

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

**A Importância dos Centros de Logística  
e Distribuição no Sector Agrícola de  
Perecíveis no Mercado Angolano**

**Maria Flora Mengi Manzambi**

Projeto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de  
**MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS RAMO DE GESTÃO LOGÍSTICA**

Orientador: Professor Especialista Mestre António Cameirão Jorge

Setúbal, 2015

## **Agradecimentos**

O meu muito obrigado é pouco perante o apoio e a força que me foi dada durante esta jornada que foi o meu Mestrado em Gestão Logística.

Aos meus coordenadores, Professor Mestre Especialista António Cameirão Jorge e Professor Doutor Joaquim Silva Ribeiro pelo incentivo dado ao longo da realização deste trabalho.

A todas as instituições que participaram nas entrevistas e na análise de dados em particular o Ministério do Comercio e a Direção Nacional de Logística da República de Angola.

No Ministério do Comércio gostaria de agradecer à Doutora Rosa Pacavira e ao Doutor Boa António Pedro, pela oportunidade de poder realizar o meu projeto e participar nas atividades realizadas pelo Ministério.

À Direção Nacional de Logística, fica o meu profundo agradecimento ao Eng.º Yuri Chipuio, à Eng.ª Analzira Mateus, ao Diretor do CLOD Eng.º Marcelo Kamoneha e toda a equipa, por toda a simpatia e disponibilidade demonstrada na partilha de informação.

Agradeço aos meus Pais e aos meus Irmãos pelo apoio que me têm dado, nesta minha jornada académica, sem o vosso apoio nada seria possível.

Ao Rui, pelo amor que partilhamos todos os dias, por me acompanhar em todos os momentos, obrigada por acreditares em mim.

Este projeto não é apenas resultado de um empenho individual, mas sim um passo que representa um importante marco na minha vida pessoal e profissional. Com isso agradeço a todos que estiveram presentes, de uma forma direta ou indireta nesta caminhada.

## Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>6</b>
1.1 - Apresentação do Tema .....	8
1.2 - Objetivo do Trabalho .....	8
1.3 - Estrutura do trabalho.....	9
<b>Capítulo 2 – Revisão de Literatura.....</b>	<b>10</b>
2.1 - Logística .....	10
2.2 - Cadeia De Abastecimento .....	12
2.3 – Plataformas logísticas.....	13
2.4 – O Transporte e Logística .....	14
2.5 – Sustentabilidade .....	16
<b>Capítulo 3 - Metodologia .....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 4 – Parte Empírica.....</b>	<b>21</b>
4.1 – Enquadramento do Mercado Angolano .....	21
4.1.1 – Angola - Potência Logística Regional .....	21
4.1.2 - As Zonas de Comércio Livre.....	22
4.1.3 - Comércio Informal - Uma Realidade Angolana .....	24
4.1.4 - Comércio Rural .....	25
4.2 - Estrutura do Sistema de Logística e de Distribuição de Produtos.....	28
Essenciais .....	28
4.3 - Centros de Abastecimento e Mercados Abastecedores.....	31
4.4 - A Importância dos Centros de Logística e Distribuição no Mercado Angolano.....	32
4.4.1 - A importância dos CLOD no mercado de perecíveis.....	34
4.4.2 - Os transportes nas Plataformas Logísticas .....	35
4.5 - Estudo de Caso.....	38
4.5.1 – Implementação do Programa PAPAGRO .....	38
4.5.2 - Infra-estruturas do PAPAGRO .....	39
4.5.3 - Transportes .....	41
4.5.4 – Compra dos Produtos Agrícolas .....	42
4.5.5 - Venda Dos Produtos Agrícolas .....	45
4.5.6 - Protocolo BPC – MINCO.....	47
4.5.7 - Impacto Social e os seus Beneficiários .....	48
<b>Conclusão .....</b>	<b>51</b>
Constrangimentos .....	53
Recomendações.....	55
<b>Referência Bibliográfica.....</b>	<b>59</b>

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Mapa das Redes Estatais .....	30
Ilustração 2 - Excerto da Pauta Aduaneira Angola 2014 .....	35
Ilustração 3 - Mapa de Localização das Agromercas .....	39
Ilustração 4 - Modelo de Monitorização e Avaliação.....	40
Ilustração 5 - Processo Logístico do PAPAGRO .....	41
Ilustração 6 - Operadores privados de camionagem afetos ao PAPAGRO .....	42
Ilustração 7 - Quantidades (kg) adquiridas dos 10 principais produtos transacionados e armazenados no Centro de Recolha do CLOD .....	43
Ilustração 8 - Distribuição dos Produtos Agrícolas adquiridos por Província .....	44
Ilustração 9 - Os 10 principais produtos comercializados CLOD de Luanda – Valor faturado (AKZ) .....	46
Ilustração 10 - Estrutura da faturação por tipologia de cliente.....	47
Ilustração 11 - Beneficiários do PAPAGRO por Província.....	49
Ilustração 12 - Tabela de Frequência Desejada de Camiões .....	55

## Resumo

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do Mestrado em Ciências Empresarias, Ramo Gestão Logística, da Escola Superior de Ciências Empresarias do Instituto Politécnico de Setúbal.

