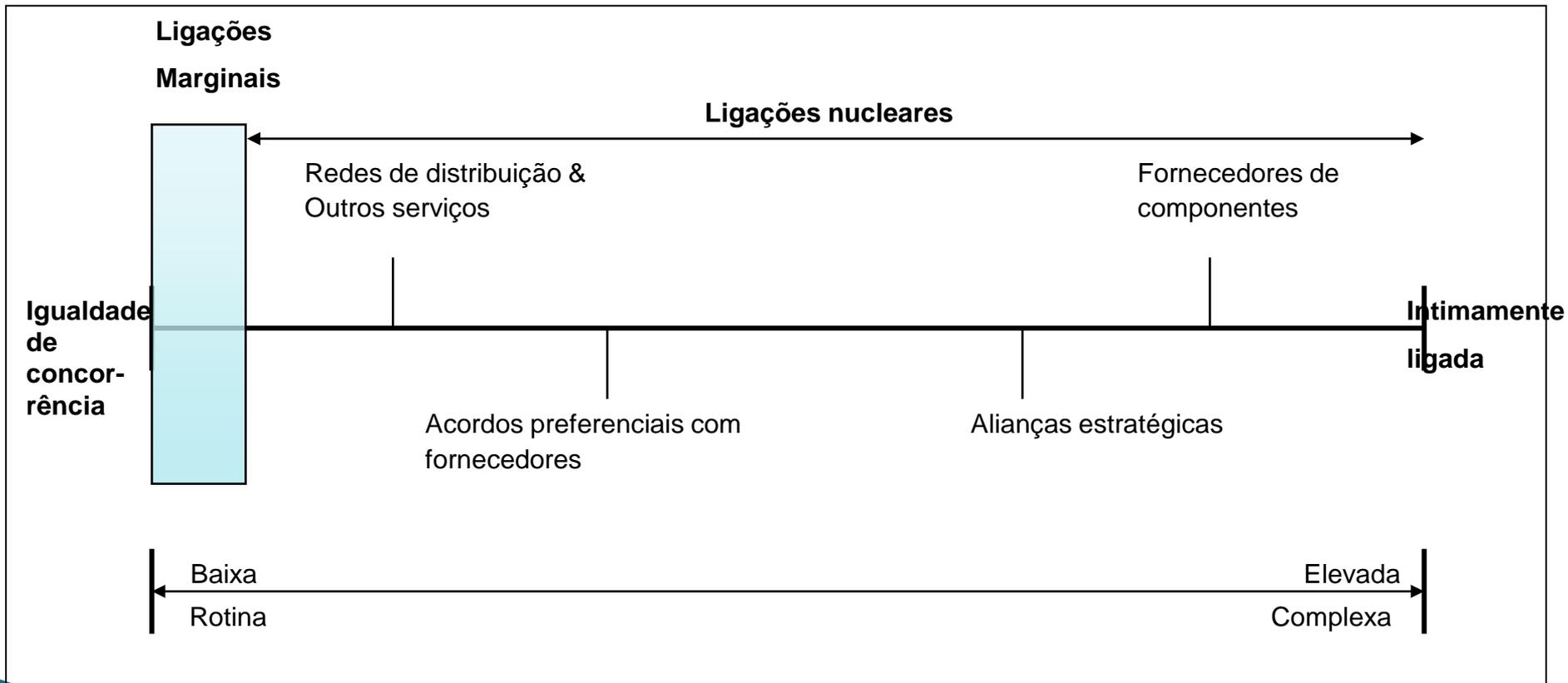
MODELO DE RELAÇÕES COMERCIAIS

Desenvolvimento de Fonecedores

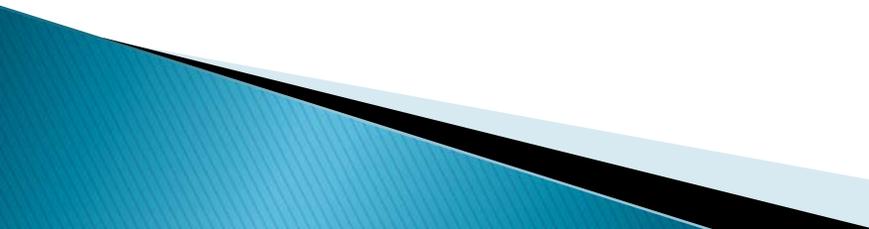
Abertura de Oportunidades



DEFINIÇÃO DE LIGAÇÕES SUSTENTÁVEIS



RAZÕES PELAS QUAIS O MODELO SUL- AFRICANO NÃO FUNCIONA EM MOÇAMBIQUE

- ▶ Concerto de distorções causadas pelo apartheid e integração de duas economias
 - ▶ Não é assente na indústria, nem apresenta visíveis oportunidades de investimento de longo prazo
 - ▶ Oportunidades e mecanismos limitados para vincular a aprovação de licenças com contratos e com metas fixas e planos de implementação
 - ▶ As tabelas de indicadores BBBEE são fáceis de manipular para alcançar os resultados pretendidos
 - ▶ As parcerias e a acção conjunta entre governo, indústria e as instituições de ensino e técnicas são fracas e difíceis de gerir em todos os sectores
- 

LIÇÕES DO PETRÓLEO & GÁS

Facilitadores e Sustentabilidade

- Forte compromisso do Operador/Utilizador
 - Organismo de auditoria e monitorização independente eficaz
 - Empresas locais com capacidade de adaptação as normas rigorosas de funcionamento
 - Aprovações atempadas dos contratos pelos actores-chave em todas as fases
 - Necessidade de um fluxo constante de trabalho para sustentar os ganhos de capacidade
- 

- ▶ Orador: Leida Schuman

guia genérico de preparação de potenciais fornecedores para as oportunidades

Expectativas

- ▶ “Podemos fornecer qualquer coisa & realizar qualquer tipo de trabalho”
- ▶ Existe a obrigação de nos fazerem compras e de nos darem emprego, porque
 - Somos empresas locais
 - Somos pobres e temos fome
 - Temos as competências
- ▶ O Governo obrigá-los-á a fazê-lo
- ▶ Eles prometeram ...

A Realidade

