



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

O Processo de Privatização e sua Influência Empresarial: Angola  
1989-2012

Sapalo António

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador

Prof. Doutor Nelson Santos António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Março 2013

## **Júri de Provas de Doutoramento**

Doutora Sónia Dahab, Professora Associada Convidada da Faculdade de  
Economia da Universidade Nova de Lisboa

Doutor Jorge José Martins Rodriguês, Professor Coordenador do ISCAL

Doutor Henrique Manuel Pimentel Reis, Professor Adjunto da Escola Superior  
de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

Doutora Elizabeth de Azevedo Reis, Professora Catedrática do ISCTE-IUL

Doutor Nelson dos Santos António, Professor Catedrático do ISCTE-IUL

## **Agradecimentos**

São vários anos de sacrifícios académicos para hoje chegar a esta fase e nível. Não se trata de fruto do acaso, mas sim, uma força divina e inspiração em nossos entes queridos, memórias vivas e bênção, influenciadores das nossas forças e capacidades de criatividade e realizações

Por estes fatores este trabalho é consagrado:

À memória dos meus pais, tios e avós e,  
À minha família (esposa, filhos, irmãos sobrinhos e netos)

Ainda,

A vida de qualquer ser vivo humano dependente da sua dinâmica e evolução. É um produto dos meios envolventes endógenos e exógenos e, de diferentes entidades que direta e indiretamente catalisam e catapultam diferentes destinos ao longo da sua existência.

Assim, os meus agradecimentos repercutem-se sobre todos os que influenciaram e/ou determinaram o meu percurso académico e em especial aqueles que nos momentos mais difíceis sempre constituíram as minhas alavancas de coragem e consolação, nomeadamente;

Ao meu digno e admirável orientador Prof. Doutor Nelson António - Professor Catedrático do  
ISCTE – IUL e Coordenador do Programa de Doutoramento em Gestão Geral, Estratégia e  
Desenvolvimento empresarial;

Aos Professores Doutores, Jorge Rodrigues e Isabel Nicolau, membros do painel de avaliação  
e, Renato Lopes da Costa, pelos seus ricos conselhos técnico – científicos;

À Professora Doutora Elizabeth Reis do ISCTE- IUL pelo encorajamento e carinho;

Ao Dr. Fernando da Piedade Dias dos Santos, Vice – Presidente da República de Angola e ex.  
– Primeiro-ministro Angolano;

Aos funcionários do Ministério da Indústria do Governo de Angola, nomeadamente, Eusa Faria, Leopoldina Muameia, Isabel Miranda e, em particular o Dr. Dombolo, Diretor do IDIA e ex. Diretor do Gabinete de Privatizações;

À família Pedro Fortes;

A todos vós, cuja contribuição foi determinante no meu percurso de vida, o meu muito obrigado.

## **Resumo**

Angola libertou-se da colonização portuguesa a 11 de Novembro de 1975, iniciando-se nessa fase um conjunto de políticas governativas enfatizadas em reformas económicas ligadas à nacionalização e confisco de empresas cujos proprietários haviam abandonado o país na sequência da turbulenta situação político-militar vivida no país.

O monopólio económico e empresarial entretanto assumido pelo governo pós-independência, procurou por um lado, produzir um conjunto de linhas orientadoras que passaram a reger toda a atividade política, militar e administrativa da sua estrutura, e por outro, produzir a partir das empresas entretanto nacionalizadas, um conjunto de bens essenciais e necessários à melhoria das condições de vida dos cidadãos e assegurar simultaneamente o apoio económico ao período pós-guerra, ainda que este objetivo não correspondesse minimamente aos pressupostos inicialmente previstos.

A intensidade do conflito armado vivido ao longo de décadas inviabilizou por completo a produção de bens, o que por conseguinte gerou o colapso de todo o comércio e das consequentes trocas que daqui resultam, reproduzindo-se isto num PIB manifestamente reduzido, assegurado fundamentalmente por empresas com baixas taxas de rentabilidade e com grande ineficiência produtiva.

As transformações vividas na década de 1980, a partir da queda dos blocos comunistas na Europa Central, trouxeram no entanto um novo contexto ao mercado empresarial Angolano, preconizando uma época de redimensionamento empresarial enfatizada em processos privatizacionais para dinamização da sua economia, o que no entanto degenerou no desmoronamento da sua rede empresarial, comercial, agrícola e essencialmente industrial.

Desta forma, a tese aqui apresentada procurará identificar as causas de insucesso que estiveram inerentes a estes processos de privatização, assim como as respetivas sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos desta índole para construção de uma estrutura empresarial Angolana mais consistente em termos económicos e empresariais.

Palavras-chave: Privatização, Empresas, Gestão, Investimento

Classificação do Sistema de Classificação JELL:

- D800 – Informação, Conhecimento e Incerteza
- M190 – Administração de Empresas

## **Abstract**

Angola was freed from the Portuguese colonization on November 11, 1975, at which beginning stage a set of governing policies were set forth, with an emphasis on a number of economic reforms directly linked to the confiscation and nationalization of business assets, whose original owners had left the country following the turbulent political and military situation lived by the country then.

The economic and business monopoly, then assumed by the post-independence government, sought two things: (1) on one hand to produce a set of guidelines that henceforth would govern all political, military and administrative activity of its structure, and (2) on the other to produce a set of essential goods, from those nationalized companies, necessary for the improvement of the living conditions of its citizens. All of this while ensuring economic support to the postwar period, even if that goal did not correspond, to say the least, to the assumptions originally planned.

The intensity of the armed conflict that lasted for decades, prevented altogether the production of goods, which consequently led to the collapse of all trade and respective exchanges. The end result was a clearly reduced GDP, secured primarily by companies with low rates of return and with great productive inefficiency.

The transformations experienced in the 1980s, beginning with the fall of the Communist Bloc in Central and Eastern Europe, brought however a new scenario to the Angolan business market. The corporate downsizing was emphasized, with the privatization processes aimed at boosting the economy. However, it degenerated in the collapse of its business, commercial, agricultural and principally industrial networks.

Thus, the thesis presented here seeks to identify the causes of failure inherent to these privatization processes, as well as the respective suggestions to be regarded in future cases of this nature, aiming at building an Angolan corporate structure more consistent in economic and business terms.

Keywords: Privatization, Business companies, Management, Investment

Classifications of JEL Classification System:

- D800 – Information, Knowledge and Uncertainty
- M190 – Business Administration



## **Sumário Executivo**

Angola libertou-se da colonização portuguesa a 11 de Novembro de 1975, iniciando-se nessa fase um conjunto de políticas governativas enfatizadas em reformas económicas ligadas à nacionalização e confisco de empresas cujos proprietários haviam abandonado o país na sequência da turbulenta situação político-militar vivida no país.

O monopólio económico e empresarial entretanto assumido pelo governo pós-independência, procurou por um lado, produzir um conjunto de linhas orientadoras que passaram a reger toda a atividade política, militar e administrativa da sua estrutura, e por outro, produzir a partir das empresas entretanto nacionalizadas, um conjunto de bens essenciais e necessários à melhoria das condições de vida dos cidadãos e assegurar simultaneamente o apoio económico ao período pós-guerra, ainda que este objetivo não correspondesse minimamente aos pressupostos inicialmente previstos.

A intensidade do conflito armado vivido ao longo de décadas inviabilizou por completo a produção de bens, o que por conseguinte gerou o colapso de todo o comércio e das consequentes trocas que daqui resultam, reproduzindo-se isto num PIB manifestamente reduzido, assegurado fundamentalmente por empresas com baixas taxas de rentabilidade e com grande ineficiência produtiva.

As transformações vividas na década de 1980, a partir da queda dos blocos comunistas na Europa Central, trouxeram no entanto um novo contexto ao mercado empresarial Angolano, preconizando uma época de redimensionamento empresarial enfatizada em processos privatizacionais para dinamização da sua economia, o que no entanto degenerou no desmoronamento da sua rede empresarial, comercial, agrícola e essencialmente industrial.

Desta forma, a tese aqui apresentada procurou identificar as causas de insucesso que estiveram inerentes a estes processos de privatização, assim como as respetivas sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos desta índole para construção de uma estrutura empresarial Angolana mais consistente em termos económicos e empresariais.

Muito embora em termos de validade externa e à luz da metodologia de investigação utilizada não possamos generalizar os resultados aqui encontrados a outros contextos ou amostras, não permitindo que estes possam ser generalizados ou representativos, o estudo exploratório realizado permitiu perceber que as causas de insucesso dos processos privatizacionais ocorridos em Angola desde 1989 vão muito além das desigualdades criadas entre classes, regiões e raças, ou da pouca transparência e falta de objetividade e rigor que sempre os conduziu, sugerindo-se que futuros processos sejam alicerçados na adoção de políticas financeiras que favoreçam os investimentos privados, no desenvolvimento de um conjunto de políticas que promovam e incentivem iniciativas empresariais nacionais e, que sejam conduzidos a partir de uma base de transparência e de formação específica a colaboradores e gestores que permita promover e construir uma verdadeira cultura empresarial no país.

## **Executive Summary**

Angola was freed from the Portuguese colonization on November 11, 1975, at which beginning stage a set of governing policies were set forth, with an emphasis on a number of economic reforms directly linked to the confiscation and nationalization of business assets, whose original owners had left the country following the turbulent political and military situation lived by the country then.

The economic and business monopoly, then assumed by the post-independence government, sought two things: (1) on one hand to produce a set of guidelines that henceforth would govern all political, military and administrative activity of its structure, and (2) on the other to produce a set of essential goods, from those nationalized companies, necessary for the improvement of the living conditions of its citizens. All of this while ensuring economic support to the postwar period, even if that goal did not correspond, to say the least, to the assumptions originally planned.

The intensity of the armed conflict that lasted for decades, prevented altogether the production of goods, which consequently led to the collapse of all trade and respective exchanges. The end result was a clearly reduced GDP, secured primarily by companies with low rates of return and with great productive inefficiency.

The transformations experienced in the 1980s, beginning with the fall of the Communist Bloc in Central and Eastern Europe, brought however a new scenario to the Angolan business market. The corporate downsizing was emphasized, with the privatization processes aimed at boosting the economy. However, it degenerated in the collapse of its business, commercial, agricultural and principally industrial networks.

Thus, the thesis presented here seeks to identify the causes of failure inherent to these privatization processes, as well as the respective suggestions to be regarded in future cases of this nature, aiming at building an Angolan corporate structure more consistent in economic and business terms.

Although in terms of external validity in the light of the research methodology used we cannot generalize our findings to other settings or samples, by not allowing them to be generalized or representative, the exploratory study allowed us to perceive the causes of failure of the privatization processes that occurred in Angola since 1989. They go far beyond the created inequalities between classes, regions and races, or the lack of transparency and objectivity, and the rigor that has always led them. It is then suggested that future processes are firmly grounded in the adoption of financial measures that would favor private investment by developing a set of policies to promote and foster national entrepreneurship initiatives, driven from a transparency base and with specific training for employees and managers, thus enabling to promote and build a true entrepreneurial culture in the country.

# Índice

<b>Introdução</b>	1
Enquadramento e Contribuição do Estudo para o Estado da Arte	1
Tema e Problema de Investigação	2
Objetivos	3
Estrutura do Trabalho	5
<b>Capítulo 1 – O Processo de Privatização em África</b>	10
1.1 O Modelo de Gestão Africano	10
1.2 O Conceito de Privatização e Respetivas Linhas de Ação Conduzidas pelo Governo Angolano neste Domínio	11
1.3 Privatização em África: Um modelo ou uma estatística	13
<b>Capítulo 2 – O Processo de Privatização em Angola</b>	16
2.1 A problemática das Privatizações	16
2.2 Angola - Do Período Pós-independência ao Colapso Empresarial	18
2.3 O Processo de Privatização e Reprivatização e respetivo redimensionamento empresarial	29
2.4 A Transformação de Angola para uma Economia de Mercado	36

2.5	O Processo de Transformação da Economia Angolana	50
2.5.1	Do conflito armado da década de 1980 à intervenção direta do Banco Mundial no desenvolvimento das políticas jurídicas, fiscais e económicas de Angola	50
2.5.2	A missão cooperativa e unificadora dos povos Africanos: OMC, SADC, CEAC e NEPAD	63
2.5.3	As manobras organizativas da década de 1980 no setor agrícola	69
2.6	A Política de Privatização 2000-2005	71
2.7	O Antagonismo Privatizacional da Economia Angolana	79
2.8	As descontinuidades e continuidades do setor de manufatura	80
 <b>Capítulo 3 – Outros Processos de Privatização: Brasil, Portugal e China</b>		84
3.1	Análise do Processo de Privatização no Brasil: Etapas, Programas e Objetivos	84
3.1.1	O processo privatizacional Brasileiro entre 1930-1990	84
3.1.2	O processo privatizacional Brasileiro após 1990	90
3.2	Análise do Processo de Privatização em Portugal: Etapas, Programas e Objetivos	97
3.2.1	O processo privatizacional Português entre 1975 e 2001	97
3.3	Análise do Processo de Privatização na China: Etapas, Programas e Objetivos	108
3.3.1	As roturas históricas da evolução da China no domínio económico	108
3.3.2	O modelo de gestão Chinês no processo de transferência das empresas estatais para o setor privado	112

<b>Capítulo 4 – Metodologia</b>	118
4.1 O Modelo de Investigação	118
<b>Capítulo 5 – Privatizações: Causas de insucesso e respetivas Sugestões de Melhoria</b>	123
5.1 Caraterização da Amostra	123
5.2 Conclusão	132
<b>Capítulo 6 – Filosofia de Gestão das Empresas Angolanas</b>	134
6.1 Caraterização da Amostra	134
6.1.1 Dados gerais das empresas contextualizados nas políticas de privatização	134
6.1.2 Filosofia de gestão	137
6.1.3 Atitudes e posicionamento dos trabalhadores face ao empreendedorismo	140
6.1.4 Estrutura Concorrencial	143
6.1.5 Sobre a envolvente	145
6.1.6 Sobre a família	148
6.2 Conclusão	149
<b>Capítulo 7 – Caso de Estudo à Empresa VIDRUL</b>	153
7.1 Análise Organizacional	153
7.2 Conclusão	157

<b>Capítulo 8 – Caso de Estudo à Empresa CIPAL</b>	161
8.1 Análise Organizacional	161
8.2 Conclusão	163
<b>Conclusão</b>	167
Considerações Finais	167
Sugestões para Futuras Investigações	180
Experiência Adquirida	181
Limitações	182
<b>Bibliografia</b>	184
<b>Apêndices</b>	184



## Lista de Figuras

Figura 01: Estrutura da primeira parte (teórica) da composição desta tese	06
Figura 02: Estrutura da segunda parte (investigatória) da composição desta tese	08
Figura 03: Modelo cooperativo do processo de privatização em África	15
Figura 04: A estrutura orgânica das empresas nacionalizadas	26
Figura 05: Objetivos da transferência das empresas	32
Figura 06: Objetivos e figurinos da privatização entre 1994 e 2000	34
Figura 07: Avaliação do parque Industrial Angolano em 2000	38
Figura 08: Os dois períodos transitórios de reformas económicas e políticas em Angola	47
Figura 09: Restrições impostas pelo governo Angolano reguladas pelo DL nº 10/79	53
Figura 10: Regras para o investimento estrangeiro reguladas pelo DL nº 13/88	54
Figura 11: Resultado da articulação entre o Banco Mundial e o governo Angolano	61
Figura 12: Objetivos, princípios e prioridades da NEPAD	68
Figura 13: Razões estruturais para o insucesso do PRES	70
Figura 14: Composição da estrutura do setor agrícola em Angola no período entre 1970 e 1975	73
Figura 15: Estratégia e objetivos do programa de redimensionamento e privatizações do governo para o período 2001/2005	78

Figura 16: Caraterização do período privatizacional ocorrido entre 1981 e 1984 no Brasil	89
Figura 17: Modelo de Gestão das Empresas Privadas Chinesas	115
Figura 18: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa	121
Figura 19: Origem da fundação das empresas da amostra - questionários	127
Figura 20: As principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas	132
Figura 21: As principais sugestões a equacionar para a melhoria de futuros processos privatizacionais a ocorrer em empresas Angolanas na construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos	133
Figura 22: As principais causas que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas	151
Figura 23: As principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas	159
Figura 24: A principal sugestão a equacionar para a melhoria de futuros processos privatizacionais a ocorrer em empresas Angolanas na construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos	160
Figura 25: As principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas	165
Figura 26: As principais sugestões a equacionar para a melhoria de futuros processos privatizacionais a ocorrer em empresas Angolanas na construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos	166

## Lista de Tabelas

Tabela 01: Objetivos específicos desta investigação	04
Tabela 02: Empresas industriais estatais, mistas e privadas por província Angolana (2000)	38
Tabela 03: Empresas industriais estatais, mistas e privadas da província de Luanda (2000)	39
Tabela 04: Produtos industriais produzidos por cada uma das províncias Angolanas em 2000	41
Tabela 05: Empresas industriais transformadoras privatizadas entre o período de 1993 a 1997	44
Tabela 06: Despesas Públicas por função em Angola, 1996/2004	62
Tabela 07: Estrutura fundiária produtiva de Angola (1973)	74
Tabela 08: Percentagem da estrutura fundiária das empresas cafeícolas (1973)	74
Tabela 09: Receitas anuais por setor	96
Tabela 10: Programa de privatização 1996/2001	100
Tabela 11: Programa de privatização 1998/99	101
Tabela 12: Programa de privatização 2000/2001	102
Tabela 13: Operações de privatização realizadas entre 1996 e 2001	103
Tabela 14: Aplicação das receitas de privatização na amortização da dívida pública em Portugal	104

Tabela 15: Aplicação das receitas de privatizações em Portugal	105
Tabela 16: Índices de Valorização Acumulada (até Fevereiro/2002) do PSI30 e das ações de empresas privatizadas - data da primeira tranche = 100	106
Tabela 17: Redução do peso do Estado na economia Portuguesa	106
Tabela 18: Promoção da redução do peso da dívida pública Portuguesa	107
Tabela 19: Receitas Chinesas no âmbito de renascimento e prosperidade económica	113
Tabela 20: Composição estrutural das 54 observações da amostra dos questionários aplicados	125
Tabela 21: Composição estrutural por género das 54 observações da amostra dos questionários aplicados	126
Tabela 22: Registo da evolução do número de empregados das empresas da amostra entre 2010 e 2012	127
Tabela 23: Registo do volume de vendas das empresas da amostra entre 2010 e 2012 (em milhões meticais)	127
Tabela 24: Composição estrutural dos dados recolhidos relativamente às principais causas de insucesso dos processos privatizacionais das empresas Angolana	128
Tabela 25: Composição estrutural dos dados recolhidos na amostra relativamente às sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos para construção de uma estrutura empresarial mais consistente no âmbito de processos de privatização	130
Tabela 26: Composição da estrutura de respostas do questionário face à análise dos dados gerais das empresas contextualizados nas políticas de privatização	136

Tabela 27: Composição da estrutura de respostas do questionário face à análise da filosofia de gestão das empresas	139
Tabela 28: Composição da estrutura de respostas do questionário face à atitude e posicionamento dos trabalhadores relativamente ao empreendedorismo	142
Tabela 29: Composição da estrutura de respostas do questionário face à estrutura concorrencial	144
Tabela 30: Composição da estrutura de respostas do questionário face a fatores ambientais que influenciaram a atividade das empresas	147
Tabela 31: Composição da estrutura de respostas do questionário face a fatores familiares que influenciam a atividade das empresas	149
Tabela 32: Análise de conteúdo – Caso de Estudo à Empresa VIDRUL	158
Tabela 33: Análise de conteúdo – Caso de Estudo à Empresa CIPAL	164
Tabela 34: Diferença de “timings”, políticas e formas de aplicação das estratégias de privatização ocorridas em Angola, Portugal, Brasil e na China no período compreendido entre 1930 e 2012	170
Tabela 35: As principais causas que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas – Síntese	177
Tabela 36: As principais sugestões a equacionar para a melhoria de futuros processos privatizacionais a ocorrer em empresas Angolanas na construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos – Síntese	178

## **Apêndices**

Apêndice A: Questionário – 1ª Fase	194
Apêndice B: Questionário – 2ª Fase	196
Apêndice C: Análise de conteúdo – consultoria de gestão em Portugal	203

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AAPA – Associação dos Artistas Plásticos de Angola

AEA – Associação de Escultores Angolanos

BNA – Banco Nacional de Angola

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento Economico e Social

CEAC – Comunidade das Estados da África Central

CFB – Caminhos de ferros de Benguela

FMI – Fundo Monetário Internacional

FNLA – Força Nacional de Libertação de Angola

GARE - Gabinete de Redimensionamento Empresarial

GIE – Gabinete de Investimento Estrangeiro

MPLA – Movimento Popular de Libertação de Angola

NEPAD – “The New Partnership for Africa development”

PERFAR – Programa de Revisão das Responsabilidades Publicas e de responsabilidade Financeira

PIB – Produto Interno Bruto

PIDE/DGS – Policia Internacional de Defesa do Estado da Direção Geral de Segurança

PRE – Plano de Restruturação Económica

PRES – Plano de Recuperação Economico e Social

ONG – Organização não-governamental

OMA – Organização da Mulher Angolana

OUA – Organização da unidade Africana

RISDP – Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional

SADC – Comunidade de Coordenação de Desenvolvimento da África Austral

SADCC – Conferência de Coordenação de Desenvolvimento da África Austral

SIGPE – Sistema Integrado de Finanças do Estado

SPA – Programa de Ação da SADC

TAAG – Companhia Aérea Angolana

UNACA – União Nacional dos Camponeses Angolanos

UNITA – União Nacional para a Independência total de Angola

UNTA – União Nacional dos Trabalhadores Angolanos

UPA – União de Povos de Angola

UTAPI – Unidade Técnica de Apoio ao Processo de Reestruturação e Privatização de Empresas Industriais



# Introdução

## Enquadramento e Contribuição do Estudo para o Estado da Arte

Se ligarmos a gestão empresarial ao enquadramento da filosofia da ciência no processo de seleção natural teorizado por Darwin's em 1859, podemos obter algumas conclusões interessantes. Segundo Darwin's o processo de seleção natural não é mais do que o processo de desenvolvimento das várias espécies cujo resultado de sobrevivência reflete a lei do mais forte. A vertente da gestão enquadra-se exatamente nestes pressupostos. Palavras como concorrência, inovação, desenvolvimento, oportunidades, eficiência, valor e eficácia, refletem esta mesma linha de pensamento. A gestão é previsão e prever envolve estudo, experiências, hipóteses, medidas e raciocínios teóricos que permitam o desenvolvimento permanente de mais e melhores modos de gerir sobre as mais diversas formas de construção do saber, pelo que a gestão pode também ser considerada como ciência.

Outro aspeto particularmente esclarecedor que gestão é ciência, está na utilização dos mesmos processos científicos levados a cabo por químicos, físicos e outros na construção de algo novo e diferenciador nas suas áreas de pesquisa. Ou seja, a construção do saber não são meras ideias, nem meras abordagens que compõem o sistema de educação moderno, pois é baseada em factos, estudos, processos, métodos, hipóteses, amostras e extrapolações estatísticas que permitem acrescentar valor à gestão e à construção do conhecimento científico nesta área.

A gestão como ciência pode desta forma explicar-se pela existência de três componentes fundamentais na busca de respostas. Tal como qualquer outra área investigatória a gestão envolve premissas, inferência de dados e conclusões, partindo de um conjunto de dados limitado para um conjunto geral de conclusões que ajudam a responder a “gap's” sempre existentes na universalidade do saber e, ainda que não se possa provar que determinada teoria é verdadeira (dadas as limitações dos estudos) pode sempre provar-se a partir de probabilidades que dadas especulações podem ser de facto falsas.

Este tipo de paradigmas são assim o quadro de referência disciplinar no campo da investigação científica, porém, esta realidade manifesta-se em trabalhos concretos e nunca

está acabada, caracterizando-se por ser apenas um estímulo à pesquisa e ao surgimento de novas ideias a partir de lacunas existentes.

Pressupõem-se portanto que tudo o que é questionável, independentemente da heterogeneidade das várias atividades que a envolvem, pode induzir ao recurso a estudos científicos a fim de que sejam estudadas e teorizadas posteriormente temáticas que permitam levar a um conjunto de respostas que até então não foram ainda encontradas pela investigação científica existente.

Foi precisamente face ao “gap” na construção do saber científico relativo ao estudo do processo de privatizações em Angola que colidiu o meu pensamento, pretendendo por isso fazer uma reflexão sobre os fatores objetivos e subjetivos deste processo ocorridos na indústria transformadora entre 1989 e 2012, e com isso perceber os efeitos deste processo na micro e macroeconomia do país e nomeadamente na evolução da empregabilidade.

Assim, para além da fundamentação desta investigação ser desenvolvida a partir da análise aos modelos de privatização Chineses, Portugueses e Brasileiros, esta investigação procura caracterizar o modelo de privatização Angolano a partir de 1989, incidindo o estudo sobre as linhas estratégicas do estado no fenómeno privatizacional através da análise dos procedimentos e métodos adotados para o efeito e formas de condução dos diferentes programas que foram sendo desenvolvidos.

### **Tema e problema de investigação**

Tendo em consideração o tema desta investigação “O Processo de Privatizações e a sua Influência Empresarial no Contexto Angolano”, esta tese visa relacionar duas variáveis de estudo, a análise da indústria transformadora e o seu enquadramento ao nível de empresas que passaram por processos de privatização e, as implicações deste fenómeno na micro e macroeconomia do país.

De forma a garantir a pertinência do problema aqui formulado face à ausência de estudos e informação relativamente ao fenómeno de privatizações em Angola no período ocorrido

desde a sua independência colonial até aos dias de hoje, esta tese visa contribuir para o desenvolvimento desta temática de duas formas distintas;

- tendo em conta que a indústria transformadora em Angola tem um papel muito importante na vida quotidiana das pessoas singulares e coletivas do país, importa perceber os efeitos dos processos de privatização na sua estrutura macroeconómica, analisando por isso quais as contribuições deste fenómeno no seu PIB (produto interno bruto), em termos de empregabilidade, no orçamento geral do estado, e nos efeitos relacionais que são gerados por este processo no comércio e noutro qualquer tipo de atividades económicas relacionadas;
- numa segunda vertente, procurando despertar a atenção de especialistas e decisores para uma reflexão responsabilmente cuidadosa no tratamento deste tema, abrindo desta forma perspectivas para novos estudos que venham a ser desenvolvidos e que possam contribuir para fomentar este fenómeno na economia nacional Angolana, visto por muitos como um processo indispensável a adotar para o sucesso das empresas Africanas em geral em termos da sua sustentabilidade económica de longo-prazo.

## **Objetivos**

Assim, respondendo ao desafio de Hamel (1996) assente na apresentação de estudos de carácter mais visionário com a intenção estratégica de criar novas realidades revolucionando as indústrias e, ao repto de Drucker (2000) na sua obra *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, em que convida os gestores a inventar o futuro e desenvolver ao máximo o campo de oportunidades, a presente investigação procura contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico no campo das privatizações empresariais através dos seguintes objetivos – Tabela 01;

- 1) “Contribuir para o desenvolvimento da literatura no campo de pesquisa das privatizações empresariais;

- 2) “Apresentar um estudo que permita conhecer as causas de insucesso dos processos de privatização ocorridos entre 1989 e 2005 em Angola e que degeneraram no desmoronamento da sua rede empresarial, comercial, agrícola e essencialmente industrial;
- 3) “Apresentar um conjunto de sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos de privatização que venham a ocorrer em Angola para construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos económicos e empresariais.

*Tabela 01: Objetivos específicos desta investigação*

<b>A nível teórico</b>	<b>A nível empírico</b>	<b>Considerando a pouca investigação sobre o tema</b>
<p>Identificar o substrato teórico que constitui a plataforma de análise para o trabalho empírico, nomeadamente explicitando e definindo os principais conceitos a operacionalizar. Destaque-se;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise das privatizações ocorridas nas empresas Angolanas no período compreendido entre 1989 e 2005, englobando a análise do conceito de privatização e a contextualização deste instrumento no desmoronamento da sua rede empresarial;</li> <li>• A análise dos processos privatizacionais vividos nas empresas Angolanas durante o período anteriormente indicado, mas também nas realidades Portuguesa, Brasileira e Chinesa;</li> </ul>	<p>Aprofundar a investigação no âmbito da análise das privatizações através da contextualização do tema na realidade Angola providenciando um conjunto de novos desenvolvimentos na construção de literatura com a introdução de novas perspetivas empíricas, nomeadamente sobre;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar e perceber melhor os processos de privatização das empresas Angolanas decorridos entre 1989 e 2005;</li> <li>• Definir e determinar os fatores que contribuíram para o insucesso das empresas Angolanas que foram objeto de processos de privatização;</li> <li>• Procurar perceber os fatores que influenciam as empresas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto do estudo no domínio dos processos de privatização realizados em Angola no período compreendido entre 1989 e 2005, este estudo visa contribuir como meio de pesquisa para a comunidade académica no âmbito da gestão e da estratégia empresarial, assim como, de toda a classe executiva empresarial que esteja interessada na obtenção de mais informação sobre o tema;</li> <li>• Visa apresentar um conjunto de informação relevante sobre os processos de privatização em Angola, sobretudo, para políticos e governantes na perspetiva de que possam conduzir de forma mais eficiente futuros processos que venham a ser realizados neste</li> </ul>

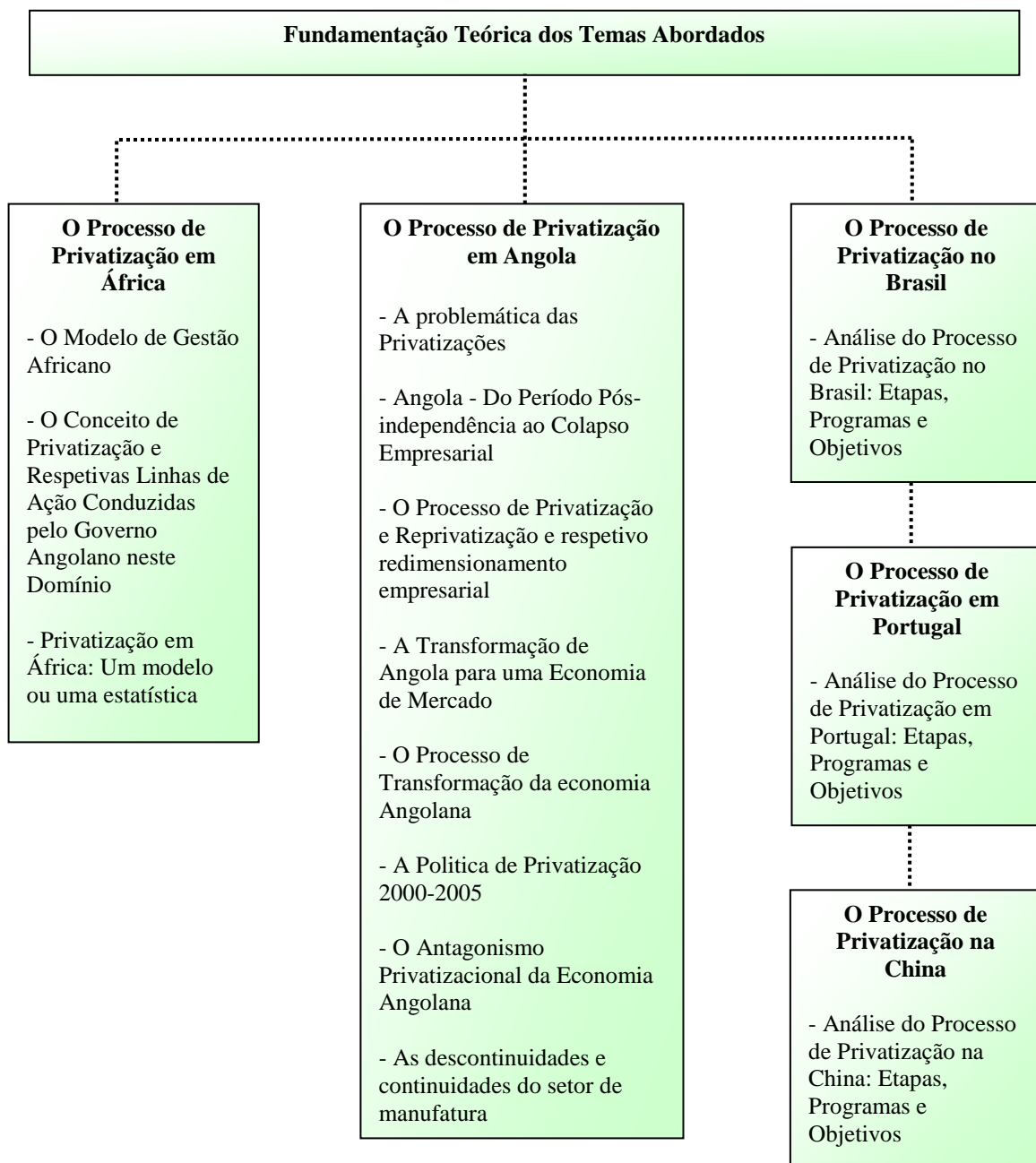
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A exploração das diferentes fases que personificaram o período pós-independência de Angola em termos legislativos na tentativa de dinamizar a sua rede empresarial, comercial, agrícola e essencialmente industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerir procedimentos racionais para futuras alienações das empresas Angolanas;</li> <li>• Contribuir com sugestões assentes na estratégia baseada nos recursos, para uma gestão empresarial mais eficiente e competitiva.</li> </ul>	<p>âmbito;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa fomentar nos gestores empresariais um maior sentido de responsabilidade face á gestão e, sobretudo espírito empreendedor na compreensão das circunstâncias que envolvem o desenvolvimento de processos de privatização organizacional;</li> <li>• Visa ajudar os gestores empresariais a ultrapassar determinadas dificuldades no mundo de negócios na medida em que a visão empreendedorista lhes proporcionará uma maior perceção no aproveitamento e transformação dessas dificuldades para obtenção de vantagens competitivas duradouras e de médio e longo-prazo;</li> </ul>
--	--	--

Fonte: Elaboração do autor

## Estrutura do Trabalho

A estrutura desta tese encontra-se dividida em duas partes principais. A primeira – Figura 01, integra a fundamentação teórica dos temas abordados e encontra-se dividida em cinco subpartes.

Figura 01: Estrutura da primeira parte (teórica) da composição desta tese



Fonte: Elaboração do autor

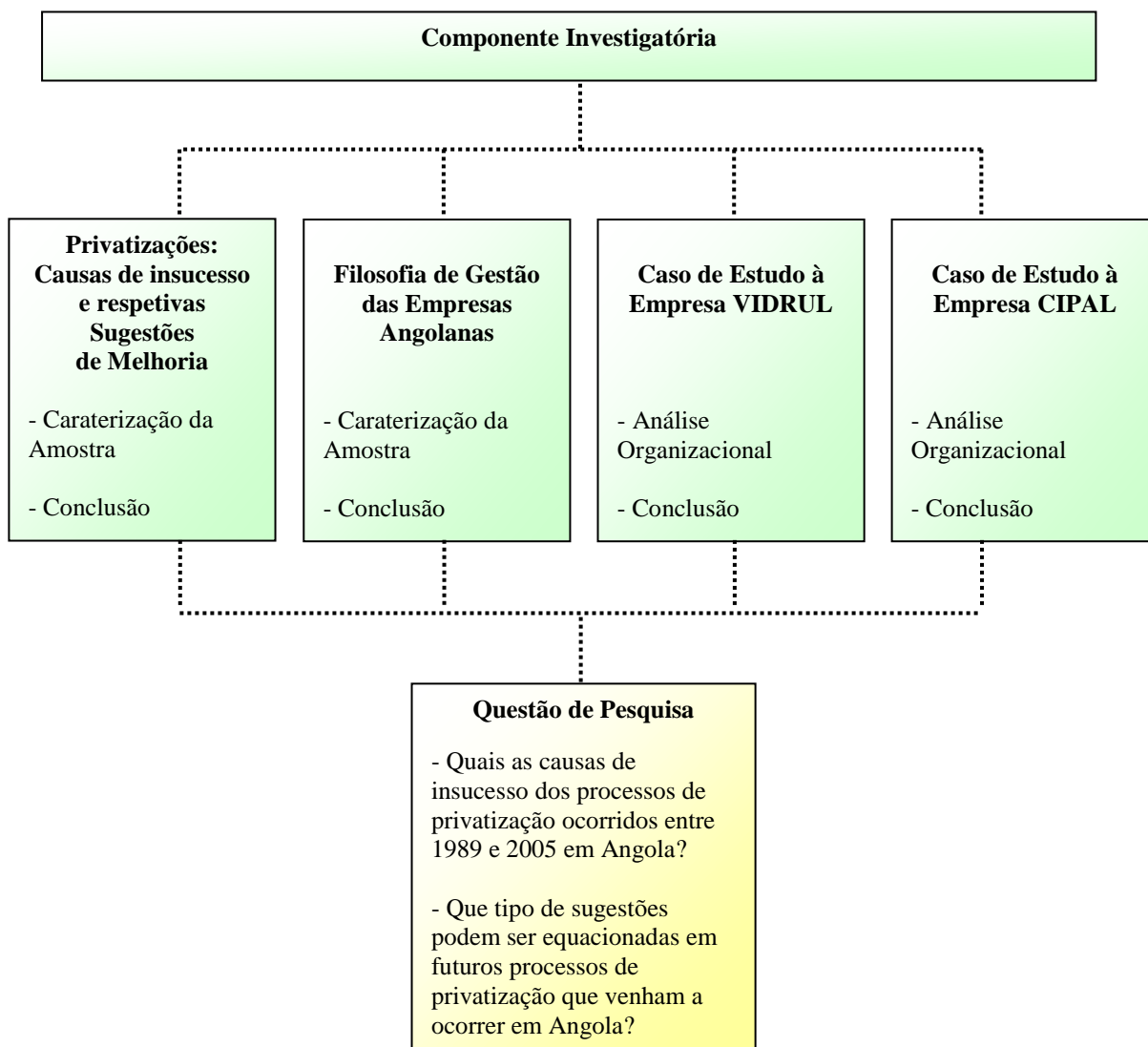
A primeira subparte procurará analisar o modelo de gestão Africano em termos latos, reconhecendo a importância do continente Africano para o campo de pesquisa académica, nomeadamente em termos das dinâmicas que envolvem diretamente a questão das privatizações. Ainda nesta subparte será explorado o conceito de privatização e as principais linhas de ação conduzidas pelo governo Angolano neste domínio.

A segunda subparte apresentará uma perspetiva mais global do modelo de privatização Angolano e procurará capturar a influência deste fenómeno no desenvolvimento do país e da sua economia, remetendo este subcapítulo para a problemática das privatizações em Angola. Nesta análise será abordada a evolução de Angola do período pós-independência até ao colapso empresarial, o processo de privatização e reprivatização e respetivo redimensionamento empresarial, a transformação de Angola para uma economia de mercado, o processo de transformação da economia Angolana, a política de privatização levada a cabo pelo governo entre 2000 e 2005, o antagonismo privatizacional da economia Angolana e, as discontinuidades e continuidades do setor de manufatura.

A terceira subparte desta componente teórica incidirá sobre uma análise conceptual específica relativa aos modelos de privatização ocorridos no Brasil, em Portugal e na China, sendo esta mesma análise repercutida sobre as etapas, programas e objetivos que os caracterizaram.

A segunda parte desta tese, ligada à componente prática que a caracteriza - Figura 02, contará com quatro subpartes, incidindo estas no estudo de todas as temáticas acima mencionadas de forma a confirmar os resultados exploratórios e definindo simultaneamente de que forma se encontram estes enquadrados na perceção dos seus intervenientes diretos, relativamente aos processos de privatização ocorridos em Angola entre 1989 e 2005.

Figura 02: Estrutura da segunda parte (investigatória) da composição desta tese



Fonte: Elaboração do autor

Assim, na primeira subparte será explorado um conjunto de 54 questionários tentando identificar os possíveis problemas que possam ter sido enfrentados pelas empresas Angolanas nos diferentes processos de privatização pelas quais passaram desde o período pós-independência. Na segunda, serão analisados um conjunto de dados resultantes de um inquérito realizado a 46 inquiridos de forma a estabelecer-se uma análise sobre a filosofia de gestão das empresas Angolanas, permitindo identificar sequencialmente dados gerais relativos a estas empresas, contextualizados nas políticas de privatização Angolanas que tem vindo a ser desenvolvidas nos últimos 30 anos. Na terceira e quarta subparte serão analisadas



as empresas Vidrul e Cival, através da realização de dois casos de estudo e de duas entrevistas com os seus diretores gerais, pretendendo explorar a partir das suas leituras quais as perceções que têm relativamente à problemática das privatizações em Angola e à sua respetiva influência no desenvolvimento económico Angolano.

Não obstante a apresentação das referidas conclusões em cada uma destas subpartes, no final, serão ainda apresentadas as considerações finais relativas ao desenvolvimento de um estudo desta natureza (contextualizadas neste caso, nas particularidades das unidades pesquisadas), as limitações da pesquisa e, as respetivas sugestões para futuros estudos.

## **Capítulo 1 – O Processo de Privatização em África**

### **1.1 O Modelo de Gestão Africano**

África tem sido um continente que de forma generalizada tem sido ignorado por parte da classe académica, e isto tem-se devido obviamente aos inúmeros problemas que têm sido vividos nesta parte do globo, em termos sociais, políticos e fundamentalmente económicos. Ainda que certo tipo de constatações tidas universalmente conotem África a pobreza, crime, corrupção entre outros pressupostos, é importante no entanto perceber que África é um continente distinto de todos os outros, com uma história única e impar na universalidade global que nos constitui, sendo por isso fundamental perceber a conjunção de fatores que levaram a este desfecho. Mas mais importante ainda é perceber como funciona o seu atual sistema e o que pode ser feito para o colocar no caminho de uma economia emergente. (António et al., 2011; Lopes da Costa, 2012).

Em termos meramente descritivos, o continente Africano embora imenso em termos da sua composição territorial apresenta hoje em dia metade da população da Índia, subdividindo-se em 48 países, o que o caracteriza como sendo um continente com uma alta taxa de concentração populacional ao nível das grandes cidades e países que o constituem, acrescentando-se-lhe ainda uma alta densidade etnolinguística e um clima tropical único em termos do paradigma mundial (Khavul et al., 2009).

A diversidade aqui assinalada tem sido um dos maiores problemas deste continente, validando por exemplo custos económicos muito elevados em termos de transporte de mercadorias. Mas, tal como sustentado por Collier e Gunning (1999), a diversidade populacional nem sempre valida um aspeto negativo, mas isto é verdade quando esta realidade não está diretamente associada à falta de democracia, o que não acontece em África. Na verdade, a autocracia e a concentração de poder vivida em quase todos os países Africanos desde que estes conseguiram a sua independência, tem sido o principal fator de desaceleração e a principal causa do seu fraco crescimento económico.

Só para que se tenha uma ideia, hoje em dia África detém metade dos cidadãos pobres contabilizados em todo o mundo, sobrevivendo com cerca de dois dólares por dia ou menos que isso (Khavul et al., 2009).

Este tipo de estatísticas, podem desta forma levar a que muitos especuladores tenham a premissa de pensar que estudos de gestão em África possam não interessar face a este tipo de contextualização, o que na verdade é um erro crasso, pois na verdade África apresenta não só uma grande oportunidade no contexto internacional para o estudo dos negócios familiares sobre as mais diversas dimensões (Zahra, 2007; Bruton et al., 2008), como o desenvolvimento de estudos sobre a sua realidade permite também aproximar a dinâmica interna e estratégica das suas organizações a outros tipo de modelos de gestão mais sofisticados que lhes permita melhorar a sua sustentabilidade económica de longo-prazo.

## **1.2 O Conceito de Privatização e Respetivas Linhas de Ação Conduzidas pelo Governo Angolano neste Domínio**

O tema “*Privatização*” é largamente utilizado em gestão empresarial. De forma simples, a palavra “*Privatização*” denomina a venda de um negócio existente, com todos os seus ativos e passivos, onde se incluem créditos, recursos humanos, propriedade intelectual, móveis e imóveis, maquinarias, e todos seus contratos para fornecimento de bens ou serviços ao mercado (Lieberman, 1993).

Ou seja, significa isto, que o comprador pode ser o público em geral, por meio de uma abertura de capital, ou um único comprador numa transação de venda tradicional ou nalguma forma de transferência de controlo para os administradores.

Entre as traduções mais vulgarizadas sobre esta temática no contexto Angolano, incluem-se, muitas vezes a privatização de empresas públicas e participadas, sendo por isso necessário descrever os seus conceitos.

Empresas públicas são “todas aquelas em que o Estado ou outras entidades públicas estatais podem exercer, isolada ou conjuntamente, de forma direta ou indireta, uma influência

dominante na sua gestão, decorrente da detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto, onde se inclui o direito de designar ou destituir a maioria dos membros dos órgãos de administração ou de fiscalização” (DGEPMFP, 2001: 3).

Empresas participadas “são todas aquelas em que exista uma participação permanente do Estado, não tendo no entanto o mesmo, objetivos exclusivamente financeiros e propósitos de influenciar a gestão. Isto desde que a respetiva titularidade não atinja uma duração, contínua ou interpolada, superior a um ano, seja por parte do estado ou de quaisquer outras entidades públicas estatais, de forma direta e indireta”<sup>6</sup> (DGEPMFP, 2001: 3).

Pode assim dizer-se que o conceito de “privatização” se encontra associado ao processo de transferência de atividades do setor público para o privado, o que promove muitas vezes uma certa aversão à mudança, resultado sobretudo da falta de controlo existente no setor público face ao resultado das decisões dos seus administradores e restante “staff” no que diz respeito à assunção de responsabilidades das suas decisões no longo-prazo.

As privatizações representam assim um dos maiores desafios do setor público, pois tratam-se muitas vezes de processos abertos e muito controlados, que vem de certa forma aclarar a gestão anterior em termos da sua capacidade para gerir estes mesmos organismos. Para além disso, essas mesmas privatizações aparecem ligadas algumas vezes à continuidade da gestão estatal e outras ao aumento do desemprego, com as devidas consequências sociais que lhes estão associadas.

Em Angola foram vários os Decretos-Lei que foram determinando as linhas de ação neste domínio (DL nº 128/75, 1975; DL nº 3/76, 1976; DL nº 32/89, 1989; DL 8-F/91, 1991; DL nº 10/94, 1994), ficando associados ao colapso do processo privatizacional em Angola, produzindo manifestações sociais contra a sua implementação, pelo que, daqui deriva a necessidade de um maior número de estudos sobre este fenómeno, permitindo descobrir as reais causas do insucesso deste processo e encontrar simultaneamente os caminhos que possam contribuir para a solução deste problema, devendo por essa razão este fenómeno merecer a reflexão de toda a classe académica ao nível de estudos como este a que me proponho apresentar nesta tese.

---

<sup>6</sup> Contando que o conjunto das participações públicas não origine uma situação tipificável como empresa pública.

### **1.3 Privatização em África: Um modelo ou uma estatística**

Segundo o Banco Mundial (1993), desde o início dos anos de 1990 a dinâmica mundial e proliferação das principais economias que a constituem resultou muitas das vezes da aposta de múltiplas empresas em processos de privatização e nos múltiplos aspetos positivos que daí resultaram. Ideologias no entanto confrontadas por Bayart (1993), argumentando que em África a questão das privatizações resulta muitas vezes na perda da soberania dos governos, representando não apenas a defesa de interesses do setor privado face a estes, como mais-valias para os agentes governamentais que a estes ficam associados.

Esta linha de pensamento resulta desta forma em duas linhas de pensamento, constituídas a partir das teorias económica, pública e racional. Temos por um lado os que pensam as questões da privatização como uma forma de reestruturar o setor administrativo do estado fazendo com que este opere de forma mais eficiente de acordo com os princípios e prioridades do mercado, e por outro, os que realcem as privatizações como um meio colocado à disposição de agentes económicos e atores políticos que tendem a perseguir os seus próprios interesses pessoais e com isto obter uma máxima utilidade daqui resultante (Self, 1993). Esta última linha de pensamento fica desta forma associada ao modelo anglo-saxónico de governabilidade organizacional e a um modelo individualista associado a uma linha de pensamento normativa (António 2006; Lopes da Costa, 2012) onde os atores perseguem normalmente interesses pessoais e poder.

Desta forma temos por um lado uma teoria que defende a parceria como forma de colocar o mercado num constante progresso, contra uma ideologia teórica enfatizada num casamento de interesses entre forças externas e internas.

Segundo Chissano (1999), a única forma de regular e gerir esta divergência de opiniões, será através daquilo que se denomina de “Good Governance” legitimando o processo por um lado através de regimes operativos que estejam de acordo com os princípios democráticos e liberais associados a um sistema judicial funcional e ao respeito pelos direitos humanos, e por outro, através da criação de parcerias tripartidas entre o setor público e privado e lideranças políticas alicerçadas à teoria dos “stakeholders” (Antonio, 2006).

Em teoria, esta linha de pensamento vem ao encontro de uma ideologia que visa transformar o desenvolvimento de uma sociedade com base em alianças entre agentes económicos e poderes políticos governamentais numa linha de negociação e de gestão da mudança que traga benefícios a ambas as partes através de relacionamentos “win-win” (Beckman, 1993; Jessop, 1998).

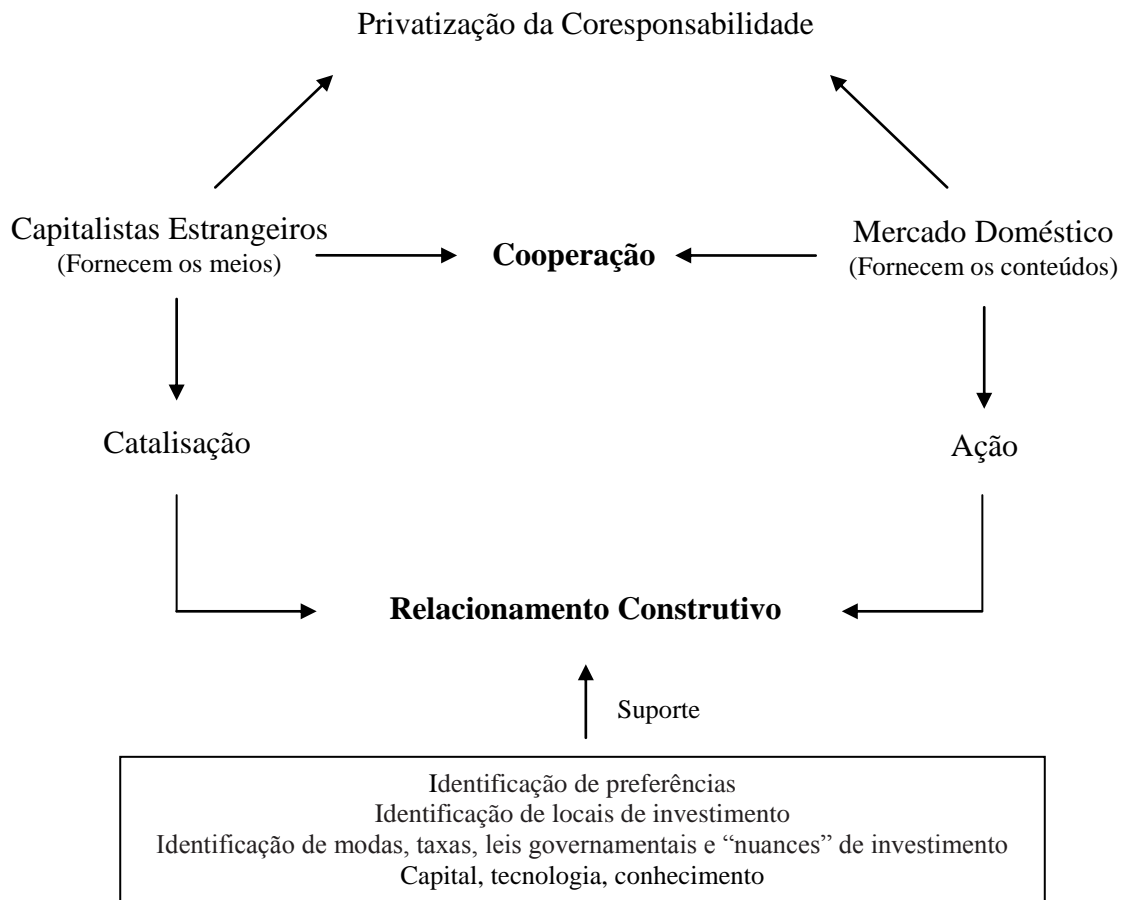
O papel do estado e a importância do capital privado neste processo fundem-se naquilo que Evans (1995) denominava como “a nova internacionalização” significando uma parceria inteligente que visa produzir efeitos no crescimento da economia mundial através da ligação entre agentes locais e internacionais. Os agentes económicos fundem forças para obtenção de informação e incremento de vantagens competitivas sustentáveis para ambas as partes, sendo o papel do estado neste processo ligado à criação de condições de sucesso para que estas parcerias possam efetivamente funcionar.