O tema escolhido para a realização deste trabalho, enquadra-se no programa curricular do mestrado.

Os motivos que levam à minha escolha por este tema são diversos, complementando-se. A primeira razão deve-se à escolha da própria estrutura da tese. A estrutura de um estudo de caso é particularmente atrativa para mim, na medida em que permite um contacto direto com uma organização, e aliar o conhecimento académico, à prática, e que se traduza em mais conhecimento a nível pessoal e profissional.

A temática da logística é um sector vital de qualquer economia, como é gerida a rede de transportes, como é feita a gestão logística de *stocks*, e de que forma a sua gestão influencia os ganhos em tempo e em dinheiro, por si só causa imensa curiosidade e é escassa a informação sobre este sector de atividade.

O segundo motivo prende-se com a falta de produção académica em termos da intervenção de um dos 4 P's do Marketing, de acordo com vários autores como Lindon, D. (2010), a distribuição, mais concretamente no campo da cadeia de abastecimento englobando a logística e o transporte. Como consequência desta lacuna pretendo adicionar o meu contributo para que o setor seja mais conhecido dando a hipótese aos leitores de uma abordagem por dentro de uma organização no seio desta área.

O gosto pelo desafio sabendo que o caminho ia ser longo mas sempre revelador, fizeram com que sentisse mais ambição em abraçar o tema.

Neste trabalho foram utilizados métodos de investigação, tais como; pesquisa bibliográfica, recolha de dados através de obras literárias e autores de referência, assim como documentos e relatórios disponíveis pelo Ministério do Comércio de Angola.

Com este trabalho pretendo descrever a estrutura logística em Angola e o seu desenvolvimento, os seus Centros logísticos e a sua funcionalidade e dependência que estes possuem no plano operacional das infraestruturas de transporte que os servem. Para esse efeito é indispensável caracterizar a situação atual das infraestruturas de transporte em Angola, projetando as grandes tendências de desenvolvimento futuro.

## **Abstract**

This present work falls within the scope of the Master in Business and Administration, Logistics Management Branch, Escola Superior de Ciências Empresariais at Instituto Politécnico de Setúbal.

The theme chosen for this work is part of the master program curriculum.

The reasons for my choice of this theme are many, complementing each other. The first reason is due to the choice of the structure of the thesis. The structure of a case study is particularly attractive to me, in that it allows direct contact with an organization, and to combine academic knowledge, practice, who will translate into more knowledge in personal and professional level.

The issue of logistics is a vital sector of any economy, how it is managed the transport network, how the logistic management of stocks is made, and how its management influences the gains in time and money, by itself cause immense curiosity and there aren't many available information's and studies about this sector.

The second reason it's relates to the lack of academic output in terms of the intervention of one of the 4 P's of Marketing, according to several authors as Lindon, D. 2010, distribution, specifically in the supply chain field encompassing logistics and the transport. As a result of this shortcoming I plan to add my contribution for the sector can be best known, providing to the readers an approach inside an organization with this area.

The taste for challenge knowing that the road would be long but always revealing, made him feel more ambition to embrace the theme.

In this work were used research methods, such as; bibliographical research, data collection through literary works and authors of reference, as well as documents and reports available by the Ministry of Trade Angola.

With this work I intend to describe the logistics structure in Angola and its development, its logistics centers and its functionality and dependence that they have in the operational plan of transport infrastructure who are serving them. To this end it is essential to characterize the current state of transport infrastructure in Angola, projecting the major trends of future development.

## Capítulo 1 - Introdução

Segundo Moura (2006) a logística desempenha um papel importante nas organizações, assim como no sistema económico, com vasta incidência no mundo dos negócios e em toda a atividade humana. A logística assegura os fluxos de produtos e informação nas transações económicas, facilitando as vendas em todo o mundo.

Enquanto a logística concentra-se nas operações da própria empresa, a cadeia de abastecimento, acompanha todo o processo desde o início até ao fim. Tem uma visão mais ampla e panorâmica quando comparada com a visão logística.

Os Centros de Logística e Distribuição são armazéns que recebem cargas consolidadas de diversos fornecedores. Essas cargas são agrupadas e em seguida expedidas. Um processo logístico só tem bom desempenho quando o custo operacional deste é baixo, e os produtos ou serviços são entregues no tempo certo.

Uma das grandes vantagens dos Centros de Logística e Distribuição consiste na centralização de produtos que podem beneficiar o processo logístico, desde o fornecedor até ao consumidor final. Os centros logísticos têm a capacidade de agregar valor ao produto, reduzir o custo do transporte, assim como a mão-de-obra, aumentando a sua competitividade.

Angola enfrenta um dos maiores desafios da sua História, que consiste na reconstrução do país. O sector da logística em Angola enfrenta grandes desafios, como por exemplo, o seu vasto território nacional, e assume-se como dimensão fundamental da dinamização do tecido produtivo nacional. Com o esforço de reconstrução e relançamento da base económica nacional, em conjunto com o processo de integração regional dar-se-á um crescimento de um sector logístico forte e competitivo.