- ▶ **Motivação para manter custos tão baixos quanto possível**
- ▶ **Eles vão comprar tudo localmente ... se os bens e serviços forem exactamente o que eles querem (qualidade e volume)**
- ▶ **Eles querem comprar de tão poucos fornecedores quanto possível – "planos estratégicos de abastecimento"**
 - Reduzir a gestão de relações comerciais
- ▶ **Compras electrónicas, uma realidade**
 - Catalogação
- ▶ **Comunicação – eletrónica e confiável**
- ▶ **Instalações avançadas / Minas – procura sofisticada**
- ▶ **Contratos de longo prazo – 3 a 5 anos**

Receios e riscos corporativos

- ▶ **Segurança comprometida**
 - Indemnizações a pagar
 - Ataques dos media
- ▶ **Qualidade comprometida**
 - Danos nos equipamentos
 - Perdas de produção
- ▶ **Segurança dos abastecimentos**
 - Fornecedores estratégicos que falham abastecimentos – quebras de produção
- ▶ **Comunidade instável**
 - Licença para operar

Encontrando o “ajuste”

- ▶ **What the “beast eats”??** (Morto “por ter cão”,
Morto “por não ter”?)
- ▶ Janelas de oportunidade
 - Saber o que é necessário e quando
- ▶ Ciclos do negócio
 - Arranque, operação, encerramento
- ▶ Colaboração
 - Governo
 - Organizações empresariais – ex.: Câmaras de Comércio, Associações Industriais...
- ▶ Relacionamentos

Tornar-se um Fornecedor

- ▶ Processo de candidatura de Fornecedores
 - Principalmente online
- ▶ Conhecer os requisitos e fornecer
 - Extractos bancários
 - Relatórios de auditoria
 - Liquidação de impostos
 - Conformidades legais
- ▶ Registos limpos
 - Fornecem garantias de segurança – verificam registos criminais, histórico financeiro, solvência
- ▶ Inspecções ao local de exploração
 - Limpeza adequada, sistemas, sistemas de gestão informação, segurança, etc.