Segundo Berthélemy (2004) e Pitcher (2012), o que vemos em quase toda a sociedade Africana é uma dinâmica instável onde os parceiros negociam de forma continuada e onde os governos existem para servir os interesses do capital dos países industrializados, e isto sobretudo devido à sua incapacidade de desenvolvimento autónomo alicerçado a um baixo índice de educação da classe empregadora, fracas infraestruturas, altos índices de burocracia e corrupção, fracos recursos humanos e dificuldade em termos de linguagem, cuja realidade pouco se tem alterado desde o final da década de 1990.

Neste sentido, ainda que os efeitos da colonização se façam sentir no desenvolvimento de determinadas sociedades (Pitcher, 1993), uma ligação eficiente entre o estado, o setor público, o investimento estrangeiro e um conjunto de capitalistas domésticos, traria certamente inúmeros benefícios para ambas as partes no processo de privatização.

Por um lado teríamos a ação dos capitalistas domésticos e dos governos estatais na providenciação de informação relativa à identificação de preferências, locais onde se pode investir, modas, taxas, leis governamentais e respetivas “nuances” de investimento, o que pode resultar na abertura de portas para a entrada de capital externo de forma mais facilitada, e, por outro, teremos catalisação, devido à possibilidade de entrada de capital, tecnologia e conhecimento, instrumentos vitais para a revitalização das economias Africanas – Figura 03 (Edigheji, 2010; Marais, 2011).

Figura 03: Modelo cooperativo do processo de privatização em África



Fonte: Elaboração do Autor

## **Capítulo 2 – O Processo de Privatização em Angola**

### **2.1 A problemática das Privatizações**

A problemática do processo privatizacional, segundo DeCastro (1997), tem o seu início na década de 1940 com o fim da II guerra mundial e conseqüentemente queda do domínio Alemão. Nesta fase, iniciam-se um conjunto de motivações políticas internacionais que decorrem da divisão capitalista liderada pelos Estados Unidos da América (E.U.A) e pela União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) para fazer face a um mundo que se encontrava de certa forma desmembrado. Ou seja, emerge nesta fase uma guerra fria, constituída por duas zonas de influência fechadas entre si, uma dominada por forças Anglo-saxónicas<sup>7</sup> e outra por forças Soviéticas<sup>8</sup>, que acabou por personificar o mundo durante algum tempo.

A rutura com os pressupostos resultantes da denominada guerra fria acontece em 1947, quando o presidente Norte-Americano “Truman” estabelece como prioridade do desenvolvimento económico Norte-Americano a abertura externa do país para fora dos limites estabelecidos nos tratados acordados no pós-guerra, resultando a concretização deste objetivo no Plano Marshall, constituído em 1947 pelo secretário de estado Norte-Americano, general George Marchall, para ajudar na recuperação dos países Europeus após a segunda guerra mundial, envolvendo quantias que nos dias de hoje poderiam ascender a qualquer coisa como 95 biliões de euros, proporcionando nesta fase a países como França, Alemanha, Itália, Reino Unido e Países Baixos um período de grande prosperidade e desenvolvimento económico (Rollo, 1994).

Contrariamente, o bloco soviético permaneceu fortemente centralizado durante décadas, sobre o comando de uma ideologia comunista preocupada fundamentalmente em assegurar o seu poder partidário e hegemonia militar, provocando a estagnação económica do país e construindo uma estrutura industrial que foi ficando de certa forma obsoleta ao longo dos anos (DeCastro, 1997).

---

<sup>7</sup> Liderada pelos EUA com a cooperação das democracias liberais do oeste Europeu que comportavam também alguns países da Europa Ocidental como a Grécia e a Turquia, o Médio Oriente, a zona do Pacífico e o Japão.

<sup>8</sup> Liderada pela antiga União Soviética que contava com o apoio da Europa Central e Oriental.



Os pressupostos governamentais de Brejnev, Kerenski e Lenine, foram apenas alterados na década de 1980 por Mikhail Gorbatchev, na mesma altura em que começa a emergir no mundo a designada escola do posicionamento típica desta fase (Carvalho e Filipe, 2006), iniciando-se uma era de crescimento exponencial de algumas empresas através de processos de fusão e aquisição (Lundgreen e Blom, 2009).

A partir desta fase o bloco soviético começa de facto a viver problemas difíceis e complexos. Mikhail Gorbatchev, apercebendo-se da iminência do colapso do regime comunista, procura então um entendimento com os EUA, diminuindo as perseguições políticas e reformando a economia no campo político e social, tentando tornar a sociedade um pouco mais aberta e participativa do que havia sido até esta fase<sup>9</sup>, embora o resultado para a antiga URSS se tenha traduzido em 1991 na demissão do seu líder político e na dissolução dos seus estados membros em diversas repúblicas, resultado sobretudo da tentativa de desmoronamento dos fundamentalismos ideológicos da sociedade soviética (DeCastro, 1997).

O colapso do bloco soviético desencadeou desta forma mudanças estruturais em todo mundo, que culminaram inclusive na queda do muro de Berlim em 1989 e na promoção de reformas económicas, políticas e sociais em todo o mundo. A onda de choque levou à derrocada de muitos regimes comunistas existentes nesta fase, e não apenas os do leste da Europa mas um pouco por todo o mundo.

Os processos de desestatização das economias mundiais começam nesta fase a ser desencadeados por estratégias cooperativas baseadas na privatização de empresas estatais, sendo que obviamente, todos estes acontecimentos, tiveram repercussões também em Angola, que consequentemente começa nesta fase a promover um conjunto de reformas económicas, políticas e sociais ligadas à privatização das suas empresas públicas.

---

<sup>9</sup> No campo económico implementou-se a “Perestroika” com o significado de reestruturação económica para solucionar os graves problemas da economia. No campo político, pretendia-se acabar com a bipolarização do sistema político internacional.

## **2.2 Angola - Do Período Pós-independência ao Colapso Empresarial**

Angola, da mesma forma que Cabo-Verde, Guiné-Bissau, São Tomé ou Moçambique são países que passaram por um longo período de colonização de mais de 500 anos e, muito embora a década de 1950 indicasse de alguma forma alguma revolta popular para a libertação do país do colonizador português<sup>10</sup>, através da União dos Povos de Angola (UPA)<sup>11</sup>, só cerca de 20 anos mais tarde o povo consegue verdadeiramente a independência há muito proclamada.

A força regional promovida pela UPA/FNLA (Força nacional de Libertação de Angola) foi ganhando força, com o efeito deste surge em 1956 a organização política denominada de Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA) liderado por Pinto de Andrade<sup>12</sup>, às quais se junta em 1966 a União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA) liderada por Jonas Malheiro Savimbi<sup>13</sup>; os três movimentos conduziram a luta de libertação nacional que culminou com a assinatura dos Acordos de Alvor em Portugal, mediada pelo Governo Português após a queda do regime de Salazar em 25 de Abril de 1974.

Os Acordos de Alvor contemplavam os contornos da independência de Angola, marcada para dia 11 de Novembro de 1975, estabelecendo (1) a formação de um governo de transição que seria formado pelos três movimentos referidos com mediação portuguesa, alicerçando-se numa liderança rotativa entre os três protagonistas da luta nacional, (2) a formação de um exército único e, (3) a marcação de eleições livres e justas através do sufrágio nacional, para determinar qual destas três forças deveria assumir a governação do novo país independente<sup>14</sup> (DL n.º 128/75, 1975).

---

<sup>10</sup> Nascida no norte de Angola, nas províncias do Zaire e Uíge.

<sup>11</sup> Que mais tarde viria a transformar-se na Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA) sob liderança de Holden Roberto que faleceu em 2007.

<sup>12</sup> Substituído posteriormente pelo Dr. António Agostinho Neto até a sua morte ocorrida em 1979.

<sup>13</sup> Presidente fundador, que abandonara a FNLA onde era ministro das Relações Exteriores do Governo Revolucionário no exílio denominado de GARE.

<sup>14</sup> É importante referir que este desiderato foi alcançado no meio de turbulência política e militar entre os movimentos pelo controlo do poder.

No entanto, contra todas as expectativas populares, um período que deveria ser de paz e concórdia nacional, transforma-se gradualmente numa escalada de guerra que culminaria na guerra civil de Angola, alimentada pela sede dos três movimentos Angolanos pelo poder governativo do país, com maior intensidade entre o MPLA e a FNLA em Luanda.

Por um lado, o MPLA, na pessoa de António Agostinho Neto proclamava a independência da República Popular de Angola na cidade de Luanda, e por outro, a FNLA e a UNITA proclamavam na cidade do Huambo, a independência da República Democrática de Angola, todas elas alimentadas por forças internacionais com interesses diversos em termos de ganhos eventuais que poderiam obter pelo facto de apadrinhar a ascensão dessa determinada organização política ao poder.

O MPLA, tinha desta forma o apoio político, administrativo e militar do governo da Rússia e de Cuba, a FNLA era apoiada política e administrativamente pelo Zaire (atual República Democrática do Congo) e militarmente pela China, e a UNITA tinha o apoio da África do Sul.

A consequência da guerra resulta na ascensão do MPLA ao poder e na consequente inviabilização dos Acordos de Alvor, mas também na construção de um monopartidarismo caracteristicamente ditatorial do ponto de vista político, económico, social e cultural, levando novamente à impossibilidade dos cidadãos em poder exercer de forma livre e democrática os seus direitos fundamentais de cidadania (Muekalia, 2004).

O monopartidarismo resultou fundamentalmente da crescente intervenção Soviética e Cubana que havia agravado a internacionalização do conflito (Muekalia, p.37), resultado também da resposta destes dois países àquela que ficaria conhecida como a “emenda Clark” de 19 de Dezembro de 1975, concebida pelo congresso Norte-Americano para de certa forma contestar o apoio da África do Sul (na altura um país de segregação racial muito contestado internacionalmente) à UNITA, estipulando neste sentido a impossibilidade do governo em apoiar o movimento Angolano (Muekalia, 2004).

A consequência desta medida resultou na retirada das tropas Sul-Africanas de território Angolano em Março de 1976 e do seu consequente apoio à UNITA, na mesma fase em que acelera a intervenção Soviética e Cubana no país sobre a capa de um internacionalismo

proletário, ocupando as posições deixadas pelas organizações políticas UNITA<sup>15</sup> e FNLA no Huambo (a 8 de fevereiro de 1976), no Lubango (a 11 de Fevereiro de 1976) e no Kuito (a 12 de Fevereiro de 1976)<sup>16</sup> (MueKalia, 2004).

A partir dessa altura institucionalizou-se em Angola o denominado monopartidarismo, com a vitória do comunismo sobre a democracia, o que muitos apelidaram como a “política do imperialismo” dominada por blocos internacionais que pretendiam de certa forma dominar o mundo, através da proliferação das suas ideologias marxistas-leninistas (comunistas).

A movimentação Russa e Cubana vêm desta forma provocar um retrocesso na decisão Norte-Americana com o apoio seus aliados Ocidentais pró-democratas e capitalistas, decidindo eles próprios apoiar a UNITA contra a expansão comunista em Angola, sendo a ponta da lança nesse apoio a África do Sul.

A UNITA na mata, com o apoio militar dos E.U.A, dispunha desta forma de mais e melhores meios que lhes permitia lutar contra a ocupação Soviética e Cubana, começando por destruir o caminho-de-ferro de Benguela (CFB) a fim de impedir o seu funcionamento, dificultando desta forma o reabastecimento logístico das unidades militares inimigas destacadas no interior e, inviabilizando também o desenvolvimento económico que sustentava os esforços de guerra por parte do governo do MPLA.

Na sequência dos apoios referidos, o esforço de mobilização e organização de guerra da UNITA, é formalizado institucionalmente no seu IV Congresso Ordinário realizado na localidade da Benda (província do Huambo) a 23 de Março de 1977, “produzindo as linhas orientadoras da organização que passam a partir dessa fase a reger toda a atividade política, militar e administrativa da sua estrutura, que a seguir se transcrevem” (Muekalia, 2004: 82).

- a) Missão: Conquistar a verdadeira independência do país, através da libertação da maioria do povo angolano através da unidade nacional e da democracia - objetivos não concretizados após a independência do colonizado português, significando isto que o

---

<sup>15</sup> Com as suas forças de resistência refugiadas nas matas.

<sup>16</sup> Cidades pertencentes à Republica Democrática de Angola.

povo Angolano havia derramado o seu sangue durante 15 anos de luta sem quaisquer conseqüências;

- b) Objetivo: A vitória do povo Angolano personificaria a vitória da estabilidade geopolítica do subcontinente (África Austral) contra o centro da gravidade da subversão Soviética;
- c) O carácter prolongado da luta armada exigia uma economia de guerra para atender as necessidades de ordem material inerentes à guerra de resistência nacional;
- d) A agricultura diversificada, tanto nas áreas libertadas como numa Angola verdadeiramente independente, seria a base da economia nacional;
- e) Os recursos nacionais do país eram legítimos meios materiais que deveriam ser desenvolvidos e postos ao serviço da sua luta;
- f) A invasão da República do Zaire pelos mercenários (catangueses) constituía uma ingerência flagrante nos assuntos internos daquele país pelo regime minoritário de Luanda, da União Soviética e de Cuba.

No quadro das considerações acima referidas, segundo deliberação da organização, a guerra total seria concebida através de um conjunto de práticas inerentes a todas as esferas políticas, económicas, sociais e culturais (Muekalia, 2004: 83), passando por;

- a) Generalizar e intensificar a luta armada em todo o território nacional, continuando o processo de tomada de vilas, que levaria inevitavelmente à captura das cidades e à tomada do poder pela maioria da população de Angola;
- b) Acelerar a transformação das unidades de guerrilha em unidades semiregulares e regulares, preparando-as para assumir o seu papel histórico neste movimento de guerra;

- c) Combater o hegemomismo, o tribalismo, o regionalismo, o analfabetismo, e as tendências anti-intelectuais para evitar erros passados a fim de se conseguirem obter maiores vitórias;
- d) Reiterar o apoio incondicional às lutas de todos os povos oprimidos do mundo;
- e) Manter o escudo como única moeda válida em circulação nas zonas libertadas e intensificar a recolha dos “kuanzas” congelando-os nessas mesmas áreas.

Ou seja, os acontecimentos político-militares que ocorreram no âmbito da descolonização, resultado da transição de uma sociedade colonial para independente, teria que implicar necessariamente profundas mudanças de ordem política, social e económica.

Independentemente do resultado contestatário posteriormente exercido pelas forças da UNITA após a constituição do Governo de transição que geria os desígnios do país (gerido com base num modelo ideológico marxismo-leninismo), começam nesta fase a ser operadas pelo mesmo um conjunto de reformas que determinavam nesta fase a intervenção do estado na economia.

Assim, a intervenção ativa do Estado na economia aplica-se através da lei da Nacionalização e Confisco (DL n.º 128/75, 1975; DL n.º 3/76, 1976)<sup>17</sup>, definindo as formas e regras de nacionalização e confisco de empresas e outros bens relativos a assuntos nacionais e estrangeiros considerados importantes para a economia de resistência, passando o estado a intervir nas seguintes situações:

- a) Infração cambial, fiscal, aduaneira, contra a saúde pública ou qualquer outro aspeto relacionado com a economia nacional;
- b) Incumprimento ou mora injustificada das obrigações das empresas;
- c) Descapitalização ou desinvestimento significativo e injustificado;

---

<sup>17</sup> Decreto – lei nº128/75 de 7 de Outubro, do Gabinete do Alto-Comissário do Governo de Transição de Angola que determinou o Conselho da Revolução através da lei nº 3/76 de 3 de Março.

- d) Desvio de fundos da atividade corrente das empresas que impeçam o cumprimento das suas obrigações;
- e) Ausência ou abandono de instalações ou de estabelecimentos;
- f) Ausência ou abandono por administradores, diretores ou outros responsáveis pela atividade de empresa;
- g) Encerramento total ou de secções significativas da empresa;
- h) Acordo ou promessas de alterações de salários, remunerações, regalias ou quaisquer outros benefícios em vigor nas empresas que comprometam a sua situação financeira;
- i) Ocupação por forças militares dos movimentos de libertação de instalações ou estabelecimentos por solicitação dos administradores ou diretores;
- j) Redução ou paralisação injustificada de atividades relacionadas com a exportação que contribua para a deterioração da balança de pagamento do país.

Da mesma forma, e por despacho estatal, ficou definido que o ministro do planeamento designado pelo governo de transição, poderia intervir diretamente nas empresas em que o Estado ou outras pessoas coletivas de direito público tivessem algum tipo de participação no seu capital social, intervindo de forma institucional através da nomeação de delegados junto da administração dessas empresas, da conceção de declarações administrativas de falência, da nomeação de comissões administrativas, da participação nos capitais sociais, na concessão de créditos ou prestação de avaliações e, inclusive, na existência da suspensão dos órgãos sociais em exercício.

A Política económica de resistência era assim caracterizada pela construção de uma economia planificada na qual coexistiam três sectores, as unidades económicas estatais, as cooperativas e as empresas privadas, todas organizadas de modo a produzir os bens essenciais e necessários à melhoria das condições de vida dos cidadãos e assegurar o apoio económico ao período pós-guerra.

É nesta fase que se começam também a formar um conjunto de forças nacionalistas e regionais contestatárias de natureza heterogénea no país, procurando funcionar como protetoras dos interesses dos trabalhadores e responder simultaneamente ao que consideravam a destruição sistemática do aparelho produtivo, como por exemplo, a UNTA (União Nacional dos trabalhadores Angolanos)<sup>18</sup>, a UNACA (União Nacional dos Camponeses Angolanos)<sup>19</sup>, a AEA (Associação dos Escultores Angolanos), a AAPA (Associação dos Artistas Plásticos de Angola), entre outras.

A forma encontrada pelo governo do MPLA para responder a estas forças ideologicamente distintas das suas, foi através da constituição das denominadas “organizações da sociedade civil”. Grande parte da classe trabalhadora e dos camponeses, o capitalismo Angolano, assessores internacionais, investidores nacionais e multinacionais, a juventude urbana e grande parte da população urbana sem habilitações escolares, eram agora aliados próximos do governo, tendo como finalidade principal uma espécie de intervencionismo público que dificultava a promoção da democracia no país, fundamentalmente nas zonas rurais<sup>20</sup>.

Ou seja, ainda que a partir dos anos de 1990, se iniciassem várias reformas políticas e económicas no país na sequência da abertura política do mesmo ao investimento estrangeiro, surgindo novas organizações na sociedade civil com carácter independente, que pela sua caracterização e atuação pretendiam contribuir para a promoção da democracia no país e nos vários setores da sociedade, o governo do MPLA respondia com a criação das denominadas “associações de utilidade pública” como o Fundo Lwini, a AJAPRAZ e o Movimento Espontâneo, que suportadas pelo orçamento geral do Estado, pretendiam dificultar a promoção dessa mesma democracia (Lei nº 10/94, 1994).

Ou seja, numa fase de resistência particularmente intensa a forma que o MPLA encontrou para assegurar o controlo das grandes e médias empresas industriais públicas e privadas e de

---

<sup>18</sup> A UNTA tinha como missão principal a mobilização e controlo directo de todos os trabalhadores nas empresas e administração pública, funcionando como protetora dos interesses dos trabalhadores.

<sup>19</sup> Tinham como objetivo a criação da base material para as diferentes comunidades rurais, sendo atribuídas pelas autoridades locais a determinados grupos de cidadãos, parcelas de terras que podiam ser trabalhadas por estes, contribuindo-se para a produção de diferentes bens de consumo no país.

<sup>20</sup> O esforço de relacionamento com estas forças da sociedade, traduzia-se no fundo numa espécie de aliança do MPLA para controlar as zonas rurais do país e avanços da UNITA.



determinadas associações empresariais, foi através de apoios institucionais e financeiros a todos aqueles que concordassem com as linhas gerais da sua política partidária, bloqueando todos aqueles que se manifestassem política ou socialmente contra o seu regime.

Nesta mesma fase é criada também a regulamentação das condições de nacionalização e confisco de algumas empresas que se tinham entretanto tornado estatais na fase do pós-independência, ficando entregues a unidades económicas estatais e a cooperativas de produção agrícola e industrial. Este procedimento era visto pelo regime mono partidário como a resposta justa do povo Angolano aos crimes praticados por todos aqueles que atentaram contra o povo e se opuseram à luta pela libertação do país (DL n.º 128/75, 1975; DL n.º 3/76, 1976).

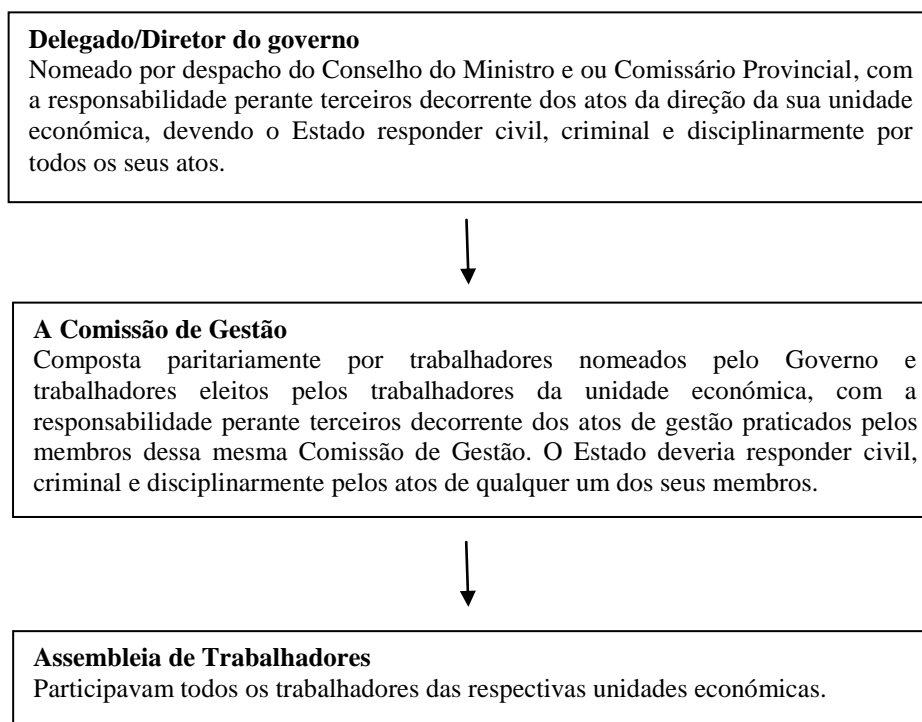
A nacionalização parcial ou total das empresas foi assim levada a cabo pelo conselho da revolução com base em diversos fatores, tais como, tipo de atividade, volume de emprego, situação monopolista, incidências cambiais e localização, sendo realizada esta operação em empresas que eram objeto de apoio financeiro por parte das instituições de crédito do Estado, em empresas em que se verificasse ausências injustificadas por períodos superiores a quarenta e cinco dias, em empresas que tenham de alguma forma colaborado com organizações consideradas fascistas<sup>21</sup>, em empresas que de forma voluntária tenham colaborado direta ou indiretamente com organizações antinacionalistas como a UPA – FNLA, FLEC e ELP, em empresas que tenham infringido as regras cambiais, fiscais e/ou aduaneiras do governo, em empresas que tenham atentado contra a saúde pública, ou quaisquer outras que tenham contribuído de forma nefasta contra a economia nacional.

Assim, numa perspetiva de industrialização e, de acordo com os regulamentos governamentais, admitia-se a possibilidade de negociação com os proprietários interessados nos bens nacionalizados como forma de salvaguardar os interesses mais generosos do povo Angolano. Para o governo, este procedimento era visto como a possível democratização das estruturas económicas do país, o que até hoje nunca fora muito bem compreendido por determinados extratos da população. A figura 04 apresenta a estrutura orgânica das empresas nacionalizadas (DL n.º 3/76, 1976).

---

<sup>21</sup> Nomeadamente a PIDE/DGS (Polícia Internacional da Defesa do estado da Direcção Geral da Segurança), a PI/GAP/FRA e a ESINA.

Figura 04: A estrutura orgânica das empresas nacionalizada



Fonte: Elaboração do Autor

Ou seja, a regulamentação das condições de nacionalização e confisco de algumas empresas privadas que se tinham entretanto tornado estatais na fase da pós-independência, conjugada com a violência política sobre os seus proprietários por razões raciais e ideológicas, vieram contribuir também de forma decisiva para o declínio económico vivido no país durante vários anos, alimentado por uma guerra civil que parecia não ter fim.

A fuga dos proprietários das empresas sediadas nas comunidades rurais<sup>22</sup>, que constituíam a grande parte do tecido empresarial Angolano, resultou desta forma na construção de um parque empresarial estatal, enfatizado essencialmente nos setores comercial, agrícola e pesqueiro, onde foram criadas empresas grossistas e retalhistas como a Endimba, Endimbi, Encodipas e Engrosbal, cujo objetivo social se centrava na importação e distribuição de bens alimentares a pequenas empresas de província. Estas empresas passaram assim a ser a base da

<sup>22</sup> Empresas ligadas aos mais variados setores como os de serviços, indústria, agricultura, banca, floresta e pesca, sendo a sua caracterização fundamentalmente comercial, resultado de um retalho caracterizado por trocas comerciais entre cantinas e lojas e os camponeses.

economia nacional Angolana, muito embora não conseguissem de forma alguma responder às necessidades de toda a população.

Neste pressuposto, as importações começavam a ganhar um lugar de destaque na economia, reproduzindo-se isto num PIB manifestamente reduzido, assegurado fundamentalmente por empresas com baixas taxas de rentabilidades e de grande ineficiência produtiva, resistindo estas a falências apenas com dinheiros públicos e por razões políticas como forma de não aumentar ainda mais as taxas de desemprego que nesta altura eram bastante elevadas.

O tecido empresarial rural foi desta forma devastado pela intensidade hostil do conflito armado colonial, entretanto agravado pelas ações de guerrilha da UNITA a uma escala nacional, o que se veio a repercutir no colapso das empresas estatais<sup>23</sup>, paralisando quase por completo os mecanismos de produção dos camponeses que eram o seu único meio de subsistência, incluindo-se aqui as denominadas associações de camponeses.

Assim, contrariamente ao que veio sendo realizado em Moçambique no mesmo período, adotando o país medidas de eliminação e redução de crédito às empresas que não apresentassem um desempenho favorável, incentivando-as a trabalhar e a tornarem-se mais lucrativas [na mesma linha das medidas tomadas em 1987, entre as quais se destaca a descentralização da gestão das empresas para os respetivos gestores provinciais como forma de criação de compromissos e atribuição de responsabilidades aos mesmos (Pitcher, 2002)], o governo Angolano reforçava a sua participação nas empresas, fundamentalmente as de cariz industrial (DL n.º 128/75, 1975).

A empresa Encodipa-Uee<sup>24</sup>, localizada na periferia urbana de Angola, foi um exemplo representativo deste mesmo paradigma. Esta, gerida por diretores nomeados por governadores locais diretamente ligados ao partido do governo, como quase todas as empresas Angolanas, não tinha na sua génese qualquer controlo ou tipo de responsabilidade face a possíveis prejuízos que viessem a ser obtidos. Para além disso, os seus produtos eram comercializados

---

<sup>23</sup> Razões ignoradas politicamente pelas forças do regime que procuravam atribuir o fracasso e a improdutividade das empresas ao factor guerra movido pela UNITA

<sup>24</sup> Fornecia diversos bens importados para permuta com produtos agrícolas como bananas, inhame, bombo, feijão, mandioca, farinha torrada, musseque, verduras e animais (cabritos, porcos, galinhas).

de forma discriminada aos cidadãos que tivessem filiação ao partido do Estado, o que, inevitavelmente, se veio a repercutir em 1986 no início do colapso do tecido empresarial de Angola.

O país começa nesta fase a atravessar uma fase dramática em quase todos os setores empresariais, estando o setor alimentar à cabeça deste mesmo drama, pois as importações não respondiam minimamente às necessidades da população. Esta constitui-se por isso como uma das piores fases da sociedade Angolana, apenas ultrapassada pelos acontecimentos vividos em 1992, quando o partido UNITA contestou os resultados eleitorais nesse ano e o país mergulhou numa guerra civil que levou grande parte da população a abandonar as localidades rurais<sup>25</sup> e a sediar-se nas grandes cidades como Luanda à procura de segurança e de uma vida melhor em termos sociais e económicos.

Ou seja, se a principal causa do colapso de algumas empresas Moçambicanas no período pós-guerra se deveu quase exclusivamente à oferta de bens de importações legais e ilegais que inundavam o mercado sem que a população tivesse recursos suficientes para os adquirir (Pitcher, 2012), Angola colapsou muito mais face à intensidade de um conflito armado que inviabilizou por completo a produção de bens, o que por conseguinte gerou o colapso de todo o seu comércio e das consequentes trocas que daqui resultam.

---

<sup>25</sup> Não só as áreas rurais foram abandonadas, como também muitas das capitais de província, que ficaram nesta quase desabitadas, vivendo-se no país um longo período das doações internacionais.

## **2.3 O Processo de Privatização e Reprivatização e respetivo redimensionamento empresarial**

Como referido, o efeito da queda do muro de Berlim e a grave crise económica e financeira da antiga URSS na década de 1980, foram de fato as principais razões que permitiram abrir uma nova via de orientação democrática assente em pluralismo político e numa economia de mercado que se materializou na desestatização da economia.

No caso de Angola, a queda do “Bloco do Leste” simplesmente veio acelerar a efetivação da latente necessidade de reformas económicas que o mercado no geral já reclamava, devido ao fracasso de uma economia centralizada que não conseguia corresponder às expectativas do próprio regime, não conseguindo simultaneamente satisfazer a população nas suas vertentes sociais e económicas.

Da mesma forma, o insucesso e declínio de muitas empresas públicas associadas a interesses privados, vem desta forma servir também de alavanca e influenciar decisivamente a necessidade de uma nova visão empresarial, fundamentalmente centrada numa economia de mercado. Estes dois fatores constituíram-se portanto como fontes internas de mudanças, e por conseguinte, como portas para uma maior abertura política do país ao estrangeiro. Ainda que aqui não possam ser ignorados também fatores externos que também eles influenciaram de forma decisiva o início das reformas no país, nomeadamente a guerra civil protagonizada entre MPLA e UNITA, a pressão da comunidade internacional fundamentalmente do Ocidente, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (Banco Mundial, 1997; FMI Angola, 2000)

O resultado destas ações internacionais resulta em 1989 na conceção do decreto n.º 32/89 de 15 de Julho (DL n.º 32/89, 1989), que viria a definir os princípios fundamentais e regras que permitiam redimensionar o sector empresarial do Estado, dando cumprimento às orientações do II Congresso do MPLA. Esta medida visava tornar mais eficiente a organização e a gestão económica do país, tendo como principal objetivo concentrar os esforços e os meios do Estado nas ações prioritárias de forma a garantir o funcionamento eficiente do setor empresarial. Esta mesma linha de ação materializava-se assim numa política de aliança por

forma a garantir um melhor desenvolvimento de todas as capacidades nacionais e a melhoria das condições de vida da população.

Desta forma, foram objeto de redimensionamento todas as empresas que se encontravam na situação de unidades económicas, nomeadamente, empresas constituídas nos termos da lei comercial com capitais estatais, empresas em que o Estado ou empresas estatais detinham parte do capital social, empresas com capitais do Estado e capitais estrangeiros constituídas ao abrigo da lei dos investimentos estrangeiros e, empresas privadas que tinham sido objeto de intervenção estatal ao abrigo do Decreto-lei n.º 128/75 de 7 de Outubro.

Na sequência da mesma política de redimensionamento do setor estatal do Estado, e no que diz respeito a empresas estatais, foram também adotadas medidas que consistiam na constituição das empresas estatais e na sua reestruturação de acordo com os termos decretados pela lei n.º 11/88 de 9 de Julho (DL n.º 11/88, 1988).

Estas decretavam em termos legislativos (1) a continuação das empresas no setor estatal e cessão da sua exploração, com ou sem opção de compra por outras entidades mistas, cooperativas, associativas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, (2) a continuação das empresas no setor estatal e a sua transformação em sociedades comerciais nos termos da legislação própria, (3) a extinção das empresas por fusão ou cisão, (4) a extinção e liquidação das empresas e alienação total ou parcial dos seus meios a outras entidades nacionais, estatais, conjuntas, cooperativas ou privadas e, (5) extinção e liquidação das empresas e incorporação de parte ou da totalidade dos seus bens e equipamentos numa ou mais empresas a constituir com participação de capitais privados nacionais ou estrangeiros.

Esta via legal permitia desta forma que o Estado, ao abrigo deste decreto-lei, pusesse termo à situação de intervenção que decorria do decreto-lei n.º 128/75 de 7 de Outubro, decidindo regularizar as situações dela decorrentes através da integração das empresas no setor empresarial do Estado, com observância dos princípios e critérios legalmente previstos, nomeadamente, adaptação às características e à situação técnica, económica, financeira e jurídica de cada empresa.

A restante legislação tinha em linha de conta os critérios de priorização em função de sectores, regiões e ramos da economia, decorrentes da vertente financeira das empresas e da

sua efetiva capacidade de gestão, respetivamente, a devolução de empresas aos seus titulares e pedido de declaração de falência de empresas nos casos em que estas situações se mostrarem necessárias.

Neste sentido, para prestar o apoio e respetivas orientações técnicas ao processo de redimensionamento empresarial é criado o Gabinete de Redimensionamento Empresarial (GARE), ficando este organismo afeto ao Ministério das Finanças, competindo ao Conselho de Ministros<sup>26</sup>, Secretários de Estado<sup>27</sup> e Comissários Provinciais<sup>28</sup> proceder ao levantamento, verificação, análise e tratamento de todos os dados relacionados com estas modificações estruturais decretadas pela lei<sup>29</sup>. A execução das decisões cabia aos diversos órgãos da administração central e local do Estado que tutelavam a atividade das empresas.

Estas medidas visavam desta forma uma intervenção estatal orientada para ações concretas que permitissem uma melhoria significativa da atividade económica, por forma a que a orientação da vida económica e social do país fosse realizada por entidades competentes que promovessem uma maior eficiência no setor empresarial e económico, abrangendo por um lado empresas estatais que não se revestiam de interesse estratégico no quadro de desenvolvimento do setor empresarial do estado e que fossem dotadas de tecnologias simples ou artesanais, podendo desta forma vir a ser geridas com maior eficácia fora do sector estatal e, por outro, empresas em que não existisse qualquer interesse em poder vir a ser integradas noutras entidades ou empresas estatais.

Ou seja, as empresas podiam ser vendidas ou trespassadas, cedidas para exploração (com ou sem opção de compra), ou alvo de qualquer outro tipo de modalidade de transferência de titularidade desde que enquadrada na lei e nas circunstâncias concretas das empresas e respeitantes objetivos prosseguidos, podendo ser adquiridas por empresas mistas ou conjuntas, nacionais ou estrangeiras, cooperativas, pessoas coletivas públicas ou privadas, ou

---

<sup>26</sup> Ficando sobre a sua alçada a gestão de todos os processos que envolvessem empresas estatais de grande, média ou pequena dimensão.

<sup>27</sup> Tutelavam as atividades das empresas quando se tratasse de participação do estado ou empresas intervencionadas ao abrigo do decreto n.º 128/75 de 7 de Outubro.

<sup>28</sup> Ficando sobre a sua alçada a gestão de todos os processos inerentes ao redimensionamento de empresas de pequena atividade económica.

<sup>29</sup> Validava o tratamento de dados e a elaboração de propostas relativamente às empresas, no âmbito do processo de redimensionamento e das modalidades definidas.

pessoas singulares que possuíssem capacidades económicas, técnicas e financeiras para uma eficiente gestão das mesmas (DL n° 32/89, 1989).

Caso se tratasse de uma transferência por aquisição o processo teria de ser concretizado mediante a realização de concurso público<sup>30</sup>, revertendo essas receitas para o orçamento geral do Estado, sendo que essas mesmas entidades empresariais poderiam beneficiar em alguns casos de incentivos fiscais e aduaneiros e de outro tipo de vantagens, garantindo-se simultaneamente um tratamento justo dos seus interesses legítimos e da não intervenção estatal no exercício da sua atividade, excepto nos casos e condições previstas na lei (Figura 5).

*Figura 05: Objetivos da transferência das empresas*

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) Aumentar a eficiência e a competitividade das unidades económicas, contribuindo para as estratégias de reestruturação sectorial ou empresarial;</li><li>b) Reforçar a capacidade empresarial nacional;</li><li>c) Promover a adequação da dimensão do sector empresarial do Estado à respetiva capacidade de gestão;</li><li>d) Promover a redução do peso da dívida estatal na economia;</li><li>e) Contribuir para a dinamização do mercado de capitais;</li><li>f) Possibilitar, sempre que possível e estrategicamente recomendável, uma ampla participação dos cidadãos angolanos na titularidade do capital das empresas através de uma adequada dispersão do capital, dando particular atenção aos trabalhadores e quadros das próprias empresas e aos pequenos subscritores e garantir uma concorrência entre os agentes económicos.</li></ul> |
|---|

Fonte: DL n°. 8- F, 1991

Assim, entre 1989 à 1994, os decretos-lei n°s 32/89, de 15 de Julho e 8-F/91 de 16 de Março, regiam o processo de redimensionamento do setor empresarial do estado tendo como prioridade principal coordenar, readequar e reajustar as empresas do setor estatal, bem como transferi-las para o setor privado ou criar novas formas de associação entre o Estado e

---

<sup>30</sup> É importante referir que no que diz respeito à transferência de titularidade, eram utilizados concursos públicos, concursos limitados e por ajuste direto, sendo o concurso público o meio mais utilizado. Recorria-se ao concurso limitado no caso de candidatos especialmente qualificados ou pré-qualificado para o efeito, e ao ajuste direto no caso de existirem um ou vários candidatos em conjunto.



empresas privadas, podendo o país desta forma financiar-se a fim de reduzir o seu “deficit” orçamental através do saneamento da sua estrutura empresarial, sendo este capital aplicado posteriormente no setor produtivo, no fomento da pequena atividade económica e no estado social<sup>31</sup>.

No entanto, na sequência das reformas políticas e económicas que foram sendo levadas a cabo no país, na sequência da abertura política do país ao investimento estrangeiro, é decretada a lei nº 10/94 de 31 de Agosto (DL nº 10/94, 1994), estabelecendo o quadro geral de privatizações das empresas, participações sociais e outros patrimónios do Estado não abrangidos pela reserva absoluta do sector público [abrangendo as empresas estatais de pequena, média e grande dimensão e patrimónios estatais excepto a pequena atividade económica regida pelo decreto-lei nº 60/91 de 18 de Outubro (DL nº. 60/91, 1991)].

Segundo o Decreto-lei nº 10/94, as privatizações podiam ser realizadas total ou parcialmente, compreendendo estas a transferência da titularidade, a cessação de exploração de empresas, a transferência de patrimónios ou quaisquer outro tipo de participações sociais a privatizar. Da mesma forma as empresas continuariam a ser classificadas de grande, média e pequena dimensão e como sociedades comerciais. Em termos de personalidade jurídica, estas mantinham todos os direitos e obrigações legais ou contratuais anteriormente estabelecidos, sendo obrigatório a realização de todos os atos de registos dessa mesma sociedade comercial oficiosamente com isenção de taxas e emolumentos.

No que se refere à privatização da titularidade, esta realizar-se-ia em alternativa ou cumulativamente mediante os processos de alienação dos ativos; das ações ou de quotas representativas do capital social das sociedades e aumento do capital, sendo que os membros do governo e todos os funcionários diretamente envolvidos na condução dos processos ficariam determinantemente proibidos de adquirir ações dessas mesmas empresas ou de quaisquer outro tipo de participações sociais sempre que se tratasse de situações relacionadas com ajuste direito ou concurso limitado.

Era ainda decretado que os processos de privatização eram conduzidos por uma comissão de negociação nomeada pelo Ministro das Finanças, integrando os representantes por si

---

<sup>31</sup> Os direitos dos trabalhadores das empresas transferidas eram garantidos através da manutenção dos respetivos direitos e obrigações.

coordenados, nomeadamente, o órgão de tutela da empresa, do GARE, do Gabinete do Investimento Estrangeiro (onde se incluía um representante da empresa), competindo-lhe a si no final a homologação da respetiva avaliação e resultados.

Em termos de delimitação da avaliação dos processos, a aprovação da execução das operações de privatização das empresas de grande dimensão ficaria na competência do Conselho de Ministros (mediante proposta do Ministro das Finanças), sendo a aprovação da execução das operações de privatização das empresas de pequena e média dimensão e de outros ativos patrimoniais da competência do próprio Ministro. É importante no entanto referir, que a participação de gestores, quadros, trabalhadores e, de quaisquer outros pequenos subscritores nas operações de privatização, era assegurada com reserva de uma parte do capital da empresa a privatizar, sendo que essa nunca poderia ser igual ou superior a metade nas empresas de média ou grande dimensão (figura 06).

*Figura 06: Objetivos e figurinos da privatização entre 1994 e 2000*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a) O aumento da eficiência, produtividade e competitividade da economia e das empresas;</li><li>b) Redução do peso do Estado na economia e o desenvolvimento do sector privado;</li><li>c) O fomento empresarial e o reforço da capacidade empresarial nacional;</li><li>d) Possibilitar uma ampla participação dos cidadãos angolanos na titularidade do capital das empresas, através de uma adequada dispersão do capital, dando particular atenção aos trabalhadores das próprias empresas e aos pequenos subscritores;</li><li>e) Promover a concorrência entre os agentes económicos e reservar os interesses patrimoniais do Estado;</li><li>f) Valorizar os outros interesses nacionais.</li></ul> |
|--|

Fonte: DL n.º 10/94, 1994

Dando seguimento ao Decreto-lei n.º 10/94 de 31 de Agosto, é ainda criado a 2 de Setembro a lei n.º 13/94 (DL n.º 13/94, 1994), que vinha garantir a coexistência dos diferentes setores da atividade económica e de quaisquer outras formas de propriedade, conferindo a todos uma

igual proteção e promoção, sem discriminações [(dando seguimento ao Decreto-lei n.º 10/88 de 2 de Julho (DL n.º 10/88, 1988)].

Desta forma o Estado delimitava as áreas da atividade económica, com a reformulação do artigo 3º, que limitava o exercício de quaisquer atividades económicas à autorização prévia pelas autoridades competentes, do artigo 17º, que limitava desnecessariamente determinadas atividades como reservas do Estado, e do artigo 18º, que determinava a exploração de recursos naturais mediante o regime de concessão, por se considerarem propriedade do Estado. Importa no entanto referir, que muitas vezes se faziam ouvir nesta fase, considerando que as oportunidades de privatização eram substancialmente garantidas apenas a entidades que comungassem dos ideais do partido do governo (MPLA).

O Estado delimitava os sectores de atividades económicas, como (1) público<sup>32</sup>, (2) empresas públicas, (3) institutos públicos e outras entidades públicas equiparadas por sociedades comerciais de capitais públicos, (4) sociedades comerciais e outras formas associativas cujo capital seja detido maioritariamente pelo Estado em sector privado<sup>33</sup> e, (5) sociedades comerciais e outras formas de associações cujo capital seja detido maioritariamente por pessoas singulares ou coletivas privadas e pelo setor cooperativo e social<sup>34</sup>. Esta delimitação compreendia ainda de forma intrínseca determinado tipo de áreas da atividade económica que eram consideradas como reservas de Estado, podendo estas ser absolutas<sup>35</sup>, de controlo<sup>36</sup> ou relativas<sup>37</sup>.

---

<sup>32</sup> Abrangendo as atividades económicas prosseguidas pelo Estado e por outras entidades públicas e que podiam ser exercidas diretamente pelo Estado.

<sup>33</sup> Abrangendo as atividades económicas prosseguidas por pessoas singulares ou coletivas privadas e que podiam ser exercidas através da atividade individual por conta própria, com ou sem forma empresarial.

<sup>34</sup> Abrangendo as atividades económicas prosseguidas por cooperativas, por comunidades locais ou por comunidades familiares.

<sup>35</sup> Abrange o conjunto de áreas em que as atividades económicas só podem ser exercidas exclusivamente pelo setor público, nomeadamente: produção, distribuição e comercialização de material de guerra; atividade bancária no que diz respeito às funções do banco central e emissor; administração de portos e aeroportos e telecomunicações, no que se refere às infra-estruturas da rede nacional básica e serviços fundamentais.

<sup>36</sup> Cujas atividades podiam ser exercidas por empresas que resultem da associação de entidades do setor público, em posição obrigatoriamente maioritária no capital social da nova sociedade com outras entidades, nomeadamente: transporte aéreo regular de passageiros e carga internacionais; transporte aéreo regular de passageiros domésticos, comunicação por via postal normal e transportes marítimos.

<sup>37</sup> Cujas atividades económicas podem ser exercidas por empresas ou entidades não integradas no setor público, mediante contratos de concessão temporária, nomeadamente: saneamento básico; produção, transporte e

## **2.4 A Transformação de Angola para uma Economia de Mercado**

O período compreendido entre 1989 e 2000 pode mencionar-se que fora um período de ensaios, medidas e ações que regeram o processo privatizacional e de redimensionamento empresarial nos termos das leis estatais de nacionalização e confisco que haviam transformado empresas privadas em estatais após a Independência do país (DL n.º. 8- F, 1991; DL n.º. 32/89, 1989).

Os relatórios produzidos nessa fase indicavam assim que foram reprivatizadas 409 empresas (correspondentes a 1533 unidades de produção<sup>38</sup>) o que resultou num encaixe financeiro para o governo na ordem dos 100 milhões de dólares. Muitos desses ativos eram no entanto caracterizados por infraestruturas degradadas e equipamentos obsoletos<sup>39</sup>.

A título de exemplo, só no setor do café, foram extintas trinta e três empresas, com um total de 203600 hectares de área de cultivo, correspondentes a cerca de 81% de toda a área cafeeíola.

Todo o processo foi no entanto caracterizado pela morosidade, sobretudo pela proeminência da modalidade de ajuste direto, expressa na maior parte das vezes em subjectividade, egoísmo e fraca capacidade financeira dos empresários.

Determinadas empresas eram adjudicadas ou “entregues”, por conveniência, a pessoas que não reuniam condições e capacidade de gestão suficientes para garantir a eficiência exigida, levando muitas vezes estas mesmas empresas à falência. Outras tantas, fundamentalmente no setor comercial, mudaram inclusive o objeto social para as quais foram criadas.

---

distribuição de energia eléctrica para consumo público através de redes fixas; exploração de serviços portuários e aeroportuários; transportes ferroviários; transportes marítimos de cabotagem; transportes coletivos rodoviários; transporte aéreo não regular de passageiros e carga nacional e serviços complementares postais e de telecomunicações.

<sup>38</sup> As que haviam sido transformadas em empresas estatais, mas também outras que foram criadas no tempo de vigência do governo pós-independência por forma a atender às exigências e necessidades da população.

<sup>39</sup> Deste universo de acionistas 1920 eram angolanos; 35,4% do volume de empregados afetos ao setor público haviam sido transferidos para o setor privado; 29,5% do volume de negócios do Estado foram transferidos para o setor privado.

Outra situação consistia na incapacidade de realizar investimentos de modernização por parte dos adjudicatários, pois a tecnologia e equipamentos eram maioritariamente obsoletos. Das 1533 unidades de produção privatizadas, praticamente todas elas foram descapitalizadas por Angolanos sem capital e com uma fraca capacidade de gestão.

A estas dificuldades, associava-se ainda a enorme dificuldade na obtenção de créditos bancários e constituição de parcerias credíveis, isto porque o sistema financeiro não estava ainda estruturado e organizado em função das mudanças e da dinâmica evolutiva de uma economia de mercado e de uma economia mais aberta que promovesse a aplicação de taxas de juro mais baixas para o relançamento económico.

Outro dos problemas enfrentados, estavam também ligados às empresas que tinham sido objeto de contratos de gestão, cessação de exploração ou de qualquer outro tipo ou forma de transferência de titularidade para outras entidades. Neste aspeto em particular, em muitos casos, o Estado não só ficou impedido de gerar receitas ou benefícios, como se tornou ainda devedor. Por outro lado, nas províncias mais afetadas pela guerra, a maioria das PME (pequenas e médias empresas) foram destruídas sem qualquer possibilidade de recuperação.

Em suma, o tecido empresarial era constituído por empresas estatais, algumas até de média e grande dimensão, suportadas por uma gestão ineficiente, deficitária, incontrolável e que careciam de diagnóstico, avaliação patrimonial e regularização jurídica, ou seja, inúmeras situações que validassem o sucesso do processo de privatização.

Segundo consulta ao decreto-lei número 52/01 (DL nº. 52/01, 2001), contendo resultados da avaliação ao parque industrial Angolano, realizado em Julho de 2000 pelo Ministério da Indústria em 7 províncias, este era composto por 396 empresas, sendo 65 ainda estatais, 13 mistas e 315 privadas (Figura 07).

Figura 07: Avaliação do parque Industrial Angolano em 2000

- a) 396 empresas de pequena, média e grande dimensão;
- b) 65 empresas estatais, 13 mistas e 315 privadas;
- c) A província de Luanda concentrava o maior número de empresas, sendo 50 estatais, 12 mistas e 168 privadas;
- d) Bengo contava nessa altura com apenas 6 empresas privadas;
- e) Huila com 4 empresas estatais e 9 privadas;
- f) Benguela com 7 empresas pertencentes ao Estado e 30 aos privados;
- g) Huambo com 4 empresas do Estado, 1 mista e 10 privadas;
- h) Uíge com apenas 45 empresas privadas;
- i) Cabinda com apenas 47 empresas privadas.

Fonte: IDIA (2000)

Tabela 02: Empresas industriais estatais, mistas e privadas por província Angolana (2000)

Províncias/	Estatais	Mistas	Privadas	Total	Trabalhadores	Empresas Inoperantes	Empresas com funcionamento irregular
Bengo	0	0	6	<b>6</b>	72	1	5
Benguela	7	0	30	<b>37</b>	1307	11	25
Cabinda	0	0	47	<b>47</b>	915	0	47
Huambo	4	1	10	<b>15</b>	309	3	12
Huila	4	0	9	<b>13</b>	52	3	10
Luanda	50	12	168	<b>233</b>	6296	47	186
Uíge	0	0	45	<b>45</b>	633	1	45
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>13</b>	<b>315</b>	<b>396</b>	<b>9584</b>	<b>66</b>	<b>330</b>

Fonte: IDIA (2000)

Tabela 03: Empresas industriais estatais, mistas e privadas da província de Luanda (2000)

Municípios	Estatais	Mistas	Privadas	Total	Trabalhadores	Empresas inoperantes	Empresas com funcionamento irregular
Cacuaco	11	6	26	<b>43</b>	1080	11	31
Cazenga	17	2	43	<b>62</b>	2589	18	43
Ingombota	0	0	14	<b>14</b>	344	1	15
Kilamba Kiaxi	0	0	10	<b>10</b>	203	0	10
Maianga	1	0	20	<b>21</b>	369	0	21
Samba	1	0	8	<b>9</b>	0	1	8
Sambizanga	1	0	18	<b>19</b>	355	1	18
Rangel	1	0	10	<b>11</b>	514	0	11
Viana	18	7	19	<b>44</b>	846	15	29
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>168</b>	<b>233</b>	<b>6296</b>	<b>47</b>	<b>186</b>

Fonte: IDIA (2000)

As unidades industriais das empresas acima descritas tinham objetos sociais diversificados e de acordo com a natureza das suas atividades poderiam produzir bens em quantidade suficiente para o consumo nacional e inclusive prováveis excedentes para exportação. Porém, a sua ineficiência resultou exatamente num resultado reverso.