Assim, uma abordagem estratégica ao sector da logística em Angola é, também, contributiva para a forma como se organizam espacialmente as atividades económicas, do papel que o território desempenha na economia nacional, das relações sociais e modelo de vida que às mesmas pode estar associado. Neste sentido, o Governo Angolano criou instrumentos que visam promover uma organização espacial da atividade económica, coerente com os objetivos que presidem ao projeto de desenvolvimento nacional, tais como;

- Incentivo ao Investimento Privado;
- Dinamização de Pólos de Desenvolvimento;
- Dinamização de Plataformas Logísticas e de Pontos Nodais.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Nacional, as medidas acima mencionadas são importantes na articulação entre a base económica e a atividade logística e no processo de desenvolvimento territorial que requer forte contributo do sector logístico.

Os Pólos de Desenvolvimento Industrial pretendem afirmar-se como plataformas de concentração de infraestruturas de apoio à atividade económica, constituindo uma referência incontornável para uma abordagem estratégica à logística em Angola. Em particular, os Pólos de Viana (província de Luanda) e da Catumbela (província de Benguela), por se encontrarem em estádios superiores de desenvolvimento, são variáveis relevantes para o sector da logística e distribuição.

Espera-se que no futuro, estas infraestruturas dinamizem a atividade económica e se assumam como zonas de concentração empresarial, requerendo serviços avançados de logística e distribuição. O projeto de desenvolvimento Angolano e a reconstrução da base económica nacional passarão, certamente, pela capacidade de atração de investimento para estas zonas de polarização, suscetíveis de disseminar, a montante e a jusante, crescimento económico.

À logística está reservado o papel de encurtar distâncias no vasto território Angolano. Trata-se de um desafio superior, tendo presente a debilidade estrutural e infraestrutural de Angola. É, contudo, uma aposta que tem de ser vencida, pois dela dependerá a capacidade de desenvolver, harmoniosamente, o território. A integração do país nas grandes rotas mundiais de transporte e logística far-se-á, fundamentalmente, através do transporte marítimo. Trata-se de uma constatação que resulta evidentemente se analisarmos o posicionamento geoestratégico de Angola, o padrão das suas relações económicas com o exterior, as principais importações e exportações, etc.

A integração regional atualmente e no futuro continuará a ser feita pela via do transporte ferroviário, aéreo e, a prazo, rodoviário, desempenhando, a este nível, um papel importante, as Iniciativas de Desenvolvimento.

Com o fenómeno da globalização, surgem novos métodos de trabalho e pensamento no que define a logística enquanto sistema de prestação de serviços às atividades de criação de valor, de gestão de recursos considerados estratégicos ou, de atividades e ações. Historicamente, de carácter militar, sofreu, naturalmente, influência do fenómeno de globalização e, com isso a estrutura logística ganha uma nova dimensão num espaço Global. Não é só a tipologia de serviços, que os sistemas logísticos contemplam, que sofre o impacto das mudanças tecnológicas e inovações produtivas, mas, associados a estes, os fenómenos estratégicos e a tendência na especialização produtiva dos países, reclamam a sua constante reestruturação e o

seu redesenho à luz de conceitos inovadores que possibilitam, em cada momento, a eficácia e eficiência dos sistemas produtivos e a competitividade entre agentes globais e locais.

### **1.1 - Apresentação do Tema**

O trabalho tem como objetivo responder à seguinte questão:

***A Importância dos Centros de Logística e Distribuição no sector agrícola de perecíveis no mercado Angolano?***

O trabalho pretende mostrar a importância dos Centros de Logística e Distribuição no sector agrícola de perecíveis, e seus principais aspetos. O motivo que me levou a escolher este tema, prende-se com o facto de a logística ser um tema atual, não só na literatura, como na prática da gestão empresarial, sendo que num mercado cada vez mais globalizado, a logística tornou-se fundamental nas empresas.

O segundo motivo que me levou a escolher o tema, é o facto de a logística, numa vertente de distribuição, ser um tema novo em Angola, tanto na área de aplicação prática nas empresas, como nos estudos académicos. O que por um lado é satisfatório realizar um trabalho pouco estudado, por outro lado é desafiante visto que não existe documentação ou relatórios de estudo sobre esta área, que me possam orientar.

### **1.2 - Objetivo do Trabalho**

O principal objetivo deste trabalho consiste em estudar o motivo pelo qual foram criados os Centros de Logística e Distribuição no país, com especial incidência sobre os processos logísticos que estão a ser implementados, desde a recolha dos produtos nos seus fornecedores, até ao destino final.

Através da recolha de informação, obtida nos Centros de Logística e Distribuição em Luanda – Angola, realizarei um caso de estudo onde me proponho tecer considerações sobre os processos em vigor e, caso existam, irei sugerir a implementação das respetivas melhorias, tais como otimização dos processos logísticos através de possíveis cenários.

O facto de o assunto ser pouco explorado, ou de conhecer muito pouco sobre a realidade que pretendo estudar torna este estudo de caso de cariz exploratório. E neste sentido Yin (2005), afirma que um estudo de caso é exploratório quando se conhece muito pouco da realidade

em estudo e os dados se dirigem ao esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos da realidade.

