



## DIOGO FARIA DE OLIVEIRA

Fundador e Diretor Executivo da Defining Future Options

# A IMPORTÂNCIA DE VER PARA ONDE VAMOS

SABEMOS BEM DE ONDE VIEMOS, MAS NÃO SABEMOS NEM ONDE ESTAMOS, NEM PARA ONDE VAMOS.

• Além de **não sabermos nada sobre o presente**, também **não sabemos nada sobre o futuro**

• Para **conhecer o futuro** temos de ter **instrumentos de planejamento e gestão**. É fundamental que **todas as EG tenham Planos de Negócio (Business Plan) a 5 ou 10 anos**

• Com **instrumentos de planejamento e gestão**, o Governo estaria **muito mais bem apetrechado** para **adequar a alocação de verbas às políticas setoriais**

O nosso setor é muito rico em informação estatística, com relatórios anuais de referência (RASARP, ERSAR), de monitorização (PENSAAR 2020, MAAC) e bianuais (O Mercado e os Preços, APDA), entre outros. Sabemos quase tudo sobre o que se passou, mas só o sabemos um ano depois. Só no final do ano de 2020 é que foi publicado o RASARP com informação de 2019. Ou, dito de outra forma, vamos estar quase todo o ano de 2021 com informação de 2019.

Na realidade, a informação que obtemos serve apenas para constatar o que aconteceu. Não nos permite propor melhorias, atuar corretivamente ou ajustar medidas e ações para o presente. Tudo o que podemos fazer é olhar para o passado e, eventualmente, propor melhorias, ajustes e incentivos para o futuro. E depois resta-nos esperar. Esperar mais um ano para ver se tais melhorias, ajustes ou incentivos resultaram, ou não.

Veja-se o caso do ano absolutamente atípico de 2020: vamos ter de aguardar pelo final de 2021 para sabermos o que ocorreu em 2020. Vamos apenas “observar”, quando deveríamos ter acompanhado em tempo real o desempenho das Entidades Gestoras (EG) e a evolução dos serviços prestados e dos indicadores de desempenho. E o mesmo vai acontecer com 2021: só no final de 2022 é que vamos saber como correu este ano.

Acresce que, além de não sabermos nada sobre o presente, também não sabemos nada sobre o futuro. Hoje não sabemos, por exemplo, como evoluíram as tarifas em 2020 e 2021, nem qual é a sua perspetiva de evolução para 2022 ou 2023. E o mesmo acontece com os investimentos (extra POSEUR), com a taxa de cobertura, ou com as perdas de água.

Em suma: temos uns enormes retrovisores e um pequeno e embaciado pára-brisas.

É fundamental alterarmos o *status quo*

do setor. E para isso há que introduzir duas mudanças estruturantes no reporte e na gestão das Entidades Gestoras. Primeira: Para conhecer o presente, temos de abandonar a velhinha forma de reporte através de trocas de emails e de folhas de excel. É necessário introduzir uma Plataforma informática de reporte que alivie o tempo consumido pelas EG e pelo Regulador no carregamento, tratamento e validação da informação. Uma Plataforma que possa ser alimentada mensalmente (e quase automaticamente) com alguns dados dos sistemas de gestão de clientes, de contabilidade e de operação. Esta Plataforma constituiria uma importante ferramenta de acompanhamento da atividade por parte dos órgãos decisores das EG e, adicionalmente, permitiria ter um conhecimento da realidade presente e da sua evolução ao longo do ano, que não temos hoje.

Segunda: Para conhecer o futuro temos de ter instrumentos de planeamento e gestão. É fundamental que todas as EG tenham Planos de Negócio (*Business Plan*) a 5 ou 10 anos, com a definição de objetivos, trajetórias tarifárias, planos de investimento, estabelecimento de prioridades e identificação dos recursos financeiros, técnicos, tecnológicos e humanos para atingir tais objetivos. Esses Planos de Negócio devem ser suportados por Planos Diretores que evidenciem as extensões e renovações das redes e outros investimentos, propondo o respetivo cronograma temporal de execução e estimativas de custos. Depois de aprovados pelas EG, tanto os Planos de Negócio, como os Planos Diretores, constituirão importantes instrumentos de apoio à decisão, permitindo ajustar, ao longo do tempo, prioridades, investimentos e tarifas, de forma criteriosa e ponderada.

Além disso, com uma Plataforma informática e com instrumentos de planeamento e gestão, o Governo estaria muito mais bem apetrechado para adequar

a alocação de verbas às políticas setoriais por si definidas e às prioridades reais das Entidades Gestoras.

Enfim, a introdução destas ferramentas no setor constituiria uma alteração profunda e estrutural na forma como agimos enquanto decisores políticos e gestores das EG.

Não quero com isto retirar importância aos sucessivos Planos Estratégicos, que foram (e são) fundamentais para a estruturação do setor tal como o conhecemos hoje. Mas há que dar um passo em frente e começar a olhar para o presente e para o futuro de forma informada e suportada em dados reais e previsionais.

Num momento em que está a ser ultimado o novo Plano Estratégico PENSAARP 2030 (à data em que escrevo este artigo ainda não é conhecida a proposta de texto do PENSAARP 2030) deveria ser ponderada a inclusão da Plataforma, dos Planos de Negócio e dos Planos Diretores como um desígnio que nos permita dar um salto qualitativo na forma como gerimos o setor.