Do inquérito efetuado pela Comissão de Avaliação do Parque Industrial Nacional, transcrito posteriormente no documento elaborado pela secretaria de estado do tesouro e das finanças de Angola (Setor Empresarial do Estado, 2001), muitos gestores e outros proprietários apontaram como principais fatores de estrangulamento das empresas entretanto falidas, a incapacidade financeira, a falta de recursos próprios, a ausência de uma política de financiamento e de investimento que pudesse garantir, incentivar e promover a ação empresarial, a dificuldade na obtenção de matéria-prima para produção (pois esta dependia do exterior e não existia capacidade financeira para a adquirir, o que validava grandes períodos de paralisação da produção) e, a falta de mercado para comercialização de mercadorias.

Segundo a mesma fonte, o processo produtivo no início do ano de 2000 era desta forma constituído por 384 produtos resultantes de diferentes setores empresariais, com especial ênfase para a panificação, madeira, metalomecânica, bebidas, confeções, plásticos, moagens e gráficos, sendo estes os setores que continham maior diversidade de produtos. Luanda detinha cerca de 60% das unidades produzidas deste universo. Cabinda tinha nesta fase 45 tipos de

produtos a serem produzidos por 47 unidades de produção, constituindo-se como a segunda força produtiva do país (Tabela 04).



Tabela 04: Produtos industriais produzidos por cada uma das províncias Angolanas em 2000

Setores	Luanda	Bengo	Huila	Huambo	Benguela	Uíge	Cabinda	Total
Fundição	2	0	0	0	0	0	0	2
Pneus	1	0	0	0	0	0	0	1
Malas	1	0	0	0	0	0	0	1
Moagens	4	0	2	1	3	1	0	11
Cosméticos	1	1	0	0	0	0	0	2
Gráficos	7	0	1	0	4	0	0	12
Plásticos	8	0	0	2	2	0	0	12
Têxteis	6	0	0	0	2	1	4	13
Massas e bolachas	2	0	2	0	0	0	0	4
Cones gelados	1	0	0	0	0	0	0	1
Alf. agrícolas	1	0	0	0	0	0	0	1
Borracha	1	0	0	0	0	0	0	1
Vidros	2	0	0	0	0	0	0	2
Perfumes	1	0	0	0	0	0	0	1
Cisternas	2	0	0	0	0	0	0	2
Cab elect	1	0	0	0	0	0	0	1
Tubos	1	0	0	0	0	0	0	1
Art. elect	1	0	0	0	1	0	0	2
Fechaduras	1	0	0	0	0	0	0	1
Ól. alimentar	1	0	0	0	0	0	0	1
Mont. viaturas	3	0	0	0	0	0	0	3
Fornos	1	0	0	0	0	0	0	1
Chapas zinco	1	0	0	0	0	0	0	1
Napas	1	0	0	0	0	0	0	1
Artigos barro	1	0	0	0	0	0	0	1
Col espuma	3	0	0	0	0	0	0	3
Vinagres	1	0	0	0	0	0	0	1
Pilhas	1	0	0	0	0	0	0	1
Electrodos	1	0	0	0	0	0	0	1
Bens metálicos	2	0	0	0	0	0	0	2

Fonte: (Setor Empresarial do Estado, 2001; IDIA, 2000)

Setores	Luanda	Bengo	Huila	Huambo	Benguela	Uíge	Cabinda	total
Cab. Industriais	2	0	0	0	0	0	0	2
Café	2	0	0	0	0	0	0	2
Confeções	14	0	0	0	0	0	0	14
Metalomecânicos	12	0	0	4	5	1	3	25
Pesticida	1	0	0	0	0	0	0	1
Madeira	11	1	0	5	5	17	19	57
Gases	3	0	0	1	1	0	0	5
Alumínio	4	0	0	0	0	0	1	5
Cond. elect	1	0	0	0	0	0	0	2
Sabão	2	0	0	0	0	0	0	2
Bebidas	9	1	4	2	3	0	1	20
Calçados	3	0	1	0	0	2	0	6
Tintas	5	0	1	0	0	0	0	6
Emb cartão	1	0	0	0	0	0	0	1
Mobiliário	1	0	0	0	0	0	0	1
Mat. industriais	3	0	0	0	0	0	0	3
Alimentar	2	0	0	0	0	0	0	2
Fermento	1	0	0	0	0	0	0	1
Frio	7	0	0	0	0	0	0	7
Fosforo	2	0	0	0	0	0	0	2
Panificação	64	2	2	0	3	21	14	106
Prod. higiene	2	0	0	0	0	0	0	2
Siderurgia	1	0	0	0	0	0	0	1
Química	1	0	0	0	1	0	0	2
Apro. sucatas	1	0	0	0	0	0	0	1
Recachutagem	1	0	0	0	0	0	0	1
Tabaco	1	0	0	0	1	0	0	2
Gelados	1	0	0	0	0	0	0	1
Lacticínios	1	0	0	0	0	0	0	1
Prest. serviços	2	0	0	0	0	0	0	2
Colas	1	0	0	0	0	0	0	1
Publicid luminoso	1	0	0	0	0	0	0	1
Pastelarias	1	0	0	0	0	0	0	1
Gelo	2	0	0	0	0	0	0	2

Fonte: (Setor Empresarial do Estado, 2001; IDIA, 2000)

Setores	Luanda	Bengo	Huila	Huambo	Benguela	Uíge	Cabinda	Total
Oxigeneo	1	0	0	0	0	0	0	1
Desidratados	1	0	0	0	0	0	0	1
Papel	0	0	0	0	1	0	0	1
Desc. Café	0	0	0	0	0	2	0	2
Outros	0	0	0	0	0	0	4	4
Passamanaria	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>384</b>

Fonte: (Setor Empresarial do Estado, 2001; IDIA, 2000)

De referir, que segundo o relatório da unidade técnica de apoio às privatizações industriais (Utapi, 2003), deste universo, até 2003, estavam já privatizadas 79 PME, correspondente este valor a 200 unidades de produção, sendo que a privatização dessas empresas havia beneficiado fundamentalmente entidades nacionais.

Em termos de modalidade de privatização, o tipo de transferência que mais predominou foi a modalidade de “ajuste direto”, comportando esta valores de alienação reduzidos, o que por conseguinte significou que não fossem atingidos os resultados e objetivos preconizados à priori, resultando isto, face à paralisação do processo produtivo, numa diminuição considerável dos postos de emprego e no subsequente aumento do desemprego. Situação ocorrida fundamentalmente nos setores de confeção, metalomecânica e vulcanização (Tabela 05).

Tabela 05: Empresas industriais transformadoras privatizadas entre o período de 1993 a 1997

Nº	Empresa	Localização	Beneficiários	VALOR DE ALIENAÇÃO (USD)	
				ANO	VALOR
1	HED	Luanda	Imp-angola+trab	1993	58.535,00
2	Seta	Benguela	Sut	1993	44.521,84
3	Centroci	Luanda	Sopi	1993	7.754,30
4	Angotex	Luanda	Socinfex, lda	1993	117.543,23
5	Fiaco	Luanda	Mabela conf. lda	1993	95.492,76
6	Fercorte	Luanda	Icom, lda	1993	51.868,30
7	Califa	Luanda	Siccal	1993	15.692,30
8	CIV	Luanda	Org. neup, lda	1993	9.230,76
9	Soberana	Luanda	A. coelho e costa	1993	33.076,92
10	Lord	Luanda	Sopar, lda	1993	53.846,15
11	Juventude	Luanda	G. domingos carvalho	1993	38.461,53
12	Sede imavest	Luanda	Confex, lda	1993	40.000,00
13	Confecções	Luanda	Seg. lda	1993	61.538,46
14	Centro formação	Luanda	Ango modas, lda	1993	20.000,00
15	Centro manuten	Luanda	J.luis de carvalho	1993	20.598,61
16	M. valente	Luanda	Cost. pro-horizontal	1993	73.923,07
17	Stamel	Luanda	Aluminios do bengo	1993	17.969,23
18	Sial	Luanda	Trabalhadores	1993	26.461,53
19	Fundições/iarpul	Luanda	Ant. adão domingos	1993	3.999,53
20	Artiplás	Luanda	Trabalhadores	1993	17.372,99
21	Javisol	Luanda	Estores africa	1993	3.618,76
22	Pat nº1	Luanda	Siccal	1993	109.230,76
23	Pat nº 2	Luanda	Trabalhadores	1993	7.945,85
24	Mayal	Luanda	Cananito alexandre	1993	384.615,38
25	Arthil	Luanda	Trabalhadores	1994	44.654,46
26	Fama ind. (90%)	Luanda	Gonçalves maia	1994	346.153,85
27	Anfibar (90%)	Luanda	S. I. F. lda	1994	69.230,77
28	Luandense	Luanda	Sografil, lda	1994	61.538,46
29	Persil	Luanda	Trabalhadores	1994	70.769,23
30	Sintel	Luanda	Lito tipo	1994	41.538,46
31	Angolana	Luanda	Socografica	1994	84.615,38
32	Lusitana	Luanda	Trabalhadores	1994	43.076,92
33	Neográfica	Luanda	Trabalhadores	1994	145.000,00
34	Moagem litoral	Benguela	Trabalhadores	1994	5.846,15
35	Montagem m. tomás	Benguela	Trabalhadores	1994	21.500,31
36	Contabil	Benguela	Trabalhadores	1994	226,46
37	Recauch. liz	Benguela	Trabalhadores	1994	187,69
38	Tipografia adla	Benguela	Trabalhadores	1994	2.384,06
39	Tipografia ediang	Benguela	Trabalhadores	1994	1.812,62
40	Artística	Luanda	Trabalhadores	1994	96.680,92
41	Rofil	Luanda	Trabalhadores	1994	374.754,03
42	IRA	Luanda	M.miguel júnior	1994	576.923,07
43	Linha de montagem	Luanda	Tecno estradas	1994	95.384,62
44	Hoji-ya-henda	Luanda	Socamol	1994	125.671,08
45	Escritórios/epmel	Luanda	Maria m. mendes	1994	107.967,00
46	Emin	Luanda	Socoin, lda	1995	883.654,00
47	Angolana	Luanda	E. g. m. a.	1995	461.538,46
48	Lumel	Benguela	Igip	1995	16.368,34
49	Vinul	Luanda	Trabalhadores	1996	2.845.512,51
50	Vinelas	Luanda	Vinijail	1996	204.560,00
51	UGA	Luanda	Trabalhadores	1996	25.520,00
52	ECL (51%)	Luanda	Packing, lda	1996	24.630.769,23

Fonte: (Setor Empresarial do Estado, 2001)

Nº	Empresa	Localização	Beneficiários	VALOR DE ALIENAÇÃO (USD)	
				ANO	VALOR
53	Forolda	Benguela	Bengal, lda	1996	48.986,00
54	Cuca-huambo	Huambo	Cobel e ammil	1996	67.582,00
55	Sumangol	Benguela	Trabalhadores	1996	1.020,00
56	Indumil	Huambo		1996	500.000,00
57	Moagem kikolo	Luanda	Intercomercial	1997	2.783.800,00
58	Vidrul (65%+5%)	Luanda	Coba	1997	1.569.365,34
59	Falpa-caxito	Bengo	José rego	1997	10.000,00
60	Monte sinai	Luanda	Sipanser, lda	1997	426.182,00
61	Santa filomena	Luanda	Pdois, lda	1997	56.575,00
62	Bangola do norte	Uíge	Sibul, lda	1997	65.925,00
63	Metangol	Luanda	Calira	1997	157.000,00
64	Sopão	Luanda	Martal	1997	100.000,00
65	Diogo d'avila	Luanda	Quintas & quintas	1997	500.000,00
66	Ifa (52%)	Luanda	Trabalhadores	1997	1.183.624,00
67	Moag. Kangamba	Luanda	Gefi	1997	950.000,00
68	Dyrup (46%)	Luanda	Golfrate	1997	225.000,00
69	Marecos (70%)	Luanda	Wt-mundovideo	1997	15.347,36
70	Gilberto trinca	Luanda	Scg	1997	30.298,32
71	Smyrna	Luanda	Mostur+outros	1997	300.000,00
72	Somil	Luanda	T & t's	1997	20.067,04
73	Makutanga (45%)	Luanda	Cunha & irmãos	1997	171.415,85
74	Sometal	Luanda	Smm, angola	1997	150.000,00
75	Cafés palanca	Luanda	Arabica cafés	1997	25.000,00
76	Sovan	Luanda	Ypson	1997	150.000,00
77	Katepa	Malange	Maboque	1997	55.000,00
78	Central de refresco	Benguela	Alves & irmãos	1997	445.500,00
79	Perlin	Luanda	Pitanga, lda	1997	150.000,00
				<b>Total</b>	42.854.823,25

Fonte: (Setor Empresarial do Estado, 2001)

Muitas destas empresas (a sua grande maioria com grandes dificuldades para se manterem abertas), embora privatizadas, encontravam-se no entanto em termos legais sobre a jurisdição estatal, sendo necessário em 2001 decretar nova legislação para resolver este problema, sendo concebido para o efeito o decreto-lei nº53/01, que veio regular o processo de legalização e regularização jurídica das mesmas (DL nº. 53/01, 2001).

Importa ainda mencionar que para além das modalidades definidas de privatização, o governo adotou a figura do contrato de reabilitação e gestão, fazendo com que este mecanismo forçasse os adjudicados a proceder à reabilitação e conservação das empresas sob a sua gestão durante um período predeterminado de tempo, sendo por isso criada a figura do contrato de cessão de exploração, caso isso não viesse à acontecer.

O resultado subsequente desta legislação foi que a maioria das empresas entretanto privatizadas e submetidas a esta nova regulamentação, não conseguiram honrar os seus compromissos. Apenas três empresas o conseguiram fazer, conseguindo atingir os propósitos deste novo decreto-lei, nomeadamente a Nocal e a Cuca em Luanda e, a EKA no Dondo, resultado de alianças internacionais que envolveram o incremento de capitais e “Know-how” e a monitorização permanente da sua gestão.

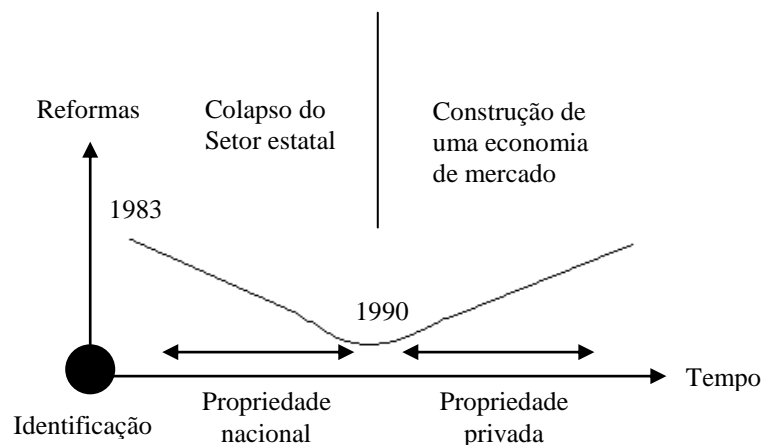
O ambiente de negócios exigia dos gestores ou donos, regras e princípios micro e macro do ponto de vista de políticas de Estado e de gestão no quadro empresarial contemporâneo, onde se incluem a expansão da informação, o processo de globalização, as forças e fraquezas do modelo de desenvolvimento económico e o surgimento de novos valores pessoais.

No entanto, face à ausência de um aproveitamento racional das informações e de conhecimento tecnológico, às quais se juntam muitas outras razões de ordem financeira, de conhecimento de mercado e de qualificação dos recursos humanos, as consequências foram nefastas para as empresas durante este período de transição, o que impedia uma transformação mais célere de uma economia planificada para uma economia de mercado.

Contrariamente, no mesmo período, Moçambique obtinha índices de aumento de produtividade na ordem dos 250%, acompanhados pela diminuição do desemprego e aumentos salariais de mais de 40%, promovendo a recuperação gradual da sua economia (Pitcher, 2012).

Pode assim dizer-se que as reformas económicas Angolanas ficaram acopladas em dois diferentes períodos que a caracterizaram. Um período de colapso empresarial vivido entre 1983 e 1990, e um período de transição iniciado depois desta fase (Figura 08).

Figura 08: Os dois períodos transitórios de reformas económicas e políticas em Angola



Fonte: Elaboração do autor

Segundo Muekalia (2004), os governantes Angolanos associavam a crise económica vivida em Angola no primeiro período da figura 8 a fatores exógenos como a guerra civil, ainda que muita da perceção tida pela sociedade a associasse sobretudo à centralização do poder no topo de grupos organizados com interesses muito específicos que suprimiam o aparecimento da classe média no país, sendo esta essencial para o seu desenvolvimento económico.

Na verdade, a literatura académica associada aos dois períodos transitórios de reformas económicas e políticas Angolanas reflete muito um foco sobre aspetos técnicos da reestruturação das antigas empresas estatais, exploração de forças de classe que contribuíram para a transição, bem como elementos da sociedade que beneficiaram ou sofreram com a mudança de regime político, o que de certa forma limita a pesquisa em termos da perceção tida sobre estes dois momentos de transição (Nellis, 2005; Zoogah, 2008; Cargill, 2010; Cosatu, 2011).

Ou seja, muita literatura aparece refletida sobre a problemática da democratização, mas pouco virada para a problemática da privatização nos países Africanos cujo papel do estado é extremamente interventivo.

Este fato pode dever-se sobretudo a que as mudanças em África são menos intensas do que as vividas na Europa de Leste e que afetam diretamente a estabilidade económica e política nos países desenvolvidos. Por outro lado, a razão pode estar também relacionada com a natureza parcial e incompleta de muitas das transições em África, em comparação com muitas das mudanças intensas vividas na Europa Oriental.

Segundo Makalou (1999) as mudanças políticas e económicas em África têm sido relutantes e hesitantes e continuam essencialmente ligadas a um determinado partido “único” que governa e se compromete a realizar reformas económicas essencialmente do ponto de vista político para evitar manifestações sociais, o que enceta em si uma manipulação clara da sociedade para obtenção de um domínio político que se traduz posteriormente em ganhos eleitorais. Angola, reflete esta mesma conjuntura, pois apesar da sua constituição permitir a realização de eleições multipartidárias, o partido do poder continua a ser o mesmo desde a fase de constituição da independência no país.

A capacidade destes regimes em permanecer no poder, contrasta assim com o colapso dos regimes na Europa Oriental, o que leva a que a longevidade e flexibilidade de alguns destes regimes constituam terreno fértil para o desenvolvimento de trabalhos de investigação, existindo muito espaço para o estudo das fases transitórias dos países Africanos na busca de verdadeiras economias de mercado.

No fundo trata-se da transição de uma economia socialista para uma economia capitalista, sendo concedido espaço ao setor privado para uma gama limitada de operações, ainda que a sua participação seja muitas vezes refletida em atividades restritas e controladas pelo estado em termos económicos, financeiros e industriais (Ramamurti, 2000).

Rona-Tas (cit in Pitcher, 2002) explica este fenómeno da mesma forma, baseando-se nas experiências dos países do Leste Europeu para explicar a fase de erosão e a posterior transição para uma economia do mercado, o que ilustra o quotidiano Angolano anterior a 1990, enfatizado numa grave crise económica e financeira, resultado sobretudo do elevado desequilíbrio da sua balança comercial.



No entanto, segundo Muekalia (2004), muitos fatores contribuíram para esse desfecho, não somente relacionados com a diminuição da produção, mas também outros tantos com a falta da disciplina laboral dos trabalhadores e de habilidades dos gestores, a chegada tardia de matéria-prima para produção e até mesmo o favorecimento das empresas do Estado na alocação de crédito, todos eles determinantes para a falta de competitividade do país no contexto organizacional.

Na verdade, a partir de 1975, após a independência de Angola, várias transformações e reformas poderiam ter sido desde logo iniciadas para promover a competitividade do país, no entanto, a guerra civil que se viveu numa fase imediatamente posterior a este período, marcada essencialmente pelo ano de 1977 em que se viveram os acontecimentos mais hostis e sangrentos da sua história sob comando do antigo presidente António Agostinho Neto<sup>40</sup>, impediram esse mesmo desenvolvimento.

Quase todos os setores da sociedade saíram afetados por uma destruição em massa. Escolas, hospitais, agricultura, indústria, comércio, infraestruturas físicas e económicas, estradas, pontes e ferrovias, foram nefastamente destruídos, ficando apenas o setor pesqueiro à margem desta situação, talvez pelo fato do partido UNITA não ser detentor de embarcações, facilitando desta forma às forças governamentais (MPLA) um melhor controlo das zonas costeiras e a manutenção dos níveis de produtividade anteriormente existentes.

Foi nesta fase também que o governo em parceria com agentes privados nas províncias, criaram e desenvolveram uma rede de comércio denominada de “comercialização no campo” através da empresa Encodipa-UEE (tutelada inicialmente pelo ministério da Agricultura e mais tarde pelo ministério do Comércio). Esta rede era suportada por trocas entre o governo e esses mesmos agentes através de bens industriais e alimentares importados pelo governo, e de diversos produtos agrícolas fornecidos pelos agentes nas suas respetivas áreas de jurisdição. Esta atividade foi no entanto decaindo com a intensidade do conflito militar.

---

<sup>40</sup> Foram mortas mais de 80 mil pessoas no famoso dia “27 de Maio”, conhecido como “fracionismo liderado por Nito Alves”.

O ano de 1992 fica também marcado como o início mais devastador da história Angolana, após as primeiras eleições ganhas pelo MPLA, resultados esses rejeitados pela UNITA, iniciando-se novamente um conflito que veio aumentar ainda mais a dependência de Angola sobre as importações de alimentos (caros) e conseqüentemente o início de um período em que Angola basicamente vivia da caridade das organizações não-governamentais internacionais para alimentar a população, pois o capital disponível era utilizado sobretudo para aquisição de equipamentos e armas de guerra em mercados informais externos<sup>41</sup>.

A par do período de guerra, o MPLA foi no entanto reforçando os laços com países vizinhos, com estados socialistas da Europa Oriental, com instituições financeiras a Ocidente, com os E.U.A, com Portugal e com muitos outros países da Europa Ocidental.

A política externa apregoava assim uma mudança no intuito de se vir a construir uma economia de mercado. No entanto muitos setores da sociedade associavam estes efeitos de liberalização a autoritarismo, autoritarismo esse, que internamente recebia a titulação de repressivo e externamente dava a sensação de estarem a ser criadas as condições ideais para a construção de uma economia de mercado.

## **2.5 O processo de Transformação da Economia Angolana**

### **2.5.1 Do conflito armado da década de 1980 à intervenção direta do Banco Mundial no desenvolvimento das políticas jurídicas, fiscais e económicas de Angola**

Enquanto o uso de táticas coercivas foi uma resposta do MPLA à UNITA, paradoxalmente, esta mesma coerção acabou por ajudar também a UNITA nas suas manobras organizativas a partir da década de 1980, enfatizadas numa maior dependência face às forças externas como a África do Sul, Zaire, Costa do Marfim e o Ocidente, começando a constituir-se como uma

---

<sup>41</sup> Fornecido essencialmente por Franceses, Russos e Suiços, sendo o principal agente Angolano neste negócio o polémico francês Falcone, sendo compensado não somente com verbas de cariz financeiro, como inclusive lhe fora atribuído o passaporte Diplomático Angolano e fora formalmente designado como representante de Angola na UNESCO.

organização altamente centralizada militarmente a partir do apoio interno de alguns setores e individualidades da sociedade Angolana<sup>42</sup>.

A UNITA tinha agora representantes políticos no exterior e era agora uma organização extremamente bem estruturada a partir de um núcleo político-administrativo de funcionários sob a liderança de Jonas Malheiro Savimbi, sendo as suas manobras militares bem coordenadas através de uma comunicação extremamente eficaz.

Angola encontrava-se nesta fase dividida por uma linha invisível de apoio, sendo o partido MPLA apoiado a Norte, Centro e Leste e a UNITA a Sul. O conflito armado intensificado; as duas partes usando práticas diferentes. A UNITA aplicava táticas que consistiam em métodos de sabotagem e tortura num reportório violento para fazer face ao que consideravam o socialismo mascarado que conduzia o país, sendo por parte do MPLA usada a força militar e um maior autoritarismo político e social para fazer face ao que consideravam ofensivas de bandidos nacionais para destronar esse mesmo socialismo que era a bandeira da luta do monopartidarismo nacional.

O autoritarismo enunciado, era repercutido assim em políticas militares repressivas e restritivas, no cumprimento do serviço militar obrigatório mediante mecanismos compulsivos de enquadramento, e por rusgas (vulgarmente conhecidas por kwata-kwata) regulares aos cidadãos em ruas, escolas, casas particulares, e em todo e qualquer tipo de serviços, justificados pelo governo de mecanismos da defesa da pátria contra a invão estrangeira, em alusão ao apoio da àfrica do Sul e do Ocidente à UNITA.

A política repressiva, ainda hoje é praticada contra a própria sociedade Angolana como sendo astúcia de permanência e imutabilidade do regime político, na mesma linha ideológica de países como o Vietname, China, Coreia do Norte e Rússia<sup>43</sup>. Segundo parte da sociedade, a manutenção do partido do MPLA no poder não se deve à fraquesa da oposição, sendo resultado da sua experiência política, enfatizada (1) na capacidade para contornar eficientemente as pressões sociais com que se vai confrontando, (2) no controlo e restrição da comunicação social pública, (3) na construção e desenvolvimento da corrupção institucional,

---

<sup>42</sup> Comissários e delegados políticos a nível nacional e apoio urbano clandestino onde se incluíam empresários, operários e empregados ferroviários de várias capitais provinciais e municipais.

<sup>43</sup> Historicamente contrastantes com as políticas ideológicas da Europa Oriental.

eleitoral e popular, (4) na criação de conflitos nos partidos da oposição, e (5) no uso das instituições públicas (incluindo Tribunais, Polícia, Exército e Autoridades Locais) para servir de apoio político - partidário.

Ainda assim, é importante mencionar que a transição mais recente para uma política multipartidária tem introduzido novas formas de responsabilização e novas pressões no sistema político, que têm também de certa forma forçado o governo do MPLA e seu Presidente José Eduardo dos Santos a introduzir alterações que vêm mudando substancialmente a forma e os métodos de exercício da condução das políticas Angolanas.

No entanto, ainda que a política multipartidária e a própria realização de eleições tenham trazido alguma legitimidade ao processo governativo, a transição da política económica entretanto conduzida desde 1979 pelo governo tem sido envolta em grande controversa, sobretudo devido às restrições da lei quanto ao investimento estrangeiro no país, continuando a ser repercutida no tempo para muitos Angolanos a política do autoritarismo e do controlo excessivo.

Assim, e de acordo com a Lei nº 10/79 de 22 de Junho (DL nº 10/79, 1979) que legislava a promoção do investimento estrangeiro no país, eram várias as restrições impostas a investidores estrangeiros.

Figura 09: Restrições impostas pelo governo Angolano reguladas pelo DL nº 10/79

- a) A concessão de autorização para investimentos estrangeiros só podia ser dada por exemplo a projetos que constassem do Plano Nacional e que contribuíssem simultaneamente para o desenvolvimento real da República de Angola
- b) As empresas no exercício das suas atividades com recurso ao investimento estrangeiro deveriam submeter-se ao controlo das entidades angolanas competentes no que dizia respeito á elaboração de planos anuais de produção e de recrutamento e formação de trabalhadores;
- c) Não era permitido o investimento estrangeiro nas áreas da defesa, comércio externo, instituições financeiras de crédito e seguros, serviços públicos (tais como educação, saúde, saneamento básico, correios, abastecimento de água e eletricidade), telecomunicações, imprensa, sector editorial, rádio e televisão.
- d) A subscrição do capital social das empresas mistas era de 51% para a parte Angolana e 49% para a parte estrangeira, sendo a transferência dos lucros anuais limitada a um máximo de 25% do capital investido, sendo a autorização do investimento e da transferência de lucros apenas realizada mediante a autorização do Ministro das Finanças, que nunca seria inferior a 120 dias.

Fonte: (DL nº 10/79, 1979 – DR nº 161, I série)

A legislação vigente, por força do período conturbado de Angola, era assim caracterizada pela excessiva centralização<sup>44</sup> e controlo empresarial, impondo um quadro legal assente em motivações de ordem política onde o processo de negociação e aprovação de projetos relacionados com investimento estrangeiro era quase nulo por ser caracterizado em algo complexo, moroso e extremamente burocratizado<sup>45</sup>.

Em atenção ao desenvolvimento que se projetava para o país, e face à necessidade da recuperação económica de Angola, é constituída nova legislação segundo a lei 13/88, de 16 de Julho (DL nº 13/88, 1988 - DR nº 29, I Série), onde, excecionalmente, é concedida autorização para que estrangeiros pudessem constituir empresas privadas com capital integralmente privado, sendo também dadas garantias ao investidor estrangeiro de que teriam um tratamento justo e equitativo, ainda que, ficasse estipulado que a transferência para o

<sup>44</sup> Ausência de um órgão específico que se encarregasse da gestão da implementação da política de investimento estrangeiro.

<sup>45</sup> Havendo somente a reportar a participação de algumas empresas que já existiam em Angola antes da independência, que por força da mesma tiveram que proceder ao registo dos seus investimentos junto do Banco Nacional de Angola.

exterior de lucros líquidos como resultado da sua atividade pudesse apenas ser realizada mediante autorização do Ministro das Finanças<sup>46</sup>.

Ainda que estes projetos de investimento estrangeiro assentassem em incentivos fiscais que se poderiam reproduzir em isenções ou reduções de impostos sobre o rendimento e pagamento de direitos aduaneiros, uma vez mais, ficava patente do ponto de vista prático, um método de concessão casuístico e subjetivo, pois que a beneficiação da concessão dependiam essencialmente da vontade do governante e ou de orientação político – partidário.

*Figura 10: Regras para o investimento estrangeiro reguladas pelo DL n° 13/88*

- a) Os projetos de média dimensão para aprovação de investimento estrangeiro eram delegados a outras entidades caso o valor em causa fosse inferior a 500 mil dólares. Todos os restantes, acima deste valor, eram da exclusiva competência do conselho do Ministros sendo o prazo para aprovação dos mesmos reduzido para 45 dias;
- b) As garantias legais para o investimento estrangeiro, consistiam no tratamento justo, não discriminatório e equitativo às empresas entretanto constituídas e aos bens importados, assegurando proteção e segurança e a não intromissão na sua gestão;
- c) Era garantido aos investidores estrangeiros o direito decorrente da propriedade sobre o que investir, isto é, o direito de transferir para o exterior os lucros ou dividendos distribuídos e o produto da liquidação dos seus investimentos (prevendo o montante mínimo de investimento de 250 mil dólares);
- d) Foram estabelecidos três regimes processuais; o de “declaração prévia”, que consagrava investimentos de valores compreendidos entre 250 mil e cinco milhões de dólares (sob autorização do Instituto de Investimento Estrangeiro), o de “aprovação prévia”, quando se tratasse de investimentos compreendidos entre 5 milhões e 50 milhões de dólares (sob autorização do Primeiro-Ministro), e o “regime contratual”, quando se tratasse de investimentos superiores a 50 milhões de dólares (neste caso a autorização cabia ao Conselho de Ministros pois estes incidam sobre áreas de atividade económica cuja exploração e gestão só podia ser feita mediante concessão), por se tratarem de investimentos considerados de especial interesse para a economia nacional pelo seu efeito estruturante ou pela sua contribuição para o desenvolvimento e internacionalização da economia nacional.

Fonte: (DL n° 13/88, 1988 - DR n° 29, I Série)

---

<sup>46</sup> Segundo a lei 13/88, de 16 de Julho, ficava ainda institucionalizada a possibilidade de reexportação da sua participação no produto da venda ou liquidação da empresa e a indemnização justa em caso de expropriação de bens da empresa.

Nesta linha de pensamento, ainda que, a sequência de alterações vividas pela política mundial resultantes da queda do Muro de Berlim em 1989 e do próprio desmembramento da antiga União Soviética [que se repercutiram em Angola por exemplo através da constituição do Gabinete de Investimento Estrangeiro (GIE) entretanto criado nesta fase, pela criação da lei n.º 15/94 de 23 de Fevereiro (DL n.º 15/94, 1994 - DR n.º 43, I Série)<sup>47</sup> e, pela criação da lei n.º 12 - C/96 (DL n.º 12 - C/96, 1996 - DR n.º 23, I Série)<sup>48</sup>] pudesse indiciar que Angola poderia viver um período de transformação política, económica e social daqui resultante, na verdade, a política subjetiva, interventiva, burocrática, restritiva e de controlo estatal continuava a proliferar no país, o que se repercutia no desinteresse quase generalizado dos investidores estrangeiros, preferindo estes, apesar da sua elevada capacidade financeira, recorrer ao regime de declaração prévia, ainda assim o mais célere e menos complexo e burocratizado.

Um exemplo destas mesmas limitações, é novamente manifesto em 2002 quando o Estado decide aprovar a lei n.º 05/02, de 16 de Abril (DL n.º 05/02, 2002), ratificando medidas para a delimitação dos setores da atividade económica, estabelecendo para o efeito, o que se denominou como “reserva do Estado”, ou seja, a delimitação de um conjunto de áreas em que as atividades económicas só podiam ser exercidas a título de propriedade ou gestão dos respetivos meios, desde que houvesse a intervenção ou participação do Estado ou de quaisquer outras entidades que integrassem o setor público, ficando estipulado que a reserva do Estado poderia ser absoluta<sup>49</sup>, de controlo<sup>50</sup> ou relativa<sup>51</sup>.

---

<sup>47</sup> Cujos objetivos seriam a introdução de um conjunto de reformas que pudessem alterar o sistema político e económico do país na tentativa de implementar o multipartidarismo, a democracia e uma economia de mercado.

<sup>48</sup> Criada com a tutela do Ministro da Economia e Finanças pelo Instituto do Investimento Estrangeiro (IIE) em 1996, cuja missão visava a promoção e captação do investimento estrangeiro, incluindo-se aqui todo o tipo de apoio local na mediação entre estes investidores e os vários departamentos e/ou serviços públicos Angolanos.

<sup>49</sup> As atividades económicas só poderiam ser exercidas por entidades em que o Estado Angolano detenha a totalidade do capital social: (1) produção, (2) distribuição, (3) comercialização de material de guerra, (4) atividade bancária (no que respeita às funções de Banco Central), (5) infraestruturas portuárias e aeroportuárias e, (6) rede básica de telecomunicações.

<sup>50</sup> Compreende as atividades económicas que só podem ser exercidas por empresas públicas ou por sociedades de capital em que o Estado detenha uma posição privilegiada ou dominante, abrangendo as seguintes áreas: (1) serviços básicos postais e, (2) infraestruturas de dimensão local (quando constituam extensão da rede básica de telecomunicações).

<sup>51</sup> Compreende as atividades económicas que podem ser realizadas por empresas ou entidades não integradas no setor público mediante contrato de concessão, nomeadamente nas áreas de (1) saneamento básico, (2) produção, (3) transporte, (4) distribuição de energia elétrica para o consumo público, (5) captação, tratamento e distribuição de água para o consumo público através de redes fixas, (6) exploração de serviços portuários e aeroportuários,

Como consequência de todos estes desenvolvimentos, o país vai-se confrontando ao longo dos tempos com uma grave situação macroeconómica, cujos desequilíbrios resultavam num elevado nível de inflação que atingiu mesmo os três dígitos e que, conseqüentemente, degenerou no fraco poder de compra das populações e no agravamento da pobreza nacional.

A liberalização económica enfrentava assim resistência, mantendo-se restritiva quase de forma generalizada face aos vários setores da economia nacional Angolana. Apenas em 2003, a política intermitente de reformas estruturantes que entretanto vinham sendo criadas durante aproximadamente 20 anos, se repercutiu em algo verdadeiramente equitativo em termos de igualdade de oportunidades para todos os operadores económicos, tanto nacionais como estrangeiros.

Em 2003, a aprovação pela Assembleia Nacional Angolana das Leis nº 11/03, de 13 de Maio (DL n.º 11/03, 2003 - DR nº 37, I Série) e nº 17/03, de 25 de Julho (DL nº 17/03, 2003 - DR nº 58, I Série) vieram criar um clima mais favorável ao desenvolvimento económico, prevendo que todas as sociedades e empresas constituídas para fins de obtenção de facilidades e incentivos, ainda que com capitais provenientes do exterior, viessem a ter, para todos os efeitos legais, o estatuto de sociedades e empresas de direito Angolano.

Desta forma, foram várias as alterações verificadas, sendo as anteriores leis revogadas à luz de alterações relativas a operações<sup>52</sup> e formas de realização<sup>53</sup> de investimento nacional e estrangeiro, regimes processuais<sup>54</sup> e entrada e saída de capitais<sup>55</sup>.

---

(7) transportes ferroviários, (8) transporte aéreo regular de passageiros domésticos, (9) serviços complementares postais e de telecomunicações, (10) infraestruturas que não integrem a rede básica, bem como, (11) os respetivos serviços de telecomunicações.

<sup>52</sup> Operações de investimento nacional consistiam na utilização de moeda nacional ou livremente conversível – (1) aquisição de tecnologia e know-how, (2) aquisição de máquinas e equipamentos, (3) conversão de créditos decorrentes de qualquer tipo de contrato, (4) participações sociais sobre sociedade e empresas de direito Angolano, domiciliadas em território nacional, (5) aplicação de recursos financeiros resultantes de empréstimos, (6) criação de novas empresas exclusivamente pertencentes ao investidor privado, (7) ampliação de empresas ou de outras formas de representação social de empresas e, (8) aquisição da totalidade ou parte de empresas ou de agrupamentos de empresas já existentes.

Operações de investimento externo, consistiam na introdução no território nacional de moeda livremente conversível – (1) introdução de tecnologia e “know-how”, (2) introdução de máquinas, equipamentos e outros meios fixos corpóreos, (3) participações sociais sobre sociedades e empresas de direito Angolano, domiciliadas em território nacional, (4) criação de novas empresas exclusivamente pertencentes ao investidor externo, (5) aquisição da totalidade ou parte de empresas ou de agrupamentos de empresas já existentes, (6) participação no capital de empresas ou de agrupamentos de empresas novas ou já existentes, qualquer que seja a forma de que se



Tal como reproduzido anteriormente e na sequência do mesmo propósito da constituição da lei n.º 11/03, de 13 de Maio (DL n.º 11/03, 2003 - DR n.º 37, I Série), com o objetivo de incentivar e captar mais investimento que alancasse a economia nacional e a promoção do bem-estar da sociedade Angolana, fora também criada e aprovada a lei n.º 17/03, de 25 de Julho (DL n.º 17/03, 2003 - DR n.º 58, I Série), ficando estabelecido que os incentivos e eventuais facilidades que se viessem a considerar em termos de investimento teriam de ser repercutidas sobre setores prioritários como a produção agropecuária, a indústria transformadora e os setores da pesca, construção civil, saúde e educação, infraestruturas rodoviárias, ferroviárias, portuárias e aeroportuárias, telecomunicações, energia e águas e, equipamentos de grande porte de cargas e passageiros. Todos os projetos inseridos neste âmbito beneficiavam automaticamente de incentivos e facilidades.

Para o efeito, e para facilitar a concessão destes mesmos incentivos foram criadas 3 zonas de intervenção. A denominada zona A, compreendida entre as províncias de Luanda e os municípios sede das províncias de Benguela, Huila, Cabinda e Lobito<sup>56</sup>. A zona B, que compreendia os restantes municípios das províncias de Benguela, Huila e Cabinda e as

---

revestir e criação e, (7) ampliação de sucursais ou de outras formas de representação social de empresas estrangeiras.

<sup>53</sup> Formas de realização de investimento nacional consistiam na alocação de fundos próprios – (1) aplicação em Angola de disponibilidades existentes em contas bancárias constituídas no país, pertencentes a residentes ou não residentes, (2) alocação de máquinas, equipamentos, acessórios e outros meios fixos corpóreos, bem como existências, (3) incorporação de créditos e outras disponibilidades do investidor privado, suscetíveis de serem aplicados em empreendimentos e, (4) incorporação de tecnologias e “know-how”.

Formas de realização de investimento externo consistiam na transferência de fundos do exterior – (1) importação de máquinas, equipamentos, acessórios e outros meios fixos corpóreos, bem como existências, (2) aplicação de disponibilidades em contas bancárias em moeda estrangeira constituídas em Angola por não residentes e, (3) incorporação de tecnologias e “know-how”.

<sup>54</sup> Passaram a ser utilizados apenas dois regimes processuais. O Regime de Declaração Previa para situações em que o investimento fosse de valor igual ou superior ao equivalente a 50 mil dólares para investidores nacionais e de 100 mil dólares para investidores externos e, o Regime Contratual para situações em que o investimento fosse de valor igual ou superior a 5 milhões de dólares. Em ambos os casos os investimentos só poderiam ser realizados mediante a concessão de direitos de exploração temporária e com a participação obrigatória do setor público, cabendo sempre à Agência Nacional de Investimento Privado (ANIP) dar a respetiva autorização.

<sup>55</sup> A entrada e saída de capitais do país não estando liberalizadas, após a aprovação da proposta de investimento pelas autoridades competentes, todas as operações passaram a ser registadas pelo Banco Nacional de Angola, enquanto autoridade cambial do país.

<sup>56</sup> Neste caso, os investimentos beneficiariam de até 3 anos de isenção de direitos aduaneiros e demais imposições aduaneiras em caso de equipamentos novos e de uma redução de 50% caso se tratasse de equipamentos usados. Em termos fiscais, os benefícios incidiam ainda em 8 anos de isenção de pagamento sobre o imposto industrial e até 5 anos sobre o imposto de aplicação de capitais.

províncias do Kuanza-Sul, Kuanza-Norte, Bengo, Lunda-Norte, Lunda-Sul e Uíge<sup>57</sup>. E ainda, a zona C, abrangendo esta as províncias do Huambo, Bié, Moxico, Kuando-Kubango, Cunene, Namibe, Malanje e Zaire<sup>58</sup>.

A introdução do revogamento da lei anteriormente mencionado, traduziu-se assim numa espécie de alívio para o ambiente de negócios em Angola, revestindo-se de grande importância para a melhoria da capacidade de atração do investimento privado, o que se veio também a traduzir na minimização do excesso de burocracia e de subjetividade que anteriormente caracterizava as leis de base Angolanas em matéria de autorizações e concessão de incentivos.

No quadro do novo contexto jurídico-legal, e de acordo com a lei n.º 44/03, de 4 de Julho (DL n.º 44/03, 2003 - DR n.º 52, I Série), é importante também realçar a criação da ANIP, constituindo-se este organismo de grande importância para o contexto económico Angolano, ficando encarregue de contribuir de forma ativa para a promoção de políticas e práticas de redução de custos no contexto público-administrativo, na determinação de oportunidades de investimentos e, na responsabilização sobre a tramitação integral dos processos, onde se incluíam todos os processos inerentes a candidaturas a incentivos fiscais e aduaneiros, de licenciamento e instalações, bem como de negociação de contratos administrativos de investimento.

Desde então, tem-se verificado no contexto Angolano um esforço tendencial na promoção de investimento privado, resultado sobretudo de pressões internas, mas também externas, neste último caso particularizadas às diretrizes do Banco Mundial, tendo como particular finalidade a condução do país na persecução de uma gestão eficiente da sua despesa pública e respetiva responsabilização financeira.

A posição do Banco Mundial, neste mesmo âmbito, manifestou-se sempre crucial na condução do país num caminho de maior transparência face às suas práticas económico-

---

<sup>57</sup> Neste caso, os investimentos beneficiariam de até 4 anos de isenção de direitos aduaneiros. Em termos fiscais, os benefícios incidiam ainda em 12 anos de isenção de pagamento sobre o imposto industrial e até 10 anos sobre o imposto de aplicação de capitais.

<sup>58</sup> O prazo de isenção de direitos aduaneiros era alargado neste caso até 6 anos, estando ainda implícita uma isenção de pagamento do imposto industrial e de aplicação de capitais de 15 anos.

financeiras, desmantelando aquilo que para muitos Angolanos foi sempre tido como “um estado social e político corrupto”.

O esforço mencionado foi assim reproduzido na produção da mais diversa legislação, sendo criada a lei n.º 14/03, de 18 de Julho (DL n.º 14/03, 2003 - DR n.º 56, I Série) para permitir uma maior inserção de investidores nacionais na atividade empresarial<sup>59</sup>, a lei n.º 123/03, de 23 de Dezembro (DL n.º 123/03, 2003 - DR n.º 101, I Série) para fomentar a desburocratização de processos públicos<sup>60</sup>, a lei n.º 37/06, de 7 de Junho (DL n.º 37/06, 2006 - DR n.º 69, I Série) para constituição do Banco de Desenvolvimento Angolano (BDA) para que, entre outros objetivos, pudesse financiar programas, projetos, obras e serviços que estivessem inseridos no programa de desenvolvimento económico e social de Angola<sup>61</sup>, a lei n.º 02/07, de 31 de Agosto (DL n.º 02/07, 2007 - DR n.º 105, I Série) para concessão de vistos privilegiados a investidores estrangeiros<sup>62</sup>, e a lei n.º 39/08, de 23 de Junho (DL n.º 39/08, 2008 - DR n.º 114, I Série) cuja principal finalidade consistia em apoiar a criação de novas unidades

---

<sup>59</sup> Foram estabelecidas as normas, princípios e formas de apoio promocional das empresas e iniciativas privadas nacionais, de modo a que o regime de economia aberto, pudesse criar oportunidades preferenciais e beneficiar de melhores condições para o exercício dos seus direitos e liberdades económicas fundamentais. Foram estabelecidos desta forma apoios que visavam a promoção das empresas nacionais em todos os setores da atividade económica, particularmente nos setores agropecuário, agroindustrial, indústria extrativa e transformadora, comercial, financeira, pescas, obras públicas e construção civil e, transportes e serviços. Nos termos desta lei, foram ainda concedidos pelos promotores públicos incentivos fiscais, tais como, apoios financeiros e técnicos, sendo ainda estipulados um conjunto de direitos, privilégios e garantias patrimoniais especiais e apoiadas as criações de centros de formação profissional.

<sup>60</sup> Criação do Guiché único de empresa (GUE), com finalidade de conferir celeridade aos atos de constituição, alteração ou extinção de empresas, concentrando-se num único espaço físico, delegações ou extensões de todos os serviços públicos intervenientes nesse processo. Com a criação deste órgão institucional houve a tentativa de dar uma nova dinâmica e celeridade à constituição de empresas, evitando a demora e burocracia dos processos anteriores cujas escrituras eram realizadas em diferentes cartórios notariais.

<sup>61</sup> Constituído com um capital social na ordem dos 50 milhões de dólares e financiado pelo fluxo de receitas fiscais extraordinárias provenientes do aumento do preço do petróleo bruto no mercado internacional e das receitas fiscais nos setores de diamantes e gás natural, o BDA tinha como missão (1) financiar programas, projetos, obras e serviços que estejam inseridos no programa de desenvolvimento económico e social do país, (2) prestar serviços de consultoria, incluindo ações de formação a empresários angolanos, (3) colaborar na realização de auditorias técnicas e, (4) prover a assistência técnica, especialmente na formação e desenvolvimento dos recursos humanos com vista à identificação, preparação, avaliação, financiamento, implementação e gestão de projetos e programas de desenvolvimento.

<sup>62</sup> Entre outros objetivos, esta lei pretendia conceder a atribuição de vistos privilegiados a cidadãos investidores estrangeiros e/ou representantes ou procuradores de empresas investidoras pelas missões diplomáticas e consulares Angolanas.

de produção com impacto favorável no setor produtivo Angolano e diminuir a dependência externa do país face às importações<sup>63</sup>.

As exigências do Banco Mundial resultaram nesta medida na conversão de melhorias importantes no sistema de gestão das finanças públicas Angolanas, conseguindo-se um notável progresso no Sistema Integrado de Gestão das Finanças do Estado (SIGFE) – Figura 11, que se traduziram na diminuição de cerca de 45% da despesa pública do país face ao PIB no espaço de 5 anos, que em 1999 chegou a atingir a cifra dos 82% e que em 2004 se situava nos 37,5% (FMI Angola, 2005) – Tabela 06<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> A criação do Fundo do Fomento Empresarial integrava as participações sociais, ativos do setor produtivo com viabilidade económica e património de sociedades ou entidades públicas e administrativas. Segundo os objetivos traçados pelo governo, a política de aplicação do fundo de fomento empresarial devia obedecer aos princípios da promoção do relançamento da economia Angolana e do fortalecimento da participação dos cidadãos Angolanos na titularidade e gestão das riquezas nacionais e, deveria fomentar o desenvolvimento das atividades de natureza económica e industrial, adequadas ao reforço das estruturas empresariais nacionais geradoras de riqueza e criadoras de emprego produtivo, qualificado e socialmente útil ao fomento da produção nacional.

<sup>64</sup> A articulação entre o Banco Mundial e o governo Angolano resultou num plano de ação de curto prazo consubstanciado no reforço do sistema de despesas públicas, na melhoria do estágio de preparação do orçamento de estado, no aumento de uma melhor coordenação e capacidade de previsão no seio do governo, na adesão à lei orgânica do orçamento, no reforço dos sistemas de auditoria e de controlo e, na organização da contabilidade e eficiente elaboração dos respetivos relatórios.

Figura 11: Resultado da articulação entre o Banco Mundial e o governo Angolano

Situação inicial;	Transição;	Situação Final;
<ul style="list-style-type: none"><li>- Coexistência de um sistema de execução orçamental formal com mecanismos para acelerar a execução;</li><li>- Mecanismo de compensação entre a Sonangol e o Ministério das Finanças;</li><li>- Fiscalização deficiente, aumentando o risco fiduciário;</li><li>- O Banco Nacional de Angola, não desempenha plenamente as suas funções de entidade responsável pelas divisas estrangeiras;</li><li>- Reformas em curso na Sonangol, Ministério das Finanças e Banco Nacional de Angola.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Circunscrição dos mecanismos de celeridade;</li><li>- Eliminação dos subsídios aos preços de combustíveis;</li><li>- Avaliação das atividades quasi-fiscais atuais pela Sonangol, seguida da sua transferência para as instituições apropriadas;</li><li>- Implementação de uma estratégia de gestão da dívida, reduzindo o recurso a empréstimos garantidos pelo petróleo;</li><li>- Criação de capacidade no Ministério das Finanças, Ministério dos Petróleos e Banco Nacional de Angola.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Observação plena da lei orgânica do orçamento;</li><li>- Observação total da lei orgânica do Banco Nacional de Angola;</li><li>- Transferência para o Ministério dos Petróleos do papel de concessionária<sup>65</sup>;</li></ul>

Fonte: Elaboração do Autor

<sup>65</sup> O Banco Mundial através do Programa de Revisão das Despesas Públicas e de Responsabilização Financeira (PEMFAR) tem ajudado Angola a melhorar a sua gestão de finanças públicas, com reflexo gradual na governabilidade do país.

O PEMFAR, concentra-se na identificação das debilidades institucionais presentes no enquadramento das finanças públicas de Angola que dão origem a graves problemas fiscais, tais como, o padrão continuado de grandes discrepâncias não explicadas nas contas fiscais. Tem como objetivo fornecer uma avaliação exaustiva e integrada do enquadramento fiduciário de Angola, tendo ainda como ponto de partida básico a estratégia de avaliação das despesas públicas, advogando um impacto direto nos resultados orçamentais a dois níveis: Disciplina fiscal agregada e, afetação e utilização de recursos como um espelho das prioridades estratégicas.

