

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

*BEIRA 24 DE OUTUBRO DE 2012*



Amman | Islamabad | Johannesburg | London | Mexico City | Ramallah | Washington

# Programa



| Horário       | Agenda  |   |
|---------------|---|---|
| 09:00 - 09:15 | <b>Boas-vindas</b><br>Contextualização  | Gabriel Machado   |
| 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   |   |
| 11:30 – 11:45 | Observações Finais  | Vice Presidente Da CTA para Região Centro Senhor Prakash Preahlad |
| 11:45 – 12:00 | Fim do Programa   |   |



---

Orador: John James

# TENDÊNCIAS GLOBAIS DE COMPRAS LOCAIS E CONTEÚDOS LOCAIS NAS INDÚSTRIAS EXTRATIVAS

# 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

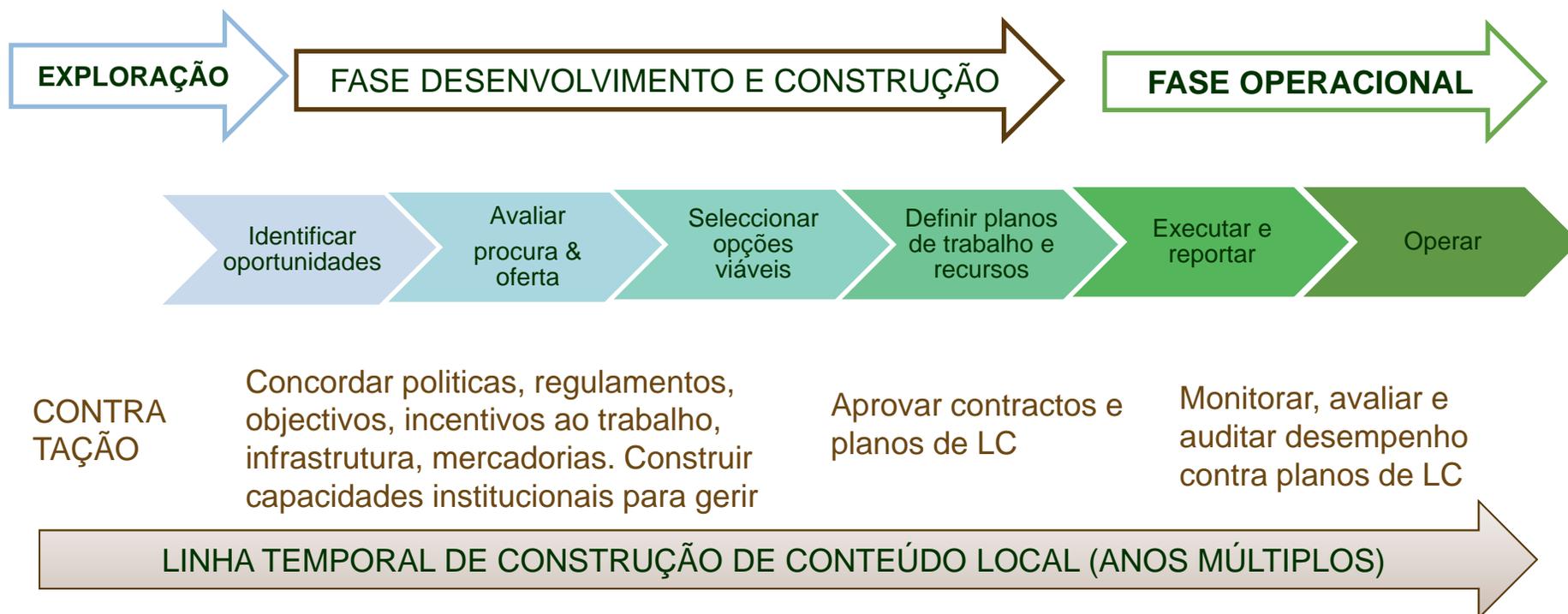
1º Mandamento : Deves assegurar as regras da concorrência