### **1.3 - Estrutura do trabalho**

O trabalho desenvolvido está estruturado em quatro capítulos. No presente capítulo, Introdução, encontram-se o enquadramento da temática e a apresentação dos objetivos que pretendo atingir com este trabalho.

No segundo capítulo, após recolha análise e seleção de artigos e outras publicações, é realizada a revisão da literatura, onde são apresentados estudos e conceitos sobre as temáticas da logística, cadeia de abastecimento, plataformas logísticas, transporte e sustentabilidade.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada, assim como o tratamento dos dados ao longo do trabalho.

No quarto capítulo, é apresentada uma perspetiva económica, numa vertente logística em Angola, a importância das plataformas logísticas, a função dos Centros de logística no mercado angolano, assim como o papel do governo com implementação de programas sociais. Para o Estudo de Caso, é realizado um enquadramento relativo ao programa PAPAGRO, e as suas áreas de atuação.

O trabalho é finalizado com uma conclusão onde é realizada a ligação entre a revisão literária desta temática e os pressupostos práticos recolhidos ao longo do trabalho desenvolvido, assim como os constrangimentos do processo logístico existente e respectivas recomendações para a sua optimização.

## Capítulo 2 – Revisão de Literatura

### 2.1 - Logística

A logística é o processo de gestão de fluxos de produtos, de serviços e da informação associada, entre fornecedores e clientes (finais ou intermédios) ou vice-versa, levando aos clientes, onde quer que estejam, os produtos e serviços de que necessitam, nas melhores condições (Moura, 2006).

Muitas das definições consagradas por organismos internacionais definem a logística como modelo de gestão, a gestão logística, ou no modelo de gestão que enforma a cadeia de abastecimento em que se destaca, com especial enfoque, a sua apetência e vocação para a participação na satisfação do cliente final através do nível ou da qualidade do serviço oferecido (Dias, 2005).

Até finais da década de 40, a logística empresarial não tinha dimensão e as suas atividades eram consideradas como facilitadoras ou de apoio, dispersando-se por toda a empresa, sem qualquer coordenação interfuncional, originando duplicações e desperdícios.

A logística industrial como atividade organizada surge sob influência das mais diversas áreas, nomeadamente a estratégica, sistemas de informação e tecnológica. Contudo o grande motor concecional desta atividade foi indiscutivelmente a área militar, que tem aliás contribuído continuamente para a sua aplicação nas empresas e organizações (Carvalho, 2012).

A experiência militar teve uma importante quota-parte no dinamismo económico no período pós-guerra. Como demonstraram historiadores militares, os países vitoriosos da II Guerra Mundial dispunham de superiores capacidades logísticas, reconhecendo-se, depois, que as mesmas, com as necessárias adaptações, poderiam também representar uma vantagem para as organizações não castrenses.

Em qualquer ponto da cadeia, os clientes esperam da logística a satisfação das suas necessidades, ou seja, a disponibilidade do produto e serviço certo, na quantidade certa, entregue ao cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, entregue ao cliente certo, no lugar certo, no tempo e ao custo certo. Deste modo, a logística acrescenta valor ou utilidade para o cliente, satisfazendo os seus desejos e necessidade (Moura, 2006).

Além do valor que o mercado está disposto a pagar pelo produto, bem ou serviço, há que considerar o valor acrescentado à própria empresa e às suas ações e deve ainda considerar-se o valor intrínseco que beneficia a todos e a cada um dos colaboradores e participantes nessa

mesma criação de valor – na valorização profissional, na motivação do grupo, em melhores salários, etc.

A integração da gestão logística permite redefinir e eliminar processos de menor interesse em termos de valor, além de permitir obter ganhos de diversa ordem, nomeadamente em compressão do tempo e na redução de custos e eliminação de desperdícios (Dias, 2005).

Conforme CSCMP (2009) a logística envolve todos os níveis de planeamento e execução: estratégico, tático e operacional. A logística é uma função integradora que coordena e otimiza todas as suas atividades, como também integra as atividades logísticas com outras funções, como marketing, produção, finanças e tecnologia da informação.

O foco de atividade principal, dentro da logística, centra-se na gestão de fluxos de informação e materiais, tipicamente implícitos no planeamento, gestão de inventário, movimentos, transporte e outros. Através do planeamento e gestão de elementos como os mencionados, visa a disponibilização em tempo útil, na quantidade e nas condições desejadas pelo cliente, (Carvalho, 2012).

A globalização dos mercados tem sido uma realidade para muitas empresas. Para isso tem contribuído uma série de fatores e condições, nomeadamente: maior abertura comercial e financeira das economias, o surgimento e maior aposta em novas tecnologias de informação e comunicação, a crescente mobilidade de mercadorias e de fatores de produção, a forte competição por locais e estruturas de produção favoráveis à obtenção de baixos custos de produção e de mão-de-obra (Lemaire, et al., 1997).

Qualquer operação focal de natureza logística deve acrescentar valor. A logística cria valor na medida em que adiciona aos produtos, serviços e soluções com atributos logísticos funcionais. Dentro deste contexto pode encarar-se uma operação de natureza logística, ou o processo logístico onde ocorrem algumas atividades de carácter logístico, englobando um conjunto de fornecedores a montante, a operação propriamente dita e um conjunto de clientes, a jusante. (Carvalho, 2012).