Obter um contrato

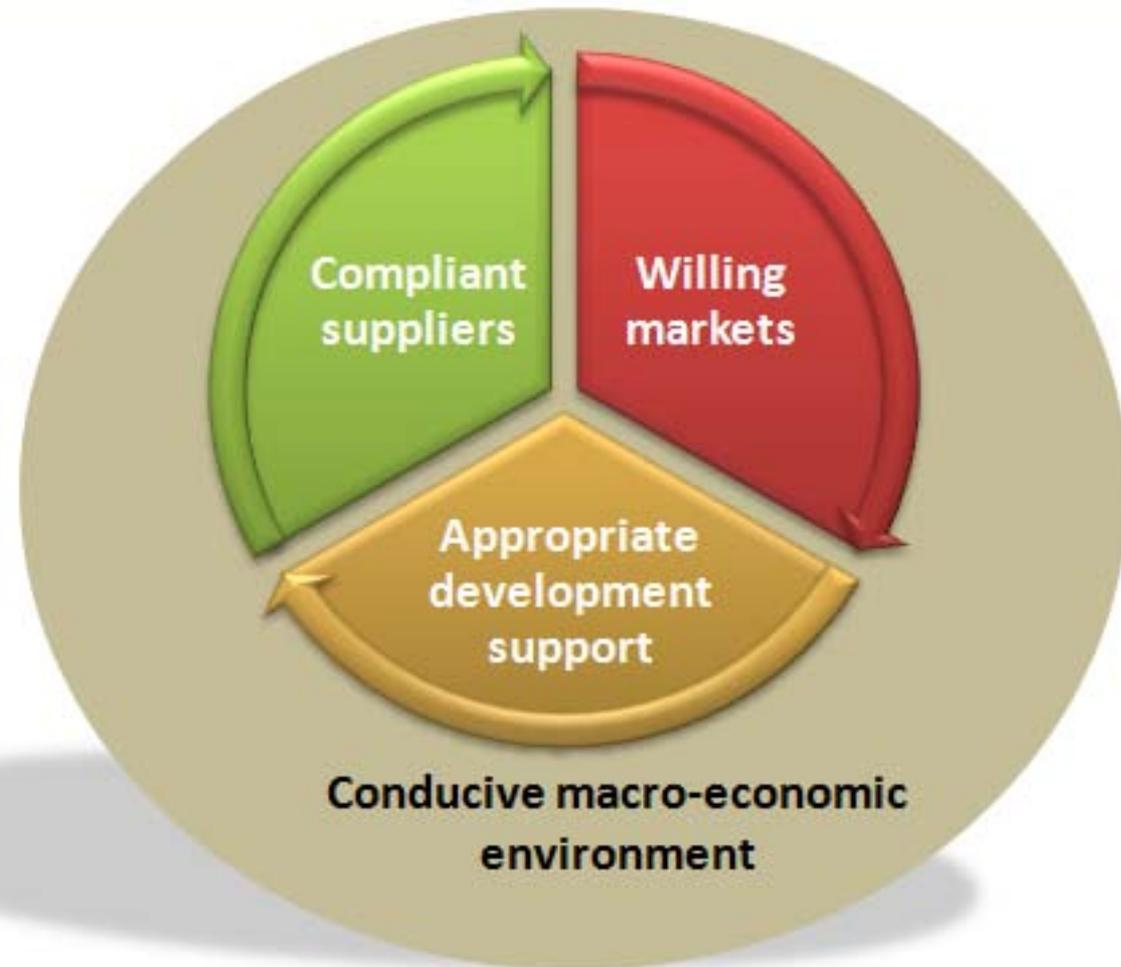
- ▶ **Contactos e redes**
 - Factores de desqualificação – subornos, prendas, etc.
- ▶ **Cronogramas**
- ▶ **Capacidade de resposta aos Requisitos de Qualificação (RFQ, em inglês)**
 - Atenção aos detalhes
- ▶ **Especialização técnica**
- ▶ **Preço competitivo**
- ▶ **Meios apropriados para fornecimentos:**
 - Equipamento, instalações, oficinas, espaço de armazém
 - Parceiro para um empresa conjunta?
 - Acesso a fundo de maneio
 - Relacionamento com banco?