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



|  | <b>Brasil</b>  | <b>Indonésia</b>   | <b>Cazaquistão</b>  | <b>Angola</b>  |
|--|--|--|---|--|
| <b>Existe regulação específica sobre Conteúdo Local (CL)</b>                 | Sim  | Sim  | Sim   | Sim  |
| <b>Há um requisito mínimo para CL?</b>                                       | 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         |
| <b>A definição de CL inclui emprego e aquisições?</b>                        | Sim  | Sim  | Sim   | Sim  |
| <b>A legislação sobre CL faz distinções entre bens e serviços?</b>           | 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         |
| <b>A característica CL faz parte do processo de licitação?</b>               | Sim  | Sim  | Sim   | Sim  |
| <b>Existem penalidades para não-conformidades?</b>                           | 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 |
| <b>A empresa &amp; empreiteiro é obrigado a reportar % de CL ao Governo?</b> | 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

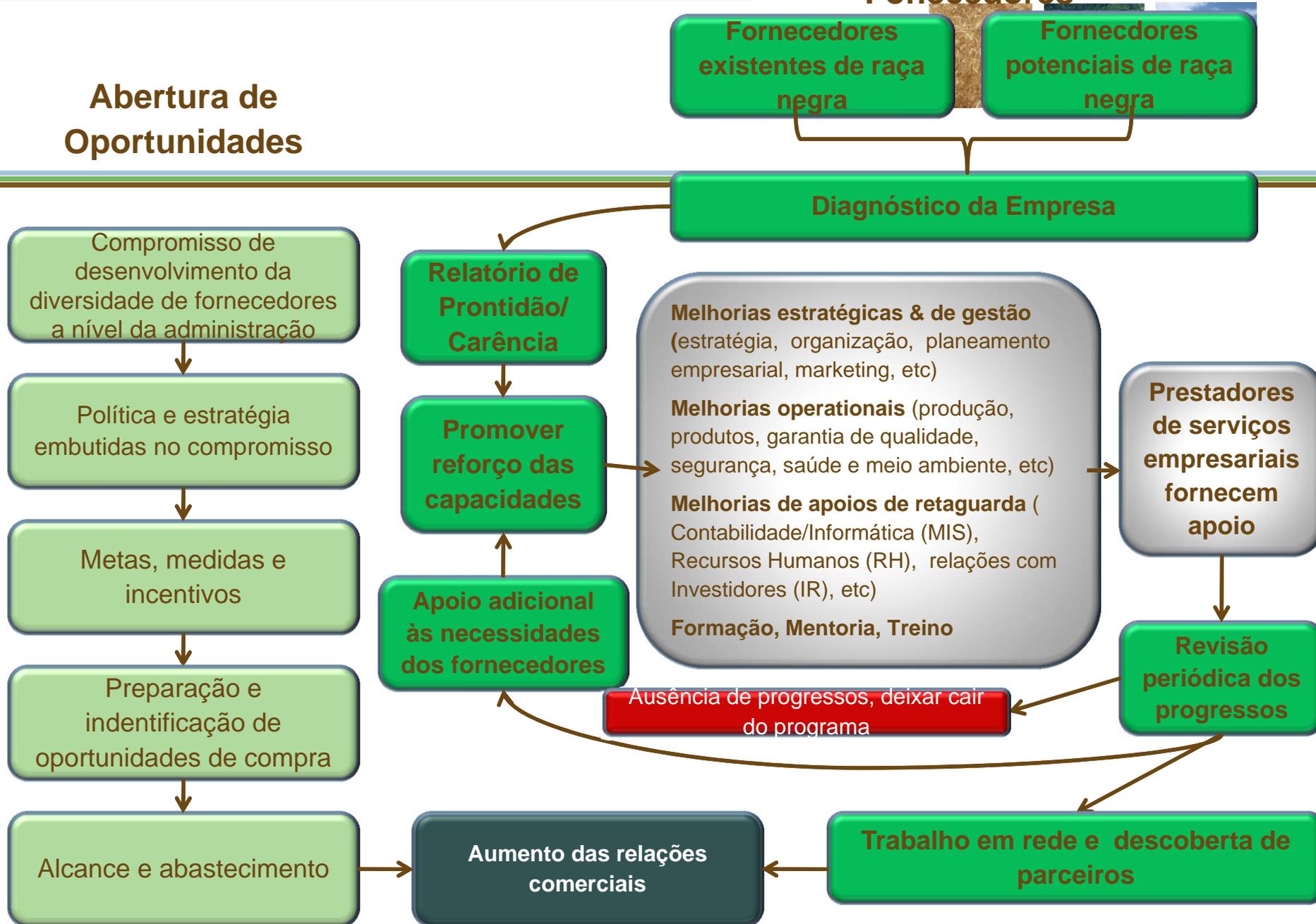


- Código 500 dos Códigos BBBEE de boas práticas relativos a acordos comerciais com aquisição preferencial em três categorias de medição, cada uma com o seu peso específico:
- Compras BEE executadas **por todos os fornecedores (12 pontos)**:  
Alvos de 50% nos anos de 0 (zero) a 5 e 70% nos anos de 6-10
- 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)