Tabela 06: Despesas Públicas por função em Angola, 1996/2004

Despesas Públicas	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Serviços Públicos gerais	18	15,5	17,8	3,7	7,3	27,8	33,2	47,9	30,0
Defesa, Ordem Publica e Segurança	52,6	12,7	33,7	31,3	14,8	15,5	15	13,8	12,5
Despesas sociais (incluindo saúde e educação)	12,2	11	11,4	4,8	15,6	19,6	15,6	12,7	20,1
Assuntos e Serviços Económicos	2,9	3,3	3,6	1,6	3,4	7,4	5,2	8,9	5,7
Pagamento de juros	25,9	10,7	19,9	11,1	9,3	0,2	2,1	16,8	31,7
Valor residual (não classificado/extra orçamental)	-11,6	46,8	13,6	47,5	49,7	29,5	28,9	-	-

Fonte: (FMI Angola, 2005)

Ainda assim, é importante frisar que, a gestão das finanças públicas, continua a ser caracterizada por discrepâncias entre diferentes fontes de informação governamentais, colocando sempre em causa o equilíbrio estatístico dos seus resultados, sendo que essas discrepâncias se relacionam principalmente com as denominadas “atividades quasi-fiscais da Sonangol”.

Ou seja, ainda que o Banco Mundial tenha tido ao longo dos anos uma intervenção direta no desenvolvimento das políticas jurídicas, fiscais e económicas de Angola, o país continua a coexistir com dois sistemas de gestão financeira, o sistema “convencional”, entretanto criado a partir da aplicação da lei e que permite o controlo e fiscalização das finanças públicas por parte da Direção Nacional do Tesouro do Ministério das Finanças e, o denominado sistema “não convencional” que sempre existiu em paralelo sob comando da Sonangol (Empresa Nacional de Petróleos), funcionando este como veículo facilitador de transações relacionadas com as operações essenciais da dívida externa, permitindo desde o tempo da guerra civil por exemplo a realização de transações extra orçamentais que possibilitavam a aquisição de material bélico. Este mecanismo à luz da sociedade Angolana sempre enfraqueceu o papel do Ministério das Finanças como principal instituição fiscal do país e, fora sinónimo de falta de transparência e de incerteza quanto à sua real posição fiscal e económica.

Assim, para fazer face à reconstrução descontrolada e muitas vezes aleatória do desenvolvimento sustentável de Angola, a política governativa deveria assentar sob três pilares de base, transparência, responsabilização e eficiência.

Para que tal aconteça, e segundo as próprias diretivas do FMI (Fundo Monetário Internacional) é necessário investir na criação de instituições sólidas, fortes e independentes e apostar nas atividades que mais diretamente impliquem o desenvolvimento de Angola, deslocando grande parte dos recursos financeiros que são destinados ao setor da defesa e ordem pública para os setores da educação, da saúde, entre outros, o que segundo dados do FMI (FMI Angola, 2005) nunca aconteceu até 2004.

Para além disso, uma gestão eficiente dos recursos financeiros gerados pelo petróleo poderia também degenerar na criação de um fundo soberano que permitisse alimentar todo o tipo de atividades não petrolíferas, assim como fomentar o investimento privado e a criação de plataformas de base para fazer face às imensas necessidades do país ao nível das suas infraestruturas e serviços básicos, no entanto, estas ideias, encontram sempre demasiada resistência do poder governativo em Angola, o que constitui o país como o terceiro com o nível mais baixo de investimento neste campo de ação governativa<sup>66</sup>.

### **2.5.2 A missão cooperativa e unificadora dos povos Africanos: OMC, SADC, CEAC e NEPAD**

Embora a guerra civil em Angola apenas tenha tido termo em 2002, desde 1997 que o governo Angolano tem colaborado com o FMI na tentativa de construir um desenvolvimento sustentável da sua República<sup>67</sup>, quer através da implementação de reformas estruturais, do desenvolvimento de programas de política económica, da restauração da estabilidade macroeconómica e, do aumento da transparência das suas finanças públicas.

---

<sup>66</sup> Segundo indicadores do Desenvolvimento Africano do Banco Mundial (2003), só à frente da República Democrática do Congo e do Sudão, mas estes por motivos amplamente conhecidos relacionados com os conflitos internos que têm vivido ao longo da década de 1990.

<sup>67</sup> Angola tem a primeira visita técnica do FMI em 1991, embora este Fundo apenas tivesse aberto a sua representação no país em 1997, oito anos após a aderência do país a esta instituição.

Para além deste fator, é importante ainda mencionar que desde 1996 Angola é também membro da Organização Mundial do Comércio (OMC), que em muito tem beneficiado o país no desenvolvimento de projetos de assistência técnica e realização de seminários regionais e nacionais que têm permitido levar a cabo inúmeros acordos comerciais nos mais variados setores com a agricultura, indústria e comércio de mercadorias,

Enquadrado no grupo dos países menos avançados, Angola tem beneficiado ainda de inúmeras vantagens concedidas pelo mesmo organismo no que respeita à não aplicação de determinadas disposições da Convenção, estando estes mesmos benefícios relacionados com fatores históricos, económicos, político-sociais e culturais que estiveram sempre na génese de base dos países que compõem a África Austral.

Estas mesmas condições históricas, são também a base originária dos fortes laços de solidariedade e unidade que têm unido estes mesmos povos. É importante salientar que a formalização da criação das estruturas para a promoção da cooperação e integração regional de povos como Angola, Botswana, Moçambique, Tanzânia e Zâmbia, tiveram o seu início em 1975 com os movimentos de libertação nacional onde foram coordenados esforços, recursos e estratégias para lutar contra o colonialismo e mais tarde contra as agressões militares desencadeadas pelo regime do apartheid da África do Sul, principal apoiante dos movimentos guerrilheiros de luta pró-democracia. A UNITA em Angola e a Renamo em Moçambique.

A formalização desta união, fica patente a partir das conclusões resultantes da Conferência de Arusha, em Julho de 1979, denominada de Conferência de Coordenação de Desenvolvimento da África Austral (SADCC), no qual sai reforçada esta mesma união através do acordo conseguido entre Angola, Botswana, Lesoto, Malawi, Moçambique, Suazilândia, Tanzânia e Zâmbia, para desenvolvimento de uma estratégia comum de lançamento do desenvolvimento integrado e sustentado das suas economias.

Resulta portanto desta conferência aquilo que se denominou como o espírito Pan-Africano ou “Unidade Continental Africana”, cuja missão seria a libertação económica destes países através de um programa de ação para as áreas de transporte e comunicações, alimentação e agricultura, indústria e desenvolvimento da mão-de-obra e energia. Os objetivos estavam portanto centrados na redução da dependência económica face à África do Sul, mas também na criação de uma integração regional genuína e equitativa na tentativa de mobilizar recursos



para a implementação de políticas nacionais e inter-estatais e, na conceção de ações concertadas com o fim de garantir a cooperação internacional no quadro da estratégia de libertação económica.

A Declaração de Lusaka, que resultou desta cimeira, vem assim ao encontro dos princípios preconizados pelo tratado da Organização da Unidade Africana (OUA) em 1963 e pelo Plano de Ação de Lagos em 1980.

O fim do sistema do “Apartheid” na África do Sul, a independência da Namíbia em 1990 (que marca o fim da luta contra o colonialismo na região) e os esforços entretanto realizados para pôr termo aos conflitos internos em que muitos países se encontravam mergulhados, começava agora a produzir resultados positivos, sendo mesmo reforçados estes intuitos com a assinatura em 1991 do Tratado que criou a Comunidade Económica Africana entre os chefes de Estado da OUA, tornando as Comunidades Económicas Regionais em blocos edificados que passaram a constituir a Comunidade Continental. Que mais tarde reforçada com a realização da cimeira de Windhoek em Agosto de 1992, cujo tratado transformava a associação voluntária SADCC numa instituição jurídica vinculativa denominada de SADC, ou seja, “Comunidade de Coordenação de Desenvolvimento da África Austral<sup>68</sup>”.

No entanto, embora a SADC tenha registado inúmeros sucessos, enfrentou também dificuldades e constrangimentos, nomeadamente relativos à falta de reformas institucionais de base para uma transformação eficaz da SADCC para SADC, à falta de sinergias entre os objetivos do Tratado e do Programa de Ação da SADC (SPA), e à incapacidade muitas vezes tida pelos líderes relativamente à capacidade de traduzir o alto grau de compromisso político que estava implícito em mecanismos apropriados e programas concretos que permitissem uma eficiente edificação e integração da comunidade.

Era assim importante resolver estes contrangimentos, o que veio a acontecer de certa forma com a aplicação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional (RISDP) aprovado em março de 2001 em Windhoek, que veio traçar um melhor alinhamento da direção da comunidade para o desenvolvimento da região (aprofundando a integração regional na SADC), para além de oferecer aos Estados Membros um programa consistente e abrangente

---

<sup>68</sup> Durante a década de 1990 os membros da SADC aumentaram com a adesão da Namíbia em 1990, da África do Sul em 1994, das Ilhas Maurícias em 1995, e das Seicheles e República Democrática do Congo em 1997.

de políticas económicas e sociais de longo-prazo, tendo como principais fontes de investimento transfronteiriço a África do Sul, as Ilhas Maurícias e o Zimbabué, em áreas tão diversas como os setores do turismo, minas, transporte, finanças, manufatura, venda a retalho, telecomunicações, agricultura e pescas.

No que diz respeito a Angola, devido a instabilidade vivida até 2002 (período em que iniciou o desenho do processo de reconstrução e recuperação do seu tecido económico e social), só nesta altura começou a processar os trâmites do Tratado e do Programa de Ação da SADC, ainda que sempre de forma lenta e cautelosa, sendo esta também uma das razões que condicionou sempre a ratificação do Protocolo sobre a Zona de Comércio Livre da SADC, aprovado em Agosto de 2008 em Joanesburgo (África do Sul), justificado pelo fato da sua economia naquele período se encontrar numa fase de reorganização e estabilização, pelo que, enquanto não se verificar o processo de relançamento da sua produção, não existiam condições para concorrer em pé de igualdade com as demais economias que constituíam os Estados membros da região.

Ou seja, a missão cooperativa e unificadora dos povos Africanos foi desde há muito tempo apanágio de Angola, não só através da sua inserção na “Comunidade de Coordenação de Desenvolvimento da África Austral, como também na sua participação como Membro da Comunidade dos Estados da África Central (CEAC) desde 1999, e inclusive na sua ligação ao “The New Partnership for Africa Development (NEPAD)”.

No caso da CEAC, fundada em 18 de Outubro de 1983, esta organização tem como missão a promoção regional e cooperação económica dos países da África Central de que fazem parte países como o Burundi, Camarões, República Centro-Africana, Chade, República Democrática do Congo, República do Congo Brazzaville, Guiné-Equatorial, Gabão, Ruanda, São Tomé e Angola, sendo que desde essa altura se tem focado na tentativa de construir uma política unificadora e o estabelecimento de um mercado comum na África Central<sup>69</sup>, apesar das suas práticas nunca terem tido uma relevância significativa dadas não só as dificuldades financeiras dos seus países membros, assim como a própria inatividade da “organização” face

---

<sup>69</sup> Estabelecida de acordo com 4 prioridades principais: (1) o desenvolvimento de capacidades para a manutenção da paz, segurança, e estabilidade, (2) o desenvolvimento económico e social dos seus países membros, (3) o desenvolvimento da cultura da integração humana e, (4) o estabelecimento dos mecanismos autónomos de financiamento da organização.

ao conflito dos Grandes Lagos, ligado fundamentalmente à guerra na República Democrática do Congo, onde Angola e Ruanda estiveram envolvidos em frentes opostas.

No que diz respeito ao movimento “The New Partnership for Africa Development (NEPAD), este surge em 2001, para fazer face ao elevado nível de pobreza e subdesenvolvimento que continua a ser a imagem de marca e de contínua marginalização do continente Africano. O movimento constitui-se assim como uma ajuda crucial na tentativa de erradicar a pobreza na maior parte dos países Africanos, por forma a conduzi-los individual ou coletivamente na trajetória de um crescimento e desenvolvimento sustentado para uma melhor integração dos mesmos na economia mundial e no processo de globalização – Figura 12.

Figura 12: *Objetivos, princípios e prioridades da NEPAD*

<p>Objetivos e princípios da NEPAD;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa governação;</li> <li>- Parceria entre os povos Africanos;</li> <li>- Aceleração da integração regional continental;</li> <li>- Reforço da competitividade dos países Africanos.</li> </ul>	<p>Prioridades da NEPAD;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eestabelecimento de condições para o desenvolvimento sustentado que assegure, paz, estabilidade, democracia, boas políticas económicas, boa governação, cooperação, integração regional e, formação de quadros.</li> <li>- Reformas políticas e aumento de investimento nos seguintes sectores prioritários: (1) Agricultura, (2) desenvolvimento humano com maior foco para a saúde, educação, ciência e tecnologia e recursos humanos, (3) construção e melhoramento de infraestruturas, incluindo informação e tecnologia de informação, energia, transporte, água e saneamento básico, (4) promoção e diversificação da produção e exportação, particularmente no que diz respeito à agroindústria, indústria de manufaturação, mineração, beneficiação mineira e turismo, (5) aceleração do comércio intra-Africano, (6) melhoramento do acesso aos mercados dos países desenvolvidos e, (7) melhoramento do meio ambiente.</li> <li>- Mobilização de recursos, através de: (1) aumento de poupança doméstica e de investimentos, (2) melhoria da gestão das receitas públicas e despesas, (3) melhoria da quota Africana no comércio internacional, (4) atracão do investimento direito estrangeiro, e (5) aumento do fluxo capital, através da redução da dívida externa.</li> </ul>
---	---

Fonte: Elaboração do Autor

A título de exemplo, uma das maiores tensões no contexto de desenvolvimento Africano, tem sido originada pela necessidade de harmonizar as boas práticas de governação internacionalmente aceites. Em Angola, a ideia generalizada, é de que o NEPAD, através do seu mecanismo já criado denominado de MARP, poderá ajudar a resolver esta tensão através do propósito com que foi concebido, nomeadamente o de facilitar a avaliação contextual das instituições do Estado e das práticas de governação através da troca de experiências entre os diferentes povos Africanos, encorajando para isso a existência de uma relação ativa entre os governos e as suas sociedades civis e a partilha entre os diferentes Estados Africanos de

pontos de vista comuns que permitam a melhoria das instituições e das respetivas práticas de governação<sup>70</sup>.

### **2.5.3 As manobras organizativas da década de 1980 no setor agrícola**

As táticas coercivas utilizadas pelo MPLA nas suas manobras organizativas a partir da década de 1980 foram também repercutidas no setor da agricultura. O mesmo procedimento colonial, em que Portugal auxiliava os colonizadores e os agricultores mais progressistas, fora também utilizado pelo governo Angolano para privilegiar um conjunto de agricultores relativamente a outros, concedendo para o efeito mais terras e suporte a todos aqueles que estivessem identificados com o seu partido.

O governo definia assim os tipos de agricultores e quantidades de culturas a serem cultivadas, de acordo com critérios muitas vezes subjetivos, obrigando inclusive os pequenos agricultores a vender uma percentagem da sua produção ao Estado através de mecanismos de troca entre produtos agrícolas e industriais (ie. defina-se industrial como roupas em segunda mão, óleo de cozinha e sabão, para pequenos agricultores).

Mais uma vez o controlo governamental exacerbado ficava implícito e contribuía para o fraco crescimento económico e social do país, neste caso levando por um lado à insatisfação dos pequenos agricultores e ao desencadear de procura adicional por alimentos, e por outro, à fraca reorganização dos métodos de trabalho e ausência de incentivos que levava ao incumprimento pela maior parte das empresas.

Esta situação coincidia com o colapso da União Soviética e com crescimento da importância da doutrina neoliberal no exterior na transição para o capitalismo, o que em Angola se repercutiu a partir de 1988 num conjunto de ajustamentos estruturais que abriram a porta para o crescimento ainda maior dos mercados paralelos e da corrupção, pois agentes privados e públicos procuravam tirar vantagem da enorme procura de bens face à escassez gerada pela guerra.

---

<sup>70</sup> Os projetos e programas prioritários da NEPAD, nos quais Angola também tem beneficiado são doenças transmissíveis como o VIH/SIDA, a malária e a tuberculose, as informações e comunicações de tecnologia, a redução da dívida e, o acesso aos mercados.

Face a esta mesma problemática e por forma a amenizar os efeitos desta situação, o governo Angolano incorporou uma componente social no pacote de ajuste estrutural realizado em 1989, mudando o Programa “Reestruturação Económica” (PRE) para Programa de Recuperação Económico e Social (PRES).

Esta mudança incluía um compromisso do governo para fazer face à redução da pobreza através da promoção de emprego, melhoramento dos mecanismos de prestação de serviços essenciais, (especialmente nas áreas da saúde, educação e água) e garantia de um subsídio de subsistência aos mais pobres. O objetivo do PRES vinha assim reiterar o interesse do governo na redução do défice, na restauração de redes comerciais, no aumento das exportações, na priorização dos setores privado e familiar, e no aumento da produtividade para atingir autossuficiência, ainda que se tratassem globalmente de medidas que pouco influenciaram a melhoria das condições de vida dos trabalhadores urbanos e da população em geral – Figura13.

*Figura 13: Razões estruturais para o insucesso do PRES*

- (1) Não existência de políticas e mecanismos de crédito que poderia apoiar a produção de pequenos produtores;
- (2) Escassez de ferramentas agrícolas ou pela impossibilidade de recursos financeiros para aquisição das mesmas;
- (3) Política discriminatória para os setores da agricultura e agropecuária (maior favorecimento da região Sul de Angola, o que contribuiu para aumentar a diferenciação sócio-económica e regional;
- (4) Maior atenção governamental face à eficiência e produtividade das empresas estatais, mas cétissismo relativamente a princípios de mercado (via o crescimento do setor privado como hostil face aos interesses governamentais);
- (5) Debates contraditórios dentro e entre os ministérios, repercutindo inconsistência e que influenciaram negativamente o ritmo das reformas.

Fonte: Elaboração do Autor

A aplicação de programas governamentais e o insucesso das políticas que lhes estiveram inerentes levaram assim a que o Ministério da Agricultura levasse a cabo um estudo que permitisse compreender e determinar que tipo de procedimentos deveriam ser tomados face às empresas do setor agrícola, estudo este que apontava para uma transferência das empresas estatais para agricultores privados, o que levou a que na década de 1980 as políticas de privatização favorecessem de forma geral o crescimento de grandes empresas Angolanas e influenciassem também a formulação e implementação de algumas das mudanças políticas de ajustamento estrutural que se vieram a realizar.

## **2.6 A Política de Privatização 2000-2005**

O processo de venda total ou parcial de bens para investidores nacionais, uso de contratos de gestão ou leasing, contratação de serviços para o setor privado e ofertas de ações públicas para criação de um mercado mais liberal, foi assim a estratégia utilizada pelo governo Angolano para tentar dinamizar os setores da economia (indústria, construção, agricultura e transporte rodoviário), incluindo a criação de joint-ventures para manutenção estatal de quotas nas empresas entretanto privatizadas.

Esta política espelha a problemática da privatização sob o ponto de vista económico como consequência inevitável da verdade neoclássica que dita a retração de um Estado volumoso, intruso e parasitário.

De facto existem muitas teorias subjacentes ao processo de privatização, ainda assim, importa salientar que todas elas acabam por ignorar algo importante, ou seja, a privatização é um fenómeno intensamente político e deve ser analisado como tal, pois retrata sempre motivações, objetivos e interesses que divergem substancialmente face aos agentes que a promovem, o que se repercute em tipologias de aplicação que podem refletir uma vertente mais programática (de curto-prazo para resolver problemas imediatos) ou mais sistémica (mais extensas para redução de infraestruturas e liberalização das respetivas economias numa ótica de longo-prazo)

As mudanças na Europa de Leste, tal como em Angola, estão de certa forma implícitas nos princípios que sustentam as privatizações sistémicas, apresentando perspetivas administrativas, económicas e até políticas que visam regular o sistema a partir do fomento de um maior nível de eficiência conferida pelo “know-how” e capital privado.

É de conhecimento geral que a queda da antiga União Soviética e o enraizamento do neoliberalismo tem vindo ao longo dos tempos a dominar as agendas globais e neoliberais de trabalho, o que em Angola se tem repercutido numa doutrina neoliberal enfatizada em reformas financeiras, no desenvolvimento agrícola e até na posse de terras.

Este padrão neoliberal é exatamente aquilo que Rona-Tas (cit in Pitcher, 2002) descreve como o produto das motivações políticas e dos objetivos que têm infundido muitos aspetos do processo de privatização de muitos países Africanos, e isto como forma dos governos responderem às diferentes pressões e expectativas sociais que se vêm acumulando, assim como, para atrair novas elites estrangeiras a participar nas oportunidades que o mercado lhes confere nos mais diversos setores como agricultura, turismo, comércio, pesca, energia, mineração e florestas.

O processo para a venda de empresas dependia do tamanho da empresa e do setor em que estas estivessem inseridas, selecionando desta forma quais aquelas que deveriam ser privatizadas e que métodos utilizar nesse processo, passando pela realização de concursos públicos, adjudicações diretas sobre a venda de ativos do Estado ou, contratos de gestão.

Nasce assim a necessidade, como já fora transcrito anteriormente nesta tese, de se proceder à realização de avaliações técnicas às empresas estatais para definição dos detalhes da privatização e para isso é criado no Ministério da Indústria a Unidade Técnica de Apoio ao Processo de Reestruturação e Privatização de Empresas Industriais (UTAPI), e no Ministério das Finanças o GARE, respetivamente responsáveis pelo estudo, avaliação e coordenação dos diferentes processos de privatização.

No que diz respeito ao setor agrícola, o resultado da privatização foi traduzido, tal como em todos os outros, naquilo que Rocha (2000) apelida como dinamizar uma agricultura e pesca



distorcida e dependente deixada pelo colonialismo português, pertencente a uma elite de Angolanos, o que constituía um fator de discriminação e distorção de unidade nacional – Figura 14.

*Figura 14: Composição da estrutura do setor agrícola em Angola no período entre 1970 e 1975*

- (1) Área cultivada de 3%, da qual dependiam 85% da população;
- (2) Existência de 1300 mil ativos (agricultura, silvicultura, caça, e pescas) divididos entre trabalhadores isolados (300 mil) e familiares não remunerados (1 milhão);
- (3) Existência de 300 mil trabalhadores por conta de outrem;
- (4) Existência de 8 mil patrões;
- (5) A população camponesa pobre vivia em condições de miséria e trabalhava em regime familiar com pequenas plantações com uma média de 6 hectares, dos quais 4 se cultivava o milho, a mandioca, o massango, o feijão e a batata (basicamente para a sua subsistência);

Fonte: Rocha (2000)

Ainda assim, é importante referir que o estabelecimento das cooperativas e pequenos colonatos existentes estavam ainda sobre domínio militar, económico e ideológico, existindo qualquer estatística conhecida que permitisse fazer sequer uma leitura da situação do setor (apenas conhecida após o primeiro congresso do MPLA em 1977).

Estávamos assim perante um regime construtor de pobreza e desigualdades e assente em escassez de bens para a maior parte da população Angolana, passando esta de forma incessante em “filas” para obtenção de alguns bens industriais e alimentares que garantissem minimamente a sua subsistência familiar.

O sector do café também não fugia a este mesmo desígnio, sendo que a estrutura produtiva do setor em termos da detenção de terras para cultivo era detida em cerca de 73% por pequenas e médias empresas (385 mil hectares) contra os 27% de terrenos pertencentes a pequenas empresas familiares – Tabela 07 e 08.

Tabela 07: Estrutura fundiária produtiva de Angola (1973)

Dimensão e capacidade de produção de empresas				Área ocupada com cafeeiros (ha)			
Grandes	Médias	Pequenas	Total	Grandes	Médias	Pequenas	Total
>300	100-300ha	<100 ha		>300 ha	100 – 300 ha	<100 ha	
690	1470	58000	60169	226000	159000	140000	525000

Fonte: MADR (2008).

Tabela 08: Percentagem da estrutura fundiária das empresas cafeícolas (1973)

Dimensão (tipo) de empresa	Nº	%	Área plantada	% total
Grandes (> 300ha)	690	1	226000	43
Medias (100-300ha)	1479	3	159000	30
Pequenas (3-100ha)	3000	5	30000	6
Familiares (<3ha)	55000	91	110000	21
Total	60169	100	525000	100

Fonte: MADR (2008).

No período pré-independência e com exceção das explorações familiares, todas as empresas tinham o café como a sua atividade principal, quase que enraizando o setor na sua própria cultura, o que o período pós-independência veio deteorar em face do clima de guerra que entretanto se constituiu e que veio provocar elevados índices de insegurança no país, levando ao abandono por parte dos fazendeiros portugueses das suas propriedades e de todas as atividades que delas dependiam.

Apesar dos esforços governamentais, a cultura do café entrou em colapso e resultado não apenas da falta de meios, do clima de guerra entretanto instalado, da falta de preparação técnica adequada e conhecimentos de gestão dos seus agentes, da degradação das vias de

acesso, dos elevados custos de transporte, e da ausência de uma rede comercial de apoio rural e de políticas adequadas para o sector, como também, da crise mundial do setor que se assolou nesta fase, resultante de desequilíbrios entre os fatores fundamentais do mercado e da redução relativa do consumo, tanto por parte dos países importadores como exportadores, o que veio a resultar num declínio de preços jamais visto até hoje.

As reformas políticas entretanto verificadas para fazer face à situação, foram reproduzidas no redimensionamento do setor, numa tentativa de transferir o papel do Estado como produtor direto para o setor privado, e nesta medida, foram adjudicadas 685 propriedades agrícolas sendo as restantes (não privatizadas) consideradas abandonadas passando para o fórum geral de legalização de terras para fins agrícolas.

No entanto, a política económica e social do Governo Angolano no campo das privatizações, segundo a leitura da maior parte das informações estatísticas, assentou sempre em conteúdos discriminatórios para promoção do denominado clientelismo económico, seguindo uma prescrição que acabou por ser reproduzida na falta de objetividade e rigor e que resultou na falta de eficácia do processo. Ou seja, o processo privatizacional Angolano, nunca se traduziu em alienação e conversão de resultados financeiros para os cofres do Estado, tratando-se simplesmente de uma oportunidade de transição patrimonial para a elite dirigente do país e para um conjunto de investidores estrangeiros que controlam a riqueza e o poder real em Angola.

Como mencionado por Malumbu (2005) na sua obra “Angola – Gestão e Dinâmica dos Recursos”, a manipulação, a desumanidade, a exclusão social, a corrupção ativa, a alienação das consciências humanas como base para assegurar um regime político, os raptos, e as prisões por motivos políticos foram sempre apanágio de Angola, mesmo após o período pós-independência, o que deixou sempre muito pouco espaço para se fomentar verdadeiramente o desenvolvimento nacional e as verdadeiras parcerias que o país necessitava, fundamentalmente ligadas ao que deveria ser tido como um triângulo de sucesso - governo, sindicatos e comunidade.

Malumbu (2005) sugere assim, a necessidade de existência de mudanças no sentido de arranjos corporativistas que fomentem o uso de mensagens ideológicas e não discriminatórias que permitam criar e explorar uma parceria tripartida de sucesso entre o setor privado, o setor

público e a liderança política do país. Segundo o autor, só desta forma será de facto possível constituir um estado livre de corrupção e a operar de acordo com princípios democráticos e de direitos humanos, sendo que esta mesma união de forças poderia ainda servir para obtenção de um melhor acesso à informação como forma de gerar verdadeiras vantagens competitivas.

Até certo ponto o governo Angolano tem conseguido garantir a entrada de algum capital privado e de alguma autoridade e legitimidade, no entanto, a maneira como esse processo foi sendo realizado, construiu sempre antagonismos que acabaram por um lado por “minar” a coesão social e criar fissuras na própria sociedade e, por outro, se reproduziu num crescimento lento do investimento estrangeiro até à entrada do novo milénio, resultado de constrangimentos institucionais e económicos para o investimento tais como a baixa taxa de educação dos trabalhadores, a burocracia, as infraestruturas precárias, a corrupção, os recursos mediocres e as dificuldades na linguagem.

Neste contexto, num ambiente político mais favorável, o ano de 2002 acaba por ser um ano de mudança, sendo que nesta fase o interesse dos investidores estrangeiros começa a ganhar mais força, fundamentalmente associado a alianças entre estes e agentes nacionais, conhecedores do mercado, dos locais de investimento, dos gostos, modas e preferências dos consumidores e das próprias leis que jurisdiciam o país.

Ainda que a realidade seja manifesta neste incremento de mudança, a verdade é que muito mais poderia ser feito, não fora as ligações não muito claras que sempre existiram entre a política e os negócios, promovendo aquilo que se pode denominar em Angola como a cultura da corrupção, e que é fomentada pela própria classe política no país através da pouca transparência das suas atividades e, das ligações entre os diferentes setores da sociedade ao regime da presidência pouco democrática de José Eduardo dos Santos, incluindo-se aqui sindicatos, líderes da maioria das igrejas, organizações não-governamentais, comités de especialidades do Partido MPLA localizados em todas as instituições (incluindo as empresas), bajuladores e, os Órgãos e as Instituições do Estado.

È assim comum assistir-se (1) a membros do MPLA que se candidatam a concessões de terras no setor da agricultura ou fazem investimentos na indústria, particularmente no sul, (2) a novos capitalistas que usam as suas conexões com o Estado e o partido MPLA para ficarem inseridos nos concelhos de administração de empresas e nas federações desportivas (como

presidentes, diretores e gerentes), (3) a Oficiais, Gerais e políticos que são sócios ou proprietários de grandes fazendas agropecuárias e empresas de construção cívil, (4) ao beneficiar de indivíduos que no presente ou no passado tiveram ligações políticas ao partido do governo MPLA e que com isto obtêm regalias extra no setor da agricultura em termos de concessão de terras, (5) à discriminação pelo sistema bancário de empresas e indivíduos que não tenham algum tipo de ligação ao sistema político do partido MPLA para obtenção de apoio administrativo e financeiro e, (6) à manipulação das populações através de vários mecanismos, inclusive da Organização da Mulher Angolana (OMA) e Juventude MPLA (JMPLA) que desenvolvem campanhas ativas a favor do partido MPLA<sup>71</sup>. Tudo razões efetivas que têm gerado cada vez maiores desequilíbrios entre classes, regiões e raças e que diluem no tempo a unidade nacional à muito proclamada.

Os exemplos referidos constituem-se por isso como o principal entrave a um maior número de privatizações a levar a cabo por parte do governo, quer sejam estas relacionadas com empresas públicas, público-privadas ou quaisquer outras cujo estado detenha algum tipo de participação direta, e isto porque uma eventual privatização poderia validar despedimentos de trabalhadores com ligações duradoras ao partido MPLA e, conseqüentemente, potenciais custos políticos decorrentes dessa mesma situação (fundamentalmente empresas nos setores dos caminhos-de-ferro e portos que se constituem como as maiores empregadoras do país).

Os setores das telecomunicações, eletricidade, seguros, ferrovia, portos, correios e inclusive a companhia aérea nacional (TAAG), são tidos por isso como garante estratégico do governo devido a serem considerados vitais para a soberania nacional, mas fundamentalmente como garante estratégico político, sendo que uma gestão capitalista das mesmas através de privatizações e de incremento de capital internacional poderia validar a sua reestruturação e modernização na persecução de um caminho de viabilidade empresarial que muitas destas não apresentam.

Em 2001, um pouco na base do processo privatizacional ocorrido entre 1989 e 2000, foi novamente repensado o redesenhamento de um conjunto de novas estratégias políticas e de objetivos para uma nova fase de privatizações, definidos com base naquilo que o governo

---

<sup>71</sup> Constituem instrumentos intermediários para promoção da discriminação e exclusão social. Ambas, a par das organizações não-governamentais partidárias (ONGP) através de recursos do Estado, são envolvidas na aliciante mobilização feminina e juvenil com promessas baseadas em contra partidas de emprego, créditos bancários e outro tipo de oportunidades sociais.

apelidou como a possibilidade de mobilização massiva do cidadão Angolano no processo de privatização e na persecução de maiores níveis de eficiência e transparência do processo, do qual resultou o programa de redimensionamento e privatizações indicativo para o período 2001/2005 – Figura 15.

*Figura 15: Estratégia e objetivos do programa de redimensionamento e privatizações do governo para o período 2001/2005*

- (1) Relançar a produção no país e a promoção da eficiência, assentes no programa de reabilitação das infraestruturas básicas e na interligação de política da concessão de créditos via FDES e programa Novo horizonte. Através do processo de privatização e relançamento das unidades privatizadas ou a privatizar;
- (2) Materializar a política de aliança para criação de condições para o reforço da capacidade empresarial nacional, via reestruturação do INAPEM;
- (3) Possibilitar uma ampla participação dos cidadãos nacionais na titularidade do capital das empresas, desde que estes demonstrassem capacidades financeiras e empresariais;
- (4) Criar as condições para que o setor financeiro nacional encontrasse mecanismos de capitalização dos pequenos subscritores e lançar mãos na troca da dívida por ativos para os agentes credores do Estado;
- (5) Mobilização do capital e “Know-how” estrangeiro para criação de empresas, preferencialmente associado ao setor privado nacional. No entanto, acautelando a situação dos trabalhadores que venham a ser despedidos, aplicando-se a estes mecanismos existentes para a sua reconversão e capacitação profissional, bem como a transferência para o setor privado dos excedentários da função pública;
- (6) Aumentar as receitas do Estado, a redução das despesas com salários e o património não produtivo;
- (7) Resolver os problemas e insuficiências pontuais da 1.ª fase (1989/2000) de carácter legal e outros que subsistiam e que emperravam a reativação das empresas já privatizadas ou em vias disso com potenciais situações de conflito.

Fonte: Elaboração do Autor

Importa referir que na prática o processo de transferência das empresas estatais para a titularidade do setor privado continuou assente em critérios extremamente seletivos tais como dimensão, carácter monopolista, importância do bem ou serviço, complexidade tecnológica, nível de eficiência e de operatividade, peso económico na região, viabilidade técnico – económica e funcionalidade, o que se traduziu uma vez mais, no denominado ”clientelismo

económico” reproduzido na falta de objetividade e rigor e numa transição patrimonial de bens para a elite dirigente do país e para um conjunto de investidores estrangeiros que controlam a riqueza e o poder real em Angola.

## **2.7 O Antagonismo Privatizacional da Economia Angolana**

Segundo a Embaixada da República de Angola em Portugal (2012), o investimento estrangeiro em Angola é originário historicamente em países como Portugal, Índia, Paquistão, China e até mesmo da Grécia, e está fundamentalmente alicerçado nos mercados monopolistas de refinação do petróleo e numa atividade comercial de exportação e importação.

Para este fator também contribuiu os discursos públicos preferidos pelo governo Angolano que resultaram na criação de classes nacionalistas que formaram ao longo dos tempos retóricas e argumentos de que as privatizações vêm encobertas de “novas colonizações camufladas” (Clapham, 1996) expressas em sentimentos anti-investimento estrangeiro para defesa do capital nacional, o que não só tem criado dificuldade na obtenção de investimento direto estrangeiro, como também no desaparecimento de empreendedores nacionais.

Este tipo de antagonismo tem dificultado de certa forma a transição para uma aposta clara na privatização das empresas Angolanas, e as que existem tendem a ter sempre a suspeição dos efeitos de corrupção que lhes está associada, contribuindo para a construção de duas classes sociais distintas e estratificadas, consumistas excessivos e os que não consomem, o que desde logo caracteriza a vida da sociedade Angolana (Zoogah, 2011).

Esta tese assume nesta perspetiva um papel determinante para a dinamização do processo de privatizações em Angola com base na liberalização de discursos e políticas que conduzam a uma maior abertura da sociedade ao investimento direto estrangeiro, o que não acontece atualmente, estando o país longe do papel facilitador e gerador das relações capitalistas que deve ser assumido.

O governo Angolano tem um papel muito ativo em setores da economia como as comunicações, transporte e eletricidade, mas muito na base do uso de mecanismos ligados a joint ventures e pouco canalizado para a vertente industrial ou para a agricultura, tendo aqui de fato uma excelente janela de oportunidade para um desenvolvimento ainda mais sustentado do país, em linha com o crescimento económico que tem vivido nos últimos anos.

Apesar das taxas de crescimento económicas anuais crescentes vividas no país durante os últimos dez anos, que em 2007 atingiram mesmo valores a rondar os 30% de crescimento, da evolução do seu PIB, que rondava em 2000 valores aproximados de 3% e que por exemplo em 2006 foram superiores a 20% e, do regime legal de incentivos criado pelo governo, baseado em garantias credíveis de segurança e estabilidade jurídica para potenciais investidores privados nacionais ou internacionais (Portal das PME, 2012), ainda há um longo caminho a percorrer, sendo fundamental nesta medida perceber as contribuições deste fenómeno no crescimento vivido no seu PIB, nas taxas de empregabilidade e em quaisquer outros efeitos relacionais gerados pelo fenómeno nas suas atividades económicas.

## **2.8 As discontinuidades e Continuidades do Setor de Manufatura**

De acordo com o explicitado ao longo da tese, três tipos de abordagens permitem conceptualizar o estado das relações do capital que resultam das privatizações. Os céticos, cuja abordagem assenta sobre a perda de soberania económica e política dos diferentes países que a esta recorrem. Os otimistas, cuja visão reflete apenas aspetos positivos e benéficos para o desenvolvimento capitalista dos países, fundamentalmente com base na entrada de capital estrangeiro. E por último, aquilo que se pode denominar como “pequena parceria” ou “casamento de interesses entre o setor privado e o poder governamental” cuja leitura permite enfatizar o processo num resultado benéfico para ambas as partes (Bayart, 1993; Self, 1993).

É importante no entanto refletir este tipo de análises sobre o setor de manufatura, pois este em termos médios acumula cerca de metade das privatizações que têm sido levadas a cabo em Angola (Pitcher, 2002), encontrando-se aqui nestas mesmas privatizações e nas respetivas contribuições governamentais existentes o sucesso e insucesso de muitas empresas deste setor, e não somente em Angola, como um pouco por todo o continente Africano (Ancyl,



2009). Esta realidade remete este fenómeno contemporâneo de forma automática para um lugar de destaque, ou seja para aquilo que tem permitido até hoje criar uma verdadeira economia de mercado.

Assim, é importante focar a atenção não apenas no setor de manufatura e em todos os constrangimentos por este vividos<sup>72</sup>, mas também no papel intelectual e ideológico do Estado quando solicitado para intervir nos processos de privatização. Uma realidade no caso Angolano.

O setor de manufatura do mercado Angolano tem crescido a um ritmo muito acelerado, com aumentos de mais de 200% nos últimos anos (UNC, 2010), ficando ilustrado que após terem ocorrido grande parte dos processos privatizacionais mais recentes as empresas viram crescer os seus lucros em valores considerados verdadeiramente “explosivos”, o que nos indica uma correlação muito positiva entre o processo de privatização e o aumento da produtividade e dos salários.

Ainda assim, outros tantos estudos põem de certa forma em causa esta mesma constatação, mencionando que situações deste tipo são resultado de erros amostrais resultantes das metodologias de investigação (Beckman, 1993; Berthélemy et al., 2004)

Nesta medida, a nossa linha de pensamento deve ser refletida no discurso de Pitcher (2002), pois ainda que possamos ter em linha de conta por questões de prudência, a falta de relação causal que possa estar associada ao investimento privado na melhoria ou declínio das empresas estatais, algo inquestionável em qualquer destes mesmos estudos, é que o setor de manufatura e o fenómeno das privatizações a este associado são parte das grandes mudanças que têm vindo a existir na economia Africana e nomeadamente Angolana.

Esta leitura, à luz do que tem vindo a ser realizado pelo Banco Mundial a um nível mais geral, requer portanto a focalização de um maior número de estudos sobre as condições deste setor versus o impacto das privatizações nesta contextualização, de forma a que se possam isolar empresas privadas, públicas e todas aquelas que têm sido recentemente alvo de privatizações, percebendo o impacto destas privatizações em termos de lucro, mas também de um conjunto

---

<sup>72</sup> Falta de capital, falta de competências de força de trabalho, inexistência de trabalho em rede num âmbito empresarial, pobre desenvolvimento de mercados muito voláteis

de outras variáveis que permitam por exemplo perceber a percepção dos diferentes atores empresariais nesta mesma mudança.

A título de exemplo, um estudo realizado por Vletter em 1998 (cit in Pitcher, 2002), sobre a percepção dos trabalhadores do setor de manufatura em Moçambique em termos das suas condições de trabalho numa relação entre setor privado e público, mostra resultados muito equitativos, focalizados essencialmente em queixas devido a baixos salários e medidas de segurança inadequadas, mostrando-se os trabalhadores estatais abertos a possíveis processos de privatização que venham a ter lugar no futuro.

Já quando o autor reflete a sua análise sobre a comparação entre empresas privadas alvo de privatização estrangeira e empresas públicas, o quadro de análise envolve uma maior complexidade em termos de leitura.

A maior parte dos trabalhadores do estado queixa-se de salários baixos, medidas de segurança inadequadas, de que trabalham em empresas descapitalizadas, com equipamentos de trabalho pobre, com uma gestão ineficiente e sem qualquer capacidade de trabalho, ainda que salientem o facto destas mesmas empresas os tratarem de forma adequada e serem sensíveis às suas necessidades.

A análise das empresas privatizadas por capital estrangeiro, vem por sua vez colocar em causa muito do que a literatura mais recente ilustra. Segundo a percepção dos trabalhadores o facto destas empresas terem sido privatizadas veio piorar a situação existente anteriormente, pois nada foi refletido em termos de lucros, bons equipamentos de trabalho, acesso a uma maior qualidade de proteção (roupas apropriadas) ou melhor qualidade de gestão, o que proporcionou inclusive uma degradação no ambiente de trabalho.

No entanto, estudos mais recentes têm indicado que a envolvente das privatizações no setor de manufatura se tem alterado profundamente, com o incremento de novos estilos de gestão, reduções dos níveis de desemprego, ou até mesmo respondendo às necessidades de determinados mercados regionais e globais (Cargill, 2010). Outros tantos, mostram como os governos podem efetivamente responder às necessidades do capital privado (Nellis, 2005), outros refletem o peso demasiado excessivo dos governos na sociedade empresarial e na economia sugerindo um estado mais minimalista e um ambiente empresarial que se conduza a

ele próprio (mais liberal) (Young, 1991; McDonald, 2008) e, outros ainda, ilustram a necessidade de uma maior abertura do país ao capital estrangeiro, um menor clientelismo e a institucionalização da regulação do setor privado de forma mais eficaz (Pitcher, 2012).

Ou seja, é fácil perceber que o sucesso ou insucesso conseguido pelas empresas que têm sugerido o caminho das privatizações está longe de ser atribuído a uma simples venda de uma empresa pública a uma privada. O resultado das privatizações parece estar intimamente ligado às tendências das economias nacionais e globais, sendo que o importante é que os estudos nesta área da estratégia empresarial sejam refletidos sobre detalhes objetivos e subjetivos do processo de privatização na micro e macroeconomia dos países em termos sociais e de empregabilidade, sobretudo na indústria transformadora cujo contributo para o seu PIB nas sociedades Africanas é manifestamente relevante.

## **Capítulo 3 - Outros Processos de Privatização: Brasil, Portugal e China**

### **3.1 Análise do Processo de Privatização no Brasil: Etapas, Programas e Objetivos**

#### **3.1.1 O processo privatizacional Brasileiro entre 1930-1990**

É importante trazer para o contexto do presente estudo, a forma como o processo privatizacional no Brasil foi desenvolvido, isto porque, embora não acontecesse em “timings” muito semelhantes aos ocorridos em Angola, a forma como fora aplicado foi idêntica.

Desde os tempos coloniais até à chegada ao poder de Getúlio Vargas, o Brasil tinha um reduzido número de empresas estatais e ainda assim as que existiam tinham também pouca representação do seu contexto socio-económico. A própria intervenção do estado na economia era muito pouco significativa nesta fase.

Após a chegada de Getúlio Vargas e do denominado “estado novo” da década de 1930, deu-se lugar a um fenómeno de mudança, nomeadamente alicerçado num nacionalismo económico assente em protecionismo, elevados investimentos públicos em infraestruturas e setores de matéria-prima básicos e, criação de monopólios públicos de produtos como açúcar, café ou chá (Carneiro, 2002; Baer, 2008)

O surgimento de um conjunto abrangente de empresas públicas pretendia assim (1) desenvolver e instalar um setor industrial diversificado nas mais diversas áreas onde o setor privado não tivesse interesse em investir (pe. setor do aço), (2) estatizar um conjunto de empresas estrangeiras em áreas onde não se conseguisse atrair os investimentos necessários para fazer face ao crescimento económico (pe. setor ferroviário, comunicação e energia elétrica), manter um conjunto de indústrias consideradas estratégicas para o país, tais como a fábrica nacional de motores, a Alcalis, a Liroyel ou a Embraer, (4) produzir um conjunto de produtos alimentares para fazer face à escassez que resultou na 2ª guerra mundial e, (5) explorar o subsolo e o setor do petróleo, o que levou à criação da Petrobras (Bresser-Pereira, 2003).

O controlo estratégico e económico do país era desta forma o principal objetivo do governo, abrangendo neste processo não só empresas privadas entretanto falidas que operavam em setores poucos familiares à administração pública e com dívidas excessivas aos bancos públicos (pe.hotéis, usinas de açúcar ou editoras), como também as próprias empresas públicas como forma de as dinamizar através da diversificação de atividades e fazer com que se tornassem verdadeiramente rentáveis e ajudassem a diminuir a balança comercial do país através das exportações. Aliás, a reforma administrativa de 1967 (decreto-lei nº200) e o aumento das tarifas estatais no final dos anos de 1960 intensificaram este processo, dando às empresas liberdade e meios para que se pudessem de facto expandir (Jannuzzi, 2005).

No entanto, é importante salientar que embora a política económica tenha começado a ser mais intervencionista com o denominado “Estado Novo”, o rápido crescimento do número de empresas estatais no pós-guerra (havia apenas 20 em 1940), para muitos autores, não foi um fenómeno planeado resultado de uma ideologia estatizante, mas sim de uma resposta à resolução de problemas de curto-prazo (Baer et al., 1973; Cardoso, 1973; Bresser-Pereira, 2003). Cardoso (1973: 143), por exemplo, argumenta que “a orientação política era mais uma resposta de curto prazo aos problemas práticos do que um conjunto coerente de projeções baseadas em uma ideologia nacionalista”, o que levou a que muitas empresas se opusessem a este intervencionismo estatal, sendo que das 268 empresas estatais federais que existiam em 1979 só 76 passaram a ser geridas pelo estado.

Do ponto de vista histórico, e a partir da interpretação de diferentes leituras e considerações, parece no entanto não se poder afirmar categoricamente que as atividades comerciais do Estado surgiram de forma acidental e sem qualquer ligação a um qualquer projeto político entretanto definido, até porque, existindo ou não esse projeto, parece ficar claro uma intervenção estatal ligada ao binómio nacionalismo e desenvolvimento, o que do ponto de vista prático vem sempre relançar a importância do conceito de defesa de nação, sendo que em qualquer reprodução estes conceitos aparecem sempre intimamente ligados.

Por outro lado, o intervencionismo estatal parecia inevitável face à estrutura extremamente reduzida do setor privado e à sua menor capacidade para fazer face, por um lado, às necessidades infraestruturais que o país necessitava, fundamentalmente nas áreas da petroquímica, aço, ou equipamentos de transporte, e por outro, à necessidade de dinamizar as indústrias que utilizavam tecnologias mais sofisticadas (Baer et al., 1973).

A época de 1968-1973 foi por isso denominada de “milagre económico”, sendo que o setor público e privado conviviam de forma perfeitamente harmónica não constituindo um qualquer ameaça ao outro, o que resultou no crescimento do país até 1974.

A partir desta fase no entanto, o Brasil começa a enfrentar um período de deteriorização das suas condições económicas, e isto resultado da entrada de um novo governo em Março deste ano, cuja ideologia assumida, procurava reduzir a influência do setor privado na decisão de alocação da poupança nacional e, começam aqui as primeiras objeções contra a participação excessiva do Estado na economia.

Eugénio Gudin, um conhecido liberal, eleito Homem do Ano pela revista Visão em 1974, declarou na cerimónia de premiação: “Nós vivemos, em princípio num sistema capitalista. No entanto, o capitalismo brasileiro é mais controlado pelo Estado do que em qualquer outro país, exceto naqueles sujeitos aos regimes comunistas.” Discurso seguido pelos empresários privados que no início de 1975 publicaram um conjunto de artigos sobre a temática da Estatização (SSE, 2010).

A resposta estatal a esta insatisfação, resultou na exclusão do setor privado e dos seus empresários nos fóruns de tomada de decisão promovidos pelo Conselho de Desenvolvimento Económico (CDE), entretanto criado em 1974 e, no qual, apenas participavam o Presidente e alguns ministros do governo (Bresser-Pereira, 2003).

Os empresários do sector privado estavam assim excluídos de participar no processo de decisão sobre a economia nacional e ajudar a estabelecer um conjunto de critérios para definir as orientações da atividade empresarial pública e privada em termos de controlo, direção, expansão ou investimento, começando a perder espaço em termos de competitividade. Para Pessanha (1981), o problema só se resolveria assim com o reverter do processo de estatização e com a “supressão de alguns privilégios desfrutados pelas empresas públicas como a liberdade de investir recursos, ter isenção de alguns impostos, a limitação da sua capacidade para criar subsidiárias, ou a proibição da utilização dos recursos originados das poupanças compulsórias e outros incentivos fiscais” (p.95).

A resposta do Estado foi entretanto dada através da venda de algumas empresas estatais, ainda que o processo fosse sempre acompanhado de apreensões e dúvidas sobre a sua eficácia, isto

porque, os setores onde este mecanismo de venda veio a acontecer, não mereciam muito interesse do setor privado, incorrendo o processo num mero simbolismo face aquilo que eram as propostas dos empresários. A política governamental estava portanto longe de se fundamentar na privatização empresarial.

A resposta governamental propriamente dita foi dada em 1976, quando o governo com o objetivo de fortalecer as empresas privadas nacionais através de subsídios, impostos e, créditos, cria o documento “Ação para empresas nacionais do sector privado”, preparado pelo CDE e publicado em 15 de Junho de 1976.

O documento admitia no entanto o retorno ao setor privado de algumas empresas que não estivessem abrangidas pelo plano nacional de desenvolvimento (II PND) como a Petrobras, Electrobras e o seu sistema Telebras, a CVRD, a Usiminas, a CSN ou a Cosipa, isto porque, segundo o governo, embora fosse primordial industrializar o país ocupando setores considerados estratégicos, a verdade é que não estavam reunidas condições para as empresas nacionais as puderem assumir, e do ponto de vista da segurança nacional também não se deveria privatizar com base em capital externo de empresas estrangeiras.

Os resultados desta ação foram que no final da década de 1970, a situação macroeconómica do país piorou novamente, transformando novamente o controlo da inflação, o equilíbrio da balança e, a superação da crise cambial, como os principais focos de preocupação do Estado. O crescimento de curto-prazo é relegado para segundo plano, sendo que a ideia de privatização continuamente debatida em discursos governamentais, mas sempre sem as devidas consequências práticas (Amann e Baer, 2002).

No que diz respeito por exemplo aos imperativos macroeconómicos ligados à crise cambial, estes refletiram diferentes efeitos sobre as empresas estatais. Até 1979, as empresas estatais eram estimuladas a contrair empréstimos estrangeiros (muitas vez acima das suas próprias necessidades) como meio de financiar o crescente déficite das suas contas corrente, no entanto, a partir desta fase, o aumento das taxas de juro nos mercados internacionais, a desvalorização da moeda e, a redução dos preços dos bens e serviços produzidos para controlo da inflação (e como forma de subsidiar as exportações da manufactura) vieram colocar em perigo a sobrevivência destas empresas (Carvalho et al., 2010).

Para fazer face a esta situação, o governo cria então o programa nacional de desburocratização, com a finalidade de refrear o crescimento das empresas estatais e de certa maneira controlar a procura agregada (o que se traduzia no entanto numa tarefa difícil face à completa falta de controlo que era exercida pelas autoridades federais relativamente às empresas do estado) e inicia na prática uma aposta efetiva numa política privatizacional. Segundo Baer (2008) e, na sequência dos discursos de conceituados politólogos da época, esta ação resultava assim não da maior capacidade de produção do setor privado face ao público, mas essencialmente da necessidade do estado de fazer face à sua incapacidade para exercer um efetivo controlo sobre as ações das empresas públicas, cujas decisões das suas administrações levava de forma constante ao descontrolo das suas despesas face ao orçamentado.

