

**AVALIAÇÃO FINAL**  
**CVE/085**  
Programa de apoio ao sector  
das energias renováveis

**FICHA SINTÉTICA**

País	Cabo Verde
Título longo do projeto	Apoio à parceria entre o Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial e o Centro de Competência para a Engenharia Técnica de Edifícios do Luxemburgo
Título curto do projeto	CdC-3C
Código LuxDev	CVE/085
Versão do relatório	Junho 2022

**CLASSIFICAÇÃO DO PROJECTO PELA MISSÃO DE AVALIAÇÃO**

Classificação global (Eficácia)	<b>2</b> Escala de 1 (resultados excelentes, ultrapassando consideravelmente as expectativas) a 6 (a ação de desenvolvimento falhou ou a situação se agravou).
Classificação dos outros critérios de avaliação	Relevância: <b>3</b> Coerência: <b>4</b> Eficiência: <b>3</b> Sustentabilidade: <b>4</b>

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### Introdução e objetivos

O objetivo do relatório é apresentar as principais constatações, conclusões e respectivas recomendações resultantes da avaliação final do *CVE/085 - Apoio à parceria entre o Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial e o Centro de Competência para a Engenharia Técnica de Edifícios do Luxemburgo, designado por CdC-3C*, em nome da Cooperação Luxemburguesa, bem como das suas contrapartes. Neste contexto, o relatório:

- Analisa os resultados e os objetivos específicos alcançados no momento da avaliação;
- Analisa os resultados alcançados em termos de Capacitação;
- Analisa a gestão e monitorização do programa;
- Analisa o programa/projeto utilizando critérios de avaliação Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento, tendo em conta aspetos transversais;
- Analisa as questões de avaliação descritas nos termos de referência;
- Identifica as aprendizagens alcançadas bem como as recomendações para a continuação do programa.

### Objetivos específicos e resultados

Este programa está a ser avaliado de acordo com os critérios de uma intervenção de desenvolvimento quando, na verdade, não é uma intervenção típica de desenvolvimento. É uma start-up, apoiada por um parceiro de desenvolvimento, entre instituições nacionais e luxemburguesas. O programa não está organizado de acordo com objetivos e resultados, mas com base em fases e os respetivos pacotes de trabalho.

- **Fase 1 Implementação do CdC-3C** (Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial e Centro de Competência para a Engenharia Técnica de Edifícios do Luxemburgo) - **PT1.1** - Gestão de projetos; **PT1.2** - Incorporação do CdC-3C.
- **Fase 2 Operacionalização do Centro de Competência para a Engenharia Técnica de Edifícios do Luxemburgo no seguimento das atividades do CdC-3C** – **PT2.1** - Serviços de engenharia de formação; **PT2.2** - Serviços de engenharia em eficiência energética e energias renováveis; **PT2.3** Serviços de incubação, inovação, investigação e desenvolvimento; **PT2.4** Serviços de acreditação e certificação de metrologia e eficiência energética; **PT3** Lançamento dos serviços CdC-3C no mercado interno; **PT4** Regionalização do CdC-3C; **PT5** Atividades transversais.

Na **Fase 1** do projeto, **todas as atividades** previstas no **PT1 foram implementadas** e levaram à **incorporação do CdC-3C (PT1.2)**. Na **Fase 2**, os **PT 2.1, 2.2, 3, 4 e 5 foram totalmente implementados**. O **PT2.3 não foi totalmente implementado** (especialmente os serviços de incubadora). O **PT2.4. foi parcialmente implementado** - à data desta avaliação, o processo de criação das condições para a transformação do Centro de Energias Renováveis e Manutenção *Industrial* num Organismo de Verificação Metrológica está praticamente completo, incluindo a instalação e o equipamento de um laboratório para este fim e a certificação do Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial como Organismo de Verificação Metrológica pelas entidades competentes.

O CdC-3C final foi incorporado, está operacional no mercado e esses foram os resultados esperados do programa.