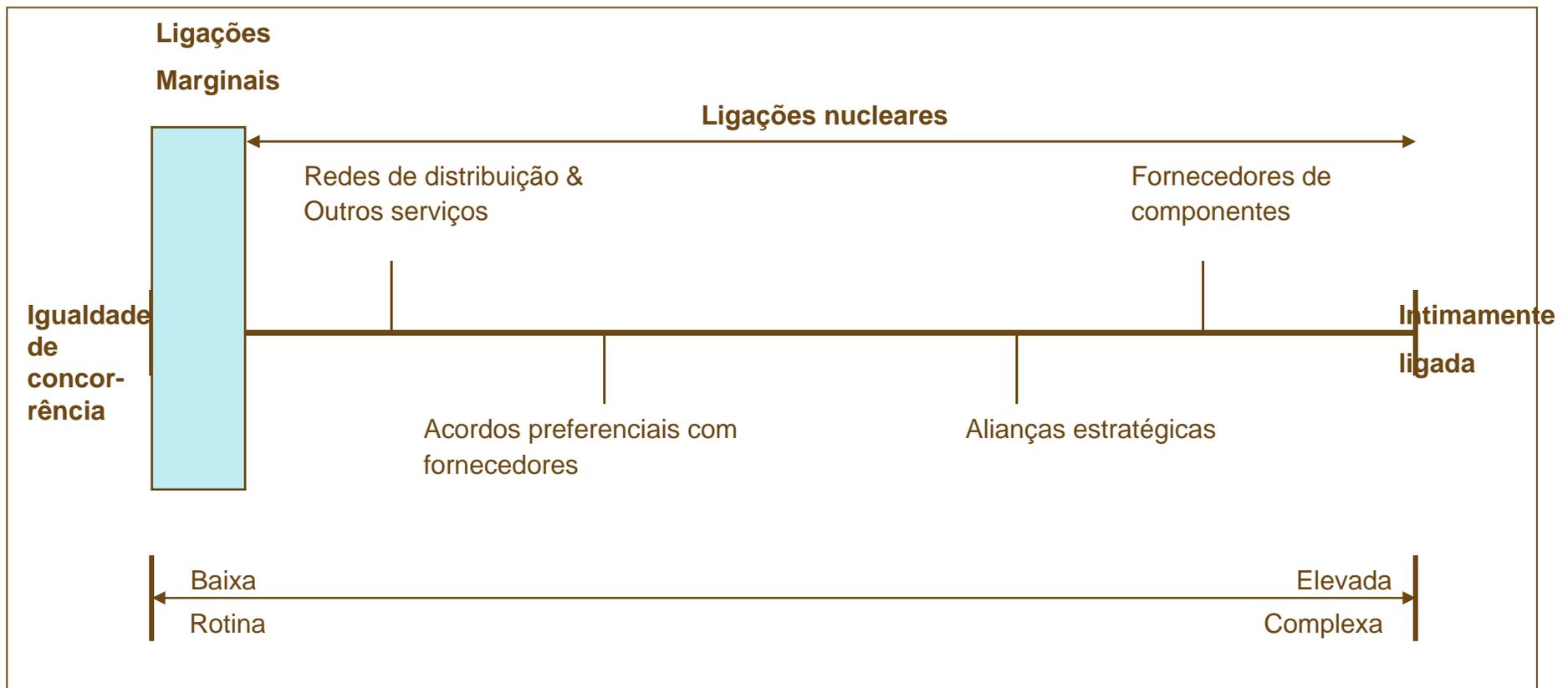
# MODELO DE RELAÇÕES COMERCIAIS

## Desenvolvimento de Fonecedores

### Abertura de Oportunidades



# DEFINIÇÃO DE LIGAÇÕES SUSTENTÁVEIS



•Adaptada de "Beyond the firm", Agência Australiana de Economia Industrial. 1995

# 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 BBEE 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 maneiio



Relacionamento com banco?