Nesta medida, o intuito governamental era promover a possibilidade de exercer um maior controlo sobre as empresas, sendo que no caso das privadas seria muito mais fácil face ao fato destas estarem subordinadas ao crédito público e/ou esquemas de incentivos fiscais, o que facilitaria esse controlo.

Em 1981, a política das privatizações entra efetivamente no panorama empresarial estatal Brasileiro e na sua agenda política, sendo criada uma comissão especial de desestatização, definindo normas para transferência, transformação e alienação das empresas controladas pelo governo. Os objetivos da comissão criada consistiam desta forma no fortalecimento do setor privado, e na limitação da criação de novas empresas estatais, o que na prática se traduzia em fechar ou, no limite, transferir para o setor privado todas as empresas cujo controlo pelo setor público não era mais necessário ou justificável (Amann e Baer, 2002; Bresser-Pereira, 2003; Hogan, 2008)

Foram então identificadas 140 empresas a ser privatizadas no curto-prazo, sendo 50 destas selecionadas para venda, ainda que na prática isto se traduzi-se no período compreendido entre 1981 e 1984 na venda de apenas 20, no arrendamento de 1 e, na incorporação de 8 noutras instituições públicas<sup>73</sup> - Figura 16 (Hogan, 2008).

---

<sup>73</sup> Seis, consideradas em situação de falência, foram incorporadas pelo BNDES através do que fora denominado como “operações hospitalares”



Figura 16: Caracterização do período privatizacional ocorrido entre 1981 e 1984 no Brasil

- (1) As 20 empresas vendidas totalizaram um ativo de 274 milhões de dólares, menos de cinco mil trabalhadores e receitas de vendas de apenas 190 milhões de dólares. A maior receita resultou da venda de um grupo de empresas ligadas à empresa “Rio Cell” que produzia polpa de madeira no valor de 77,5 milhões de dólares, sendo a mais baixa no valor de 2 mil dólares, resultante da venda da fiação e tecelagem da empresa “Lutfala”;
- (2) No governo de Sarney, foram privatizadas 18 empresas avaliadas no valor de 533 milhões de dólares, um similar transferido para governos estaduais, duas empresas incorporadas por instituições federais e quatro foram encerradas. A maioria dessas empresas era de pequeno e médio portes, em segmentos nos quais o sector privado era dominante.
- (3) Outra empresa privatizada foi a BNDESPAR, subsidiária do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social do Brasil), responsável pelas operações de mercados de capital.
- (4) Os ativos combinados, totalizaram receitas de 2,5 biliões de dólares e empregavam 27600 pessoas.

Fonte: (Hogan, 2008)

Segundo dados do Banco Mundial (1989), a conclusão que se retira é que a primeira fase privatizacional no Brasil, consistiu num clássico exemplo de “fiasco administrativo”, isto porque esta não era alicerçada numa política de base central mas, fundamentalmente, em motivações questionáveis por parte do BNDES, cujo principal objetivo consistia na libertação de um conjunto de empresas no seu entender problemáticas e deficitárias<sup>74</sup>. Esta linha de pensamento era reproduzida pelo próprio presidente do BNDES, uma das figuras centrais do avanço das privatizações nesta fase, afirmando na altura que na verdade a privatização não era uma política central. Ela surgiu, primeiramente, pela necessidade do BNDES em gerar recursos dentro de suas próprias holdings de participações, em segundo lugar, para obter liquidez para as suas atividades normais e, em terceiro lugar, porque a sua própria gestão interna foi grandemente enfraquecida pela incapacidade da força administrativa necessária à sua rotina diária (The Economist, 2011).

Pode-se concluir portanto, que a fase privatizacional da década de 1980 foi a possível, face às limitações que lhes estavam inerentes, onde se realça o reduzido interesse por parte de investidores privados na compra das empresas estatais disponibilizadas pelo governo para esse fim e, pela proteção estatal face às empresas realmente apetecíveis.

<sup>74</sup> A maior parte das vendas deste período privatizacional foram realizadas pelo BNDES

A particularidade aqui mencionada, aliada à crise fiscal iniciada nos anos de 1980, foram assim tidas como duas das principais razões para a deterioração contínua da economia Brasileira, e ainda que a crise fiscal fornecesse de certa forma suporte à privatização, os resultados acabaram por ser sempre muito modestos e tiveram apenas um efeito marginal na economia, pois somente empresas pequenas, em sectores nos quais o governo nunca deveria ter entrado, foram privatizadas (Catapan, 2005, Hogan, 2008).

O fraco compromisso político com a privatização, continuaria a subsistir de forma contínua anos mais tarde, sendo à luz da constituição em 1989 rejeitada a medida provisória número 26 que visava estabelecer condições para que todas as empresas estatais pudessem ser privatizadas, o que na prática contribuía para a continuação da existência de monopólios públicos nos sectores de telecomunicações, petróleo e distribuição de gás e, imponha barreiras ao eventual controlo estrangeiro em setores prioritários tais como os de mineração e energia elétrica (Hogan, 2008).

### **3.1.2 O processo privatizacional Brasileiro após 1990**

A ascensão por meio de sufrágio público (ao invés da transição negociada que possibilitou a ascensão à Presidência de Sarney) do Presidente Collor de Melo no início da década de 1990, e o final do conflito entre o Este e Oeste Brasileiro que contribuía de forma determinante para a pressão pública pela manutenção de setores estratégicos na economia, como telecomunicações, petróleo e energia elétrica, vieram assim dar o sinal de rotura com o passado, tendo sido aspetos determinantes para a mudança de direção vivida nos anos seguintes.

O Governo de Collor de Melo começa então por lançar o programa nacional de desestatização (PND) da economia que visava ampliar a política privatizacional no país, o que consistia

numa mudança oficial do papel do Estado na economia e numa reorientação estratégica do seu desenvolvimento económico nacional (Baer, 2008; Morais e Saad-Filho, 2011).

Apesar dos oponentes da privatização criticarem os preços mínimos de venda das empresas estatais, argumentando que os riscos de se transferir empresas com poder de mercado para o

setor privado eram muito elevados, fundamentalmente devido ao impacto que isto poderia ter sobre a vertente da qualidade dos serviços que seriam oferecidos, a política macroeconómica desenvolvida a partir desta fase pelo Presidente Collor de Melo visava prioritariamente uma transição a partir do que para ele era enfatizado num regime militar para um regime civil (que remontava desde o tempo de Getúlio Vargas e do ambiente internacional desenvolvido a partir do final da 2ª Guerra-Fria enfatizado por pressões militares para criação e sustentação de empresas estatais) assente em privatizações que conduzissem à destatização da economia (Morais e Saad-Filho, 2011).

Ou seja, a principal característica da mudança dos modelos de desenvolvimento no início dos anos de 1990 consistiam na substituição de uma estratégia focada exclusivamente em conveniências políticas e num processo de acumulação, para o aumento de eficiência e produtividade, pretendendo-se por isso, conduzir o país a uma política Estatal menos intervencionista do ponto de vista do controlo e mais virada para o desenvolvimento de estratégias que permitissem conseqüentemente a liberalização do mercado e a expansão e modernização das capacidades de produção das empresas nacionais.

A diminuição das restrições fiscais, a existência de orçamentos mais flexíveis, a abertura das importações, a luta contra os monopólios existentes que conduziam à reduzida oferta e interferiam diretamente na qualidade de produtos e serviços disponibilizados à população (os serviços de telecomunicações eram um exemplo claro), foram apenas algumas razões que contribuíam para o aumento do apoio à privatização.

A lógica original do PND visava assim privatizar rapidamente independentemente da situação macroeconómica instável na época, esperando que fosse reduzida drasticamente a dívida pública (com este propósito o estado foi aceitando os títulos da dívida pública como moeda de troca de privatização), reduzido o deficit fiscal, consolidada a estabilidade de preços e, aumentada a receita fiscal (neste caso foram também criados certificados de privatização que consistiam num título compulsório adquirido pelos intermediários financeiros e que poderia ser utilizado apenas para adquirir ações nas empresas estatais).

Uma vez mais, o resultado desta aposta acabou por ser infertífero e foi condenado ao fracasso e isto, por um lado, sobretudo devido à incapacidade de se conseguirem obter sinergias entre

os programas de estatização e privatização, e por outro, face às metas demasiado otimistas do governo em termos de “timing” e de receitas a obter.

A situação financeira precária das empresas estatais e a complexidade do acordo dos acionistas dessas empresas, associado aos fatores anteriormente descritos, vieram assim comprometer os objetivos iniciais do PND, sendo a previsão inicial no início de 1990 em termos de resultados de 9 biliões de dólares, revista em Maio do mesmo ano para 7 biliões, o que passado 2 meses se refletia apenas em 4 biliões.

Ou seja, as metas iniciais de 17 biliões nos dois primeiros anos e meio, estavam verdadeiramente comprometidas, o que se refletia por exemplo no segundo semestre de 1990 com apenas uma venda de uma empresa estatal por mês, ficando claro que as empresas estatais não estavam em condições de ser vendidas, sendo necessário um longo processo de preparação para que isso viesse a acontecer.

Um exemplo concreto é que sob o PND, apenas no final de 1991 foi vendida a primeira empresa. A partir desta fase, o governo começou a depender então do PND como uma prova do seu compromisso para com a mudança estrutural proclamada, o que permitiu a continuidade do programa mesmo após o impedimento de Collor e a chegada ao poder do Presidente Franco em 1994, até porque nesta fase, os índices cada vez mais elevados de inflação e o baixo crescimento da economia limitavam seriamente a aposta numa política de privatizações como forma de reduzir o peso do Estado na economia (Baer, 2008; Ravallion, 2011).

No final de 1994, durante as governações de Collor e Franco, tinham sido então privatizadas 33 empresas (todas do setor de manufatura de aço, petroquímica e fertilizantes) com um total de receitas a rondar os 8,6 biliões de dólares para os cofres do estado, e transferidos 33 biliões de dólares em dívidas para o setor privado, o que colocava em causa a aposta governamental nesta política (Amann e Baer, 2002).

Os repetidos fracassos dos sucessivos governos para controlar a inflação (o limitou a habilidade para seguir com um programa mais agressivo de privatização), a necessidade de sustentar a estabilidade de preços, a necessidade de existência de uma maior disciplina fiscal, a necessidade de financiamento para redução das dívidas (incluindo investimento direto

estrangeiro), o resultado do sucesso de algumas privatizações realizadas entre 1991 e 1994 e, a decisão dos governos estaduais para desenvolvimento dos seus próprios programas de privatização, começaram a sofrer então uma inflexão a partir de 1995, altura em que começaram também a acabar os monopólios estatais constituídos a partir da década de 1930.

Segundo Pinheiro (1996), a partir desta fase, a aposta na política de privatização começa a obter efetivos avanços no desempenho das antigas empresas estatais, com aumentos de eficiência operativa (aumentos na ordem dos 83% quando aferido a partir da produtividade da mão-de-obra), aumento das vendas por empregado (as vendas por empregado aumentaram em 92%), aumentos de lucros líquidos (a rentabilidade passou de negativa para positiva, sendo que o lucro líquido subiu em 78%), aumento do património líquido dos acionistas (o Património líquido dos acionistas aumentou quase cinco vezes e enquanto a dívida diminuía a liquidez aumentava), aumento dos investimentos (o investimento médio quintuplicou, aumentando mais de quatro vezes em termos proporcionais relativamente às vendas), aumentos dos ativos fixos e, aumento dos índices entre investimentos e vendas.

Para sermos mais concretos, as grandes vendas realizadas entre 1997 e 1998 a partir de capital estrangeiro (investimentos diretos estrangeiros), associadas à política privatizacional estabelecida fundamentalmente a partir da governação do Presidente Collor de Melo, podem ser assim consideradas como duas das principais razões para a mudança na economia Brasileira, sendo que contribuíram decisivamente para financiar o alto déficite das contas correntes do país, o que se refletia em 2000 numa redução do déficite na ordem dos 25% e numa dívida apenas de 8,4% face ao PIB, muito abaixo do expectável sem a utilização predominante das privatizações (Amann e Baer, 2002).

Pode então concluir-se, a partir da análise à realidade Brasileira, que o sucesso das privatizações depende de uma boa regulamentação nos mais variados setores e da criação de uma estrutura industrial horizontal e vertical não monopolista à escala nacional<sup>75</sup>.

No caso Brasileiro, esta estrutura horizontal compreendeu os setores ferroviário, de energia eléctrica e telecomunicações, sendo impostos limites à participação de investidores

---

<sup>75</sup> Importa mencionar que onde não ocorressem privatizações, também os contratos de concessão continham várias cláusulas de regulação.

individuais em mercados regionais e nacionais e, a algumas empresas como a CVRD e do setor ferroviário.

Esta mesma regulamentação, quer em termos técnicos como económicos, foi feita também por setor (ainda que muitos estados optassem por implementações multisetoriais) ficando ainda sujeita à aprovação pelos órgãos de defesa da concorrência, sendo que as operações de privatização tinham sempre implicações a nível local, isto porque, um terço das receitas (27,7 bilhões de dólares com a venda de 38 empresas) tinha sido obtido nos programas de privatização dos estados federados.

Neste quadrante das reformas de regulamentação, um dos casos bem-sucedidos foi no campo das telecomunicações com a introdução da famosa “Lei Mimosa”, possibilitando esta o leilão das concessões da telefonia celular de Banda B constituída por empresas que operam numa faixa de espectro distinta daquela que é utilizada pelas antigas operadoras das empresas estatais, denominada de Banda A.

Os contratos estipulavam a expansão do número de linhas de rede fixa na ordem dos 15,3 milhões para 50 milhões de dólares, e de rede móvel de 4 milhões para 26,2 milhões no período de 10 anos, o que consistia num conjunto de metas ambiciosas em investimento e concorrência para o setor das telecomunicações, com um crescimento na ordem dos 226% e 550%, respetivamente.

Dois anos após a privatização, o número de linhas fixas atingiu 35 milhões de dólares e o de telefones móveis de 21,56 milhões, quase o dobro do número de linhas existentes anteriormente, aumentando na mesma medida a concorrência de forma gradual (Carvalho et al., 2010).

Outro caso de sucesso aconteceu no setor dos transportes, ainda que a qualidade da regulamentação variasse entre os diferentes segmentos, sendo por exemplo a privatização das estradas baseada estritamente na licitação das franquias ou leilões de concessão. No caso dos principais portos a privatização recaiu sobre os terminais de contentores (visto que os terminais privados já processavam a grande maioria da carga a granel e líquida) que possibilitaram um aumento considerável de investimentos que se repercutiu em elevados

índices de produtividade e conseqüentemente na diminuição de preços para o consumidor final.

O sector de serviços de água e esgoto foi ainda assim, o que conheceu um menor avanço tanto em termos de regulamentação, como de privatização, pois as grandes empresas estatais deste setor tinham sido abortadas mas nenhuma foi efetivamente vendida, existindo apenas privatizações ao nível dos municípios das pequenas empresas.

Ou seja, ainda que os riscos inerentes ao processo de privatização existissem (tais como exagerada regulamentação técnica, pouca preocupação com a satisfação do cliente, adoção de políticas diferentes daqueles para as quais foram concebidas, ou obscuridade face ao comportamento dos tribunais em termos de disputas entre reguladores, detentores de concessões e consumidores), o que parece ter ficado claro foi que a política privatizacional conduzida pelo Brasil após a década de 1990, alicerçada noutros aspetos macro e microeconómicos, continua a produzir efeitos em termos económicos, continuando o país a crescer acima da média mundial nos últimos 10 anos.

Tabela 09: Receitas anuais por setor

	Receitas Anuais						Total Geral						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000*	Receitas	Dívida Transferida	TOTAL
<b>Total</b>	<b>1.614</b>	<b>2.401</b>	<b>2.627</b>	<b>1.966</b>	<b>1.004</b>	<b>5.486</b>	<b>22.616</b>	<b>30.975</b>	<b>3.202</b>	<b>10.201</b>	<b>82.092</b>	<b>18.076</b>	<b>100.168</b>
<b>Federal</b>	<b>1.614</b>	<b>2.401</b>	<b>2.627</b>	<b>1.966</b>	<b>1.004</b>	<b>4.080</b>	<b>8.999</b>	<b>23.478</b>	<b>554</b>	<b>7.635</b>	<b>54.358</b>	<b>11.326</b>	<b>65.684</b>
Aço	1.474	921	2.250	917							5.562	2.626	8.188
Petroquímica		1.266	172	445	604	212					2.699	1.003	3.702
Fertilizantes		202	205	11							418	75	493
Mineração				6			3.299				3.305	3.559	6.864
Ferrovias						1.477	15	205			1.697		1.697
Portos							251	149	21		421		421
Energia Eléctrica					400	2.358	270	880	1		3.909	1.670	5.579
Petróleo e Gás							240						
Financeiro										4.032			
Telecomunicações										3.595	240		240
Participações				395		33	190	421	62	8	1.101		1.101
Minoritárias	140	12		192					49		393	268	661
Outros													
<b>Estaduais</b>						<b>1.406</b>	<b>13.617</b>	<b>7.497</b>	<b>2.648</b>	<b>2.566</b>	<b>27.734</b>	<b>6.750</b>	<b>34.484</b>
Telecomunicações								1.018			1.018	822	1.840
Financeiro							401	647	147	869	1.195		1.195
Gás							576		1.131	298	1.707	88	1.795
Energia Eléctrica						587	9945	5166	1370	1.293	18.361	5.840	24.201
Água e Esgoto						25		240		106	265	-	265
Ferrovias							307	96			403		403
Outras													
Participações Minoritárias						794	2388	330			3.512		3.512

Fonte: (BNDES, 2006)



## **3.2 Análise do Processo de Privatização em Portugal: Etapas, Programas e Objetivos**

### **3.2.1 O processo privatizacional Português entre 1975 e 2001**

A luta de libertação nacional do povo Angolano, que culminou com a assinatura dos acordos de Alvor em Novembro de 1974, vem de certa forma suceder a um conjunto de acontecimentos políticos, económicos e sociais já anteriormente ocorridos em Portugal em Abril de 1974 e, que vieram alterar o rumo dos acontecimentos que vigoravam até essa altura neste país, dando lugar, à luz do que acontecera no Brasil em 1930, a um fenómeno de mudança assente na nacionalização das empresas então tidas pelo setor privado (DGEP, 1999).

Face às alterações vividas nesta fase, dá-se então lugar, a partir daqui, a um conjunto de mudanças que vieram caracterizar este mesmo período, nomeadamente tendo como objetivo a dinamização da economia nacional portuguesa, sendo a mais visível de todas, a mudança dos princípios constitucionais que regiam o país até então.

Um dos princípios que assentou nesta mesma revisão ficou então ligado, do ponto de vista prático, ao processo de alienação parcial das empresas entretanto nacionalizadas, podendo o ano de 1976 ser apelidado como o primeiro período de privatização ou se quisermos reprivatização das empresas públicas.

Importa no entanto mencionar que esta passagem constitucional não significou por si só o afastamento político das linhas nacionais Portuguesas para com os movimentos Estalinistas de governabilidade empresarial, até porque, a sua política era assente numa participação estatal ativa em termos económicos, sendo que por um lado a constituição continuava a considerar em matéria de organização nacional a apropriação dos meios de produção e recursos naturais como um princípio fundamental, e por outro, inedia a privatização de determinadas empresas em setores económicos específicos, nomeadamente os que integravam os setores básicos<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup>Embora esta restrição viesse a ser levantada na revisão constitucional ocorrida em 1997. Uma vez mais esta desregulação não validou o fim do intervencionismo estatal na economia, significando apenas uma remissão á responsabilidade da legislação ordinária.

A intervenção do estado era assim regida por um intervencionalismo público baseado numa regulação mediante formas organizativas de direito público e do princípio de subsidiariedade do Estado, coexistindo neste paradigma dois modelos empresariais, por um lado, (1) as empresas privadas integradas no setor público de acordo com as reformas constitucionais definidas em 1976 e, as empresas nacionalizadas antes da queda do regime político anterior a 1975, e por outro, (2) as empresas públicas herdadas do referido regime e as criadas pelo novo governo entretanto constituído (Nunes, 2006).

Os anos de 1970 e 1980 assentavam desta forma numa tendência política enfatizada em algo não linear ou no que se pode denominar também de reprivatização imperfeita, até porque a devolução das empresas ao setor privado era realizada em termos de propriedade ou de gestão, sem nunca considerar a total alienação dos meios de produção.

Pode assim dizer-se que existia em Portugal algo considerado como *sui generis*, existindo dentro do setor privado um subsector cujos meios de produção são de propriedade pública sob gestão privada, e outro, cujos meios de produção são de propriedade privada sob gestão pública.

Teoricamente resultavam daqui três fenómenos distintos, (1) um primeiro denominado de semiprivatização, semireprivatização ou semipublicização, consistindo estes na realização de reprivatizações ou privatizações parciais de uma parte minoritária do capital social de uma determinada empresa, (2) um segundo designado de reprivatização ou privatização debilitada ou enfraquecida, resultante da transferência de bens do setor público sob forma privada para o sector privado publicizado e, (3) um terceiro que consistia na denominada reprivatização ou privatização enganosa ou falsa, caracterizada na simples circulação de capitais entre entidades integrantes do setor público empresarial, o que neste caso se reproduzia na aquisição ou alienação de capitais públicos por parte de diferentes empresas estatais (ou mistas maioritariamente tituladas por empresas públicas), processo que neste caso não se regia segundo as regras fundamentais de transferência entretanto previstas mais tarde na lei nº 11/90 criada em 1990<sup>77</sup> (GAFEPP, 1995).

---

<sup>77</sup> Concurso público livre; oferta na bolsa de valores e, subscrição pública.

Um efetivo fenómeno de privatização e reprivatização, neste último caso, era desta forma mascarado e enfatizado em bases de desconfiança e falta de transparência, não prevalecendo neste cenário a necessária igualdade de oportunidades para os interessados privados poderem adquirir empresas públicas resultantes da nacionalização e da criação de um conjunto de outras empresas públicas entretanto criadas.

Neste sentido, embora a Revisão Constitucional de 1982 (com alteração da Lei de Delimitação dos Setores através do Decreto-Lei nº 406/83, de 19 de Novembro) e a criação da Lei nº 84/88, de 20 de Julho<sup>78</sup> (Valério, 2004) procurassem também criar condições para a abertura do mercado Português à iniciativa privada, a dinamização da estrutura empresarial portuguesa à luz dos desenvolvimentos vividos em 1976 foi construída novamente na base de privatizações imperfeitas focalizadas sobre setores económicos muito específicos, como os da banca, aduaneiro, cimenteiro e de seguros, o que efetivamente se veio a repercutir em 1989 na privatização das empresas Unicer, Banco Totta e Açores, Aliança e Tranquilidade, sendo este período considerado como o segundo período de privatização em Portugal.

No entanto, embora o ano de 1976 possa ter ficado conhecido como o período da primeira onda de privatizações em Portugal, e o ano de 1989 como o segundo, o verdadeiro processo de desnacionalização das empresas públicas Portuguesas inicia-se com a segunda revisão constitucional neste mesmo ano, que vem finalmente admitir de forma mais ampla a privatização e reprivatização das empresas, não apenas em 50% do seu capital social, como na sua totalidade. A institucionalização desta mesma política nacional fica assim estabelecida com a aprovação, no quadro da lei das privatizações com a lei nº 11/90, de 5 de Abril (Valério, 2004).

A lei nº 11/90, de 5 de Abril, veio assim criar o quadro legal para a devolução ao setor privado das empresas do Estado, vindo a possibilitar a privatização integral destas visando propósitos específicos como aumentar a competitividade das unidades e contribuir para as estratégias de reestruturação setorial e empresarial, reforçar a capacidade empresarial nacional, promover a redução do peso do Estado na economia, disseminar o capital das empresas e, promover a amortização da dívida pública (GAFEPP, 1995).

---

<sup>78</sup> Que tinha como finalidade possibilitar a transformação das empresas totalmente públicas ou maioritariamente constituídas por capitais públicos

Este mesmo propósito foi assim continuamente fomentado pelo estado através da criação de diversas leis ao longo dos anos precedentes, realçando-se a criação da Lei nº 88-A/97, de 25 de Julho, que veio revogar a Lei nº 406/83, de 19 de Novembro, cujo objetivo visava fazer a delimitação dos setores como forma de regular o acesso da iniciativa privada a determinadas atividades económicas e, principalmente, a criação das resoluções do Conselho de Ministros nº 21/96, de 5 de Março, nº 65/97, de 21 de Abril e nº 71/2000, de 1 de Julho, que vieram faseadamente no tempo aprovar os programas de privatizações para os períodos 1996/97, 1998/1999 e 2000/2001, respetivamente (Tabela 10/ Tabela 11/ Tabela 12).

Tabela 10: Programa de privatização 1996/2001

PROGRAMA DE PRIVATIZAÇÕES.1996/1997 RCM nº 21/96	
1) Sector financeiro	
BFE -Banco de Fomento e Exterior, SA	
BBI - Banco Borges e Irmão. SA	
BTA - Banco Totta & Açores.SA	1996
2) Outros sectores	
ANA Aeroportos e Navegação Aérea. EP	1996/1997
ANAM - Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira. SA	
BRISA - Autoestradas de Portugal. SA	1997
CIMPOR - Cimentos de Portugal. SA	1996
CNP - Comp. Nacional de Petroquímica. SA	1996
CL - Companhia das Lezírias. SA	1996/1997
DRAGAPOR - Dragagens de Portugal.SA	1996
EDP - Eletricidade de Portugal. SA	1996/1997
CPPE - Comp. Porto Prod. Electr. SA	
EN - Eletricidade do Norte. SA	
CENEL - Eletricidade do Centro. SA	
LTE - Eletricidade de Lisboa e Vale do Tejo. SA	
SLE - Eletricidade do Sul. SA	
REN - Rede Elétrica Nacional. SA	
ENVC - Estaleiros Navais de Viana do Castelo. SA	1996/1997
PEC - Produtos Pecuários e Alimentação, SA	1996/1997
PEC - Produtos Pecuários de Portugal. SGPS. SA	1996/1997
PEC- Nordeste. SA	
PEC - Lusa. SA	
PEC -Tejo. SA	
PEC-BAL.SA	
PETROGAL Pétroleos de Portugal. SA	1997
PORTUCEL - Emp. Celulose Papel de Portugal. SGPS. SA	1997
PI - PortucelIndustrial. SA	
Portucel Florestal. SA	
Portucel Tejo. SA	
GESCARTÃO. SGPS.SA	
Portucel Viana. SA	
Portucel Recicla. SA	
Portucel Embalagem. SA	
Companhia do Papel do Prado. SA	
FAPAJAL. SA	
INAPA. SA	
PT Portugal Telecom. SA	1996/1997

QUMIGAL - Química de Portugal. SA Anilina de Portugal. SA Quimigal Adubos. SA ATM.SA AQUATRO. SA ATLANTPORT. SA CUFTRANS. SA ECE. SA FISIPE. SA QUIMIPARQUE. SA SETENAVE - Estaleiros Navais de Setúbal. SA SN - Siderurgia Nacional. SGPS. SA SN - Empresa de Serviços. SA Tabaqueira Empresa Ind. de Tabacos. SA	1996/1997           1996 1996/1997  1996
---	--

Fonte: (DL nº 21/96, 1996)

Tabela 11: Programa de privatização 1998/99

PROGRAMA DE PRIVATIZAÇÕES-1998/1999 RCM nº 65/97	Ano
ANA - Aeroportos e Navegação Aérea, EP	1998
BRISA - Autoestradas de Portugal, SA (2ª fase)	1999
CIMPOR - Cimentos de Portugal, SA (3ª fase)	1998
CL - Companhia das Lezírias, SA	1998
DRAGAPOR - Dragagens de Portugal, SA	1998
EDP - Eletricidade de Portugal, SA (2ª fase)	1999
ENVC - Estaleiros Navais de Viana do Castelo, SA	1998/1999
EPAC - Empresa Agro-Alimentação e Cereais, SA	1998/1999
GDP - Gás de Portugal (SGPS), SA	1998/1999
PEC - Produtos Pecuários de Portugal, SGPS, SA	1998/1999
PETROGAL - Petróleos de Portugal, SA (última fase)	1998
PORTUCEL - Emp. Celulose Papel de Portugal, SGPS, SA	1998
PI – Portucel Industrial, SA	
Portucel Florestal, SA	
Portucel Tejo, SA	
GESCARTÃO, SGPS, SA	
Portucel Viana, SA	
Portucel Recicla, SA	
Portucel Embalagem, SA	
SILOPOR - Empresa de Silos Portuários, SA	1998
SN - Empresa de Serviços, SA	1998
Tabaqueira Empresa Ind, de Tabacos, SA ( 2ª e 3ª fases)	1999
TAP - Transportadora Aérea Portuguesa, SA	1998-1999
TERTIR - Terminais de Portugal, SA	1998

Fonte: (DL nº 65/97, 1997)

Tabela 12: Programa de privatização 2000/2001

<b>PROGRAMA DE PRIVATIZAÇÕES RCM n° 71/2000</b>	
ANA - Aeroportos e Navegação, EP	2001-2003
BRISA - Autoestradas de Portugal, SA (4ª fase)	2001
CIMPOR - Cimentos de Portugal, SA (4ª fase)	2000-2001
EDP - Eletricidade de Portugal, SA (4ª fase)	2000
GALP - Petróleos e Gás de Portugal, SGPS, SA	2002
PAPERCEL - Celulose e Papel de Portugal, SA	
Portucel Industrial, SA	2000-20001
SOPORCEL, SA	2000-20001
Portucel Telecom, SA (5ª fase)	2000-2002
TAP - Transportadora Aérea Portuguesa, SA	2001

Fonte: (DL n° 71/00, 2000)

Num total de 20 empresas distribuídas pelos mais diversos setores da atividade económica, tais como, petroquímica, banca, telecomunicações, indústria química, cimentos, tabaco, construção e reparação naval, indústria agroalimentar, siderurgia, papel e pasta de papel, foram concretizadas 37 operações de privatização abrangendo um montante total no valor aproximado de 15.919 milhões de euros, muito acima dos valores previstos nos programas de privatização e nos relatórios do Orçamento de Estado, na mesma linha do que já havia acontecido no período compreendido entre 1989 e 1995 onde as privatizações, sobretudo de empresas ligadas ao setor da banca e segurador, atingiram valores de venda a rondar os 6.827 milhões de euros e, no próprio ano de 1996 onde se estipulara um valor de receitas na ordem dos 1.895 milhões de euros sendo atingido no final um valor superior em cerca de 20% (2.362 milhões de euros).

O volume de receitas alcançadas nestes períodos motivou a classe política a intensificar as operações de privatização como uma das principais transformações estruturais da economia, e para isso muito contribuíram os resultados alcançados nos concursos de privatização do Banco de Fomento e Exterior em 1997 (com um resultado previsto de 2.045 milhões e onde se atingiram proveitos na ordem dos 4.341 milhões), da Tabaqueira em 1998 (com um resultado previsto de 1.996 milhões e onde se atingiram proveitos na ordem dos 3.856 milhões), da Brisa e da Portugal Telecom em 1999 (onde foram arrecadados 1.609 milhões de euros, uma vez mais com valores além do inicialmente previsto), ou ainda da PT, EDP e

GALP, que como resultado de uma conjuntura favorável dos mercados de capitais permitiu em 2000 obter cerca de 3.204 milhões ao invés dos 1.995 inicialmente previstos.

O ano de 2001 representou no entanto o início da viragem das linhas políticas anteriormete delineadas pelo governo português, isto porque a partir desta fase o mercado de capitais começa a ficar de certa forma estrangido pelas principais praças internacionais, iniciando-se aqui uma conjuntura desfavorável que levou o estado a ter algumas cautelas em termos da preservação dos seus interesses patrimoniais, sendo que neste ano apenas foram realizadas duas operações de privatização nomeadamente a OPV da Brisa e a venda da “goldenshare do estado na Cimpor na tentativa de revitalizar o segmento de pequenos acionistas, o que gerou no entanto receitas importantes a rondar os 547 milhões de euros (Tabela 13).

Tabela 13: Operações de privatização realizadas entre 1996 e 2001

Operações de Privatização	Data	Modalidade	% Capital Privat	Encaixe Total 10% euros
1996				
Companhia Nacional de Petroquímica – 1ª fase	24.04.96	V+D	99,0	63,2
Portugal Telecom - 2ª fase	11.06.96	OPV+OI	21,8	730,2
Banco de Fomento e Exterior -2ªfase	28.08.96	CP	65,0	678,3
Cimpor - 2ª fase	15.10.96	OPV+OI	45,0	576,3
Companhia Nacional de Petroquímica - 2ª fase	18.10.96	OPV	1,0	0,6
Banco Totta & Açores -3ª fase	19.11.96	OPV+OI	13,3	102,3
Tabaqueira - 1ªfase	19.12.96	CP	65,0	165,4
Agroquisa- Agroquímicos	23.12.96	OPV		0,2
Banco Comercial dos Açores 1ªfase	02.07.96	CP		41,2
Banco Comercial dos Açores 2ª fase	09.12.96	OPV		4,6
Total 1996				2.362,0
1997				
BFE- 3ª fase	07.02.97	OPV	3,5	28,1
EDP - 1ª fase	16.06.97	OPV+OI	29,6 1	952,7
SN -Longos- 2ª fase	04.08.97	OPV	2,3	2,3
Lusosider - 2ª fase	23.07.97	OPV	0,3	2,9
Quimigal - 1ªfase	29.08.97	CP	90,0	40,6
Portugal Telecom - 3ªfase	09.10.97	OPV+OI+VDE	26,0 1.	824,0
BRISA - 1ª fase	21.11.97	OPV+OI	35,0	489,8
Total 1997				4.340,5
1998				
Cimpor-3ª fase	18.05.98	OPV+OI	24,5	654,9
EDP - 2ª fase	09.06.98	VDE	2,3 2	89,6
EDP - 3ª fase	29.06.98	OPV+OI	16,9 2.	147,3
BRISA2ª fase	09.11.98	OPV+OI	30,6	750,2
Quimigal-2ª fase	31.07.98	OPV+OI	10	4,4
Setenave	22.04.98	VD	94,97	10,0
Total 1998				3.856,3
1999				
Carbolis	03.03.99	CP	100	3
Soporcel	19.01.99	OPV+OI	10,4	55,0
Tabaqueira- 2ªfase	24.09.99	VD	25	70,0
Companhia de Papel do Prado - 1ª fase	20.05.99	CP	95	30,7

Brisa - 3" fase	24.05.99	OPV+OI	19,3	498,1
Fapajal	28.06.99	CP	99,27	4,1
Portugal Telecom - 4" fase	12.07.99	OPV+OI	13,4	947,7
<b>Total 1999</b>				<b>1.608,6</b>
<b>Total 2000</b>				
Dragapor		VD	100	3,1
GALP 2" fase	13.07.00	VD	15,0	433,6
Tabaqueira - 3" fase	13.07.00	OPV+VD	10,0	27,7
EDP	23.10.00	OPV+VD	19,43	1779
Portugal Telecom - 5" fase'	04.12.00	OPV+VD	8,7	960,8
<b>Total 2000</b>				<b>3204,2</b>
<b>Total 2001</b>				
BRISA- 4" fase	16.07.01	OPV+VD	4,76	137,1
CIMPOR - 4" fase	30.07.01	CP	10,05	410,1
<b>Total 2001</b>				<b>547,2</b>
<b>Total 1996-2001</b>				<b>15,918,8</b>

Fonte: (Nunes et al., 2006; Valério, 2004)

Em suma, no período compreendido entre 1996 e 2001 o estado português conseguiu realizar cerca de 12.785 milhões de euros em operações de privatização, valores estes que incluíram também os encaixes financeiros proporcionados pelas vendas das ações da PT detidas pela CGD no valor de 295 milhões de euros e, de um conjunto de outras modalidades privatizacionais que permitiram gerar estes mesmos proveitos, tais como ofertas públicas de venda (OPV), oferta a investidores institucionais (OI), cone público (CP), venda direta a parceiros estratégicos (VDE) e as tradicionalmente designadas vendas diretas (VD), tendo sido afetados à amortização da dívida pública 64% dos valores daqui resultantes (Tabela 14, 15).

*Tabela 14: Aplicação das receitas de privatização na amortização da dívida pública em Portugal*

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Montante (milhões euros)	1457	3167	1443	627	929	516
Em % do PIB	1,68	3,4	1,44	0,58	0,81	0,42
Em % do stock da dívida pública	2,67	5,7	2,6	1,06	1,51	0,75

Obs: Os montantes referentes a 2000 e 2001 incluem os saldos referidos no ponto do quadro anterior, consignados ao cumprimento do limite legal dos 40%.

Fonte: (Valério, 2004; Nunes et al., 2006)



Tabela 15: Aplicação das receitas de privatizações em Portugal

FRDP - Privatizações	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total
1.) Receitas do Estado (FRDP)	1901	4120	2556	1480	2313	415	12785
2.) Saldo transitado do ano anterior	19	146	22	112	542	752	
3.) Amortização da dívida	1457	3167	1443	627	735	281	7710
3.1.) Saldo aplicar exerc seguinte p/ cump. limite legal de 40%					194	235	
4.) Aplic. capital sector produtivo	342,3	1054,8	1025,0	430,3	1382,0	596,1	4830,7
4.1.) Aumentos de capital	342,3	1054,8	922,6	430,1	895,2	595,4	4240,6
APL.SA			15,0				15,0
ANAM	1,0	2,3	2,5				5,8
CGD	108,9						108,9
CARRIS		67,3	69,5		56,9	20,0	214,0
CP	124,7	301,7		149,6	349,2	99,8	1025,0
CTT			149,6		59,3		209,0
DOCAPESCA			7,5				7,5
DRAGAPOR				15,6			15,6
EDAB(Emp.Desp.Aerop.Beja)						0,1	0,1
EDIA	13,6	22,9	29,9	24,9	65,8	67,7	225,0
EDM			13,9				13,9
EMPORDEF		15,0	18,6				33,6
ENVC			30,5		9,7		40,3
FIEP - GRUPOCGD		39,9					39,9
FRME			44,9				44,9
FRMERMI			15,0				15,0
GALP				90,8			90,8
GESTNAVE		109,7	74,8	70,3	65,8	29,4	350,1
INDEP	3,5						3,5
JAE		42,1	34,9				77,1
METRO(Lisboa)	124,7	274,3	154,6		20,0	49,9	623,5
METRO(Porto)				0,3			0,3
NAER			0,2		0,2	0,6	1,1
NLP (Ag.Not Portugal)		2,3					2,3
P,EXPO			65,8	68,8	74,8	74,8	284,3
PORTUGALGLOBAL,S,A,					78,1	48,3	126,4
RAVE. Rede Alta Veloc.S,A,						1,5	1,5
RDP						4,5	4,5
REFER		62,3	49,9		49,9	94,3	256,4
CGD						40,0	40,0
RTP	49,9	69,8				5,5	125,2
PORTUGAL2001				5,0	10,0		15,0
PORTO2001				4,7	10,0	21,6	36,3
STCP	15,0	24,9	20,9		26,4		87,3
TAP					11,5		11,5
TRANSTEJO	10,0	20,0	11,5		5,0	10,0	56,4
URBINDUSTRIA			3,7				3,7
POLIS (Total)					2,5	27,4	30,0
4.2.) Empréstimos concedidos			102,3				102,3
RTP			99,8				99,8
4.3.) Aquisições de ações:			0,1	0,2	486,8	0,7	487,8
REN. Rede Elect Nac. SA					486,8		486,8
USNAVE						0,1	0,1

\* Inclui 8,5 milhões de euros de anulação de dívida em 1996.

\*\* Os saldos indicados no ponto 3.1., a serem aplicados no exercício seguinte para cumprimento do limite legal (artº 3º do DL nº 453/88, de 13/12). Surgem na sequência do facto das receitas de privatização terem dado entrada no FRDP nos últimos meses dos anos 2000 e 2001.

Fonte: (Valério, 2004; Nunes et al., 2006)

Ou seja, até 2001, muito embora pudessem ter sido alcançados resultados menos positivos na última “tranche” de privatização da EDP, da Cimpor ou da PT (Tabela 15 - ficaram aquém do índice na última colocação no mercado, com valorizações acumuladas a partir da última tranche de -30,3%, -12,75 e -14,7, respetivamente), a verdade é que esta fase de privatização gerou inúmeros benefícios para a atividade económica portuguesa, com destaque para as empresas CP, CTT, EDIA, GESTNAVE, REFER, PARQUE EXPO, PORTUGAL GLOBAL e RTP, traduzindo-se isto em muitos casos, na valorização bolsista das ações de muitas empresas por um lado (com todos os benefícios daí resultantes) e, por outro, na redução significativa do peso do estado na atividade económica e da sua dívida pública nacional, que entre 1996 e 2001 sofreu um decréscimo na ordem dos 7% (em percentagem do PIB) - Tabela 16, 17 e 18.

Tabela 16: Índices de Valorização Acumulada (até Fevereiro/2002) do PSI30 e das ações de empresas privatizadas - data da primeira tranche = 100

		<b>PSI30</b>	<b>PT</b>			<b>PSI30</b>	<b>BRISA</b>
Datas das Tranches	Jun-95	117,3	187,3	Datas das Tranches	Nov-97	-0,5	83,4
	Jun-96	81,2	103,6		Nov-98	-25,1	7,9
	Out-97	3,9	15,5		Mai-99	-22,3	16,6
	Jul-99	-18,6	0,4		Jul-01	-5,7	0,0
	Dez-00	-24,2	-14,7				
		<b>1) PSI30</b>	<b>CIMPOR</b>			<b>PSI30</b>	<b>EDP</b>
Data das Tranches	Jul-94	106,6	170,5	Datas das Tranches	Jun-97	12,7	-30,8
	Out-96	77,7	101,8		Jun-98	-32,9	-47,9
	Mai-98	-37,3	-7,2		Out-00	-28,2	-30,3
	Jul-01	-5,7	-12,7				

Fonte: Reuteurs (2004)

Tabela 17: Redução do peso do Estado na economia Portuguesa

	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
No PIBcf	10,10%	7,70%	7,60%	7,10%	5,10%
No Emprego	3,20%	2,70%	2,70%	2,60%	2,00%

Fonte: (Nunes et al., 2006; Valério, 2004)

Tabela 18: Promoção da redução do peso da dívida pública Portuguesa

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Dívida Pública do SPA em % PIB	62,7	58,9	54,7	54,5	53,7	55,9

Fonte: (Nunes et al., 2006; Valério, 2004)

Pelas características específicas das operações realizadas neste setor, no período compreendido entre 1996 e 2001 só mesmo a empresa Tabaqueira foi privatizada de forma total, ficando todas as outras com parte de capital público, o que de certa forma permitia ainda assim algum controlo por parte do itinerário público face a determinados contextos.

Ainda assim, é importante mencionar que a fase de privatização ocorrida no período anteriormente transcrito, permitiu estimular a atividade económica portuguesa e reforçar a modernização do seu parque empresarial, ficando este maioritariamente sob controlo do setor privado, permitindo assim reforçar a competitividade destas empresas em termos do seu posicionamento estratégico internacional.

Por um lado estas empresas puderam começar a preparar-se convenientemente para a concorrência internacional no seio de um mercado único, validando aqui inclusive a constituição de alianças estratégicas (casos paradigmáticos da EDP e da PT). Por outro lado, existiu a possibilidade de adoção prévia de processos de reestruturação económica e financeira de que muitas empresas necessitavam na altura (principalmente a Siderurgia Nacional e a Quimigal). E por último, é importante ainda ter em linha de conta, que parte considerável das receitas das privatizações foi canalizada para a reestruturação e modernização das empresas que continuaram na esfera do setor Estatal, com particular incidência para os setores dos transportes e da gestão de infraestruturas públicas como a REFER.

Em suma, ainda que fossem inúmeros os benefícios resultantes da adoção desta política por parte do estado português nessa fase (apenas travada pela contração das principais praças internacionais e da conjuntura desfavorável portuguesa a partir de 2001), contrariamente ao caso Brasileiro após a década de 1990, os efeitos daqui resultantes não tiveram os mesmos

resultados práticos em termos económicos, isto derivado sobretudo à crise económica mundial que assolou o mundo em 2008 e que teve repercussões maiores numa economia pouco industrializada, sem recursos naturais e a viver de financiamentos externos com a portuguesa, o que se veio a repercutir na espiral recessiva entretanto iniciada a partir dessa altura, vindo mesmo a culminar na necessidade de recorrer à ajuda internacional do FMI e da União Europeia em 2011 como forma de travar um estado constitucional que se encontrava à beira da sua falência técnica.

### **3.3 Análise do Processo de Privatização na China: Etapas, Programas e Objetivos**

#### **3.3.1 As roturas históricas da evolução da China no domínio económico**

Sendo a China um dos maiores países do mundo com um total aproximado de cerca de 1,3 mil milhões de habitantes, correspondendo estes valores a cerca de 20% da população do continente Asiático e a 5% da população mundial, carece-se por isso de um estudo sobre a sua dinâmica privatizacional, e isto não só tendo em conta a evolução histórica do processo de transformação do Estado Chinês de um regime económico centralizado para uma economia do mercado, como pelo crescimento económico consequente que se tem vindo a verificar nos últimos anos, sempre acima da média mundial.

Em termos de dinâmica da evolução Chinesa no domínio económico do sector empresarial privado, pode-se dizer que a China conheceu três momentos históricos, também conhecidos como roturas históricas, um primeiro período abrangido entre 1950 e 1978 em que o setor privado era visto como resquício do capitalismo, um período compreendido entre 1978 e 2002 em que o setor empresarial privado começa a ser considerado como uma componente importante do desenvolvimento da economia nacional Chinesa e, um último período posterior a esta data em que se começa definitivamente a apostar numa política de tratamento não discriminatória entre setor privado e estatal enfatizada na igualdade de tratamento entre ambas as realidades (Tu, 2013).

Numa retrospectiva histórica, e repercutindo-nos à década de 1950 e a uma China liderada por Mao, o setor privado era visto como resquício do capitalismo, sendo por este, nacionalizado todo o tipo de empresas privadas existentes na época, sendo simultaneamente abolidas todas as intenções de caráter privado no domínio económico. A política de Mao repercutiu-se assim no quase completo esvaziamento do setor privado na economia, extinguindo durante este período 879300 das 888000 existentes em 1955.

O regime político e governamental havia em 1956 classificado 860000 empresários como capitalistas, sendo estes alvo de perseguições políticas que atentavam na altura contra a sua própria integridade física. O objetivo de Mao passava assim, por um lado, por criar um monopólio estatal para controlo de toda a economia nacional, e por outro, por deslocalizar o poder económico entretanto criado na cidade de Xangai (estando esta cidade na base do domínio económico fundamentalmente privado de todo o mercado Asiático – no setor da banca, comercial, produtivo e financeiro) para cidades como Hong Kong, Singapura ou Tóquio (Yang, 2013).

A política de Mao, era por isso caracterizada por ser demasiado centralista e de certa forma redutora, o que começou a criar inclusive problemas dentro do próprio partido comunista Chinês (PCC).

Face aos problemas entretanto enfrentados durante este período, sobretudo ligados ao empobrecimento crescente da população, a década de 1970 vem trazer novos desenvolvimentos no domínio económico, nomeadamente através do corajoso líder Deng Xiaoping, que vem romper com a política anteriormente exercida por Mao e que acabou por surpreender muitos dos elementos do próprio aparelho político Chinês, instituindo mudanças profundas na forma de pensar e agir em termos económicos.

Esta fase, ficou assim caracterizada como a segunda rotura histórica em termos de domínio do setor empresarial privado, marcada pelo discurso de Deng Xiaoping na Sessão Plenária do Partido Comunista da China em 1978 em que passa a considerar o setor empresarial privado como uma componente importante na economia, dando assim o pontapé de saída de abertura económica Chinesa às iniciativas privadas.

Pode assim dizer-se que é nesta fase que a China inicia verdadeiramente o seu processo de reformas económicas, sociais e políticas que segundo Deng Xiaoping iriam ajudar a dinamizar o país, mobilizando na época todos os cidadãos que permitissem que os objetivos nacionais pudessem ser integralmente cumpridos, incorporando inclusive todos os antigos empresários anteriormente intitulados por Mao como capitalistas, constituindo-os com o estatuto de força de trabalho.

A sua visão consistia desta forma na permissão de enriquecimento de determinadas pessoas como condição essencial para facilitar o processo de desempobrecimento de outras, reforçando este seu pensamento no 12º Congresso do PCC em 1982, mencionando que as reformas deveriam começar inicialmente nas zonas rurais para que se pudessem estender posteriormente para as cidades (Jiang, 2009).

É portanto neste período que o setor privado começa a renascer com um forte espírito de empreendedorismo na população e que acabou por ser aproveitado também por Deng Xiaoping com a promoção e inserção de pequenos negócios nos departamentos industriais e comerciais estatais, sendo esta medida de inserção das unidades económicas como atividades de complementaridade ao setor público tornadas explícitas no 14º Congresso realizado pelo PCC em 1992.

A política entretanto criada e a abertura da China à iniciativa privada repercutiu-se desta forma na captação de capitais estrangeiros e crescimento económico, resultado sobretudo da internacionalização das micro e pequenas empresas familiares Chinesas, que veio a requer a necessidade de uma nova reforma política neste domínio, o que se veio de fato a acontecer com as medidas que resultaram do 16º congresso do Partido Comunista Chinês realizado em 2002, sendo tornado institucional a política socialista de um tratamento não discriminado e equitativo entre o setor privado e público, nomeadamente no acesso a financiamentos, oportunidades de negócio e entrada nos mercados (Jiang, 2009; Chong, 2009).

A igualdade de tratamento entre ambos os setores constitui-se assim como o terceiro período histórico no domínio do setor empresarial privado na China (Guoqian, 2013), sendo que não obstante o setor empresarial estatal contribuir apenas com 30% para o PIB, a verdade é que a economia Chinesa é hoje caracterizada por altos índices de competitividade entre empresas

privadas, públicas e multinacionais que, independentemente da sua natureza, contribuem de maneira nuclear para o crescimento e desenvolvimento socioeconómico do país.

Destacam-se nesta nova era dois tipos de empresas, as estatais, que obedecem às denominadas regras tradicionais de gestão, cujos gestores ou diretores e restantes funcionários públicos têm fundamentalmente a preocupação de procurar defender os interesses do PCC (esta constitui-se como a sua preocupação primária relegando a vertente do mercado para segundo plano), e as privadas, predominantemente familiares e também elas de cariz maioritariamente tradicional em termos da aplicação de práticas e instrumentos de gestão, ainda que, tenham uma atenção muito maior à análise do mercado do que as empresas que são regidas pelo domínio público e pelo absolutismo político do partido governante.

É importante no entanto referir que a aplicação de um tratamento não discriminado e equitativo entre o setor privado e público não dilui o absolutismo político e de poder que sempre existiu na China, até porque a sua estrutura governativa assentou sempre num monopólio económico e numa máquina burocrática que é gerida de forma a salvaguardar os interesses do PCC, e não apenas em termos económicos, como também em termos sociais, sendo os exemplos mais representativos neste domínio a providenciação de bens essenciais, as condições de e para nascimento, a vertente educativa, o emprego, o casamento, e até aspetos relacionados com a própria morte, todos da exclusiva responsabilidade do partido do governo (Holland, 2002; Sun e Tong, 2003).

Ainda assim, as medidas de valorização do setor privado resultantes do 16º Congresso do PCC de 2002, vieram revitalizar a economia Chinesa, permitindo às empresas do domínio privado adotar potentes motores de competitividade que lhes permitiu aumentar os seus índices de produtividade e, contribuir para o PIB Chinês com cerca de 40% (Chen et al., 2008).