## Pontuações de avaliação e comentários

Pontuação	Comentários
<b>Relevância: 2,65</b>	A decisão de financiamento original foi tomada com base em premissas irrealistas que foram corrigidas num segundo plano de negócios. Do ponto de vista da eficácia da assistência, o programa é contrário ao princípio básico de utilização dos sistemas nacionais existentes.
<b>Coerência: 3,72</b>	O alinhamento estreito com as políticas sectoriais relevantes e o alinhamento com as intervenções anteriores da Cooperação Luxemburguesa é fortemente penalizado pela insuficiente clarificação e segregação do modelo de negócios do CdC-3C em relação ao do Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial.
<b>Eficácia: 1,98</b>	O programa foi considerado globalmente eficaz, embora algumas das competências utilizadas durante o processo de acreditação fossem competências externas (consultorias) e, portanto, não totalmente retidas.
<b>Eficiência 3,03</b>	O programa pode ser avaliado como moderadamente eficiente. Tal deve-se ao custo de formação relativamente elevado por participante (1 635 € em 2019; 1 830 € em 2020; e 989 € em 2021) e aos resultados líquidos negativos do CdC-3C no período abrangido pela avaliação.
<b>Sustentabilidade: 4,00</b>	Existem riscos relevantes quanto à sua sustentabilidade financeira a longo prazo. Deve ser dada especial atenção à exploração de novos mercados, a fim de reduzir a sua dependência de projetos financiados pelo Estado ou por organizações internacionais.

### Lições aprendidas com este Programa

- O **Programa CVE/085 foi relevante**, tendo em conta os objetivos e prioridades específicos de Cabo Verde nas áreas de transição energética, mitigação e adaptação às alterações climáticas e melhoria da competitividade do sector industrial, definidos no Plano Estratégico para o Desenvolvimento Sustentável e no Programa de Governo da VIII Legislatura.
- No entanto, **tal não pode ser definido como um programa de cooperação e desenvolvimento**. É um diálogo estruturado entre as partes interessadas luxemburguesas e cabo-verdianas que levou a um investimento através do qual surgiu uma empresa. Assim, avaliá-lo como uma intervenção de desenvolvimento e cooperação é, por si só, um exercício questionável, justificável por ter sido enquadrado no Programa Indicativo de Cooperação.
- Além disso, a natureza do programa **não está alinhada com o resultado esperado do Eixo 3 do Programa Indicativo de Cooperação** que era “os recursos humanos do Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial são capacitados através de um programa de ensino superior ligado à investigação e desenvolvimento de projetos técnicos em energias renováveis”. Na verdade, a 3C é uma privatização efetiva de parte dos serviços anteriormente prestados pelo Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial. A intercâmbio é bastante claro: O parceiro do Luxemburgo transfere *know-how* e o Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial cede parte do mercado nacional com vista ao futuro acesso ao mercado regional. Tal pode efetivamente tornar-se uma modalidade de parceria mutuamente benéfica, com ganhos evidentes em termos de transferência de *know-how* e potencial exploração conjunta de mercados mais vastos.
- Mas a natureza da cooperação com o sector privado definida na secção 4.4 do Programa Indicativo de Cooperação apontava, por outro lado, para estudos destinados a **promover o investimento privado e não um investimento específico** como o que conduziu à criação do 3C.
- O **programa é contrário ao princípio básico de utilização dos sistemas nacionais existentes**. E pode de facto prejudicar os interesses do Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial (se o 3C não tiver sucesso no acesso aos mercados regionais, acabará por perder parte do seu mercado nacional sem qualquer tipo de fonte adicional de receita).

- Existe uma **possibilidade real de que o CdC-3C venha a competir com empresas privadas existentes ou futuras** no terreno. Uma vez que o CdC-3C é **fortemente subsidiado com recursos públicos nacionais e internacionais** (seja no momento da sua criação, seja na sua fase operacional, através de instituições públicas ou programas que contratam diretamente os seus serviços), a concorrência com empresas privadas, neste quadro, entra em conflito com os objetivos do Governo quanto à atração de investimento privado, promoção do sector privado, e melhoria do ambiente de negócios - quer no Plano Estratégico para o Desenvolvimento Sustentável quer nos Programas Governamentais.
- O **custo de transação do programa tem sido bastante alto** por terem de ser preparados dois planos de negócios diferentes. Adicionalmente, a decisão de financiamento foi tomada com base num plano de negócios irrealista.
- A avaliação da coerência deste componente do programa é afetada por uma insuficiente clarificação e segregação do modelo de negócios do CdC-3C em relação ao do Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial, com sobreposição de áreas de atuação e mix de marketing, quer em termos de instrumentos de gestão estratégica (estatutos e planos de negócios), quer em termos de práticas de gestão (relatórios de atividades). Esta sobreposição pode resultar em conflitos de interesses entre o CdC-3C e um dos seus acionistas (Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial), bem como ineficiências na abordagem de mercados e oportunidades de negócios.
- A análise do desempenho económico e financeiro do CdC-3C nos seus três primeiros anos de atividade aponta para **riscos relevantes para a sua sustentabilidade** a médio e longo prazo. Tais riscos decorrem principalmente de cinco fatores :
  - a dimensão limitada do mercado doméstico,
  - a competitividade limitada da empresa a nível regional,
  - a clareza insuficiente dos modelos de negócios do CdC-3C e *Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial* e a consequente existência de áreas de alguma sobreposição),
  - os custos unitários relativamente altos da formação (dado o nível médio de rendimentos nos mercados-alvo),
  - a forte dependência do CdC-3C de projetos financiados por doadores internacionais.
- O Programa CVE/085 é avaliado como **moderadamente eficiente**. Nos três primeiros anos, o CdC-3C ministrou cursos de formação a 678 participantes, com um custo operacional global de 1 256 € por participante (1 635 € em 2019; 1 830 € em 2020 e 989 € em 2021). A título meramente comparativo, os custos operacionais totais por participante no Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial foram estimados em cerca de 940 € em 2019.