Outras oportunidades

- ▶ Avaliar oportunidades de sub-contratação
- ▶ Agências
- ▶ Franquias
- ▶ Fornecimento a comunidades mineiras e industriais
 - Produtos e serviços domésticos
 - Contratos municipais (expansão)
 - Restaurantes
 - Produtos agrícolas
- ▶ Oportunidades através do aumento de necessidades em infra-estruturas, como habitação, lazer, etc.
- ▶ Emprego directo

Activando Ligações

- **Compreender e quantificar mercados**
- **Desbloquear** o sistema de estrangamentos
- Identificar, convocar & mobilizar as **partes interessadas**
- Criar “patamares” para mudança sistémica sustentável e **plano de saída**



Debate Aberto: perspectivas Moçambicanas

- ▶ Moderador(s): Gabriel Machado

Apêndice



Quando as ligações funcionam – Estudo de caso SAIBL

- ▶ SAIBL e Foskor: Desenvolvimento de Fornecedores
- ▶ Informação adicional: Foskor é o único produtor de fosfato da África do Sul e um dos maiores produtores mundiais de fosfato e ácido fosfórico. A SAIBL concordou em trabalhar conjuntamente com a Foskor no desenvolvimento de fornecedores de raça negra para aumentar o número de empresas competitivas, propriedade de cidadãos negros, fornecedoras das principais unidades da Foskor nas províncias de KwaZulu–Natal e do Limpopo.

Foskor: O que fizemos

- ▶ Seminários – Reunimos 26 fornecedores potenciais, em dois locais, para os informar acerca do programa SAIBL – avaliação da solidez e adequação como potenciais fornecedores –oportunidades e respectiva dimensão, bem como épocas de contrato.
- ▶ Triagem de 13 empresas voluntárias usando ferramentas PSC (selecção de empresas sólidas)
 - 5 precisaram de orientação/formação genérica para desenvolver capacidades básicas de negócios (um desafio típico encontrado na maioria dos fornecedores locais que se desenvolveram em redor de locais remotos de mineração).
 - 6 delas foram consideradas adequadas e registadas no banco de dados SAIBL para acompanhamento da respectiva evolução

Foskor: O que fizemos

- ▶ Análise em profundidade de empresas sólidas e adequadas para identificar pontos fortes e fracos
 - Uso da Ferramenta de Diagnóstico Empresarial
 - Acordo com os proprietários do negócio e gestão sobre a classificação e priorização para melhorar áreas mais débeis
- ▶ Trabalho com a rede de fornecedores de serviços empresariais treinados para lidar com áreas identificadas como fracas
 - As intervenções envolveram planos estratégicos, sistemas de gestão da qualidade (normas de segurança e saúde) e sistemas de informação de gestão
 - Em Phalaborwa, foi realizado o treino sobre "a importância e a compreensão das demonstrações financeiras" e o processo de "adiudicação"

Foskor: Resultados Chaves

- ▶ Dos 10 fornecedores que participaram, foram concedidos a 6 deles novos contratos.
 - ▶ Dois contratos novos para fornecedores no valor de mais de 5,2 milhões de rands em áreas centrais de manutenção ferroviária e de gestão ambiental
 - ▶ Após 12 meses, os fornecedores relataram que o programa aumentou o volume de negócios em mais 9.0 milhões de rands.
- 

Foskor: O que fez o programa funcionar bem

- ▶ A Foskor sabia o que queria alcançar
 - ▶ A Foskor e a SAIBL acordaram medidas para avaliar o sucesso do programa
 - ▶ A Foskor concordou em financiar parte do apoio
 - ▶ Envolvimento a partir do topo – Vice-Presidente
 - ▶ Coordenação entre os actores-chave: Pessoal ligado às compras e ao processamento
 - ▶ Compreensão da diversidade de fornecedores
 - ▶ Disposição para identificar oportunidades
 - ▶ Forma inovadora de agrupar as oportunidades tornando-as acessíveis aos fornecedores participantes
 - ▶ Ferramentas e metodologias experimentadas e testadas
- 