Em suma, os desenvolvimentos aqui mencionados foram alguns dos fatores que contribuíram de forma decisiva para o crescimento exponencial da China, ainda que importe mencionar também que muita da riqueza nacional gerada esteja na base das contribuições dos cidadãos chineses a residir e trabalhar fora do país, os denominados Chineses ultramarinos, sendo por esta razão a China não apenas um dos maiores países do mundo recetores de investimento estrangeiro (resultado das medidas do 16º Congresso do PCC de 2002), mas também, um dos

maiores países do mundo recetores da riqueza gerada pelos seus próprios cidadãos em território estrangeiro.

### **3.3.2 O modelo de gestão Chinês no processo de transferência das empresas estatais para o setor privado**

Muito antes de 1978 a internacionalização no domínio económico Chinês, consistia numa estratégia de integração vertical a montante, para redução de custos, e a jusante, para acesso aos mercados, sendo ambas as estratégias inspiradas na doutrina de Confúcio, ou seja, num código comportamental concebido por Kung Fu Ze (funcionário civil) por volta dos anos 500 a.C. e que representou desde sempre a base reguladora das relações interpessoais dos cidadãos Chineses, assente na sabedoria e no bom senso (Yang, 2013).

Esta mesma doutrina baseada no amor benevolente, na retidão e na sabedoria, deveria, de acordo com os estatutos da constituição Chinesa, estar sempre na base governativa da China enquanto pátria, para que o domínio público pudesse ser gerido através de princípios morais de concórdia e convivência e, para que fosse sempre mantida a harmonia e a ordem como reforço da coesão social sem necessidade de recurso à força.

Esta mesma linha de pensamento, deveria estar por isso implícita também nos mecanismos empresariais e de gestão Chineses, ainda que na prática isso não acontecesse, fundamentalmente no que refere ao relacionamento inequitativo que fora sendo estabelecido para com instituições estatais financeiras e administrativas e instituições privadas, acentuando-se ao longo dos anos as dificuldades das segundas no acesso à obtenção de empréstimos bancários e na realização de determinadas necessidades administrativas relacionadas com autorizações e outro tipo de mecanismos que permitissem gerar essa mesma equitatividade.

Por outro lado, a ausência de legislação empresarial local virada para o mercado conduziu durante muito tempo os empresários privados a enfrentar grandes dificuldades em termos comerciais e institucionais, ficando por isso privados de crescer em termos criativos e financeiros, e sob um grande expetito de domínio governamental.



Os mecanismos de liberalização económica e empresariais desenvolvidos a partir de 1978 e, com maior repercução a partir de 2002, constituíram por isso uma base importante para a minimização dos problemas que foram sendo produzidos ao longo de várias décadas, abrindo uma nova página para o renascimento e prosperidade económica Chinesa (Tabela 19).

*Tabela 19: Receitas Chinesas no âmbito de renascimento e prosperidade económica*

Anos	Receitas em Yuan	Equivalência em euros
1978	36.200.000.000,00	3.400.000.000,00
2004	2.570.000.000.000,00	241.000.000.000,00

Fonte: Jiang (2009)

Como se pode constar através da tabela 19, as reformas governativas que foram sendo levadas a cabo pelo governo Chinês desde 1978 têm conseguido gradualmente aumentar as suas receitas, tendo na sua génese uma mudança de mentalidades de todo o seu universo social como resultado do efeito descentralizador menos vincado dos seus atores políticos, sociais e económicos.

È importante aqui referir no entanto que para além das medidas implementadas pelo governo em 2002 para valorização do setor privado, um importante passo para o sucesso Chinês esteve também ligado à adesão da China em 2001 à Organização Mundial do Comercio (OMC), principalmente pelo fato desta integração ter permitido aumentar a confiança e a credibilidade da comunidade internacional relativamente à China, o que contribuiu não apenas para o favorecimento do clima ambiental de investimentos nacionais e internacionais, mas também para a atração de empresários estrangeiros (Chen et al., 2008).

Mas isto nem sempre foi assim. Na verdade a China durante muitos anos foi um país subdesenvolvido que só após um longo período de reformas se veio a constituir no que é hoje. Assim, as reformas que têm vindo a ser identificadas constituem-se por isso como manifestações que permitiram ao governo Chinês reforçar-se no plano económico, político e cultural, o que lhe permitiu crescer a taxas elevadas, passando em termos quantitativos o seu

PIB de 300 milhões de dólares em 1980, para mais de 1000 milhões de dólares na entrada do novo milénio (António, 2008).

No plano qualitativo, o seu comércio externo passou a ser um dos principais motores da sua economia, o investimento direto estrangeiro a ser um dos maiores a nível mundial, a sua economia a ser marcadamente uma economia de serviços ao invés de uma economia rural e industrial (que prevaleceu no país durante muitos anos) e, resultado de uma diminuição clara de empresas estatais, o setor privado a ser o mais produtivo para a sua economia – ainda que a maior parte mantenha ainda algum tipo de controlo estatal (Lopes da Costa, 2012).

Embora o setor público se tenha também desenvolvido, a verdade é que o setor privado fundamentalmente nos anos de 1990, emerge como o novo motor do crescimento económico Chinês com base num modelo de gestão que pode ser definido em traços gerais como uma estrutura que retrata uma sociedade flexível e informal, inserida fundamentalmente num núcleo de fundo onde o coração tem por base uma sociedade harmoniosa e um cariz familiar profundo – figura 17: Modelo de gestão de Schlevogt (2002) – reproduzindo o que António (2008:59) consegue descrever de uma forma muito simples como que a característica base de uma sociedade em que “a família cuida dos seus”.

Figura 17: Modelo de Gestão das Empresas Privadas Chinesas



Fonte: Lopes da Costa (2012)

No entanto, ainda que a sociedade e cultura chinesas sejam normalmente caracterizadas pelos seus valores familiares característicos, para se descrever o modelo de gestão das empresas privadas Chinesas tem sempre de se evocar também o modelo de Wenzhou (António, 2008), construído sobre um apertado movimento discriminatório por parte das autoridades locais que ao longo dos anos (fundamentalmente a partir da emersão do sector privado chinês como novo motor do crescimento económico) lhes tentaram incutir um espírito socialista, o que não conseguiram, resultando isto num crescimento rápido e persistente das empresas familiares que o constituíam.

Dada a extensão do território Chinês, o modelo de Wenzhou é assim representativo de uma China supersticiosa e menos desenvolvida economicamente, onde a principal preocupação governamental tem sido atrair o investimento estrangeiro, o que contrasta com uma China moderna e mais desenvolvida a este, com um maior desenvolvimento dos seus recursos humanos e com um poder central mais forte em termos de regulamentação e controlo.

No entanto, um aspeto que se apraz verificar, é que a sociedade empresarial chinesa tem tentado seguir uma estratégia de inovação em termos de custos e, ao contrário das empresas Japonesas, tentam atacar todos os segmentos de mercado, inovando ao longo de toda a sua cadeia de produção. Da mesma forma, a capacidade empreendedora e de aversão ao risco no movimento comercial chinês é intrínseca ao seu ADN, fazendo com que na maioria das vezes consigam com relativa facilidade saltar de um negócio de restauração, para outro que envolve por exemplo a venda de electrodomésticos ou outro tipo de bens, sendo esta sua flexibilidade um dos principais fatores que estão por detrás do sucesso chinês.

Em suma, tal como enunciado por António (2008) são muitos os modelos e paradigmas vividos no mundo organizacional chinês, onde as autoridades locais com a complacência das autoridades centrais experimentam a iniciativa privada (como no caso do modelo de Wenzhou), onde noutra ordem de ideias prevalecem mais iniciativas cooperativas (como as potenciadas por outro tipo de modelos como o de Sunan), outras ainda fomentadas através do investimento estrangeiro (caso da província de Guagdong) e, todas elas constituindo o que pode ser denominado como um verdadeiro laboratório estratégico.

Ainda assim, importa salientar que todos estes modelos e vivências têm contribuído para o bem-sucedido desenvolvimento Chinês e promovido o seu crescimento económico, sendo o seu processo de privatização considerado fundamental neste domínio (Chen e Zhang, 2002; Ma e Yang, 2010).

Segundo o relatório da Internacional France Corporation do Banco Mundial (IFC, 2005), das 114.000 empresas de grande dimensão existentes na China em 1996 apenas existiam 34.000 em 2003, sendo grande parte destas envolvidas em processos de privatização através da venda direta de ações na bolsa de valores e, da venda direta de ações aos próprios gestores que as lideram (Chong, 2009).

É importante no entanto frisar, que este processo foi caracterizado pela lentidão que derivou sobretudo de algumas críticas sociais expressas na caracterização do processo como uma via para o enriquecimento de pessoas com influência dentro do PCC, o que levou o governo a tornar o processo mais lento face às precauções que eram tidas nos momentos da tomada de decisões em termos de medidas a implementar (Chen et al., 2008).

Em suma, o processo de privatizações levado a cabo pelo PCC foi considerado um sucesso, na medida em que produziu inúmeras vantagens económicas para o país, e muito embora algumas empresas estatais continuem a declarar prejuízos percentualmente elevados, a verdade é que a abertura da China à iniciativa privada como forma de potenciar a sua economia, levou a que se contrusisse uma realidade próspera que cresce hoje em dia em termos comparativos muito acima da média mundial.

## **Capítulo 4 – Metodologia**

### **4.1 O Modelo de Investigação**

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (Tarski, 1977). Pode assim deduzir-se que método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria.

Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins neste caso remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que se refere à presente investigação, esta teve por base um carácter pragmático ou indutivo<sup>79</sup>, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência<sup>80</sup>, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso, através da aplicação de questionários a políticos, professores universitários, gestores de empresas e outro tipo de inquiridos, fundamentalmente constituído por estudantes e indivíduos da sociedade Angolana com vasta experiência de gestão empresarial (ainda que atualmente não exerçam funções nesta área), e da realização de duas entrevistas a dois gestores das empresas CIPAL e VIDRUL.

Neste sentido, foram enviados numa primeira fase 100 questionários a políticos, professores universitários, gestores de empresas, estudantes e outros participantes por correio eletrónico,

---

<sup>79</sup> Não se pretende chegar a conclusões verdadeiras a partir de premissas igualmente verdadeiras (método dedutivo), mas tão-somente pelo meio da indução mensurar um conjunto de fenómenos sociais em estudo a fim de se chegar a um conjunto de probabilidades que permitam fazer comparações e descobrir relações existentes entre eles

<sup>80</sup> Este tipo de amostragem não é representativa da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Neste caso, o processo amostral foi constituído por um conjunto de indivíduos aos quais lhes foi pedido que respondessem a um conjunto de questões de um questionário e que apenas alguns o fizeram. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram, não podendo por isso ser representativa, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas a fim de se poderem generalizar à população em geral.

para que pudessem proceder ao preenchimento de um conjunto de questões relacionadas com os possíveis problemas que possam ter sido enfrentados pelas empresas Angolas nos diferentes processos de privatização pelas quais passaram e, com as respetivas sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos na construção de uma estrutura empresarial Angolana mais consistente.

Foram ainda enviados numa segunda fase, através do mesmo meio, 50 questionários que pretendiam estabelecer uma breve análise sobre a filosofia de gestão das empresas Angolanas, através da respetiva análise aos dados gerais destas empresas contextualizados nas políticas de privatização, à sua filosofia de gestão, às atitudes e posicionamento dos trabalhadores face ao empreendedorismo, à estrutura concorrencial do tecido empresarial Angolano e, aos fatores ambientais e familiares que influenciam a atividade das empresas.

No primeiro caso foram retornados 54 questionários com uma taxa de resposta de 54% e, no segundo 46, com uma taxa de resposta de 92%. Segundo Menon et al. (1996) estas taxas de resposta foram consideradas acima da média, que se situa entre 15% a 20%, ainda assim, é importante frisar, que muito embora a taxa de resposta seja considerada satisfatória, e inclusive coadjuvada com outros instrumentos de investigação, as conclusões desta tese devem ser lidas com os devidos cuidados de uma amostra considerada pequena. Esta é por isso a principal limitação desta investigação, dada a impossibilidade de realizar generalizações.

Todavia, tendo em conta que o interesse desta investigação se centrou em descobrir o significado e representar vivências de múltiplas realidades, a generalização também não foi um objetivo primordial. É importante no entanto frisar que a amostra ao nível das entrevistas realizadas, para constituição da amostra, teve um carácter intencional, pois foram selecionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Neste contexto, os critérios de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que o sustentam, teve implícito um carácter aplicado e uma vertente exploratória. No primeiro caso, o carácter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), o qual foi coadjuvado

com a apresentação também de uma vertente exploratória dada a inexistência de um grande conhecimento sistematizado sobre o complexo fenómeno social relativo às principais causas de insucesso que afetam e afetaram as empresas Angolanas durante os seus processos privatizacionais, tendo ainda o propósito de classificar conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos sobre o tema, com a intenção de ganhar novos “*inputs*” sobre sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos na construção de uma estrutura empresarial Angolana mais consistente, respostas estas só possíveis de encontrar através da procura de causas para determinados efeitos encontrados (validade interna).

No que aos meios diz respeito, tratou-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários com perguntas fechadas a políticos, professores universitários, gestores de empresas e outro tipo de inquiridos de Luanda e, fontes secundárias, consistindo estas na pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos e redes eletrónicas.

Em termos da metodologia qualitativa utilizada, esta resultou da análise de duas entrevistas a dois gestores de empresas Angolanas, procurando medir o fenómeno em estudo em termos da dinâmica social, individual e holística do ser humano<sup>81</sup> enquadradas na temática causas de insucesso do processo privatizacional das empresas Angolanas, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente tentar interpretá-los, isto porque, os atos, as palavras e os gestos só podem ser compreendidos no seu contexto, tentando viver a realidade nesse mesmo contexto, de forma a que seja possível analisar a informação de forma indutiva, o que apenas é possível de concretizar a partir da observação, recolha e análise “*in loco*” dos factos científicos (Vilelas, 2009).

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as

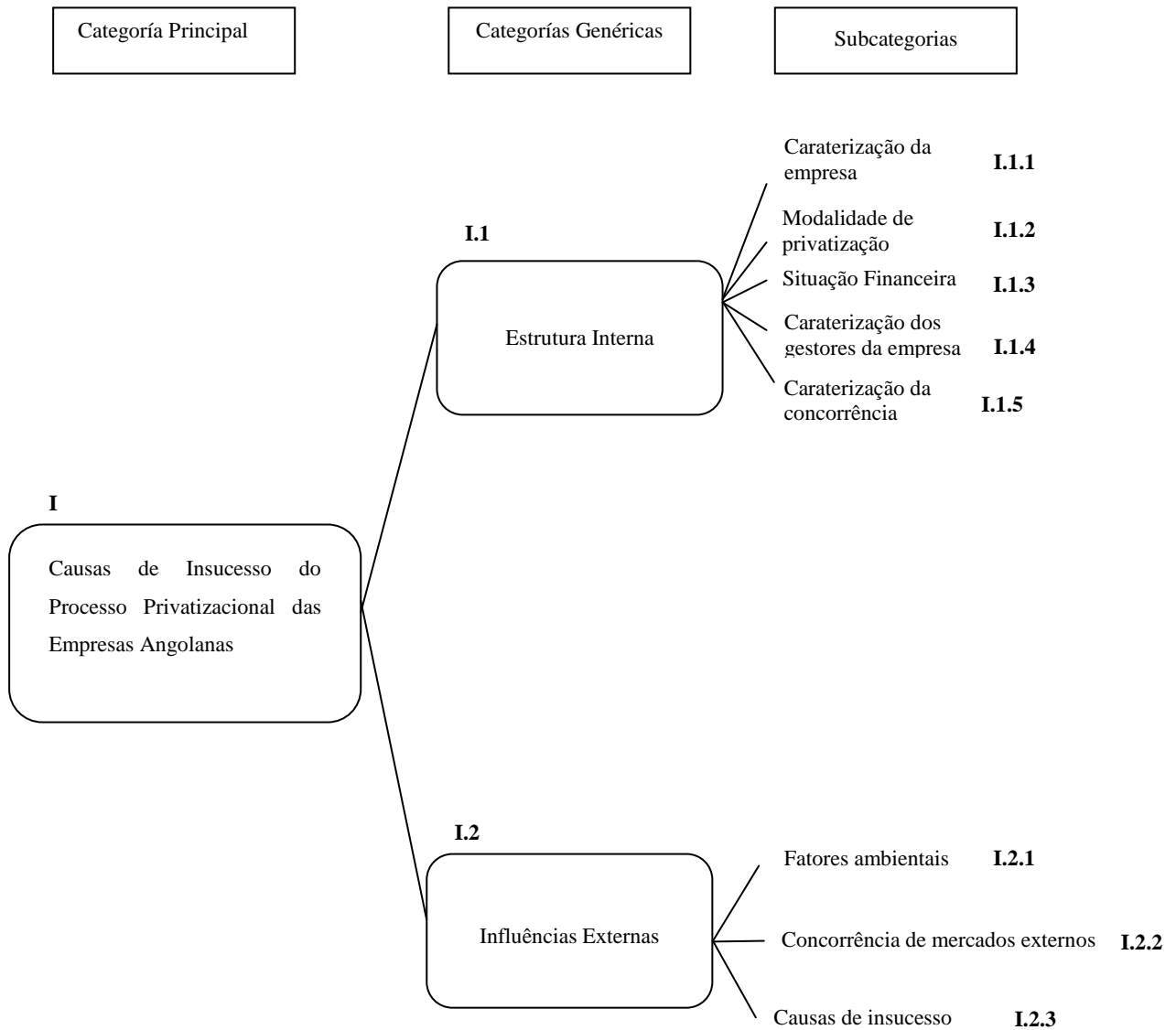
---

<sup>81</sup> Pressupondo a compreensão integral do ser humano como ser indivisível e em contínua interação que não pode ser analisado através de atividades isoladas



suas características [(variáveis psicossociais, contexto cultural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – (Duriau et al., 2007)] – Figura 18.

Figura 18: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa



Fonte: Elaboração do autor

A partir das reproduções de voz, documentadas posteriormente em textos escritos o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo, foi organizado em conformidade com os três polos cronológicos de Bardin (1977), ou seja, numa primeira fase dando lugar à organização e sistematização de

ideias, numa segunda em que foi explorado todo o material, sendo no final realizado o tratamento e as respetivas interpretações dos resultados obtidos.

Relativamente a uma das fontes primárias utilizadas e, dado os objetivos desta tese, devo referir que a entrevista foi o método considerado mais adequado de recolha de informação, pois muito embora as análises possam estar implícitas num certo grau de subjetividade associado às respostas dadas, é um método que permite que sejam os próprios atores sociais a proporcionarem os dados sobre o fenómeno em estudo (Carmo e Ferreira, 1998). Em termos das 2 entrevistas realizadas, este valor embora esteja implícito num enquadramento reconhecido por Vilelas (2009) como muito abaixo do considerado aceitável, variando este entre 15 a 20 entrevistas, acaba por garantir um certo grau de fiabilidade quando incorporado também numa análise a uma totalidade de 100 questionários retornados, e numa escolha seletiva para realização das referidas entrevistas a dois empresários de grande renome nacional e líderes de duas das maiores empresas Angolanas.

Deve ainda referir-se que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida numa base mais ou menos estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário. Ou seja, tratou-se de uma entrevista planeada mas de carácter espontâneo, permitindo recolher muitos e importantes dados geradores de informação quantitativa e qualitativa (Werr e Styhre, 2002).

Foram assim entrevistas mais ligadas ao fator espontaneidade implícitas num carácter mais informal, ainda que conduzidas através de uma lista de pontos de interesse de um guião pré-estruturado. Neste pressuposto, sempre que o entrevistado abordou os temas assinalados o discurso foi fluído a seu belo prazer (Carmo e Ferreira, 1998).

A escolha deste tipo de entrevista teve assim como vantagem em primeira instância, a sua escassa formalização e grande flexibilidade que permitiu um diálogo mais profundo e rico, captando não só as respostas aos temas selecionados e as atitudes, valores e formas de pensar de quem foi entrevistado, mas também a recolha de muitos e importantes dados geradores de

informação que puderam surgir de forma espontânea. Por outro lado, teve ainda a vantagem de não ter existido necessidade de uma recolha uniforme de dados quantificados e comparáveis de todos os entrevistados, o que levou a que não fosse necessário utilizar critérios rígidos que em muitos casos prejudicam a profundidade da investigação (Vilelas, 2009).

Em termos de desvantagens, pela sua heterogeneidade em termos de respostas obtidas, como mencionado no parágrafo anterior, houve de facto alguma dificuldade no agrupamento e comparação entre respostas sempre que se mostrou necessário fazer essa mesma comparação, o que por sua vez validou alguma dificuldade na sintetização dos dados (Vilelas, 2009).

Em termos da análise quantitativa, ainda que pudesse ter sido considerada a técnica de estatística analítica, por forma a ajudar a inferir resultados sobre a forma de provas de conformidade, homogeneidade e independência com base em testes paramétricos e não paramétricos, a técnica que me pareceu mais adequada na análise dos dados consistiu numa análise de estatística descritiva, utilizando a exposição dos resultados obtidos através de quadros e tabelas com um conjunto de técnicas e de regras que resumiram a informação recolhida dos questionários numa dispersão de dados em forma de percentagens, médias, modas e contagens (Vilelas, 2009).

Relativamente à escolha do inquérito por questionário [(uma das técnicas mais frequentemente utilizadas em ciências sociais, aparecendo muitas vezes agregadas a amostras e aos erros amostrais que lhes possam estar inerentes para poder generalizar a amostra a uma dada população (Ghiglione e Matalon, 2001; Sierra Bravo, 1988)] este foi um método menos passível a enganos, dado estar implícito num conhecimento primário e, por permitir que exista a possibilidade de poder agrupar os dados em forma de quadros estatísticos, o que torna também mais acessível a medição das variáveis em estudo. Outro dos fatores que levou a esta opção teve por base o facto de ser um método relativamente económico, ainda que se possa sempre correr o risco de se estar envolto nalgum grau de subjetividade face às respostas obtidas, resultado dos diferentes pontos de vista individuais, do estaticismo do estudo e/ou, da atribuição do mesmo peso relativo relativamente a toda a informação (Wood e Hader, 2001).

Por último, quanto à classificação das técnicas de escalonamento apresentadas nos outputs, foram utilizadas escalas do tipo comparativo (envolvendo comparações diretas sobre os

objetos de estímulo com base num conjunto de variáveis ordinais) - utilizando a técnica de soma de constantes (constant sum). Como vantagens deste método comparativo pode ser salientado a sua fácil compreensão com um mesmo conjunto de pontos de referência para todos os respondentes e a sua tendência para reduzir o halo ou efeitos de transição de um julgamento para outro. Como desvantagens teve a natureza ordinal dos dados e a capacidade de generalização para além dos objetos escalados. (Vairinhos, 1995).

Sucintamente; a primeira etapa desta investigação passou pela pesquisa bibliográfica e tratamento de informação; a segunda, pela transferência do constructo teórico para o campo da observação para que se obtivesse a melhor confiança possível em termos de resultados; a terceira, pelo trabalho de campo e pela recolha de informação de dados resultantes de entrevistas e questionários e; por último, a quarta, que consistiu na análise qualitativa dos dados, pressupondo aqui a complexa tarefa de confrontação entre os dados apresentados nos outputs estatísticos resultantes da informação constante nos questionários e a informação reproduzida em áudio a partir das entrevistas, o que resultou na construção de novas abordagens conceptuais teóricas combinadas com dados empíricos no âmbito do temática inerente aos processos de privatização das empresas Angolanas.

No que diz respeito à validade externa, ou seja, à possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, este estudo veio reforçar alguma da teoria já existente relativamente às condições institucionais da temática das privatizações, permitindo que sejam realizadas assim futuramente análises contextuais através da comparação de resultados entre diferentes países Africanos neste campo de investigação.

## Capítulo 5 – Privatizações: Causas de insucesso e respetivas Sugestões de Melhoria

### 5.1 Caracterização da Amostra

Numa primeira fase esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sob a forma de questionários com perguntas fechadas a 20 políticos, 25 professores universitários, 27 gestores de empresas, e 28 outros representantes da sociedade Angolana (Apêndice A), onde se incluíram maioritariamente estudantes universitários e especialistas em gestão empresarial da cidade de Luanda, para que pudessem proceder ao preenchimento de um conjunto de questões relacionadas com os possíveis problemas que possam ter sido enfrentados pelas empresas Angolanas nos diferentes processos de privatização pelas quais passaram desde o período pós-independência e, identificassem respetivas sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos na construção de uma estrutura empresarial mais consistente (Tabela 20).

Tabela 20: Composição estrutural das 54 observações da amostra dos questionários aplicados

Composição estrutural da Amostra	Número de questionários distribuídos		Número de questionários recebidos	
Políticos	20	20%	12	22,22%
Professores universitários	25	25%	10	18,52%
Gestores de empresas	27	27%	15	27,78%
Outros especialistas	28	28%	17	31,48%
Total	100	100%	54	100%

Fonte: Elaboração do Autor

A amostra caracterizou-se ainda por ser representativa de um conjunto de inquiridos predominantemente abrangidos por homens (85%), com maior incidência no que diz respeito ao grupo de especialistas com larga experiência em processos de privatização (com cerca de 32%) e gestores de empresas, também eles participantes ativos em processos de privatização pelos quais as suas organizações tiveram de passar no decorrer da sua atividade empresarial (Tabela 21).

Tabela 21: Composição estrutural por género das 54 observações da amostra dos questionários aplicados

Entidades inquiridas	Questionários						Taxas de Resposta								
	Enviados:100			Recolhidos:54			Relação Enviados vs. recolhidos			Recolhidos por sexo			Recolhidos por composição estrutural da amostra		
	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M
Políticos	20	20	-	12	12	-	60%	60%	-	100%	100%	-	22,2%	22,2%	-
Prof. Universitários	25	19	6	10	8	2	40%	32%	8%	100%	80%	20%	18,5%	14,8%	3,7%
Gestores	27	27	-	15	15	-	55,6%	55,6%	-	100%	100%	-	27,8%	27,8%	-
Outros	28	16	12	17	11	6	60,7%	39,3%	21,4%	100%	64,71%	35,3%	31,5%	20,4%	11,1%
Total	100	82	18	54	46	8	54%	56%	44,4%				100	85,2%	14,8%

Fonte: Elaboração do Autor

Pode ainda referir-se a partir da amostra, no que diz respeito ao grupo de gestores de empresas, que esta é representativa de um conjunto considerável de funcionários que ocupam posições de direção ou administração e, cuja permanência nas suas atuais empresas correspondentes é de mais de 10 anos, sendo que praticamente todos apresentam uma formação académica de nível superior.

Quanto à origem da fundação destas empresas, todas se encontram enquadradas maioritariamente num cariz profissional e por quotas (Figura 19), verificando-se simultaneamente que o número de empregados cresceu ao longo dos três anos em análise (Tabela 22) o que não foi refletido na mesma linha de evolução no crescimento das suas vendas (Tabela 23).

Figura 19: Origem da fundação das empresas da amostra - questionários

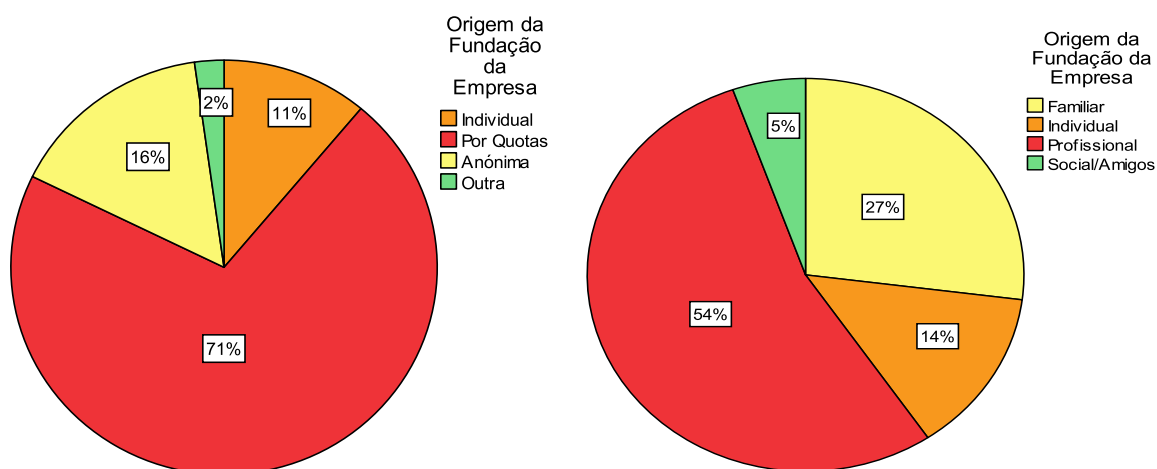


Tabela 22: Registo da evolução do número de empregados das empresas da amostra entre 2010 e 2012

	2010	2011	2012
Número de Empregados	1373	1376	1629
Média (Aparada)	82,52	89,89	107,35

Tabela 23: Registo do volume de vendas das empresas da amostra entre 2010 e 2012 (em milhões meticais)

	2010	2011	2012
Volume de Vendas	273	281	278
Média	17,19	16,51	16,16

No que diz respeito ao conjunto de questões diretamente relacionadas com os possíveis problemas que possam ter sido enfrentados pelas empresas Angolanas nos diferentes processos de privatização pelas quais passaram desde o período pós-independência e, a partir da análise dos 54 questionários recolhidos (Tabela 24), constatou-se que a incapacidade financeira e de gestão, o ambiente legal e institucional e a subjetividade do processo são tidas pelos inquiridos como quatro das principais razões que estiveram na génese deste insucesso.

*Tabela 24: Composição estrutural dos dados recolhidos relativamente às principais causas de insucesso dos processos privatizacionais das empresas Angolana*

Questões	Composição Estrutural dos 54 questionários Recolhidos									
	Políticos		Professores Universitários		Gestores de Empresas		Outros Especialistas		Total	
Causas de Insucesso	12 questionários recebidos		10 questionários recebidos		15 questionários recebidos		17 questionários recebidos		54 questionários recebidos	
Dados Obtidos na Amostra										
Incapacidade Financeira	10	83%	9	90%	12	80%	11	65%	42	81%
Gestão	12	100%	10	100%	5	33%	15	88%	42	81%
Ambiente Legal e Institucional	11	92%	10	100%	15	100%	15	88%	51	94%
Subjetividade	-	-	10	100%	8	53%	17	100%	35	65%

Fonte: Elaboração do Autor

No detalhe, a incapacidade financeira é tida como uma importante razão pela qual se deu este mesmo insucesso, e isto porque o conjunto de ações concretas do governo que visavam uma melhoria significativa da sua atividade económica (por meio de processos de reprivatização de empresas que entretanto no período pós-independência tinham sido nacionalizadas) foram construídas unicamente a partir de subsídios governamentais limitados, encontrando-se estas



entretanto descapitalizadas e sem acesso ao crédito, o que promoveu entretanto uma menor eficiência do setor empresarial e económico Angolano.

Para além desta constatação percebe-se ainda, a partir da leitura dos resultados aqui ilustrados, que muitos dos proprietários que entretanto as adquiriram não estavam tecnicamente preparados para exercer a sua gestão de forma eficiente, ou não tinham experiência no domínio empresarial para a efetuar.

Outras das razões para explicar os resultados obtidos relativamente à má gestão destas mesmas empresas, pode estar ligada à economia centralizadora do próprio país, que fazia com esta mesma gestão fosse entregue a proprietários por ordem da conveniência política que lhe esteve inerente, sendo a maioria destes quadros maioritariamente deficitários para exercer uma gestão organizacional minimamente eficiente, o que validava um financiamento estatal constante para que estas empresas pudessem manter as suas portas abertas.

No entanto, a principal causa de insucesso das privatizações empresariais Angolanas, segundo os dados obtidos na amostra, com 94% de respostas, esteve relacionada com os fatores ligados ao ambiente legal e institucional em que estas privatizações ocorriam, ilustrando-se que as instituições não estavam suficientemente preparadas para poder corresponder às exigências da dinâmica das mudanças políticas e económicas que as instâncias internacionais impunham.

Era necessário desta forma um exercício estrutural e institucional a todos níveis por parte do Estado para dar corpo à conjuntura das privatizações. No entanto as debilidades estruturais e institucionais tinham repercussões na legislação económico-financeira que o país entretanto produzia, fazendo com que esta não garantisse a objetividade liberal nos mercados financeiros que pudesse conduzir os agentes económicos à criação e obtenção das condições necessárias para o desenvolvimento das várias atividades económicas ligadas aos processos privatizacionais que permitissem a sua concretização efetiva.

No que diz respeito às modalidades utilizadas pelo governo na privatização das empresas, representadas por concursos públicos limitados e por ajuste direto (subjatividade), foi das quatro alternativas aquela que reproduziu ainda assim uma menor percentagem quanto às

razões reais de insucesso deste processo, ainda que os 65% aqui descritos representem a não transparência dos agentes ligados ao processo e com muito poder de decisão, aproveitando-se muitos destes destas modalidades no exercício das suas funções, adjudicando as empresas por conveniências a gestores sem capacidade em detrimento de outros que reuniam as condições ideais para uma concretização eficiente do seu propósito.

É importante no entanto frisar que a análise às sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos para construção de uma estrutura empresarial mais consistente no âmbito dos processos de privatização resultou num conjunto de outras razões que levaram ao insucesso destes mesmos processos, incluindo a ausência de formação especializada como sendo um dos principais fatores que determinou esse mesmo colapso (Tabela 25).

*Tabela 25: Composição estrutural dos dados recolhidos na amostra relativamente às sugestões que possam ser equacionadas em futuros processos para construção de uma estrutura empresarial mais consistente no âmbito de processos de privatização*

Questões	Composição Estrutural dos 54 questionários Recolhidos									
	Políticos		Professores Universitários		Gestores de Empresas		Outros Especialistas		Total	
Causas de Insucesso	12 questionários recebidos		10 questionários recebidos		15 questionários recebidos		17 questionários recebidos		54 questionários recebidos	
Dados obtidos na Amostra										
Formação específica e permanente	12	100%	7	70%	9	60	17	100%	45	83%
Adoção de políticas financeiras favoráveis ao Investimento privado	8	67%	10	100%	15	100%	17	100%	50	93%
Estimulo ao Consumo de produção nacional e sua	8	67%	9	90%	15	100%	17	100%	49	91%

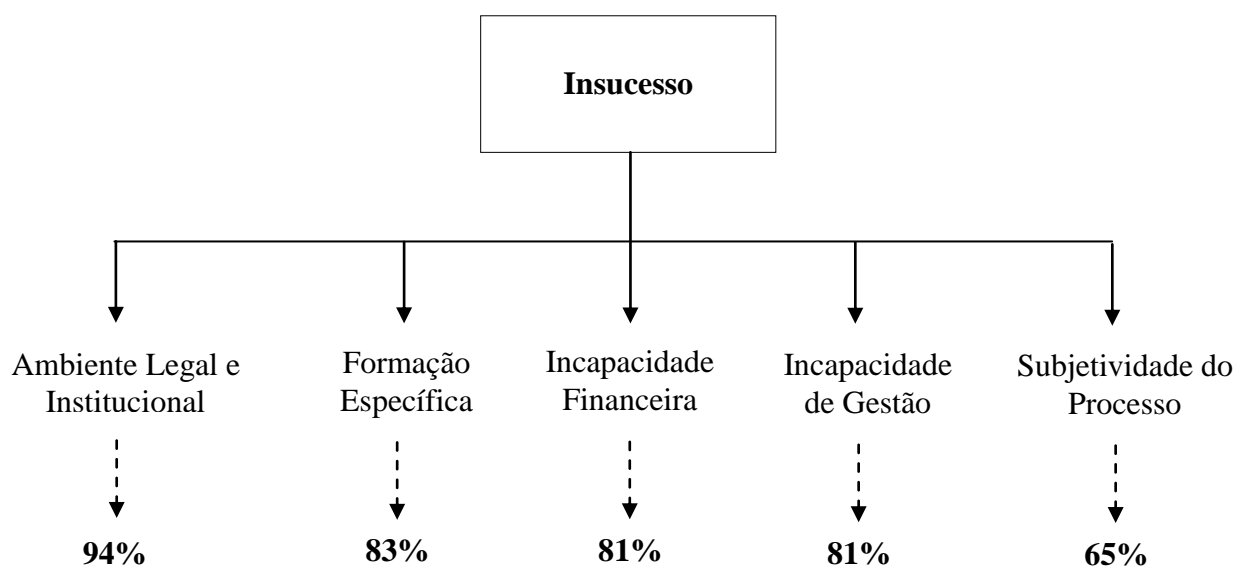
proteção										
Promoção da cultura nacional empresarial	12	100%	10	100%	13	87%	14	82%	49	91%

Fonte: Elaboração do Autor

## 5.2 Conclusão

A partir da análise empírica a esta matéria, constatou-se que a incapacidade financeira e de gestão, o ambiente legal e institucional, a subjetividade do processo e a falta de formação especializada são tidas pelos inquiridos como cinco das principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas no período compreendido entre 1989 e 2005 (Figura 20).

Figura 20: As principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas



Fonte: Elaboração do Autor

Verificou-se assim que os gestores entretanto designados pelo regime monopolista estatal para gerir as empresas entretanto privatizadas após o período de nacionalização e confisco de 1975 não tinham experiência de gestão empresarial para conduzir os desígnios destas empresas, fazendo com que não conseguissem produzir o suficiente em quantidade e qualidade suficiente para satisfazer o mercado nacional.

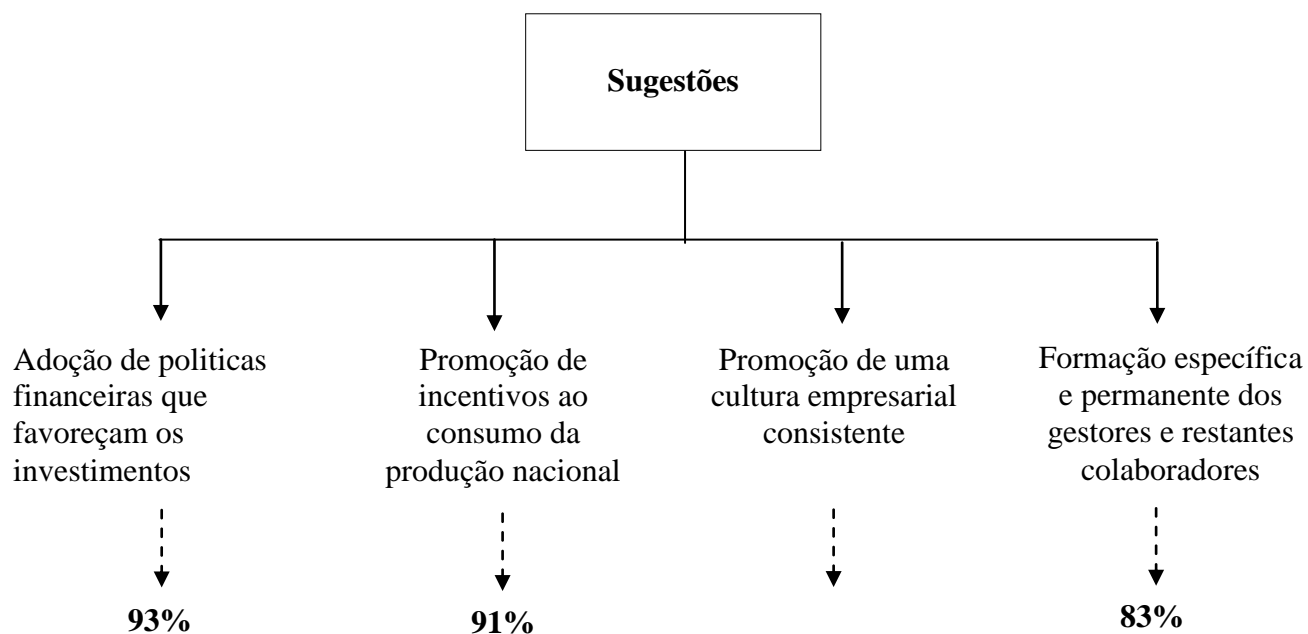
Da mesma forma, a inexistência de políticas financeiras e de instituições de financiamento para suportar este mesmo processo, traduziu-se no colapso das empresas privatizadas, o que deveria ter levado o estado a definir políticas reguladoras protecionistas que visassem promover a produção nacional face ao desequilíbrio da sua balança comercial, pois permitiria

construir uma cultura industrial empresarial nacional forte e constituiria uma verdadeira alavanca de crescimento e desenvolvimento do país, o que não se verificou.

A construção de uma cultura empresarial forte seria desta forma motivo suficiente para gerar maiores níveis de competitividade a nível regional e desta forma construir uma estrutura económica autossuficiente.

Em suma, a leitura dos dados dos questionários demonstram de forma consensual, que o sucesso dos processos de privatização depende de formação específica e permanente dos gestores e restantes colaboradores que gerem os seus desígnios, da adoção de políticas financeiras que favoreçam os investimentos privados, do desenvolvimento e promoção de incentivos ao consumo da produção nacional como condição de sustentabilidade das empresas privatizadas e, da promoção de uma cultura empresarial consistente que constitua uma verdadeira alavanca de crescimento e desenvolvimento nacional (Figura 21).

Figura 21: As principais sugestões a equacionar para a melhoria de futuros processos privatizacionais a ocorrer em empresas Angolanas na construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos



Fonte: Elaboração do Autor

## **Capítulo 6 – Filosofia de Gestão das Empresas Angolanas**

### **6.1 Caracterização da Amostra**

O presente capítulo visa a análise de um conjunto de dados resultantes de um inquérito realizado a 46 inquiridos (Apêndice B) de forma a estabelecer-se uma análise sobre a filosofia de gestão das empresas Angolanas. Neste sentido o conjunto de informação analisada terá por base um conjunto de subcapítulos que irão permitir identificar sequencialmente dados relativos aos dados gerais das empresas contextualizados nas políticas de privatização Angolanas que tem vindo a ser desenvolvidas nos últimos 30 anos, à sua filosofia de gestão, às atitudes e posicionamento dos trabalhadores face ao empreendedorismo, à estrutura concorrencial do tecido empresarial Angolano e, aos fatores ambientais e familiares que influenciam a atividade das empresas.

É importante referir, tal como havia sido explicitado anteriormente, que as análises a este conjunto de respostas são obtidas a partir de um determinado universo de trabalho, não podendo ser generalizados à população como um todo, consistindo esta abordagem apenas numa análise a um estrato da população a partir de um conjunto de variáveis de controlo.

#### **6.1.1 Dados gerais das empresas contextualizados nas políticas de privatização**

Os dados analisados pertencem a um conjunto díspar de inquiridos da cidade de Luanda, onde se incluem políticos, professores universitários, gestores de empresas, estudantes e outros indivíduos que compõem a sociedade Angolana com vasta experiência de gestão empresarial

Muito embora, os inquiridos não respondessem relativamente à quantidade de Kuanzas que necessitariam as suas empresas para o seu bom financiamento, pode-se perceber a partir dos dados analisados, que as empresas Angolanas são caracterizadas pela sua antiguidade em termos de práticas e modelos de gestão próprios de uma sociedade empresarial moderna.

Em termos dos meios com que são financiadas, ficou também explícito que as empresas são financiadas sobretudo por capitais próprios, utilizando fundamentalmente como método de gestão empresarial o seguimento de políticas de gestão muito focadas nos instrumentos de planeamento e nos objetivos estratégicos para os concretizar, e muito pouco nas estratégias baseadas nos recursos numa perspetiva de análise de dentro para fora tão típica de algumas empresas Alemãs à entrada do novo milénio, sendo que, têm sido exatamente este tipo de políticas que as têm projetado para níveis de competitividade muito superiores à dos modelos Anglo-saxónicos.

É exatamente por essa razão que os inquiridos assemelham as políticas de gestão em Angola muito semelhantes ao modelo Anglo-saxónico preconizado sobretudo pelos E.U.A, sendo este muito mais focado nos resultados em detrimento dos processos em termos de posicionamento estratégico.

Relativamente à problemática das privatizações, e às políticas governamentais para a sua concretização, os inquiridos referem que os maiores prejudicados pelas linhas estratégicas governamentais foram as famílias, saindo beneficiados as redes que se foram formando ao longo dos tempos compostas por grupos de amigos dentro das empresas e pelos próprios políticos, o que se repercutiu obviamente no colapso da estrutura empresarial do país face ao insucesso dos objetivos inicialmente previstos pelo governo que sugeriam uma sociedade empresarial mais independente e dinâmica com a sua concretização (Tabela 26).

Tabela 26: Composição da estrutura de respostas do questionário face à análise dos dados gerais das empresas contextualizados nas políticas de privatização

	Questionário	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
1.	<b>A Privatização Beneficiou mais:</b> Família? Amigos? Trabalhadores? Políticos? Pessoas estranhas?	5 37 40 42 -	41 9 6 4 46	
2.	Se os beneficiários conheciam a atividade/negocio?		17	29
3.	Estratégias adotadas pelas empresas:  Baseadas nos recursos? De posicionamento? De desenho? Planeamento?		2 8 - 10	44 38 - 36
4.	<b>Situação financeira:</b>  A empresa financia-se com recursos: Alheios? Próprios?  Se os recursos são alheios, que fontes: Bancos? Outras?  O financiamento é: Interno? Externo?	4 40  4 -  4 7	42 6  - -  - 39	
5.	Necessitaria de Milhões de kuanzas para o bom funcionamento da empresa?	-	-	
6.	Acha que os objetivos da privatização foram alcançados pelo Estado na sua plenitude?	9	37	
7.	Como caracteriza a gestão: Moderna? Não moderna? Aberta? Fechada? Virada para os objetivos	2 35 2 46 40	44 - 38 - -	6 - 6
8.	Modelo de gestão adotado baseado em: Processo (Europa)? Resultados (E.U.A)?	11 40	- -	35 6

Fonte: Elaboração do Autor



### **6.1.2 Filosofia de gestão**

No que concerne à análise da filosofia de gestão das empresas e, face aos dados observados, uma primeira constatação que se obtém, está relacionada com a amplitude de respostas dadas, todas elas focadas na vertente do “não” sempre que envolvem uma dinâmica empresarial virada para o futuro a partir de políticas de gestão que privilegiem o envolvimento dos trabalhadores e formas de atuação relacionadas com uma resposta fácil a eventuais ameaças com que possam vir a ser confrontadas a suas empresas.

Analisando primeiramente os fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores e o grau de importância que devem ter no contexto empresarial em que estão inseridos, os respondentes de forma geral referem que uma boa gestão deve prioritariamente ser alicerçada numa comunicação descentralizada que realce o espírito de pertença a um grupo, daí referirem também de forma clara, que para isso acontecer devem ser explicados os objetivos da empresa e ser dada a possibilidade aos colaboradores de se pronunciarem sobre os assuntos relacionados com o seu trabalho, encorajando-os simultaneamente a desenvolver as suas capacidades, até porque, segundo estes, poder não significa apenas dar instruções detalhadas sobre a realização das tarefas, mas abrangem um universo muito mais amplo do que a explicação simplificada desta afirmação.

Da mesma forma referem que a melhor forma de potenciar este relacionamento interpessoal é através de efeitos motivacionais que os possa preparar para a realização de esforços suplementares face ao trabalho sempre que se mostrar necessário, o que não acontece.

O resultado desta mesma constatação reflete-se a partir da análise dos dados constantes dos questionários na ausência por parte das chefias de ajuda aos seus colaboradores na resolução dos problemas diários com que estes se confrontam, o que resulta por sua vez numa grande aversão à mudança por parte destes, não deixando conseqüentemente espaço às organizações para se concentrar e dar especial ênfase à planificação das suas ações numa perspectiva de desenvolvimento organizacional.

Numa componente de análise mais ligada à análise de mercado, a quase totalidade dos inquiridos menciona que a empresa não se preocupa com o que acontece no mercado, com especial ênfase também na ausência de revisão relativamente aos objetivos inicialmente

traçados e à aposta num tratamento equitativo e de qualidade em relação a todos os seus clientes.

Ainda neste quadrante, é importante mencionar que para estes trabalhadores a implementação da estratégia é tão importante como agarrar novas oportunidades, muito embora para alguns deles a empresa não aja com a rapidez suficiente para fazer face à necessidade de fazer as coisas diferentes.

Por último, numa análise mais externa à vida da organização, a amostra dos 46 inquiridos refere que muito embora a vida privada dos trabalhadores e os correspondentes tempos livres nada tenha a ver com a empresa, esta deve ter uma preocupação no campo social relativa ao futuro dos seus funcionários, pois estes são parte integrante do seu universo organizacional (Tabela 27).

Tabela 27: Composição da estrutura de respostas do questionário face à análise da filosofia de gestão das empresas

	Questionário	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
1.	A informação é comunicada aos Trabalhadores?	13	33	-
2.	Os trabalhadores pronunciam-se sobre os assuntos relacionados com o seu trabalho?	15	31	-
3.	O futuro dos trabalhadores não é assunto da empresa?	41	-	5
4.	O contacto e a conversa são a melhor forma de comunicar com os trabalhadores?	46	-	-
5.	Os objetivos da empresa são explicados aos trabalhadores?	7	20	9
6.	O planeamento de todas as ações constitui uma perda de tempo?	10	28	8
7.	Os chefes ajudam os trabalhadores a resolver os problemas que encontram?	15	20	11
8.	A qualidade é da responsabilidade de todos?	32	8	6
9.	Todos os clientes são tratados da mesma maneira?	13	30	3
10.	Os trabalhadores estão preparados para fazer um esforço suplementar para realizar um bom trabalho?	9	36	11
11.	Nesta organização /empresa, perde tempo a rever os objetivos?	12	22	12
12.	A empresa preocupa-se com o que acontece no mercado?	8	37	1
13.	A empresa age com rapidez a necessidade de fazer as coisas diferentes?	5	31	10
14.	Os trabalhadores são encorajados a desenvolverem as suas capacidades?	7	20	19
15.	A implementação de estratégia formulada é mais importante do que agarrar novas oportunidades?	11	32	3
16.	Na empresa o modo de trabalhar não deve mudar muito?	24	20	2
17.	A vida privada dos trabalhadores e o seu tempo livre não diz respeito á empresa?	33	7	6
18.	Ter poder significa dar instruções detalhadas sobre o modo como os trabalhadores devem executar as suas tarefas?	12	30	4

Fonte: Elaboração do Autor

### **6.1.3 Atitudes e posicionamento dos trabalhadores face ao empreendedorismo**

Empreendedorismo é o termo normalmente utilizado para qualificar ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial e inovadora de se dedicar às atividades das organizações, (administração, execução) em termos de geração de riqueza, transformação de conhecimentos e bens em novos produtos, mercadorias ou serviços, gerando isto um novo método com o seu próprio conhecimento.

O que se verifica muitas vezes em determinadas sociedades, em termos práticos, é exatamente o oposto, salientando-se uma completa falta de apetência para o risco. De fato, fatores críticos de sucesso como empreendedorismo, diferenciação, mudança e inovação não são propriamente adjetivos que andem na cabeça dos gestores, preferindo desenvolver as suas atividades de forma a assegurar a eficiência funcional do dia-a-dia.

Assim, a partir dos resultados obtidos por inferência estatística relativamente ao posicionamento dos trabalhadores face ao empreendedorismo, segundo 50% destes apenas quem tem uma formação académica e profissional sustentada tem condições para ser empreendedor, ligando esta definição a um direito que não está ao alcance de todos, acabando por estar intimamente ligada à sua condição social, ainda que para estes a igualdade devesse estar assente na possibilidade de se poder mudar essa mesma condição social.

Percebe-se através dos resultados que a expressão empreendedorismo pode ficar também ligada a uma condição completamente independente de se ter ou não conseguido trabalho, ainda que a tradução deste resultado em termos práticos na sociedade Angolana seja associada essencialmente a dinheiro e à pertença a famílias influentes, como observado pelos dados obtidos na amostra.

Ou seja, segundo os inquiridos, a igualdade deve estar intimamente ligada ao mérito, à competência, e ser traduzida num direito de todos, tendo como principal objetivo conduzir uma sociedade para a inexistência de aversão ao risco e para o encorajamento da mudança, no entanto, segundo os mesmos as condições para o sucesso na sociedade Angolana está intimamente ligada à dependência direta de ganhos monetários como condição de base para a

construção de uma identidade própria e respeito por parte dos cidadãos, e para a manutenção dos valores e reputação familiar.