## Recomendações

- No futuro, **os diálogos estruturados entre os parceiros luxemburgueses e cabo-verdianos devem ser apresentados como tal e não como uma intervenção de desenvolvimento e cooperação**. O diálogo estruturado entre os parceiros luxemburgueses e cabo-verdianos é certamente um caminho interessante para desenvolver ainda mais esta parceria duradoura entre os dois países. A União Europeia, por exemplo, investe cada vez mais nessa via com diversos países com os quais mantém parcerias estratégicas (neste link, o exemplo dos Diálogos Sectoriais da União Europeia). Ainda assim, este programa foi financiado no âmbito de um Programa Indicativo de Cooperação com objetivos de desenvolvimento específicos que não foram cumpridos pelo investimento realizado no 3C.
- O **processo de seleção de parceiros para tais diálogos estruturados deve ser mais transparente e proporcionar igualdade de oportunidades** para as instituições de ambos os países. Caso contrário, este tipo de iniciativa pode representar um risco para a reputação de ambos os parceiros. O envolvimento de Agentes Não Estatais em iniciativas de diálogo sectorial que conduzam a investimentos apoiados pelo Tesouro luxemburguês deve ser totalmente transparente e deve ser garantida a igualdade de oportunidades no acesso, respeitando assim os princípios da eficácia da assistência.
- Intervenções futuras desta natureza devem **medir cuidadosamente a** possibilidade de prejudicar os interesses dos beneficiários e incluir uma estratégia detalhada de gestão de riscos.
- A Cooperação Luxemburguesa deve **acompanhar de perto o desenvolvimento do 3C** para garantir que a sua criação não prejudica os interesses do seu principal parceiro no sector, o Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial.

- **Os mecanismos internos de controlo da qualidade** da Cooperação Luxemburguesa **devem ser reforçados** para permitir uma análise aprofundada dos estudos de viabilidade.
- Avaliar a possibilidade de **introduzir duas melhorias no modelo de gestão do CdC-3C** para garantir maior coerência e robustez de gestão a longo prazo:
  - formalizar, nos Estatutos ou em acordo de acionistas, os acordos entre as partes relacionados com cargos nos órgãos sociais da empresa, para providenciar maior estabilidade a tais acordos,
  - analisar novamente a decisão de a Presidência do Conselho de Administração ser ocupada pelo Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial, sugerindo que o cargo seja preenchido por uma terceira pessoa, independente dos dois acionistas, para reduzir potenciais riscos de conflito de interesses.
- **Reduzir a dependência do CdC-3C de recursos públicos** que possam conferir-lhe vantagens operacionais e/ou financeiras na competição com concorrentes privados existentes ou futuros, de forma a minimizar o risco de causar distorções de mercado.
- Desenvolver um **plano e cronograma eficazes para a operacionalização dos serviços de verificação metrológica** pelo Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial, mapeando as partes interessadas relevantes a envolver e as estratégias de envolvimento, detalhando as atividades a realizar, responsabilidades na sua realização, recursos necessários, e datas-chave.
- Projetar e implementar **estratégias comerciais e de marketing mais robustas, focadas, proativas e agressivas** para explorar oportunidades nos mercados nacional e regional de serviços especializados de formação. É recomendado desenvolver planos comerciais periódicos (trimestrais, semestrais ou anuais), associados a objetivos concretos. Para os mercados externos, como a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental e os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, por exemplo, foi sugerido desenvolver os planos em conjunto com o Centro de Competência para a Engenharia Técnica de Edifícios do Luxemburgo, para tirar partido da sua experiência.