O mesmo autor menciona ainda que para os clientes a jusante deve-se procurar serviço. Este engloba bastante mais aspetos que a medição da eficácia da operação. O serviço ao cliente pode ser considerado com um agregado de varias variáveis, que tanto podem ser absolutamente objetivas como podem, ser eventualmente mais subjetivas. Em ambos os casos, o serviço ao cliente deve ser medido, quer através da satisfação dos mesmos, de uma forma indireta, quer através da medição das tarefas e dos resultados dessas tarefas, uma vez que se torna necessário assegurar o produto certo, na quantidade correta, no tempo apropriado e ao custo mínimo.

## 2.2 - Cadeia De Abastecimento

As cadeias de abastecimento surgem com a necessidade de gerir, através da previsão e planificação, quer as relações a montante, relativas a fornecedores e empresas produtoras, quer as relações a jusante, relativas às empresas produtoras e os seus clientes, para que haja um custo menor para todos e se possível um maior valor acrescentado ao produto (Carvalho, 2012).

Assim, o principal objectivo passa por reduzir as ineficiências entre organizações, nomeadamente no transporte fornecedor-cliente, através da partilha de informação entre toda a cadeia logística, por forma a haver uma planificação realista, que promove a diminuição de *stocks* e do tempo de ciclo de toda a cadeia e possibilita uma maior satisfação de todos os elementos da cadeia (Carvalho, 2012).

«A gestão da cadeia de abastecimento envolve o planeamento e a gestão de todas as atividades de *sourcing* e *procurement*, conversão e todas as atividades logísticas. É importante também referir que a gestão da cadeia de abastecimento envolve a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros de cadeia ou de canal, sejam eles fornecedores, intermediários, prestadores de serviços logísticos ou clientes.» (CSCMP, 2009) citado por (Carvalho, et al., 2010).

As relações colaborativas na cadeia de abastecimento pressupõem uma alteração radical do paradigma de relacionamento com fornecedores, clientes e operadores Logísticos assentes em bases de relacionamento de médio longo prazo, com estabilidade de vínculos contratuais e com uma rede Logística integrada e partilha de informação (Carvalho, et al., 2010).

Para tal é necessário um planeamento agregado e operacional da cadeia de abastecimento que visa otimizar a monitorização e o controlo das operações, tendo como objetivo a rentabilização máxima dos recursos e meios envolvidos na operação da organização.

Assim, nesta vertente, as preocupações do gestor logístico são por exemplo, reduzir o número de produtos em armazém, reduzir a mão-de-obra necessária, consolidar cargas e reduzir ao máximo os retornos em vazio dos camiões. Este controlo permite, caso assim determine, rever de imediato o planeamento e apontar para soluções alternativas. Assim importa perceber o papel das variáveis que determinam a estrutura e o funcionamento da cadeia de abastecimento e também importa, como se relacionam entre si (Carvalho, et al., 2010).

Segundo Casati, et al. (2001) a cadeia de abastecimento é uma rede que consiste em fluxos de produtos, materiais, informação e fundos ao longo das fases de cotação, processamento de pedidos e satisfação de pedidos em ambas as direcções entre os fornecedores, fabricantes e clientes.

Christopher (1992) sugere que a gestão da cadeia de abastecimento consiste na “gestão das relações a montante e a jusante com os fornecedores e os clientes para entregar valor superior ao cliente final a um custo menor para toda a cadeia de abastecimento”. Ou seja, verifica-se a mudança de um enfoque interno para um enfoque externo.

Uns dos objetivos dessa concertação é, tipicamente, conseguir: reduzir ineficiências *cross-company*; aumentar a visibilidade sobre a procura real e a partilha de informação ao longo de toda a cadeia logística (eliminação do efeito de amplificação de variação da procura); reduzir o tempo de ciclo da cadeia.

### **2.3 – Plataformas logísticas**

Segundo Moura (2006) o conceito de plataforma logística nasceu em França, nos princípios da década de 60, com a criação de instalações distintas às mudanças de mercadoria, para facilitar a circulação na periferia de Paris. O mesmo autor descreve que a evolução das plataformas logísticas, reflete a crescente importância das atividades logísticas, um fator chave para o desenvolvimento económico, numa hora em que é necessário transportar mercadoria para todo o mundo com um mínimo de custo.

Embora com variados formatos, as plataformas Logísticas são, em geral, localizadas em pontos onde convergem grandes fluxos de mercadoria, na confluência de grandes eixos de circulação. Consequentemente, a abordagem das Plataformas Logísticas não pode desligar-se de fatores como as acessibilidades, o ordenamento do território, a logística e os sistemas de transporte (Moura, 2006, p.227).

De acordo com a Europlatforms (Associação Europeia de Plataformas Logísticas), citado por Dias (2005, p. 380), um centro logístico (ou plataforma logística) é uma área delimitada na qual todas as atividades relativas ao transporte, logística e distribuição de mercadorias, tanto para o trânsito nacional e internacional, são realizadas por vários operadores numa base comercial.