A quase totalidade dos inquiridos conclui ainda este capítulo, afirmando que abrir uma empresa é algo de incerteza mas que traz interesse à vida, podendo sempre em caso de insucesso para muitos destes, haver a possibilidade de regressar ao seu emprego anterior com todas as competências, habilidades e técnicas adquiridas no decorrer do processo levado a cabo anteriormente (Tabela 28).

Tabela 28: Composição da estrutura de respostas do questionário face à atitude e posicionamento dos trabalhadores relativamente ao empreendedorismo

	Questionário	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
1.	Ter direito significa poder influenciar as decisões dos políticos?	24	13	9
2.	Todos podem mudar a sua condição social?	39	-	7
3.	Mudar de emprego ou de residência é desencorajado?	17	10	19
4.	Ganha-se dinheiro sendo um perito no que faz?	42	-	4
5.	Ter muito dinheiro significa pertencer a uma família influente.	31	10	5
6.	Para ser um empreendedor é preciso ser um técnico qualificado?	20	22	4
7.	Os empreendedores produzem os produtos existentes de uma forma mais eficiente?	15	17	14
8.	Torna empreendedor quem não conseguiu encontrar trabalho?	12	32	4
9.	Falhar significa perder o respeito dos outros?	10	30	6
10.	Ter sucesso significa ganhar muito dinheiro?	31	11	4
11.	Ter sucesso significa ter muita instrução?	12	21	15
12.	Tem responsabilidade de manter os valores e a reputação da família?	46	-	-
13.	É através do trabalho de desenvolvimento a sua identidade e respeito próprio.	38	7	1
14.	A igualdade é um direito de todos.	46	-	-
15.	A igualdade deve basear-se num sistema de recompensas com base no mérito e competências.	46	-	-
16.	Começar ou definir uma empresa significa não poder regressar ao seu emprego anterior?	22	21	3
17.	Começar uma nova empresa é algo de incerteza mas traz mais interesse a vida?	46	-	-

Fonte: Elaboração do Autor

### **6.1.4 Estrutura Concorrencial**

Analisando a estrutura concorrencial do tipo de empresas inquiridas pode-se concluir que a quase totalidade da amostra é caracterizada por “missing answers”, isto porque nesta componente de análise, os inquiridos optaram por não responder a estas questões. Esta situação pode dever-se ao facto de se estar a questionar algo de muito particular e os inquiridos podem não ter dados suficientes que lhes permitam responder a este tipo de questões.

A posição dos respondentes revela desta forma um grande desconhecimento ou no limite um grande desinteresse pela realização do estudo do mercado concorrencial, sendo esta vertente uma das bases da tomada de decisão em gestão estratégica.

Ainda assim, a título meramente informativo, a estrutura concorrencial das empresas inquiridas face aos resultados da amostra pode dizer-se que é extremamente burocrática, realçando-se uma competitividade assente sobretudo na colocação de produtos de qualidade no mercado, ainda que refletida em preços de venda ao público baixos como forma de aumentar o seu volume de vendas.

Realça-se ainda neste contexto que existe uma grande preocupação das empresas face à dimensão e competitividade dos concorrentes, devendo-se este fato essencialmente à fraca qualidade da força de trabalho, considerada baixa por parte dos três inquiridos respondentes (Tabela 29).

Tabela 29: Composição da estrutura de respostas do questionário face à estrutura concorrencial

	Questionário	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
1.	A empresa tem muitos concorrentes fortes?	-	-	46
2.	Em termos da dimensão do concorrente principal com que mais se preocupa Com a dimensão? Com a competitividade? Com ambas?	46	-	-
3.	Como classificar o preço do seu produto ou serviço em comparação com os dos seus concorrentes Muito elevado? Elevado? Médio? Baixo? Muito baixo?	- - - 4 -	3 3 3 - -	43 43 43 42 46
4.	Como classifica a qualidade da sua força de trabalho? Muito elevado? Elevado? Médio? Baixo? Muito baixo?	- - 2 1 -	- - - - -	46 46 44 45 46
5.	Como classifica a qualidade dos inputs/materiais que recebe: Muito elevada? Elevada? Médio? Baixo? Muito baixo?	4 - - - -	- - - - -	42 46 46 46 46
6.	Como classifica a burocracia: Muito elevada? Elevada? Médio? Baixo? Muito baixo?	41 32 - - -	5 - - - -	- 14 46 46 46

Fonte: Elaboração do Autor



### **6.1.5 Sobre a envolvente**

Relativamente aos fatores ambientais que influenciam a atividade das empresas, os inquiridos mostram especial preocupação com praticamente todos os fatores em análise, nomeadamente, quanto à estrutura dos quadros da empresa, quanto à relação direta com o mercado e quanto à estabilidade.

Assim, mencionam que deve existir uma aposta permanente na contratação de mão-de-obra qualificada e de técnicos de gestão e de sistemas de informação, por forma a fazer face a um mundo global cada vez mais competitivo, sendo a aposta no conhecimento uma das formas de aquisição de vantagem competitiva sustentada. Noutro quadrante de análise dão ênfase também ao mercado, à identificação de consumidores e fundamentalmente a uma relação custo-preço estável que permita fidelizar clientes no seu setor de atividade, o que de fato não existe em Angola. A estabilidade governativa, tal como o desenvolvimento tecnológico devem por isso ser também considerados como fatores imprescindíveis na estabilização do mercado nos mais diversos setores de atividade que o constitui.

A disponibilidade de máquinas de equipamentos, e a facilidade de obtenção de capital nos bancos são também tidos como fatores imprescindíveis para obtenção de mais e melhor competitividade empresarial, sendo duas atividades cruciais que influenciam a dinâmica empresarial das empresas. Já a dimensão da família assume neste contexto uma importância muito residual, o que apraz dizer que não é considerada de todo importante para questões do foro empresarial.

É importante no entanto mencionar que as atividades das empresas em Angola foram influenciadas negativamente durante os últimos 30 anos por fatores ambientais derivados sobretudo ao abandono do país (depois do período pós-independência) de uma classe empresarial com grande domínio de gestão e política empresarial, a que se lhe seguiu uma política económica centralizada e monopolista que teve um enorme peso negativo na atividade empresarial nacional Angolana.

A carência da disponibilidade da mão-de-obra qualificada, de ausência de formação profissional, de inexistência de técnicos de tecnologia de informação, de máquinas e

equipamentos sofisticados, de financiamento bancário, foram sempre tidos como fatores determinantes para um pleno funcionamento empresarial

Estas foram tidas de fato como razões cruciais para a paralisação infinita da débil e quase improdutivo atividade industrial, e que conduziu as empresas a uma situação crítica, fazendo com que o país vivesse basicamente de bens importados e, as que ainda existiam, comercializavam os seus produtos sem qualquer ligação às ferramentas do marketing e tinham uma enorme dificuldade em estabilizar as suas políticas de custos e preços elevados e instáveis face à volatilidade do mercado, o que veio a gerar durante décadas o enriquecimento de minorias empresariais.

Só a título meramente exemplificativo, durante o período monopartidário, funcionavam no país apenas dois bancos, o Banco Nacional de Angola (BNA) que incluía na sua missão principal a função comercial (ainda que apenas num ponto de vista teórico) e o Banco de Poupança e Crédito (BPC), ambos não correspondendo minimamente às necessidades do país em termos de financiamento da sua economia (Tabela 30).

Tabela 30: Composição da estrutura de respostas do questionário face a fatores ambientais que influenciaram a atividade das empresas

	Questionário	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
1.	Disponibilidade de mão-de-obra qualificada		43	3
2.	Disponibilidade de técnicas de tecnologias de informação		40	6
3-	Disponibilidade de formação		40	6
4.	Disponibilidade de máquinas de equipamentos		36	10
5.	Disponibilidade de obtenção de capital nos bancos		46	-
6.	Facilidade de identificar consumidores/clientes		9	37
7.	Vendas da indústria estáveis		31	15
8.	Relação preço/custo estável		25	21
9.	Mudança de tecnologia		26	20
10.	Estabilidade política	27	9	10
11.	Facilidade em obter capital através da família e dos amigos	29	7	10
12.	A dimensão da família	8	30	8
13.	A burocracia	45	-	1

Fonte: Elaboração do Autor

### **6.1.6 Sobre a família**

Em termos dos fatores familiares que influenciam a atividade das empresas verifica-se uma preocupação generalizada dos inquiridos para o fato da tomada de decisão ser realizada através de aconselhamento familiar, quer em termos de aceitação de emprego ou quaisquer outras que interfiram na sua vida pessoal, o que leva a mencionar também que caso um familiar seja seu subordinado, procurarão ajudá-lo da melhor maneira possível para que não sejam cometidos erros.

Todos os restantes fatores familiares, tais como, fazer com que uma dívida de um familiar não seja cobrada pela empresa, considerar que todos os seus colegas deveriam ser seus familiares, o aumento de produtividade por trabalhar com familiares, a defesa da família sobre qualquer pretexto no seio empresarial e/ou ter na família um reservatório de mão-de-obra, são questões completamente desvalorizadas pelos inquiridos.

Conclui-se portanto, que ainda que se denote uma grande preocupação pela família, os inquiridos não deixam que esse fator interfira no contexto empresarial onde se inserem, fazendo uma clara distinção entre o campo familiar e empresarial, retratado por exemplo na situação de mencionarem que a família em termos de contextualização profissional só traz problemas (Tabela 31).

Tabela 31: Composição da estrutura de respostas do questionário face a fatores familiares que influenciam a atividade das empresas

	Questionário	Respostas		
		Sim	Não	Abstenção
1.	Um familiar seu tem uma dívida para com a empresa para que você trabalhe deve fazer com que a dívida não seja cobrada	19	-	27
2.	Se um familiar próximo estiver doente não compareça ao trabalho	46	-	-
3-	Todos os seus colegas deveriam ser seus familiares	-	46	-
4.	Se um subordinado seu for familiar faz tudo para que ele não cometa erros	25	15	6
5.	Antes de aceitar um emprego aconselha-se com a família	27	16	3
6.	Quando trabalha com familiares a sua produtividade aumenta	-	33	13
7.	Se no local de trabalho houver uma discussão entre um familiar defende sempre o seu familiar	-	39	7
8.	A família só te traz problemas	38	4	4

Fonte: Elaboração do Autor

## 6.2 Conclusão

A análise empírica realizada vem assim revelar um conjunto de fatores que contribuíram de forma decisiva para o insucesso do processo de privatização das empresas Angolanas.

A fraca capacidade de recursos financeiros das empresas e a dificuldade na obtenção de crédito bancário, formam dois dos aspetos vitais que influenciaram decisivamente o fracasso e o mau desempenho económico das empresas privatizadas, sendo que estas maioritariamente trabalhavam com os seus capitais próprios, o que era manifestamente redutor para uma boa gestão das suas atividades empresariais.

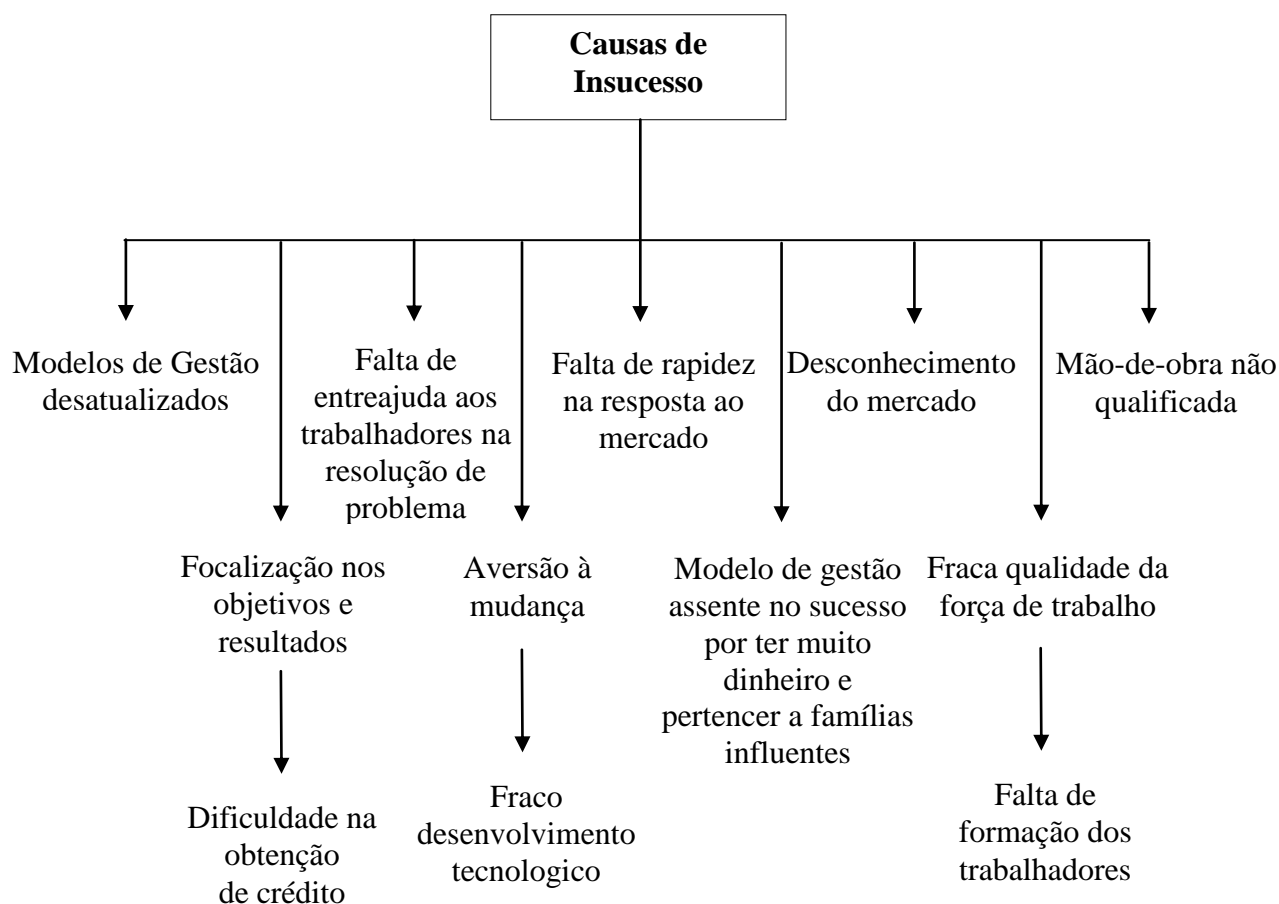
Pode ainda depreender-se desta análise, que a falta de experiência por parte de novos proprietários ou gerentes, designados para gerir as empresas, foi outro dos motivos que influenciou do ponto de vista negativo o desempenho das mesmas. Esta falta de experiência resultou desta forma numa gestão desatualizada do ponto de vista da atual dinâmica empresarial e sobretudo focada nos objetivos e resultados em detrimento de uma abordagem estratégica baseada também na avaliação dos seus recursos e capacidades.

Do ponto de vista institucional o Estado também não estava preparado para corresponder às necessidades em termos de transformação económica e empresarial, traduzindo-se esta debilidade em políticas disformes em termos estruturais e institucionais face à legislação económica, financeira e de investimento que ia sendo entretanto criada. Numa contextualização referente às próprias políticas de privatização, as modalidades usadas foram sempre aplicadas de forma inconveniente e nada transparente, o que de resto foi caracterizando a sociedade num pensamento retrógrado assente essencialmente na percepção de que sucesso está intimamente ligado a dinheiro e á pertença a famílias influentes.

A falta da formação dos trabalhadores e a ausência de gestores profissionalmente especializados e experientes, foram outros dos problemas apontados para o colapso das empresas privatizadas, fazendo com que a produção nacional não se traduzisse na quantidade e qualidade suficientes para a satisfação do consumo nacional. Faltaram assim políticas e medidas estatais que promovessem a produção industrial nacional e a existência de preços competitivos para uma atividade empresarial mais liberalizada.

Tudo isto conduziu portanto à construção de cultura empresarial inconsistente, refletida e traduzida numa grande aversão á mudança por parte dos trabalhadores, na falta de rapidez de resposta e de desconhecimento de mercado e, na fraca qualidade da força de trabalho, todos estes fatores apontados também como reais causas que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas (Figura 22).

Figura 22: As principais causas que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas



Fonte: Elaboração do Autor

Em suma, a leitura dos dados dos questionários demonstram de forma consensual, que o sucesso dos processos de privatização depende (1) da fomentação de uma cultura consciencializada para a mudança a partir de políticas que privilegiem o envolvimento dos trabalhadores, (2) de uma comunicação descentralizada que realce o espírito de pertença a um grupo, (3) da comunicação a todos relativamente aos objetivos organizacionais, (4) da possibilidade dos trabalhadores se pronunciarem sobre assuntos relacionados com o seu trabalho, (5) do encorajamento dos trabalhadores para desenvolverem as suas capacidades, (6) da aposta em efeitos motivacionais que preparem os trabalhadores para a realização de

esforços suplementares, (7) da ênfase nos estudos de mercado, (8) do tratamento equitativo e de qualidade a todos os clientes, (8) da preocupação no campo social por parte das empresas relativamente ao futuro dos trabalhadores, (9) do mérito e competência como fatores de identificação de respeito, (10) da ligação do empreendedorismo a sucesso sendo algo que deve estar na gênese de toda a estrutura da sociedade (11) da facilidade de aceder mais facilmente ao crédito, (12) da contratação de mão-de-obra qualificada, (13) da contratação de técnicos de gestão com grande conhecimento e “skills” apropriados para o desempenho das suas funções, (13) da construção de uma dinâmica empresarial assente numa relação custo-preço estável e, (14) do desenvolvimento tecnológico de todo o tecido empresarial Angolano.



## Capítulo 7 – Caso de Estudo à Empresa VIDRUL

### 7.1 Análise Organizacional

A “*Vidrul – Vidreira de Angola*”, é uma sociedade anónima criada em 1956 cuja especialidade é a produção de embalagens de vidro. Atualmente conta com cerca de 403 trabalhadores e está localizada a 14 km da capital de Angola, Luanda.

A empresa “Vidrul” é atualmente liderada pelo engenheiro Luís Martins, sendo este mesmo Diretor-Geral escolhido para a realização desta mesma entrevista, sendo esta levada a cabo num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido (Apêndice C).

A “*Vidrul S.A.*”, é uma empresa que havia sido nacionalizada e confiscada dos antigos proprietários na década de 1970, passando a estar sob tutela estatal até à década de 1990, período em que sofre a sua reprivatização, sendo adquirida nessa altura pela empresa COBEL, que posteriormente veio também a associar o grupo francês BGI.

Atualmente a “*Vidrul*” detém apenas 35% do seu capital social, sendo a restante percentagem pertencente ao grupo BGI, um dos líderes mundiais da indústria cervejeira.

De facto o que se conseguiu apurar é que a entrada do grupo BGI foi sinónimo de crescimento para a “*Vidrul*”, com a introdução de numerosas alterações que permitiram dinamizar a empresa, quer ao nível de inovação do produto, do processo produtivo, da melhoria da eficiência do sistema organizacional e, até mesmo, ao nível da dinâmica do marketing. Ou seja, um conjunto de alterações que englobaram mudanças profundas no universo da empresa em termos da otimização de processos e resultados. O que fora reproduzido pelo próprio diretor geral quando menciona “nos primeiros anos da empresa os resultados não eram nada favoráveis, ultimamente já têm sido positivos e o que é muito bom, resultado de uma maior procura nacional, mas também de um aumento significativo das exportações”<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Atualmente 65% do produto da “*Vidrul*” destina-se ao mercado local (Luanda), 27% ao mercado regional e, 8% ao mercado internacional.

É importante no entanto salientar que o processo de reprivatização não foi fácil, ficando fortemente ligado à falta de transparência e excesso de burocracia. Como mencionado pelo próprio entrevistado “não foi e continua a não ser transparente”, sendo ainda intimamente ligado à ineficácia e à falta de objetividade, onde “a burocracia continua a ser um verdadeiro pesadelo”.

Segundo o próprio todo o processo foi viciado desde o início beneficiando acima de tudo a elite política, estando associado a maior parte dos processos à modalidade de adjudicação direta e a pessoas sem qualquer conhecimento e experiência na vertente de gestão empresarial.

Ou seja, o que faltou de fato em muitas empresas entretanto privatizadas foi incapacidade estratégica e de manuseamento dos instrumentos de gestão que poderiam ter sido colocados à sua disposição por profissionais qualificados que permitissem posicionar estas mesmas empresas num plano de negócio essencialmente direcionado para o mercado local e Africano, por forma a corresponder às necessidades e expectativas da população nessa fase de transição.

Tal como sugerido pelo próprio engenheiro Luís Martins, foi esta a principal razão para a situação crítica que viveram a maior parte das empresas nessa fase, segundo o próprio “os novos donos não tinham capacidade para aplicar quaisquer práticas de gestão, ao que se lhe juntou a falta de recursos financeiros e uma política financeira estatal inadequada”.

Por outro lado, também o próprio sistema bancário se caracterizava por ser excessivamente politizado, burocratizado e não transparência, o que só possibilitou à *Vidrul* funcionar eficientemente com a entrada do Grupo BGI permitindo aceder a recursos financeiros próprios. Como mencionado “só a partir de 2004 tivemos a possibilidade de trabalhar através de financiamento interno, muito embora a empresa neste momento ainda não funcione em pleno face à sua capacidade instalada, para isso precisaríamos de cerca de 250 milhões de Kuanzas”.

Ainda assim, a empresa atualmente caracteriza-se por ter uma gestão moderna, aberta e virada para os objetivos, ainda que esta não seja de todo comunicada verticalmente a todos os seus colaboradores por questões culturais, pois no passado muita dessa informação era divulgada

por estes na praça pública e muitos dados sensíveis eram utilizados por associações sindicais com enormes prejuízos para a empresa.

Ficou ainda explícito na entrevista que a vertente cultural acaba por ser muitas vezes um entrave ao desenvolvimento organizacional em Angola, pois muito embora as empresas tenham atitudes proactivas no que diz respeito à auscultação dos trabalhadores em todo o tipo de questões do foro laboral, por forma a equacionar determinadas mudanças estruturantes que permitam gerar mais-valias futuras, estes continuam a ter uma mentalidade educacional e cívica um pouco redutora, nada virada para questões relacionadas com flexibilidade ou realização de tarefas para além daquelas que lhes estão subjacentes face ao estipulado nos seus contratos de trabalho.

Como referido “ Preocupa-me o fato de os trabalhadores não estarem preparados para fazer esforço suplementar. Tentamos colmatar esta situação com uma maior atenção aos acontecimentos nos mercados, o que nos permite fazer uma revisão da sua atuação e aproveitar as oportunidades possíveis. Ainda que esta situação não nos afaste do nosso forte caris social, pois preocupamo-nos com o lado social dos trabalhadores, essencialmente a sua formação e desenvolvimento profissional, que ainda apresenta algum “deficit”, pois a nossa força de trabalho a nível qualitativo ainda é baixa, apresentando-se esta situação como uma dificuldade”

Segundo esta perspectiva percebe-se de facto que a “*Vidrul*” tem na sua génese uma gestão competitiva não apenas alicerçada na vertente externa e de mercado, mas também interna, procurando construir uma estrutura de conhecimento capaz de oferecer soluções efetivamente diferenciadoras e eficientes. Esta forma de gestão é exatamente o que tem permitido definir o seu posicionamento estratégico com um preço considerado elevado em termos de mercado, justificado pela qualidade da matéria-prima (nacional e importada) para a sua produção e disponibilização de um serviço pós-venda eficiente e abrangente, o que internamente faz com que não exista uma concorrência efetiva, sobretudo devido à inexistência de “players” nacionais com capacidades financeiras para contrariar a sua hegemonia.

É importante no entanto frisar, que a capacidade empresarial que foi entretanto transferida para o seio da “*Vidrul*” foi operada pela sua associação ao grupo BGI, pois numa fase inicial

segundo o diretor geral da “Vidrul” tanto a sua empresa, como a maior parte das outras entretanto privatizadas enfrentaram enormes problemas ligados “à indisponibilidade de mão-de-obra qualificada, de fornecedores e de máquinas e equipamentos, à dificuldade na obtenção de financiamento bancário, à mudança de tecnologia, à instabilidade política, à burocracia, à falta de formação, educação e civismo e à inexperiência de muitos gestores”, o que determinou a falência e o desaparecimento de muito do tecido empresarial Angolano.

No entanto, o momento vivido pela atual dinâmica mundial também é sentido em Angola, através de mudanças rápidas em termos tecnológicos, ciclos de vida de produto cada vez menores, “downsizing” e elevada volatilidade de mercado, todos estes desafios que se colocam às organizações e que fazem com que estas se vejam constantemente confrontadas com a necessidade de gerir cada vez melhor os seus processos de negócio e a distribuição do conhecimento gerado e adquirido ao longo dos anos.

Esta dinâmica é sentida no mercado Angolano por exemplo através da concorrência cada vez maior de médias e grandes empresas mundiais, mas também de micro e pequenas empresas familiares, maioritariamente chinesas, malianas e senegalesas.

Os chineses por exemplo começaram a entrar paulatinamente em Angola logo após conflito de 2002, sendo que desde então se tem dado uma explosão da sua ligação ao país, sobretudo na sequência dos acordos entre os governos Angolano e Chinês no que diz respeito ao desenvolvimento de negócios nas áreas da construção, restauração e comércio.

Este tipo de acordos tem também sido uma das razões para o aumento de competitividade no país e para o desaparecimento de muitas empresas, ainda que fique claramente implícita na sociedade empresarial Angolana a perceção de uma competição desleal face aos preços baixos praticados por estes, situação que segundo Luís Martins só será ultrapassável “se o sistema for amadurecendo e se os mercados ocidentais começarem a fechar-lhes as portas caso estes não venham a pagar o que devem às concessionárias de direitos, ou não venham a desenvolver o seu próprio sistema de propriedade intelectual”.

## **7.2 Conclusão**

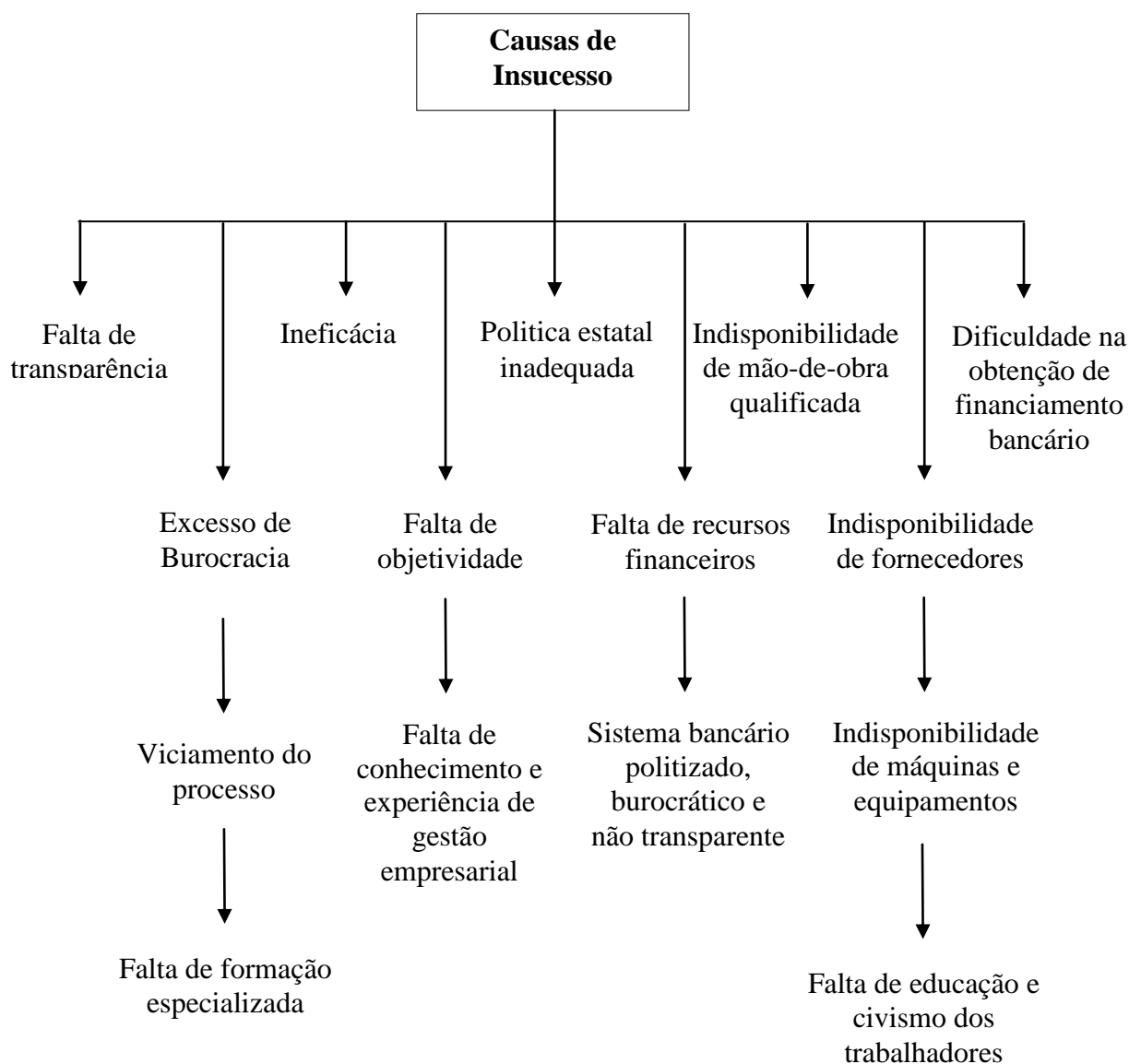
A partir da análise dos dados transcritos anteriormente e com base da análise de conteúdo realizada para uma leitura mais simplificada destes mesmos dados (Tabela 32), podem-se identificar como principais causas de insucesso dos processos privatizacionais em Angola (1) a falta de transparência, (2) o excesso de burocracia, (3) a ineficácia, (4) a falta de objetividade, (5) o viciamento do processo, (6) a falta de conhecimento e experiência de gestão empresarial dos seus gestores, (6) a falta de recursos financeiros, (7) a política financeira estatal inadequada, (8) o sistema bancário excessivamente politizado, burocratizado e não transparente, (9) a indisponibilidade de mão-de-obra qualificada, (10) a indisponibilidade de fornecedores, (11) a indisponibilidade de máquinas e equipamentos, (12) a dificuldade na obtenção de financiamento bancário, (13) a instabilidade política, e (14) a falta de formação e de (15) educação e civismo dos trabalhadores.

Tabela 32: Análise de conteúdo – Caso de Estudo à Empresa VIDRUL

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub categoria
Luís Martins	“não foi e continua a não ser transparente”	<b>1.1</b>	<b>1.1.1</b>
Luís Martins	“a burocracia continua a ser um verdadeiro pesadelo”	<b>1.1</b>	<b>1.1.1</b>
Luís Martins	“todo o processo foi viciado com corrupção, burocracia, discriminação, falta de objetividade e ineficaz”	<b>1.1</b>	<b>1.1.2</b>
Luís Martins	“os novos donos não tinham capacidade para aplicar quaisquer práticas de gestão, ao que se lhe juntou a falta de recursos financeiros e uma política financeira estatal inadequada”	<b>1.1</b>	<b>1.1.3</b>
Luís Martins	“uma situação crítica por causa da má política financeira do país, muita burocracia, discriminação, corrupção e taxas de juros muito altas, para não falar do sistema bancário excessivamente politizado e também nada transparente”	<b>1.1</b>	<b>1.1.3</b>
Luís Martins	“à indisponibilidade de mão-de-obra qualificada, de fornecedores e de máquinas e equipamentos, à dificuldade na obtenção de financiamento bancário, à mudança de tecnologia, à instabilidade política, à burocracia, à falta de formação, educação e civismo e à inexperiência de muitos gestores”	<b>1.2</b>	<b>1.2.1</b>
Luís Martins	“as empresas angolanas são sufocadas pela forte concorrência das empresas estrangeiras que já possuem capacidades financeiras, de gestão e apoios dos seus países... aqui tudo é mediante corrupção, paternalismo, excesso de burocracia, discriminação, falta de transparência, enfim, não existem políticas que promovam e incentivem as iniciativas empresariais”	<b>1.2</b>	<b>1.2.2</b>
Luís Martins	“falta de políticas financeiras e de promoção empresarial, falta de recursos financeiros e materiais, falta de formação e inexperiência de gestão, burocracia, falta de transparência, corrupção, discriminação e má aplicação de modalidades de privatização”	<b>1.2</b>	<b>1.2.3</b>
Palavras-chave	Excesso de burocracia, ineficácia, falta de objetividade, viciamento do processo, falta de conhecimento e experiência de gestão empresarial, falta de recursos financeiros, política financeira estatal inadequada, sistema bancário politizado, burocratizado e não transparente, indisponibilidade de mão-de-obra qualificada, indisponibilidade de fornecedores, indisponibilidade de máquinas e equipamentos, dificuldade na obtenção de financiamento bancário, instabilidade política, falta de formação, falta de educação e civismo dos trabalhadores.		

De forma a conceptualizar os dados aqui analisados é possível construir uma estrutura que permita contemplar os determinantes que constituem as principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas (Figura 23).

Figura 23: As principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas

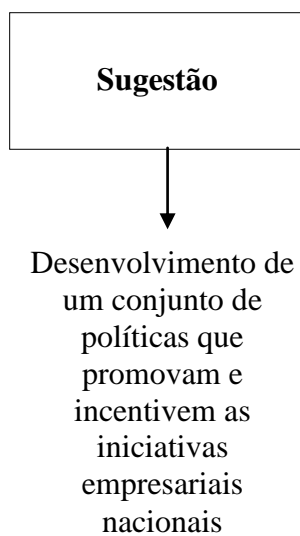


Fonte: Elaboração do Autor

O sucesso empresarial e a dinâmica competitiva que lhe possa estar subjacente deve ficar desta forma ligada ao desenvolvimento de um conjunto de políticas que promovam e incentivem as iniciativas empresariais no país, sobretudo para fazer face à diminuição da corrupção, do paternalismo, do excesso de burocracia, da discriminação e da falta de transparência que se fazem sentir e que conduzem o sistema a uma diminuição da força

empresarial nacional e à alavancagem e crescimento de organizações internacionais que atuam ou pretendem atuar em território Angolano (Figura 24).

*Figura 24: A principal sugestão a equacionar para a melhoria de futuros processos privatizacionais a ocorrer em empresas Angolanas na construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos*



Fonte: Elaboração do Autor



## Capítulo 8 – Caso de Estudo à Empresa CIPAL

### 8.1 Análise Organizacional

A “*Cipal – Transformação de Plásticos de Angola*”, foi criada em 1966 com o objetivo de proceder à transformação de materiais plásticos como botões, pratos, bacias, calçado, pás de limpeza e baldes, sendo ainda hoje uma das unidades fabris da empresa mãe, a ENEPA. Localizada em Luanda, conta com cerca de 60 trabalhadores, dedicada atualmente na produção de baldes e bacias para um conjunto de 20 clientes nacionais.

É importante no entanto frisar que a *Cipal* de 2004 em diante viu ser reduzido o seu dispositivo humano em cerca de 106 colaboradores (todos eles com remuneração fixa), contando nos seus quadros atualmente com apenas cerca de 1% de técnicos superiores.

A entrevista na *Cipal* foi conduzida com o seu Diretor-Geral, o engenheiro Cabral, tendo como principal enfoque de análise o fato da empresa se encontrar num processo de privatização, e ser gerida atualmente apenas com dinheiros estatais.

O principal objetivo da privatização está exatamente ligado ao fator económico, sendo que o governo Angolano pretende dinamizar a empresa através do incremento de “know-how” e capital externo, isto porque em território nacional a empresa tem enfrentado exatamente as mesmas dificuldades que outras empresas Angolanas, fundamentalmente devido à grande dificuldade que têm na obtenção de financiamento bancário cujo processo assenta em mecanismos de obtenção de crédito muitíssimo complicados, baseados essencialmente em burocracia e discriminação.

Embora a empresa procure ter uma gestão transparente baseada na confiança e credibilidade entre os diferentes órgãos de gestão e todos os seus colaboradores, a empresa enfrenta os mesmos problemas com que outros “players” de mercado se confrontaram aquando do seu processo de privatização levado a cabo na década de 1980, assente sobretudo na falta de experiência dos seus gestores em termos da aplicação dos instrumentos de gestão considerados adequados para a geração de um conjunto de vantagens competitivas

sustentáveis. Como mencionado pelo seu diretor geral “a nossa produção é sufocada pela concorrência das importações, e a nossa classe gestora não sabe muitas vezes como reagir”.

Segundo o próprio, relativamente a esta problemática das privatizações, o problema não esteve relacionado com as modalidades de privatização decretadas pelo governo, ficando essencialmente ligado à aplicação destas mesmas modalidades, pois estruturalmente tudo “foi realizado na base da ganancia, da corrupção, da burocracia excessiva e do protecionismo, o que tornou todo o processo não transparente”

Este enraizamento cultural é algo que tem proliferado em Angola desde então, fazendo com que a “*Cipal*” e outras empresas das mais diversas áreas e setores não conseguissem ultrapassar as dificuldades inerentes a esta situação, sendo confrontadas essencialmente com produtos importados com preços muito mais competitivos e empresas nacionais do mesmo setor que conseguem competir mais adequadamente através de investimento estrangeiro.

A ausência de políticas governamentais aparece neste contexto como um entrave à dinamização do parque industrial Angolano, confrontado desde a fase das privatizações iniciada em 1989 com maquinaria obsoleta, falta de formação especializada, corrupção, falta de transparência na execução dos assuntos públicos, e sem financiamento para fazer face a esta realidade.

Em suma, o processo de descolonização de Angola a partir de 1975 que conduziu ao abandono das empresas pelos seus proprietários e respetivos quadros especializados e os efeitos da guerra, conduziram à destruição de todo o parque industrial. A “*Cipal*” por exemplo foi uma das melhores empresas de África em termos de produção de produtos plásticos, no entanto também esta sofreu as influências negativas do período pós-independência. Para além de todos os aspetos anteriormente apontados, a falta de matéria-prima e a obsolescência das máquinas industriais foram por exemplo também dois dos aspetos principais para a estrangulação da produção da “*Cipal*”, repercutindo-se tudo isto na dinâmica da empresa, que ainda hoje não consegue produzir em quantidade e qualidade para satisfazer as necessidades da empresa e do próprio mercado.

## **8.2 Conclusão**

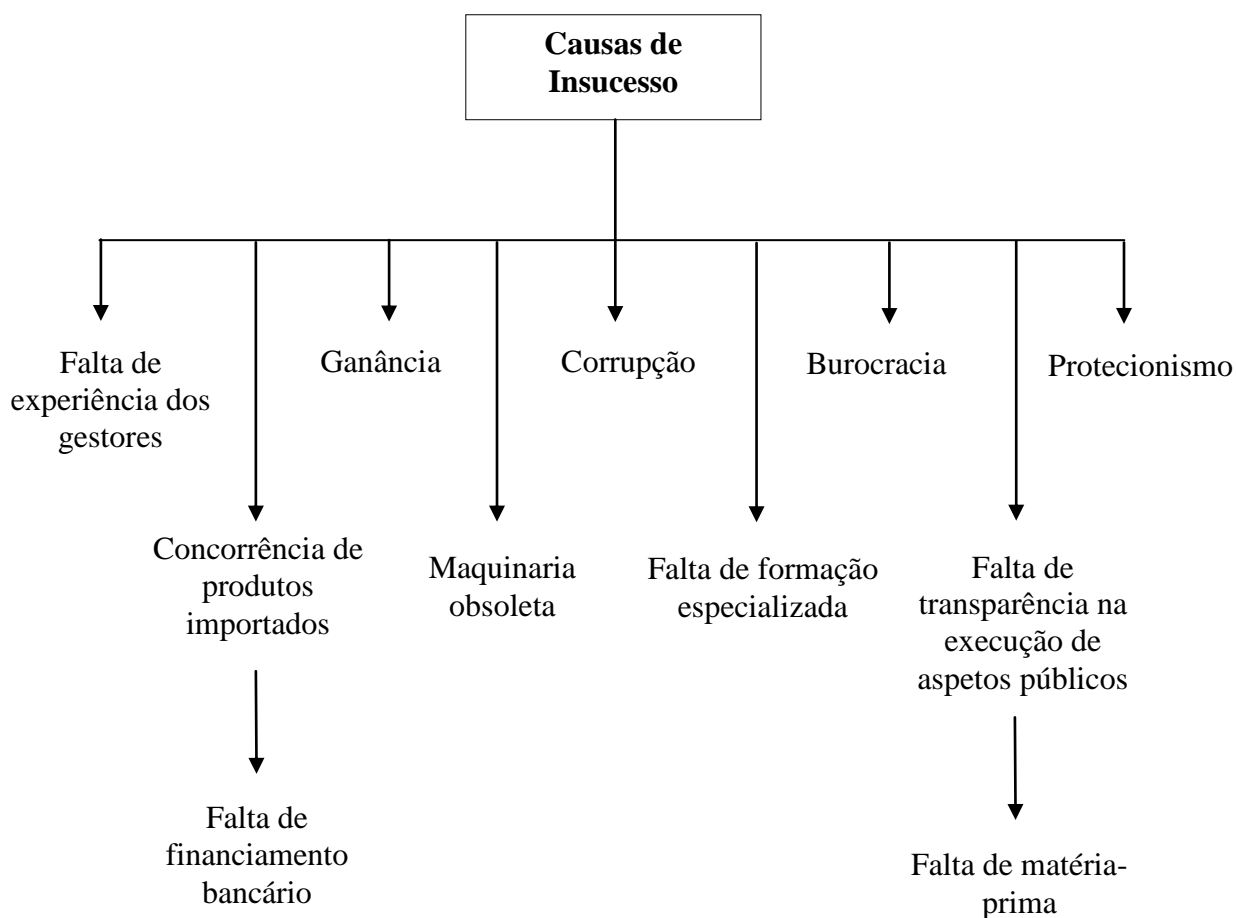
A partir desta análise pode concluir-se, tal como transmitido pelo diretor geral da “Cipal”, que a credibilidade e o conhecimento deveriam ser os dois grandes pilares do processo das privatizações, ainda que estes apareçam a maior parte das vezes transcritos de forma ambígua e/ou transcendente.

Em termos das principais causas apontadas para o insucesso das privatizações levadas a cabo a partir de 1989, podem-se identificar (1) a falta de experiência dos gestores, (2) a ganância, (3) a corrupção, (4) a burocracia, (5) o protecionismo, (6) a concorrência de produtos importados, (7) a maquinaria obsoleta, (8) a falta de formação especializada, (9) a falta de transparência na execução de espetos públicos, (10) a falta de financiamento bancário, e (11) a falta de matéria-prima (Tabela 33/ Figura 25)

Tabela 33: Análise de conteúdo – Caso de Estudo à Empresa CIPAL

Análise de Conteúdo - Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub categoria
Eng. Cabral	“teoricamente as modalidades de concurso público e limitados são boas, mas a corrupção, a burocracia, a falta de transparência, a discriminação, o vício o processo de privatização”	1.1	1.1.2
Eng. Cabral	“nem todos os gestores têm formação e/ou experiência de gestão; mas esforçam-se em praticar uma gestão transparente e um bom relacionamento entre os trabalhadores”	1.1	1.1.4
Eng. Cabral	“são muitos fatores, o conflito político que assolou o país, as políticas do Estado que não são favoráveis para as empresas, a concorrência desleal, a burocracia e falta de transparência no sistema bancário, a inexperiência e falta de formação dos gestores e trabalhadores”	1.1	1.2.1
Eng. Cabral	“os mercados externos atuam com vantagem concorrencial sobre as empresas dos nacionais. As empresas estrangeiras trazem e dispõem de recursos financeiros e humanos suficientes e têm larga experiência de gestão e de atividade, condições que faltam às empresas Angolanas”	1.1	1.2.2
Eng. Cabral	“más políticas do Estado, falta de recursos financeiros, má aplicação de modalidades de privatização, elevada burocracia, a falta de transparência, a corrupção, a falta de mão-de-obra qualificada, a inexperiência de gestão, discriminação e paternalismo”	1.1	1.2.3
Eng. Cabral	“a nossa produção é sufocada pela concorrência das importações, e a nossa classe gestora não sabe muitas vezes como reagir”	1.1	1.1.2
Eng. Cabral	“foi realizado na base da ganância, da corrupção, da burocracia excessiva e dos protecionismos, o que tornou todo o processo não transparente”	1.1	1.1.2
Eng. Cabral	“a nossa empresa sofre ultimamente a concorrência da produção nacional de algumas empresas de capital estrangeiro e dos produtos importados. Essas têm melhores condições que a nossa; praticam preços compatíveis”	1.1	1.1.5
Eng. Cabral	“são muitos fatores, como disse anteriormente, a burocracia, sem o financiamento nada se pode fazer, não se consegue renovar a maquinaria já obsoleta, a complicada política do Estado sobre as empresas, a falta de formação e experiência de gestão, a corrupção, a falta de transparência na execução dos assuntos públicos, etc.”	1.2	1.2.1
Eng. Cabral	“o governo, nada faz para ajudar as empresas dos cidadãos angolanos para poder competir com as estrangeiras. Abraçamos o caminho de economia de mercado, o Estado não deve demitir das suas responsabilidades; se assim continuar não teremos como se não as empresas estrangeiras dominar”	1.2	1.2.2
Eng. Cabral	“a falta de matéria prima e obsolescência das máquinas foram os principais fatores estranguladores da produção da “Cipal”	1.2	1.2.2
Palavras-chave	falta de experiência dos gestores, ganância, corrupção, burocracia, protecionismo, concorrência de produtos importados, maquinaria obsoleta, falta de formação especializada, falta de transparência na execução de aspetos públicos, falta de financiamento bancário, falta de matéria-prima		

Figura 25: As principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas

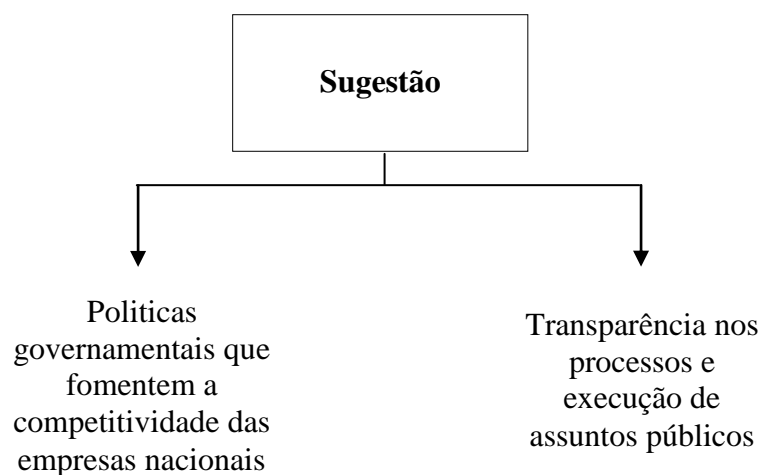


Fonte: Elaboração do Autor

Resumindo, se o conhecimento e a aprendizagem podem ser tidos como a base de processos de gestão bem-sucedidos e fatores-chave de desenvolvimento das empresas, o objetivo passa portanto por promover esta dinâmica, pois a chave do sucesso organizacional pode estar contida em detalhes de nível macro, apontando os resultados desta entrevista para reais mudanças em termos de políticas governamentais que fomentem a competitividade das empresas nacionais em Angola, e para uma maior transparência nos processos e assuntos de ordem pública levados a cabo pelos seus governantes, devendo estes atuar como a chave de toda a atividade e de todo o desenvolvimento do seu próprio tecido empresarial, fundamentalmente através de um conjunto de ações que permitam por exemplo criar e distribuir capacidades de aprendizagem dentro e entre organizações, podendo isto resultar na

verdadeira construção de legitimidade de que poderão gozar todos os agentes empresariais ativos da sua sociedade (Figura 26).

*Figura 26: As principais sugestões a equacionar para a melhoria de futuros processos privatizacionais a ocorrer em empresas Angolanas na construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos*



Fonte: Elaboração do Autor

# Conclusões

## Considerações Finais

Angola outrora uma sociedade feudalista e colonizada ganhou o seu espaço nos arnais das sociedades democráticas e, neste sentido, é importante perceber qual o lugar das privatizações na agenda nacional Angolana e, qual o seu grau de intervenção numa sociedade que muitos ideologicamente intitulam de capitalista, neoliberal e simultaneamente democrática (Pitcher, 2002).

Serão as privatizações em Angola das mais bem-sucedidas de África, tal como foram apelidadas por Baloi (1996) relativamente ao contexto Moçambicano?

O contexto das privatizações em Angola ficou ligado a estreitas relações entre atores externos internacionais e forças domésticas nacionais, que têm conjuntamente reconfigurado o mercado de relações institucionais onde as privatizações têm tomado o seu lugar, influenciados sobretudo pela intervenção de empresários rurais. No entanto, a transição não tem sido fácil, pois a emergência do setor privado no mercado Angolano tem vindo a ser acompanhada pela desregulamentação dos mercados, que tem levado conseqüentemente à crescente existência de tensões que têm contribuído para a alteração da ordem social, e não apenas entre trabalhadores e empresários, mas também entre o comércio e a indústria e, as próprias etnias que as constituem.

É certo que as privatizações em Angola, assim como o crescimento rápido do mercado, vieram alterar o papel institucional do governo Angolano. É importante no entanto perceber como se têm formado estas novas alianças em termos de conflitos que possam delas resultar, que tipo de intervenção tem as denominadas “elites” neste contexto, que vantagens são obtidas e, de que forma são suportadas ideológica e institucionalmente pelo governo. Por outro lado, é importante ainda perceber se a dimensão de intervenção é alicerçada na base do que tem vindo a ser realizado nas reformas económicas e políticas das sociedades da Europa Ocidental da década de 1990 e, quais são de fato as principais causas de sucesso ou insucesso vividas pelas empresas Angolanas neste contexto.

Alguns estudos sobre as indústrias Portuguesas, Chinesas, Brasileiras, e até mesmo Coreanas e Indianas (ver Evans, 1985, 1992, 1995, 1997), têm de fato demonstrado o papel do Estado no contexto das privatizações, inclusive podendo mesmo ser verificado que este pode mudar ao longo dos tempos, mas é importante focar o estudo um pouco mais a jusante, refletindo sobre quais os beneficiários das estratégias de privatização, neste caso no contexto Angolano, que tipo de estratégias são utilizadas, que tipo de financiamento é obtido, quais os objetivos concretos da privatização, qual o nível de participação e envolvimento dos trabalhadores, qual o modelo de relação laboral utilizado, que tipo de planos de ação os constitui, qual a qualidade dos produtos e infraestrutura que os sustentam, que tipo de relacionamentos são obtidos com os clientes, quais as bases internacionais para a sua sustentação, qual o nível de conhecimento de mercado que lhe está subjacente e, quais as bases estratégicas em termos de direitos, obrigações, poder, responsabilidades, emprego, influências, igualdade de tratamento, iniciativa, dimensão, força de trabalho, burocracia, empreendedorismo e satisfação.

Algo que se pode verificar é que o contexto Angolano se alterou consideravelmente a partir da independência obtida em 1975, mas permanece por explicar as variações políticas que lhes estão inerentes.

Em termos históricos, as questões políticas e económicas e os estudos das relações entre os governos e os diversos atores sociais Angolanos e internacionais têm permitido perceber de certa forma a dinâmica das privatizações em Angola, no entanto, o crescente número de múltiplas, diversas e complexas reformas económicas do país têm resultado numa reorganização sistemática das suas estruturas.

Economia de mercado, investimento direto estrangeiro, o processo de democratização e até o aparecimento do Banco Mundial, têm tido uma participação muito direta nesta mesma reestruturação, ainda que continuem a subsistir a ausência de um conjunto de variáveis de estudo que permitam de fato perceber o processo de privatização Angolano com um conjunto de respostas que possam providenciar soluções adequadas ao desenvolvimento deste processo, tal como ocorreu de forma similar na China e que contribuíram de certa forma para o crescimento exponencial que este país tem vivido fundamentalmente na última década.