# Outras oportunidades

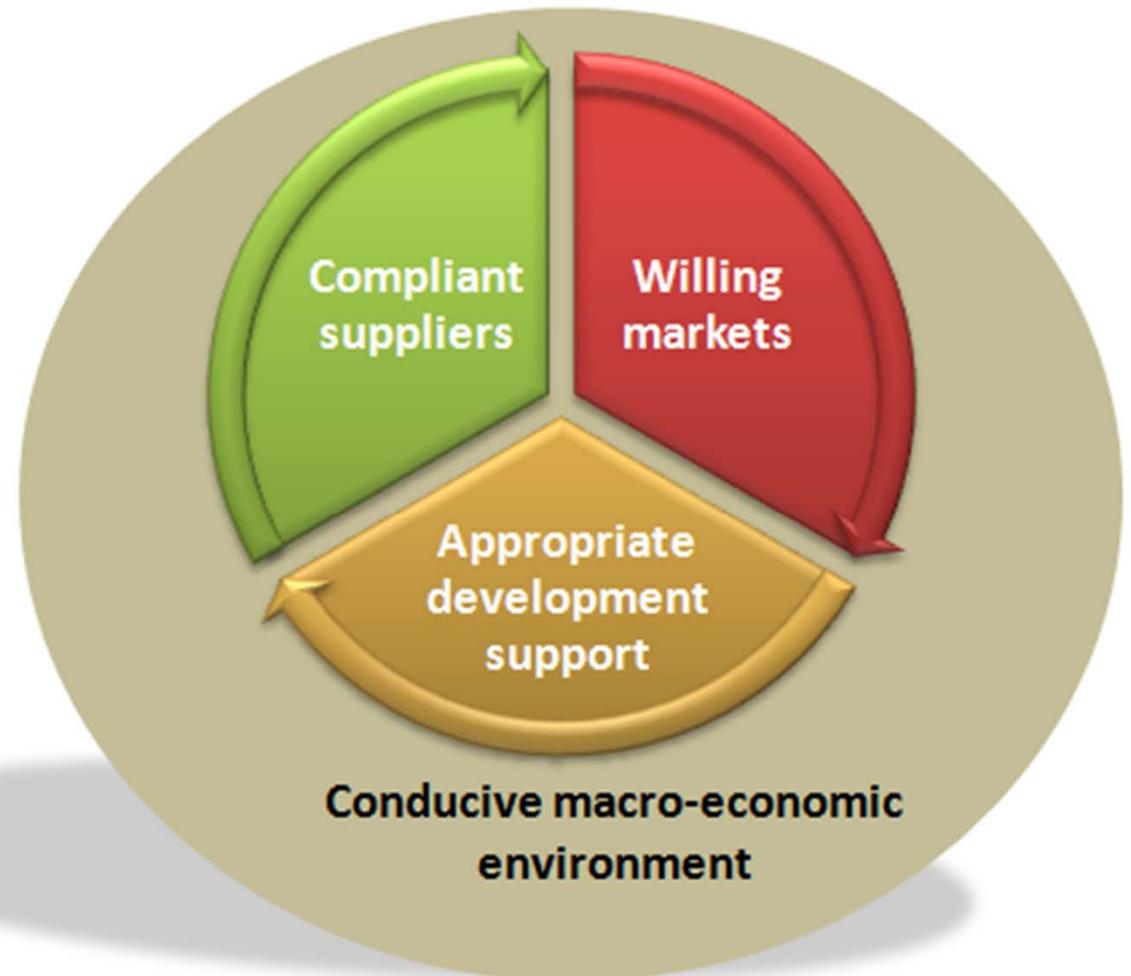


- Avaliar oportunidades de sub-contratação
- Agências
- Franquias
- Fornecimento a comunidades mineiras e industriais
  - Produtos e serviços domésticos
  - Contratos municipais (expansão)
  - Restaurantes
  - Produtos agrícolas
- Oportunidades através do aumento de necessidades em infra-estruturas, 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**





---

Moderador(s): Gabriel Machado & Brigit Helms

# DEBATE ABERTO: PERSPECTIVAS MOÇAMBICANAS





---

# 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 "adjudicação"

# 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