Os operadores podem ser proprietários ou inquilinos dos edifícios e instalações (armazéns, centros de distribuição, áreas de armazenagem, escritórios, serviços de camiões, etc.).

Segundo um estudo realizado pela Secretaria de Estado dos Transportes em Portugal (Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC) – Rede Nacional de Plataformas Logísticas), a evolução da atividade logística a nível mundial é fortemente influenciada por um conjunto de tendências macroeconómicas, empresariais e de consumo. Do

ponto de vista macroeconómico, a crescente globalização dos fluxos de mercadorias, a deslocalização da produção e o acentuar da especialização dos mercados de produção têm provocado o aumento das distâncias percorridas pelas mercadorias, potenciando o transporte de grandes quantidades de produtos semiacabados por via marítima até centros logísticos próximos dos mercados de consumo. Esta tendência tem conduzido ao desenvolvimento de plataformas logísticas junto aos principais portos e mercados de destino, dispondo de amplas zonas de armazenagem, capacidade de gestão de *stocks* e funcionalidades de valor acrescentado, incluindo, entre outras, operações finais de montagem, embalagem e etiquetagem de produtos, de forma a adequar os produtos às necessidades específicas dos mercados locais.

O aumento da concorrência tem induzido crescentemente as empresas a fomentar a sua eficiência ao longo da cadeia de valor, nomeadamente através da redução dos custos logísticos. Esta tendência tem levado a que um número cada vez maior de empresas industriais e comerciais subcontratem as suas operações logísticas a grandes empresas especializadas, as quais necessitam, para desenvolver a sua atividade de forma eficiente, de espaços logísticos integrados, nalguns casos de grandes dimensões, com acesso a estruturas eficientes de transporte intermodal e a um conjunto de serviços partilhados. Adicionalmente, a necessidade de personalização e a frequência de introdução de novos produtos para fazer face às exigências dos consumidores, sem prejuízo da necessidade de beneficiar de economias de escala, tem induzido o desenvolvimento de plataformas para o tratamento logístico de um vasto conjunto de produtos (MOPTC – Rede Nacional de Plataformas Logísticas).

## **2.4 – O Transporte e Logística**

Carvalho et al. (2010) destaca que os desenvolvimentos recentes nas cadeias de abastecimento têm feito crescer o peso dos custos de transporte na estrutura dos custos logísticos, nomeadamente devido: à globalização, à especialização da produção, à redução do tamanho das encomendas/lote.

Os mesmos autores afirmam haver um número cada vez maior de empresas que optam por reduzir o número de pontos de *stock* de forma a agilizar mais a cadeia de abastecimento, transferindo uma fatia maior dos custos para os transportes (maior velocidade e fragmentação da carga) e detrimento dos custos com inventários e armazéns.

A necessidade do transporte de mercadorias surge na sequência do aparecimento das primeiras trocas comerciais. Pode-se assumir que uma plataforma multimodal é aquela em que vários modos de transporte (rodoviário, ferroviário, marítimo, fluvial, aéreo ou dutoviário) operam. Embora façam parte da mesma plataforma, estes modos podem não estar a funcionar

de forma intermodal. Esta terminologia, plataforma multimodal, pretende mostrar que nela existem infraestruturas que asseguram a operação de vários modos de transporte. (Carvalho, et al., 2010).

O transporte é definido como o movimento de pessoas e bens para satisfazer as necessidades básicas da sociedade que necessitam de mobilidade e acesso (Hoel, et al., 2010), ou seja, é a ferramenta de entrega ou fornecimento de mercadorias ou produtos, desde o ponto de produção até ao ponto em que são necessários.

O transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maior parte das empresas. O frete na maioria dos casos absorve cerca de dois terços do gasto logístico. Um perfeito sistema de transportes contribui para o aumento da competição no mercado, garantindo a economia de escala na produção e reduzindo os preços das mercadorias.

Ballou, (2006) afirma que "...um sistema de transporte eficiente e barato contribui para intensificar a competitividade no mercado, aumentar as economias de escala na produção e reduzir os preços do produto em geral". Portanto, caso não se verifique esta situação, pode-se afirmar que este não está a funcionar em conformidade com a cadeia, sendo fonte de atritos, custos e problemas, por outras palavras, reduzindo o valor dos produtos.

Tipos de transporte, suas vantagens e desvantagens Segundo Carvalho, et al. (2012), o transporte de mercadorias é um elemento essencial das cadeias de abastecimento e não pode ser gerido de forma isolada, em que o tipo e modo de transporte escolhido tem impacto significativo tanto nos custos como na capacidade para as empresas reagirem à procura.

Menchik (2010) cita a descrição de dois princípios feita por Bowersox, et al. (2006): a economia de escala – sendo a economia obtida com a diminuição do custo de transporte por unidade de peso com cargas maiores, e economia de distância – para aquela que se obtém diminuição do custo de transporte por unidade de distância à medida que a distância aumenta.