Neste sentido, face às alterações vividas em Angola, foi importante perceber um conjunto de mudanças vividas noutros países no domínio das privatizações, pois embora se perceba que internacionalmente os “timings” das políticas de privatização tivessem acontecido de forma mais ou menos simultânea em países como Portugal, Brasil e China, foi importante perceber o contexto relativamente à forma como se desenvolveram e, sobretudo, quais as consequências dessas ações em cada um dos períodos em termos dos efeitos económicos que produziram (Tabela 34).

Tabela 34: Diferença de “timings”, políticas e formas de aplicação das estratégias de privatização ocorridas em Angola, Portugal, Brasil e na China no período compreendido entre 1930 e 2012.

Calendário	Angola	Brasil	Portugal	China
1930-1940				
1940-1950				
1950-1960		1930-1968; Fase de Nacionalismo Economico e Intervencionismo Estatal		
1960-1970		1968-1974; Período do denominado “Milagre Económico”		1950-1978; Fase de Nacionalismo Economico e Intervencionismo Estatal
1970-1980		1974-1976; Período de redução da influência do setor privado	1974-1976; Fase de Nacionalização das Empresas	
		1976-1979; 1ª Fase de Privatizações (1ª Onda) – Período de Ação para empresas nacionais do Setor Privado	1976-1981; 1ª Fase de Privatizações – Período de alienação parcial das empresas anteriormente nacionalizadas	
1980-1990	1975-1976; Fase de Nacionalização e confisco de empresas, DL nº 128/75, DL nº 03/76	1979-1989; 1ª Fase de Privatizações (2ª Onda) – Programa Nacional de Desburocratização	1981-1989; 2ª Fase de Privatizações – Revisão Constitucional de 1982, DL nº 406/83, DL nº 84/88	
	1975-1976; Fase de Nacionalização e confisco de empresas, DL nº 128/75, DL nº 03/76	1990-1994; 1ª Fase de Privatizações (3ª Onda) – Política económica que visava ampliar a política privatizacional	1989-atualidade; 3ª Fase de Privatizações – Revisão Constitucional de 1989, DL nº 11/90, DL nº 88-A/97, DL nº 21/96, DL nº 65/97, DL nº 71/00	1978-2002; 1ª Fase de Privatizações (1ª Onda) – Setor privado como importante componente do desenvolvimento económico
1990-2000	1989-2003; 1ª Fase de Privatizações (1ª Onda) - Período de transição da Economia Angolana assente em políticas de Privatização, DL nº 13/88, DL nº 32/89, DL nº 8-F/91, DL nº 10/94, DL nº 13/94	1994-atualidade; 2ª Fase de Privatizações – Decisão programas de Privatização dos começarem a ser desenvolvidos pelos governos Estaduais		
2000-Atualidade	2003-atualidade; 1ª Fase de Privatizações (2ª Onda) – Reforço contínuo das políticas de Privatização			2002-atualidade; 1ª Fase de Privatizações (2ª Onda) – Aposta clara na política de Privatizações

Fonte. Elaboração do Autor

No caso de Angola pode-se dizer que o país viveu dois períodos distintos no domínio das privatizações ou da aposta nas iniciativas privadas. O primeiro período inicia-se em 1975 com a criação de um conjunto de leis que visaram o confisco e a nacionalização das empresas criadas durante a colonização Portuguesa. Esta filosofia económica, assente na nacionalização das empresas e no financiamento governamental à empresas que apresentavam prejuízos como forma de defender a economia nacional (contra investidores estrangeiros) e, o próprio conflito armado (guerra civil) que se inicia em 1986, foram assim o mote para aquilo que historicamente se denomina como o período do colapso da economia Angolana.

O ano de 1989, neste contexto, vem assim trazer algo que começou a romper com este paradigma, sendo que o DL nº 32/89 e 8-F/91 vêm marcar um momento de rotura com o passado por forma a reajustar as empresas estatais transferindo-as para o setor privado, sendo reforçadas posteriormente com os DL nº 10/94 e 13/94, concedendo às empresas do setor privado uma igual proteção e promoção no domínio económico face às empresas estatais, incluindo-se neste pressuposto a abertura do país ao investimento estrangeiro e à possibilidade inclusive de se recorrer a privatizações totais das empresas pertencentes ao erário público.

Numa aposta clara do governo Angolano ao nível de políticas de privatização e do reforço de uma linha estratégica neste domínio, foram entretanto a partir de 2001 dados passos ainda mais concertos para a concretização deste objetivo, como a criação do plano estratégico de desenvolvimento regional dos países da África Austral (SADC), a inserção de Angola no grupo de parceiros para o desenvolvimento de África (NEPAD) e, a ligação do país à comunidade de Estados da África Central (CEAC), que vieram de certa forma reforçar a aposta do país em princípios democráticos e liberais que se traduziram nesse mesmo ano na criação do programa de redimensionamento e privatizações que viria a ser implementado entre 2001 e 2005, reforçado, continuamente, pela criação dos DL nº 14/03, 123/03, 37/06, 02/07 e 39/08, que pretenderam acima de tudo conduzir o país para o desenvolvimento económico e empresarial à muito reclamado pelo povo Angolano, o que para alguns fora conseguido com eficácia e, para outros, ficou muito aquém das expetativas face ao potencial enriquecimento que Angola poderia obter. Criando-se aqui uma visão antagonista neste domínio de análise, fundamentalmente ligada à excessiva utilização da modalidade de adjudicação direta muitas vezes utilizada como política governativa.

No entanto, em termos comparativos, se 1975/1976 foi um período de nacionalização das empresas privadas em Angola, o ano de 1976 no Brasil neste domínio iniciava aquilo que se pode ilustrar como o 1º período de privatizações no país, com a criação do documento “Ação para as Empresas Nacionais do Setor Privado”, que no fundo fazia retornar ao setor privado empresas entretanto nacionalizadas em 1930, como a Petrobras ou a Electrobras, ainda que o resultado desta primeira onda de aposta nas privatizações se manifestasse muito negativa em termos dos efeitos macroeconómicos que daí resultaram.

Antes de 1976 já o Brasil tinha passado por três períodos que o caracterizaram neste domínio estratégico, sendo que a fase de nacionalismo económico e internacionalismo estatal vivida em Angola em 1976 fora vivida no Brasil mais de 40 anos antes na tentativa de criação de monopólios públicos em setores considerados prioritários pelo governo. Seguiu-se então o período compreendido entre 1968 e 1973, sendo este um período de crescimento económico que fora alimentado numa plena harmonia entre o setor público e privado, travado no entanto no ano de 1974, sendo que politicamente neste período se procurou reduzir a influência do setor privado, que conjuntamente conduziu o país para perdas de competitividade que só a partir de 1994 viria a recuperar.

É importante no entanto referir que muito embora a fase da 1ª onda de privatizações não tivesse correspondido às expectativas criadas, a partir de 1979 (e que durou até ao final dos anos de 1980) o Brasil continuou a sua aposta efetiva na política privatizacional, sobretudo para fazer face ao descontrolo das despesas das empresas públicas, e que veio mesmo a reforçar a partir desta altura com uma nova reorganização estratégica iniciada em 1990, embora estas duas ondas privatizacionais se viessem a repercutir também em fracasso devido essencialmente à incapacidade de se conseguirem obter sinergias entre os programas de estatização e de privatização e, às metas demasiado otimistas que foram projetadas.

A aposta na privatização no caso Brasileiro apenas começa a reverter estes resultados a partir de 1994, ou daquilo que se pode denominar como o 2º período de privatizações, assente na decisão dos programas de privatização começarem a ser desenvolvidos pelos governos estaduais, e aqui sim começaram a obter-se avanços significativos ao nível de eficiência operativa e aumento de lucros, o que se veio a repercutir obviamente na redução do défice do país, que em 2000 se manifestou numa descida face ao PIB de quase 16% e que muito tem

contribuído também para o crescimento económico Brasileiro atual, que nos últimos anos tem crescido sempre acima dos 10%.

Repercutindo a análise sobre o paradigma privatizacional Português, à luz dos desígnios Angolanos em 1975 (que sucederam aos acontecimentos políticos e sociais ocorridos em Portugal no dia 25 de Abril de 1974), Portugal inicia o seu período de nacionalizações nesta mesma altura, no entanto, ao invés de Angola, cujo início do ciclo de privatizações se iniciou 14 anos depois da criação das leis de nacionalização e confisco de empresas privadas no período do colonizado Português, Portugal inicia o seu 1º período de privatizações apenas dois anos mais tarde, sendo que entre os anos de 1976 e 1981 se inicia o período de alienação parcial das empresas nacionalizadas em 1974.

Este primeiro período de privatizações ficou no entanto caracterizado por ter sido aquilo que se pode denominar como “reprivatização imperfeita”, isto porque o Estado continuava a ter uma participação muito ativa na economia, sendo que não era considerado em qualquer dos casos a alienação total de quaisquer empresas que constituíssem o seu parque empresarial e, ainda assim, os processos de privatização existentes nesta altura foram sempre caracterizados pelas desconfiança, não igualdade de oportunidade e falta de transparência, um pouco à luz da visão antagonista tida por parte da sociedade Angolana relativamente aos seus processos privatizacionais iniciados em 1989.

A tentativa de alteração deste pressuposto inicia-se entre 1982 e 1989, fundamentalmente ligada à revisão constitucional de 1982 e aos DL nº 406/83 e 84/88 que tentaram criar condições para a abertura do Estado à iniciativa privada, ainda que os resultados ficassem novamente aquém do esperado, e isto porque os desenvolvimentos criados estiveram novamente na base das denominadas “privatizações imperfeitas” sobre setores económicos muito específicos.

Ou seja, o processo de privatizações considerado de sucesso, apenas é conseguido a partir de 1989 com uma nova reorganização estratégica no âmbito das privatizações que é levada a cabo pelo governo Português através da revisão constitucional de 1989 e da criação do quadro lei das privatizações em 1990 (que vêm considerar a possibilidade e alienação total das empresas públicas) com a criação das DL 88-a/97, 21/96, 65/97 e 71/00, que vêm delimitar os

setores para regular o acesso à iniciativa privada e, aprovar um conjunto de programas de privatização para os vários períodos compreendidos entre 1996 e 2001.

É efetivamente nesta fase que se começaram a conseguir resultados muito positivos em termos de volume de receitas obtidas e, a valorização em bolsa das ações de muitas das empresas entretanto privatizadas durante este período.

Embora nesta altura apenas a empresa Tabaqueira fosse totalmente alienada, na verdade o volume de privatizações ocorridas através de ofertas públicas de vendas, de investidores institucionais, dos denominados cones públicos e da venda direta a investidores nacionais e estrangeiros, permitiu modernizar o parque empresarial Português e reforçar a competitividade das empresas nacionais, passando a atividade económica a estar maioritariamente sobre controlo privado, com resultados económicos muito superiores aos efetivamente alcançados no período anterior a 1989.

Nesta medida, foi interessante no entanto constatar que o 1º período de privatizações em Portugal coincidiu praticamente nos mesmos “*timings*” do 1º período de privatizações Chinês, sendo que na China apenas a partir de 1978 o setor privado começa a ser considerado como um importante componente do seu desenvolvimento económico, sendo os empresários anteriormente intitulados entre 1950 e 1978 de capitalistas tidos agora como a força de trabalho capaz de dinamizar a sua economia nacional.

Ou seja, se o período compreendido entre 1950 e 1978 fora o período da nacionalização das empresas com o objetivo de se criar um monopólio estatal por parte do PCC, a partir de 1978 ou mais precisamente de 1990, o setor privado passa a ser o principal motor da economia Chinesa, constituindo-se como fundamental para o seu crescimento (importa mencionar que nesta fase a adesão à OMC fora também um importante impulso para que este mesmo crescimento fosse aumentando, sobretudo face à confiança e aos níveis de estabilidade que daqui resultaram por parte da comunidade internacional face à China).

Importa no entanto referir que se o período mencionado foi um importante impulso para a dinâmica competitiva da China, foi a partir de 2002 que se começaram efetivamente a fomentar altos índices de competitividade no país através de uma aposta clara na estratégia das privatizações, fundamentalmente através da criação da política que permitiu dissuadir a

discriminação entre o setor público e privado até aqui inexistente (através da concessão de um domínio governamental muito mais flexível e da possibilidade de se obterem empréstimos bancários e autorizações administrativas em condições idênticas entre os proponentes).

Embora à realidade Chinesa continue subjacente a salvaguarda dos interesses nacionais e sobretudo do PCC, em boa verdade a aposta na política da não discriminação entre setores iniciada em 1990 foi ganha, fundamentalmente através de processos privatizacionais ligados à venda direta de ações em bolsa e diretamente aos próprios gestores que as lideravam, permitindo em larga medida potenciar a sua economia ao longo dos anos.

Ainda assim, importa mencionar que o processo de privatizações foi lento comparativamente aos casos já anteriormente mencionados como os de Angola<sup>82</sup>, Brasil<sup>83</sup> ou Portugal<sup>84</sup>, sendo que o Governo Chinês tentou sempre em qualquer das situações conservar uma participação significativa nas denominadas indústrias “críticas”, por forma a exercer um controlo estratégico daquilo que eram considerados como setores prioritários, como é o caso do setor energético, dos transportes e outro tipo de serviços considerados básicos para servir a população.

No entanto, retornando ao tema e problema desta investigação, nomeadamente ao caso das privatizações em Angola, muito embora o período de transição assente nesta política (iniciado em 1989) seja transcrito pelos mais otimistas (UNC, 2010) como o período que conduziu o país para a persecução eficiente da gestão das suas despesas e finanças públicas, através sobretudo da restauração das suas redes comerciais e do fomento do aumento das exportações e da produtividade nacional, existiram também cétricos em Angola quanto a esta linha de

---

<sup>82</sup> Em Angola o processo foi relativamente rápido, não apenas por questões estratégicas do governo relacionadas com a pretensão de redimensionamento empresarial que se pretendia adotar, mas sobretudo, por razões relacionadas com interesses particulares consubstanciados numa vertente subjetiva (enfaticamente na alienação de empresas), nomeadamente ligadas às modalidades de concurso público, concurso limitado e adjudicação direta. Na verdade, não se tratava de uma verdadeira alienação, pois repercutia-se em adjudicações grátis a favor de pessoas ligadas aos centros ou entidades decisoras, sem que existisse posteriormente qualquer contrapartida financeira para o Estado.

<sup>83</sup> As rápidas privatizações ocorridas no contexto Brasileiro derivaram da deterioração contínua da economia, acentuada com a crise fiscal dos anos de 1980 (as privatizações ocorreram em empresas de pequena dimensão onde o governo não poderia/preferia permanecer), e pela necessidade extrema de evitar a explosão da dívida pública durante os anos de 1990.

<sup>84</sup> O processo de privatização em Portugal foi levado a cabo em “timings” muito idênticos aos acontecidos em Angola (1989/2005) embora fosse gerido com muito maior ponderação e responsabilidade por parte da classe política Portuguesa.

pensamento. Na mesma linha de Beckman (1993), Self (1993), Bayard (1993) ou Berthélemy et al. (2004), estes mesmos cétricos associavam o fenómeno da privatização a perda de soberania, à salvaguarda de interesses de determinados agentes governativos, à exclusiva defesa de interesses privados, às desigualdades entre classes, regiões e raças, à pouca transparência que sempre existiu nestes processos e, à falta de objetividade e rigor, o que veio criar uma visão antagonista face aos benefícios que esta estratégia poderia ter providenciado.

Assim, embora Chissano (1999) venha referir que a forma de regular e gerir esta situação seja através daquilo que denomina como “*good governance*”, com base na aplicação de princípios democráticos e liberais associados ao respeito pelos direitos humanos, a um sistema judicial funcional, e a lideranças políticas alicerçadas à teoria dos “*stakeholders*” e à ligação eficiente entre o Estado, o setor público, o investimento estrangeiro e capitalistas domésticos [ponto de vista idêntico ao de Evans (1995) denominado pelo autor como nova internacionalização], importa perceber face aos Angolanos mais cétricos, cujo pensamento se reflete num potencial de crescimento redutor face àquilo que poderia ter sido gerado pelas privatizações, quais as principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas e, quais as principais sugestões que poderão ser equacionadas pelo governo Angolano para a melhoria de futuros processos privatizacionais que venham a correr em empresas públicas para construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos (Tabela 35 e 36).



*Tabela 35: As principais causas que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas – Síntese*

Resultados do Trabalho de Campo obtidos em cada um dos Capítulos da Tese				
		Capítulo 8 – Filosofia de gestão das empresas Angolanas	Capítulo 9 – Caso de estudo à empresa Vidrul	Capítulo 10 – Caso de estudo à empresa Cibal
(1)	Ambiente legal e institucional	Modelos de gestão desatualizados	Política estatal desadequada e excesso de burocracia	Burocracia
(2)	Falta de formação específica	Falta de formação dos trabalhadores	Falta de formação especializada	Falta de formação especializada
(3)	Incapacidade financeira		Falta de recursos financeiros	
(4)	Incapacidade de gestão	Mão-de-obra não qualificada e fraca qualidade da força de trabalho	Falta de conhecimento e experiência de gestão empresarial	
(5)	Subjetividade do processo		Falta de transparência / Sistema bancário politizado, burocrático e não transparente / viciamento dos processos	Falta de transparência na execução de aspetos públicos, protecionismos e, corrupção
(6)		Dificuldade na obtenção de crédito	Dificuldade na obtenção de financiamento bancário	Falta de financiamento bancário
(7)		Fraco desenvolvimento tecnológico	Indisponibilidade de máquinas e equipamentos	Maquinaria obsoleta
(8)		Falta de rapidez na resposta ao mercado	Indisponibilidade dos fornecedores	Falta de matéria-prima
(9)		Falta de entreaajuda aos trabalhadores na resolução de problemas		
(10)		Focalização apenas nos objetivos e resultados	Ineficácia	
(11)		Aversão à mudança		
(12)		Modelo de gestão assente no sucesso por ter muito dinheiro e/ou pertencer a famílias influentes	Falta de objetividade	Ganância

(13)		Falta de educação e civismo dos trabalhadores		
(14)			Indisponibilidade de mão-de-obra	
(15)				Concorrência de produtos importados

*Tabela 36: As principais sugestões a equacionar para a melhoria de futuros processos privatizacionais a ocorrer em empresas Angolanas na construção de uma estrutura empresarial mais consistente em termos empresariais e económicos – Síntese*

Resultados do Trabalho de Campo obtidos em cada um dos Capítulos da Tese				
	Capítulo 7 – Privatizações – Casos de Insucesso e respetivas sugestões de melhoria	Capítulo 8 – Filosofia de gestão das empresas Angolanas	Capítulo 9 – Caso de estudo à empresa Vidrul	Capítulo 10 – Caso de estudo à empresa Cípal
(1)	Adoção de políticas financeiras que favoreçam os investimentos privados			
(2)	Promoção de incentivos ao consumo da produção nacional		Desenvolvimento de um conjunto de políticas que promovam e incentivem iniciativas empresariais nacionais	Políticas governamentais que fomentem a competitividade das empresas nacionais
(3)	Promoção de uma cultura empresarial consistente			Transparência nos processos execução de assuntos públicos
(4)	Formação específica e permanente de gestores e restantes colaboradores			

Assim, de acordo com os dados recolhidos nesta investigação, as principais causas de insucesso dos processos privatizacionais ocorridos em Angola desde 1989 vão muito além das desigualdades criadas entre classes, regiões e raças, da pouca transparência que sempre existiu nestes processos ou da falta de objetividade e rigor dos mesmos, sendo apontadas como principais razões deste insucesso (1) uma política Estatal, institucional, legal e burocrática completamente desadequada, (2) a falta de formação especializada de trabalhadores e gestores, (3) a falta de recursos financeiros para fazer mais e melhor, (4) a falta de conhecimentos e experiência dos gestores em termos de aplicação de modelos de gestão empresariais que permitissem tornar as suas empresas mais competitivas, (5) a falta de transparência e subjetividade dos processos que levaram muitas vezes ao viciamento dos mesmos, a protecionismos e a corrupção, (6) a desigualdade entre setores que dificultava na maior parte das vezes a possibilidade dos privados para obtenção de crédito a partir de um sistema bancário completamente politizado, (7) o desenvolvimento tecnológico medíocre que não permitia fazer mais e melhor face aos condicionalismos da obsolência de máquinas e equipamentos, (8) a falta de matéria-prima e conseqüentemente a incapacidade de dar resposta às necessidades do mercado e, (9) a todo um conjunto de outras razões ligadas à falta de eficácia, entreaajuda, objetividade, educação e disponibilidade de mão-de-obra que condicionaram todo o processo privatizacional.

Face aos problemas identificados sugere-se assim que futuros processos que venham a acorrer (1) sejam alicerçados na adoção de políticas financeiras que favoreçam os investimentos privados, (2) sejam desenvolvidos a partir de um conjunto de políticas que promovam e incentivem iniciativas empresariais nacionais e, (3) sejam conduzidos a partir de uma base de transparência e de formação específica a colaboradores e gestores que permita promover e construir uma verdadeira cultura empresarial, sendo estes três aspetos considerados determinantes para criação de uma dinâmica empresarial que promova o crescimento do país de forma duradoura e sustentada.

## **Sugestões para Futuras Investigações**

Segundo as perspectivas otimistas (UNC, 2010), por muito que as atividades relacionadas com as estratégias de privatização possam estar associadas a um considerável crescimento em termos de significância económica em alguns países nos últimos anos, estes resultados não têm sido devidamente acompanhados por um maior número de pesquisas conceituais e empíricas, resultando isto numa escassez de sabedoria acerca do trabalho efetivo nesta área de atividade económica. Desta forma, para combater a falta de estudos neste âmbito é necessário penetrar nesta área empresarial e perceber as atividades que lhes estão inerentes, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação que traga acima de tudo originalidade e contribua de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa.

Uma das formas de responder a este “gap”, foi através da focalização, estabelecimento e institucionalização das práticas e atividades de privatização realizadas em alguns países para perceber as implicações destas em termos de resultados organizacionais, procurando a obtenção de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção da literatura com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas nesta área.

É importante desta forma que se dê uma nova direção ao pensamento estratégico, fundamentalmente para os gestores, no modo como poderão vir a canalizar de forma efetiva as principais razões que estiveram na base do insucesso dos processos de privatização das empresas Angolanas e, as principais sugestões a equacionar para a melhoria de futuros processos privatizacionais que venham a ocorrer em empresas Angolanas para construção de uma estrutura mais consistente em termos empresariais e económicos. São assim inúmeras as formas de contribuir para o desenvolvimento deste paradigma estratégico.

É assim necessária que a ação prática da estratégia das privatizações seja minuciosamente observada e registada para o estabelecimento de ações coordenadas de expansão dos negócios, pois a chave do sucesso organizacional pode estar contida nestes detalhes de nível micro, os quais têm particular vantagem por serem por vezes invisíveis a terceiros.

Sugere-se assim que futuras investigações nesta área se possam centrar sobre;

- a comparação das causas de insucesso e sugestões de melhoria a equacionar em futuros processos privatizacionais de diferentes países, para além dos que aqui foram explorados (Angola, Brasil, Portugal e China);
- a confirmação dos resultados exploratórios desta investigação em Angola, de forma a reforçar as estruturas aqui identificadas como as mais influentes para o sucesso dos diferentes tipos de projetos de privatização que venham a existir;
- pesquisas relativamente aos relacionamentos que se possam construir entre diferentes países e que englobem as características da emergente sociedade de trabalho em rede e que possam incorporar novos tipos de serviços oferecidos pelas grandes empresas internacionais;
- casos caracterizados pelo sucesso, mas também pelo insucesso, a fim de se estudar a natureza e a qualidade dos diferentes processos na tentativa de alcançar resultados de ainda maior qualidade;

Em suma, é importante estender estes estudos a uma base mais profunda relativamente a todas estas matérias, a fim de que seja explorado o futuro das privatizações, podendo futuras pesquisas incluir neste sentido a construção de um modelo que permita relacionar todas estas variáveis, a fim de que se consiga identificar quais delas é mais determinante para o sucesso de um processo de privatização tendo em conta as sugestões aconselhadas para a melhoria dos desempenhos que se podem vir a obter.

## **Experiência Adquirida**

Uma das especificidades que um estudo desta natureza me permitiu compreender é que de fato o abrandamento do crescimento económico obriga a pensar sobre outras fontes de vantagem competitiva para além dos custos, da qualidade e/ou inovação, e que possam conduzir as empresas a uma posição dominante, o que nos remete para as três formas

principais de criação de valor: a dominação pelos custos, a diferenciação e a focalização, aspetos que com rigor e competência podem ser englobados nas dinâmicas competitivas dos processos de privatização de forma a que possam produzir efeitos reais no desenvolvimento organizacional das empresas que recorrem a este tipo de estratégia.

Por outro lado, numa época de competição particularmente intensa, o presente estudo, permitiu perceber a importância que assume as privatizações no meio empresarial, pois cria efetivamente conhecimento que é posteriormente revertido na criação de verdadeiras vantagens competitivas para as empresas, o que lhes permite competir adequadamente num ambiente altamente turbulento e competitivo com que hoje o mercado global empresarial se debate.

## **Limitações**

Obviamente que temos de ter em conta que as constatações apresentadas nesta tese, resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (inquiridos) e do fato de reproduzir resultados de um determinado contexto (Cipal e Vidrul), num determinado país (Angola). No entanto, foi interessante constatar que muito embora a elite política e alguns gestores se possam manifestar como muito favoráveis face às privatizações e ao resultado destas no passado, outros gestores empresariais não deixam de recomendar alterações que possam efetivamente melhorar o desempenho destes processos, na garantia de que possam sempre apresentar resultados ainda melhores para a obtenção de um maior grau de satisfação, pois como mencionam é exatamente com esse pressuposto que se recorre à privatização.

Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha vindo reforçar alguma da teoria já existente relativamente às condições institucionais dos processos de privatização, este tratou-se apenas de um estudo exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

Por outro lado, apesar das fontes secundárias terem sido utilizadas e outras análises tenham sido elaboradas para completar os resultados, também este fator não pode justificar que os

resultados aqui apresentados possam ser vistos como necessariamente generalizáveis em termos da prática privatizacional levada a cabo por alguns governos que a ela recorreram.

Por fim, outra das limitações esteve relacionada com a impossibilidade de observar “in loco” interações políticos-gestores e, portanto, as consequentes particularidades de problemas, ideias e técnicas que poderiam resultar desta mesma interação.

## Referências Bibliográficas

Amann, E. & Baer, W. (2002). Neoliberalism and its Consequences in Brazil. *Journal of Latin American Studies* 34 (4): 945–59.

Ancyl (2009). Statement by the African National Congress Youth League on its National Working Committee meeting, <http://www.polity.org.za/article/ancyl-statementby-the-african-national-congress-youth-league-on-its-national-working-committee-meeting-06082009-2009-08-06>.

Antonio, N. (2008). *Economia e Gestão Chinesas: Aspectos Fundamentais*. Edições Sílabo, 1<sup>a</sup> Edição: Lisboa.

Antonio, N.; V. Trigo; A. Sring; C. Roberttie; J. Hong e J. Feijó (2011). *China and portuguese speaking Africa: Business approaches and management models in China, Mozambique and Cape Verde*, Edições Sílabo: Lisboa.

Baloi (1996). Privatizações são das mais bem-sucedidas em África. *Revista Domingo*, Junho, pp. 12.

Banco Mundial (1989). Annual Report of World Bank.

Banco Mundial (1993). Annual Report of World Bank.

Banco Mundial (1997). *Banco Mundial*. World Economic Report.

Bardin, L. (1977), *Análise de conteúdo*, Edições 70: Lisboa.

Bayart, J.-F. (1993). *The state in Africa: The politics of the Belly*, Longman: New York

Beckman, B. (1993). The liberation of civil society: neoliberal ideology and political theory. *Review of African Political Economy* 20 (58), 20–33.



Berthélemy, J-C., C. Kauffmann, M. Valfort e L. Wegner (2004). *Privatisation in Africa: where do we stand?* OECD: Paris.

BNDES (2006). Relatório Anual do Banco Nacional do Desenvolvimento Económico e Social de Angola

Bruton, G.; D. Ahlstrom e K. Obloj (2008). Entrepreneurship in Emerging Economies: Where are we Today and Where Should the research go in the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (1), 1-14.

Cargill, J. (2010). *Trick or treat: rethinking black economic empowerment*. Auckland Park, Jacana Media: South Africa.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998), *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*, Universidade Aberta, Lisboa.

Carvalho, J. e J. Filipe (2006). *Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*, Edições Sílabo: Lisboa.

Carvalho, F.; I. Costa & G. Duysters (2010). *Global Players from Brazil: Drivers and Challenges in the Internationalization Process of Brazilian Firms*. Maastricht: UNU-MERIT, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology.

Catapan, E. (2005). A privatização do Setor Elétrico Brasileiro: os reflexos na rentabilidade e solvência das empresas distribuidoras de energia. Ph.D. Thesis: UFSC, Florianópolis.

Chen, J. & C. Zhang (2002). Profit Advantage – Comparisons of Sino-US Competitive Industries, *International Trade*, 5.

Chen, G; M. Firth; Y. Xin & L Xu (2008). Control transfers, Privatization, and Corporate Performance: efficiency gains in China's listed companies, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 43 (1), 161–190.

Chissano, J. (1999). Keynote Address in Fourth Private Sector Conference in Mozambique. *Ministério da Indústria e do Comércio de Moçambique*: Maputo.

Chong, B. (2009). How does Privatization Work in China, *Journal of Comparative Economics*, 37 (3), 453-470

Clapham, C. (1996). Africa and the International system: The politics of state survival. Cambridge University Press: Cambridge.

Collier, P. e J. Gunning (1999). Why has Africa Grown Slowly?. *Journal of Economic Perspectives* 13 (3), 3-22.

Cosatu (2011). *Towards a Cosatu Living Wage Conference: A Naledi Research Report*.

Edigheji, O. (2010). *Constructing a democratic developmental state in South Africa: potentials and challenges*. HSRC Press: Cape Town.

EREP (2012), Embaixada da República de Angola em Portugal, <http://www.embaixada.deangola.org/negocios.htm>.

DGEP (1999). *Privatizações e Regulação: A experiência Portuguesa*. Ministério das Finanças: Lisboa.

DGEPMFP (2001). Direção Geral de Estudos e Previsão do Ministério das Finanças de Portugal – Setor Empresarial do Estado: evolução no período 1996/2001, Secretariado de Estado do Tesouro e das Finanças

DL n.º 128/75 (1975). Decreto-lei de 7 de Outubro, Governo de Transição de Angola, determinação da intervenção do Estado na Economia.

DL n.º 3/76 (1976). Lei da Nacionalização e Confisco de Empresas e outros bens

DL n.º 10/79 (1979). Decreto-lei de 22 de Junho, Medidas de promoção do investimento estrangeiro em Angola.

DL n.º 10/88 (1988). Decreto-lei de 2 de Julho. Delimitação de setores de atividade económica.

DL n.º 11/88 (1988). Decreto-lei de 9 de Julho. Medidas para a Constituição de Empresas Estatais.

DL n.º 32/89 (1989). Decreto-lei de 15 de Julho, O Processo de Redimensionamento do Sector por Ajuste Direto.

DL n.º 60/91 (1991). Decreto-lei de 18 de Outubro. Princípios Fundamentais e Regras de Funcionamento da Pequena Atividade Económica.

DL n.º 8-F/91 (1991). Decreto-lei de 16 de Março. O Processo de Redimensionamento do Sector por Ajuste Direto.

DL n.º 10/94 (1994). Decreto-lei de 31 de Agosto, Lei das Privatizações.

DL n.º 13/94 (1994). Decreto-lei de 2 de Setembro. Delimitação de setores de atividade económica.

DL n.º 15/94 (1994). Decreto-lei de 23 de Fevereiro. Reformas institucionais para criação e uma economia de mercado.

DL n.º 12 – C/96 (1996). Decreto-lei de 3 de Junho. Promoção e captação do investimento estrangeiro.

DL n.º 21/96 (1996). Programa de Privatização Português para os anos de 1996 e 1997.

DL n.º 65/97 (1997). Programa de Privatização Português para os anos de 1998 e 1999.

DL n.º 75/00 (2000). Programa de Privatização Português para os anos de 2000 e 2001.

DL n.º 52/01 (2001). Decreto-lei de 24 de Agosto.

DL n.º 53/01 (2001). Decreto-lei de 24 de Agosto. Determinação do registo do património junto das Conservatórias.

DL n.º 11/03 (2003). Decreto-lei de 13 de Maio. Lei de Bases do Investimento Privado.

DL n.º 14/03 (2003).Decreto-lei de 18 de Julho. Lei do Fomento do Empresariado Privado Angolano

DL n.º 17/03 (2003) Decreto-lei de 25 de Julho. Lei sobre os incentivos Fiscais e Aduaneiros ao Investimento Privado

DL n.º 44/03 (2003). Decreto-lei de 04 de Julho. Criação da Agência Nacional de Investimento Privado

DL n.º 123/03 (2003). Decreto-lei de 23 de Dezembro. Criação do Guiché Único de Empresa.

DL n.º 37/06 (2006). Decreto-lei de 07 de Julho. Criação do Banco de Desenvolvimento de Angola.

DL n.º 02/07 (2007). Decreto-lei de 31 de Agosto. Lei sobre o Regime Jurídico dos Estrangeiros na República de Angola

DL n.º 39/08 (2008). Decreto-lei de 23 de Junho. Criação do Fundo do Fomento Empresarial.

DeCastro, J. & K. Uhlenbruck (1997). Characteristics of privatization: Evidence from developed, less-developed, and former communist countries, *Journal of International Business Studies*, 28, 123–143.

Drucker, P. (2000), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business: New York.

Duriau, V., R. Reger e M. Pfarrar (2007), A content analysis of the content analysis literature in organizational studies: Research themes, data sources, and methodological refinements, *Organizational Research Methods*. 10 (1), 5-34.

FMI Angola (2000). *Staff Report for the 2000*. Article IV Consultations and Discussions on a Staff Monitored Program.

FMI Angola (2005). *Staff Report for the 2005*. Revisão da Gestão das Despesas Públicas e Responsabilização Financeira de Angola.

GAFEED (1995). *Privatizações em Portugal: Uma Reforma Estrutural*. Ministério de Finanças, Lisboa.

Ghiglione, R. e B. Matalon (2001), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Celta: Oeiras.

Hamel G. (1996), *Competing For the Future*, Harvard Business School Press: Boston.

Hogan, J. (2008). Critical Junctures? Privatization Policy in Brazil and Argentina at the Start of the Century. *The Open Political Science Journal* 1 (4): 59–74.

Holland, T. (2002). The Perils of Privatization: China Telecom, Initial Public Offering, *Far Eastern economic review*, 165 (45), pp.55.

IDIA (2000). Comissão de Avaliação do Parque Industrial Nacional do Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ministério da Industria,

IFC (2005). Internacional France Corporation of World Bank. A Transformação da Propriedade na China.

Jessop, B. (1998). *The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development*. *International Social Science Journal* 155, 29-45.

Jiang, G. (2009). A Re-examination of China's share Issue Privatization, *Journal of banking & finance*, 33 (12), 2322 -2332

Lieberman, I. (1993). Privatization: The theme of the 1990s. *The Columbia Journal of World Business*, 28 (1), 8–17.

Lopes da Costa, R. (2012). *Os modelos de gestão global e os meios e técnicas de fazer o controlo de gestão nas PME*, Actual Editora: Lisboa.

Ma, J. & W. Yang (2010). On Trade Barriers to China's Textiles Industry. *International Journal of Business and Management*, 5 (9), 127-131.

MADR (2008). Ministério da Agricultura e do Desenvolvimento Rural: Relatório de Reestruturação do Subsector do café de Angola (Diagnostico da Fileira do Café), Volume II.

Makalou, O. (1999). *Privatization in Africa: A critical analysis*. World Bank, Washington.

Malumbu, M. (2005). Angola – Gestão e Dinâmica dos Recursos. Edizioni Vivere: Luanda.

Marais, H. (2011). *South Africa pushed to the limit: the political economy of change*. Zed Books: London.

McDonald, D. (2008). *World city syndrome: neoliberalism and inequality in Cape Town*. Routledge: New York.

Menon, M., B. Lee, L. Eldenberg (1996), Information Technology Productivity in the Health Care Industry. *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*, 477: Cleveland.

Morais, L. & Saad-Filho, A. (2011). Brazil beyond Lula. *Latin American Perspectives* 38 (2): 31–44.

Muekalia, J. (2004). *Angola - A Segunda Revolução: Memórias da luta pela Democracia*, Sextante Editora, Lisboa

Nellis, J. (2005) *Privatization in Africa: What has happened? What is to be done?* (Working Paper No. 25), Centre for Global Development: Washington.

Nunes, Ana; Carlos Bastien & Nuno Valério (2006). Privatization and Transnacionalization in Portugal (1980-2005). Working paper n°27: GHES – Gabinete de História Económica e Social, Lisboa.

Khavul, S.; G. Bruton & E. Wood (2009). Informal Family Business in Africa. *Entrepreneurship. Theory and Practice* 33 (6), 1217-1236.

Pinheiro, A. (1996). No que deu, afinal, a privatização? BNDES, Rio de Janeiro.

Pitcher, A. (1993). Politics in the Portuguese empire: The state, industry and cotton, 1926-1974. Oxford University Press: Oxford.

Pitcher, A. (2002). *Transforming Mozambique: The Politics of Privatization 1975-2000*. Cambridge University Press, Cambridge.

Pitcher, A. (2012). *Party politics and economic reform in Africa's democracies*. Cambridge University Press: New York.

Portal das PME (2012). Angola – um mercado de oportunidades, <http://www.pmeportugal.com.pt/PME-NA-HORA/Conhecimento/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o/ANGOLA%E2%80%93Um-mercado-de-Oportunidades.aspx>.

Ramamurti, R. (2000). A multilevel Model of Privatization in Emerging Economies. *The Academy of Management Review*, 25 (3), 525–550.

Ravaillon, M. (2011). A Comparative Perspective on Poverty Reduction in Brazil, China, and India. *World Bank Research Observatory*, 26 (1): 71–104.

Reuteurs (2004). Tell it straight: Reuters Annual Report and Form 20-F 2004

Rocha, A. (2000). *Para Aonde Vai a Economia Angolana*. Executive Center e LAC: Luanda.

Rollo, M. (1994), Portugal e o plano Marshall: História de uma adesão a contragosto (1947-1952), *Análise Social*, 128 (4), 841-869.

SEE (2001). Setor Empresarial do Estado. Secretaria de Estado do Tesouro e das Finanças do Ministério das Finanças. Sector Empresarial do Estado: Evolução no período 1996/2001

Self, P. (1993). *Government by the market? The politics of public choice*. Macmillan: London.

Sierra Bravo (1988), *Técnicas de Investigación Social, Teoría e Ejercicios*, Paraninfo: Madrid.

Sun, Q & W. Tong (2003). China share Issue Privatization: the extent of its success, *Journal of Financial Economics*, 70 (2), 183–222.

Tarski, A. (1977), *Introducción a la Lógica y a la Metodología de las Ciencias. Investigación en Ciencias Sociales*, Interamericana: México, D. F.

The Economist (2011). Measuring Brazil's Economy'. *The Economist*, March 12, <http://www.economist.com/node/18333018>

Tu, G. (2013). Political Connections and Privatization: Evidence from China, *Journal of Accounting and Public Policy*, 32 (2), 114 -135

UNC (2010). United Nations Conference on Trade and Development - National Study – The Legal Framework of Private Investments of Republic of Angola”, Copyright, United Nations.

Utapi (2003). Relatório da Unidade Técnica de Apoio às Privatizações Industriais.

Vairinhos, V. (1995), *Estatística*, Universidade Aberta: Lisboa.

Valério, N. (2004). Nationalizations e Privatizations in Portugal During the Last Quarter of the 20<sup>th</sup> Century: Were they Profitable to the State. *Revista de História Económica e Social*. 2<sup>a</sup> Série, nº 7.

Vergara, S. (2006), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, Atlas, 7<sup>a</sup> Edição: São Paulo.

Vilelas, J. (2009), *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*, Edições Sílabo: Lisboa.



Werr, A. e A. Styhre (2002), Management consultants friend or foe?, *International Studies of Management & Organization* 32 (4), 43-66.

Wood G. e J. Haber (2001), *Pesquisa em Enfermagem: Método, Avaliação, Crítica e utilização*, 4ª Edição, Guanabara Koogan: Rio de Janeiro.

Yang, J. (2013). The Politics of Huanghua: Gender, Metaphors, and Privatization in China, *Language & communication*, 33 (1), 61 -68

Yin, R. (1994), *Case Study Research Design and Methods*, Sage, 2ª edição: Thousand Oaks.

Young, R. (1991). Privatisation in Africa. *Review of African Political Economy*, 18 (51), 50–62.

Zahra, S. (2007). Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Venturing* 22 (3), 443-452.

Zoogah, D. (2008). African Business Research: A Review of Studies Published in the Journal of African Business and a Framework for Enhancing Future Studies. *Journal of African Business*, 9 (1), 219–255.

Zoogah, D. (2011). Privatization, Governance Structures, and Trade Union Strength in Africa: A Transaction Cost Perspective, *Journal of African Business* 12 (1), 51-71.

# Apêndice A

*Questionário – 1ª Fase*

**Instruções para preenchimento deste questionário:**

- ◆ A resposta a este questionário é do ponto de vista da empresa, pelo que embora o Diretor-Geral/ Administrador possa ser a pessoa mais indicada para o responder, não impede que, se necessário se peça a ajuda do colega cuja função seja mais adequada para certo tipo de questões.
- ◆ Por favor, responda a todas as questões de acordo com as respetivas instruções.
- ◆ Procure responder com os dados mais próximos da realidade da empresa.
- ◆ Procure que o questionário esteja completamente preenchido, mas se na empresa não souber responder a alguma das questões por favor deixe-a em branco e passe à questão seguinte. O nosso muito obrigado.

**I. CAUSAS E SUGESTÕES PARA O INSUCESSO DAS PRIVATIZAÇÕES EM ANGOLA**

Dos possíveis problemas que as empresas Angolas enfrentaram face ao processo de privatização, abaixo indicados, indique aquele(s) que considera como mais importantes?

1. Incapacidade Financeira
2. Problemas de gestão
3. Ambiente Legal Institucional
4. Subjectividade

Das possíveis sugestões para futuros processos na construção de uma estrutura empresarial mais consistente, abaixo indicadas, indique aquela(s) que considera como mais importantes?

1. Formação específica e Permanente
2. Adoção de políticas Financeiras favoráveis ao Investimento privado
3. Estimulo ao Consumo de produção nacional e sua proteção
4. Promoção da cultura nacional Empresarial

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

Desejo receber uma cópia do estudo. Enviar para o e-mail: \_\_\_\_\_

# Apêndice B

*Questionário – 2ª Fase*

**Instruções para preenchimento deste questionário:**

- ◆ A resposta a este questionário é do ponto de vista da empresa, pelo que embora o Diretor-Geral/ Administrador possa ser a pessoa mais indicada para o responder, não impede que, se necessário se peça a ajuda do colega cuja função seja mais adequada para certo tipo de questões.
- ◆ Por favor, responda a todas as questões de acordo com as respetivas instruções.
- ◆ Procure responder com os dados mais próximos da realidade da empresa.
- ◆ Procure que o questionário esteja completamente preenchido, mas se na empresa não souber responder a alguma das questões por favor deixe-a em branco e passe à questão seguinte. O nosso muito obrigado.

**I. ANÁLISE AOS DADOS GERAIS DAS EMPRESAS****I.1 A Privatização Beneficiou mais**Família? Sim  Não Amigos? Sim  Não Trabalhadores? Sim  Não Políticos? Sim  Não Pessoas estranhas? Sim  Não I.2 S Os beneficiários conheciam a atividade/negocio? Sim  Não **I. 3 Estratégias adotadas pelas empresas:**Baseadas nos recursos? Sim  Não De posicionamento? Sim  Não De desenho? Sim  Não Planeamento? Sim  Não **I.4 Situação financeira:**

A empresa financia-se com recursos:

Alheios? Sim  Não Próprios? Sim  Não 

Se os recursos são alheios, que fontes:

Bancos? Sim  Não

Outras? Sim  Não

O financiamento é:

Interno? Sim  Não

Externo? Sim  Não

I.5 Funcionamento da empresa

Necessitaria de Milhões de kuanzas para o bom funcionamento da empresa? Sim  Não

Acha que os objetivos da privatização foram alcançados pelo Estado na sua plenitude? Sim   
Não

I.6 Como caracteriza a gestão:

Moderna? Sim  Não

Não moderna? Sim  Não

Aberta? Sim  Não

Fechada? Sim  Não

Virada para os objetivos? Sim  Não

I. 7 O Modelo de gestão adotado é baseado em:

Processo (Europa)? Sim  Não

Resultados (E.U.A)? Sim  Não

## II. FILOSOFIA DE GESTÃO

II.1 A informação é comunicada aos Trabalhadores? Sim  Não

II.2 Os trabalhadores pronunciam-se sobre os assuntos relacionados com o seu trabalho? Sim   
Não

II.3 O futuro dos trabalhadores não é assunto da empresa? Sim  Não

II.4 O contacto e a conversa são a melhor forma de comunicar com os trabalhadores? Sim   
Não

II.5 Os objetivos da empresa são explicados aos trabalhadores? Sim  Não

II.6 O planeamento de todas as ações constitui uma perda de tempo? Sim  Não

II.7 Os chefes ajudam os trabalhadores a resolver os problemas que encontram? Sim  Não

II.8 A qualidade é da responsabilidade de todos? Sim  Não

II.9 Todos os clientes são tratados da mesma maneira? Sim  Não

II.10 Os trabalhadores estão preparados para fazer um esforço suplementar para realizar um bom trabalho? Sim  Não

- II.11 Nesta organização /empresa, perde tempo a rever os objetivos? Sim  Não
- II.12 A empresa preocupa-se com o que acontece no mercado? Sim  Não
- II.13 A empresa age com rapidez a necessidade de fazer as coisas diferentes? Sim  Não
- II.14 Os trabalhadores são encorajados a desenvolverem as suas capacidades? Sim  Não
- II.15 A implementação de estratégia formulada é mais importante do que agarrar novas oportunidades? Sim  Não
- II.16 Na empresa o modo de trabalhar não deve mudar muito? Sim  Não
- II.17 A vida privada dos trabalhadores e o seu tempo livre não diz respeito á empresa? Sim  Não
- II.18 Ter poder significa dar instruções detalhadas sobre o modo como os trabalhadores devem executar as suas tarefas? Sim  Não

### III. ATITUDES E POSICIONAMENTO DOS TRABALHADORES FACE AO EMPREENDEDORISMO

- III.1 Ter direito significa poder influenciar as decisões dos políticos? Sim  Não
- III.2 Todos podem mudar a sua condição social? Sim  Não
- III.3 Mudar de emprego ou de residência é desencorajado? Sim  Não
- III.4 Ganha-se dinheiro sendo um perito no que faz? Sim  Não
- III.5 Ter muito dinheiro significa pertencer a uma família influente? Sim  Não
- III.6 Para ser um empreendedor é preciso ser um técnico qualificado? Sim  Não
- III.7 Os empreendedores produzem os produtos existentes de uma forma mais eficiente? Sim  Não
- III.8 Torna empreendedor quem não conseguiu encontrar trabalho? Sim  Não
- III.9 Falhar significa perder o respeito dos outros? Sim  Não
- III.10 Ter sucesso significa ganhar muito dinheiro? Sim  Não
- III.11 Ter sucesso significa ter muita instrução? Sim  Não
- III.12 Tem responsabilidade de manter os valores e a reputação da família? Sim  Não
- III.13 É através do trabalho de desenvolvimento a sua identidade e respeito próprio? Sim  Não
- III.14 A igualdade é um direito de todos? Sim  Não
- III.15 A igualdade deve basear-se num sistema de recompensas com base no mérito e competências? Sim  Não
- III.16 Começar ou definir uma empresa significa não poder regressar ao seu emprego anterior? Sim  Não
- III.17 Começar uma nova empresa é algo de incerteza mas traz mais interesse a vida? Sim  Não

#### IV. ESTRUTURA CONCORRENCIAL

IV.1 A empresa tem muitos concorrentes fortes? Sim  Não

IV.2 Em termos da dimensão do concorrente principal com que mais se preocupa?

Com a dimensão? Sim  Não

Com a competitividade? Sim  Não

Com ambas? Sim  Não

IV.3 Como classificar o preço do seu produto ou serviço em comparação com os dos seus concorrentes:

Muito elevado? Sim  Não

Elevado? Sim  Não

Médio? Sim  Não

Baixo? Sim  Não

Muito baixo? Sim  Não

IV.4 Como classifica a qualidade da sua força de trabalho?

Muito elevado? Sim  Não

Elevado? Sim  Não

Médio? Sim  Não

Baixo? Sim  Não

Muito baixo? Sim  Não

IV.5 Como classifica a qualidade dos inputs/materiais que recebe:

Muito elevada? Sim  Não

Elevada? Sim  Não

Médio? Sim  Não

Baixo? Sim  Não

Muito baixo? Sim  Não

IV.6 Como classifica a burocracia:

Muito elevada? Sim  Não

Elevada? Sim  Não

Médio? Sim  Não

Baixo? Sim  Não

Muito baixo? Sim  Não



## V. SOBRE A ENVOLVENTE

V.1 Muitos fatores ambientais influenciaram a atividade da empresa? Indique por favor o seu grau de concordância:

- V.1.1 Disponibilidade de mão-de-obra qualificada? Sim  Não
- V.1.2 Disponibilidade de técnicas de tecnologias de informação? Sim  Não
- V.1.3 Disponibilidade de formação? Sim  Não
- V.1.4 Disponibilidade de máquinas de equipamentos? Sim  Não
- V.1.5 Disponibilidade de obtenção de capital nos bancos? Sim  Não
- V.1.6 Facilidade de identificar consumidores/clientes? Sim  Não
- V.1.7 Vendas da indústria estáveis? Sim  Não
- V.1.8 Relação preço/custo estável? Sim  Não
- V.1.9 Mudança de tecnologia? Sim  Não
- V.1.10 Estabilidade política? Sim  Não
- V.1.11 Facilidade em obter capital através da família e dos amigos? Sim  Não
- V.1.12 A dimensão da família? Sim  Não
- V.1.13 A burocracia Sim  Não

## VI. SOBRE A FAMÍLIA

VI.1 Os fatores familiares influenciaram muito as atividades das empresas. Assinale com um x o seu grau de concordância:

- VI.1.1 Um familiar seu tem uma dívida para com a empresa para que você trabalhe deve fazer com que a dívida não seja cobrada? Sim  Não
- VI.1.2 Se um familiar próximo estiver doente não comparece ao trabalho? Sim  Não
- VI.1.3 Todos os seus colegas deveriam ser seus familiares? Sim  Não
- VI.1.4 Se um subordinado seu for familiar faz tudo para que ele não cometa erros? Sim  Não
- VI.1.5 Antes de aceitar um emprego aconselha-se com a família? Sim  Não
- VI.1.6 Quando trabalha com familiares a sua produtividade aumenta? Sim  Não
- VI.1.7 Se no local de trabalho houver uma discussão entre um familiar defende sempre o seu familiar? Sim  Não
- VI.1.8 A família só te traz problemas? Sim  Não

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.**

Desejo receber uma cópia do estudo. Enviar para o e-mail:

---

# Apêndice C

*Guião de Entrevista*

**Empresa**

Funções que desempenha \_\_\_\_\_

Anos de experiência em trabalhos de direção geral \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_ anos

Sexo: Feminino  Masculino **I. CAUSAS DE INSUCESSO DAS PRIVATIZAÇÕES EM ANGOLA**

1. Como caracteriza a empresa? Atividades, número de trabalhadores...
2. Qual a modalidade de privatização mais benéfica em termos de aplicação?
3. Qual a situação financeira da empresa?
4. Como caracteriza os gestores da empresa?
5. Como caracteriza a concorrência?
6. Que tipos de fatores ambientais mais influenciaram a atividade da empresa?
7. As empresas Angolanas sofrem a concorrência de mercados externos?
8. Quais as principais causas de insucesso no que diz respeito à privatização das empresas Angolanas a partir de 1989?