A escolha do modo de transporte é uma decisão fundamental na gestão dos transportes numa cadeia de abastecimento. A importância e complexidade desta decisão são acrescidas quando envolve a movimentação internacional de produtos. Qualquer decisão passa pelo balanceamento entre os custos do serviço de transporte e a qualidade do serviço ao cliente, um exercício que requer o domínio dos fatores de natureza operacional e das características dos meios de transporte, entre outros. Os modos de transporte básico existentes para movimentar os produtos ao longo de uma cadeia de abastecimento são aéreo, rodoviário, ferroviário, marítimo e fluvial, condutas ou *pipelines*.

Para Vieira (2009) é necessário considerar que todos os modais de transporte estão intimamente relacionados através da intermodalidade ou da multimodalidade e se procura usufruir o quanto possível das virtudes de cada um deles e em conjunto, na busca pela eficiência e eficácia do transporte.

A intermodalidade e a multimodalidade são operações em que se verificam a utilização de mais de um modo de transporte, por outras palavras, a mercadoria é transportada através de um serviço porta-a-porta com uma série de operações de transbordo realizadas de forma eficiente.

A intermodalidade é caracterizada pela emissão individual do documento de transporte para cada modo, assim como pela partilha de responsabilidade entre os transportadores. Na multimodalidade, de forma simplificada, existe a emissão de apenas um documento de transporte, abarcando o percurso total da carga, do seu ponto de origem até ao ponto de destino. Este documento é emitido pelo Operador de Transporte Multimodal (OTM), que é o responsável total pela carga sob seu cuidado (Ayres, 2009 e Vieira, 2009).

Vieira, (2009) ainda afirma que a combinação de modalidades visa a otimização dos recursos de transporte nas suas diferentes fases. São fatores fundamentais no processo de transporte intermodal, a contentorização e paletização uma vez que é necessário um maior manuseio das cargas nas interfaces.

Com a globalização da economia, cresceram inexoravelmente as distancias a percorrer e conseqüentemente, os custos de transporte o que incentivou a expansão da multimodalidade e da intermodalidade, assim como das infraestruturas lineares e nodais, em especial as plataformas logísticas, em geral, verdadeiros polos de atividade de valor acrescentado (Moura, 2006).

## **2.5 – Sustentabilidade**

O conceito de desenvolvimento sustentável deverá ser incorporado nas políticas e processos das empresas através de uma nova orientação cultural e otimização de sistemas, práticas e procedimentos. Desde a inclusão no Tratado em 1997, o desenvolvimento sustentável é reconhecido como uma meta da União Europeia (UE).

Em 2000, em Lisboa, os líderes da UE definiram como objetivo transformar numa economia “baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” até 2010 (Manual da Comissão Europeia, 2005).

O desenvolvimento sustentável centra-se no compromisso geracional de garantir o presente sem hipotecar o futuro para as gerações vindouras e é, em si mesmo, uma garantia de maior eficiência e inovação empresarial remetendo, simultaneamente, a gestão para a necessidade de promover a sustentabilidade dos negócios, as expectativas dos acionistas e dos trabalhadores. Contudo, esta questão, que surge de forma significativa nas últimas décadas, particularmente no âmbito ambiental, tem tido abordagens diferentes (Carvalho, et al., 2010).

Em mercados abertos e cada vez mais globais, não é possível ter empresas de sucesso em sociedades sustentáveis, e o inverso também se verifica. O bom governo, a eficiência na utilização de recursos, a existência de uma mão-de-obra educada e saudável, uma eficaz regulamentação social e ambiental, entre outros, são fatores fundamentais não só para garantir a competitividade, como para alargar a procura para negócios mais inovadores e compensadores. (Carvalho, et al., 2010).

No conceito da gestão da cadeia de abastecimento, encontra-se presente, desde sempre, a ideia de que a capacidade de ganhar se reforça com a junção e integração das partes por contraponto à actuação isolada, características que hoje se tornaram inovadoras para a gestão de empresas. Actualmente, ao transcender claramente o universo individual da empresa, focaliza-se no conceito de “gestão da cadeia de abastecimento” que perspectiva o desempenho empresarial para além das suas fronteiras, combinando resultados de integração interna e externa e constituindo uma das competências da empresa mais relevantes e estratégicas. A necessidade de enfrentar mercados e sociedades cada vez mais transacionais, tem obrigado a que estas cadeias apresentem características que ultrapassam o enfoque nacional e mesmo regional, dando origem a uma gestão global da cadeia de abastecimento.

O conceito de cadeia de abastecimento e a possibilidade desta ser gerida de acordo com os respectivos posicionamentos nos mercados e na sociedade, é talvez o maior instrumento de indução de sustentabilidade na economia global evitando que pela diferença de localização se possa argumentar que as condições mínimas de sustentabilidade tendam a não se poder verificar por motivos de perdas de competitividade. O alinhamento e a integração das cadeias de abastecimento podem e devem garantir também lideranças, culturas, riscos, transparência e valores desde o primeiro movimento até ao consumidor final. Mas o que determina o estágio da gestão cadeia de abastecimento sustentável é a construção que esta faz sobre o seu sistema de valor e sobre os contextos onde compete, o que permite aos consumidores finais formarem uma visão sobre o grau de adesão dos produtos à sustentabilidade e que se traduz em valor quer para a sociedade, quer para todos aqueles que integram essa rede de abastecimento.

Segundo os autores (Carvalho, et al., 2010), no caso das plataformas estabelecidas, criar localmente parcerias com, fornecedores internacionais e locais, agências de desenvolvimento,

associações empresariais e de trabalhadores, com interesses específicos na missão de determinada rede de empresas; deste modo, gera de forma colaborativa e integrada capacitação, influencia, formação e monitorização no local e garante a assimilação e compatibilização ao longo da Cadeia de Abastecimento do conhecimento adquirido e da liderança que permitirão a evolução para soluções inovadoras e partilhadas ao longo da Cadeia de Abastecimento.

Podemos concluir que a gestão da cadeia de abastecimento sustentável na sua evolução apresenta-se, pelo referido, como uma ferramenta conceptual determinante para que os compromissos que hoje ainda são essencialmente assumidos pelas grandes empresas no âmbito do desenvolvimento sustentável possam ser alargados a toda a economia de uma forma consistente.

### Capítulo 3 - Metodologia

De acordo com os objetivos anteriormente mencionados, será utilizada a metodologia de pesquisa exploratória uma vez que o assunto está pouco explorado, e dentro da pesquisa exploratória será utilizada a metodologia qualitativa, uma vez que se trata de um Estudo de caso. No terreno as técnicas de recolha de informação, serão através de entrevistas, observação direta, e análise documental. Para justificar as escolhas efetuadas irei recorrer a um conjunto de autores de referência na área.

O estudo de caso é um método de investigação utilizado tanto na investigação qualitativa como na quantitativa. Proveniente das áreas de Antropologia e Sociologia, e segundo Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo.

O mesmo autor diz-nos que o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas, em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

O estudo de caso pode ser definido como “uma investigação empírica que se baseia no raciocínio indutivo, que depende fortemente do trabalho de campo”.

A investigação científica constitui o método por excelência que permite adquirir novos conhecimentos. As definições fornecidas em inúmeras obras que tratam do assunto diferem muitas vezes entre si, mas estão de acordo quanto a definirem a investigação como uma estratégia ou um processo racional visando a aquisição de conhecimento. O processo consiste em examinar fenómenos com vista a obter respostas a determinadas questões que se deseja aprofundar.

Burns e Grove (2001) definem a investigação como um processo sistemático, visando validar conhecimentos já adquiridos e produzir novos que, de forma direta ou indireta, influenciarão a prática.

A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais, nos estudos de caso. Esta funciona como um bom instrumento de interpretação, o que facilita uma melhor compreensão da realidade da organização.

Para a execução deste estudo de caso e para demonstrar a relação entre a cadeia de abastecimento, a gestão logística e as suas implicações, esta tese envolve o estudo da relação associada ao exemplo de uma instituição ligada ao setor de logística e de que forma esta relação está patente na introdução dos seus serviços.

Com isso em mente e após uma revisão dos recursos disponíveis o melhor caminho a seguir para a minha investigação, foi o de enveredar por uma metodologia na sua maioria indutiva e com uma componente menor, mas não menos importante de um apoio teórico-dedutivo, seguindo linhas orientadoras do livro Mercator XXI (Lindon, 2010).

O estudo de caso possui cinco características chave: o caso é limitado, tem dimensões limitadoras em termos de processos, tempo e acontecimentos, o que deve ser sempre delineado antecipadamente; identificar o foco do estudo de caso com rigor; preservar o carácter holístico, isto é a singularidade de cada caso preservada na sua complexidade; a investigação sem interferências decorrentes da nossa presença e por fim a análise de fontes e de métodos na análise de forma a dar argumentos e coerência às conclusões obtidas.

A orientação da metodologia tem por base referências bibliográficas das ciências sociais, utilizadas em investigação. A pesquisa documental deve em suma permitir uma articulação dos diferentes factos e argumentos de cariz qualitativo ou quantitativo na forma de entrevista ou de pesquisa documental, fazendo uma triangulação com as conclusões.

A escolha das técnicas baseia-se primariamente no rumo que queremos dar à investigação. Neste contexto há que fazer uma gestão apropriada dos recursos disponíveis e sempre em função do que pretendemos obter. Para tal, neste contexto após uma análise ponderada e de uma revisão bibliográfica, o meio descrito como mais adequado foi a técnica da entrevista. No caso específico desta tese as entrevistas serão abertas, e à medida que estas se vão desenvolvendo e houver um maior conhecimento, serão aprofundados tópicos mais específicos.

## **Capítulo 4 – Parte Empírica**

### **4.1 – Enquadramento do Mercado Angolano**

#### **4.1.1 – Angola - Potência Logística Regional**

Segundo o Ministério do Comércio, Angola é um país em grande desenvolvimento, com potencial militar, económico e logístico para se tornar, no futuro, uma grande força regional, com um papel rivalizador com a vizinha África do Sul na parte Sul de África.

A economia e a população estão em grande crescimento, em especial em Luanda, com crescimentos de cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB), embora com uma recente redução pontual do crescimento devido à baixa do preço do petróleo, e com um crescimento muito elevado da população, que deve duplicar os valores do ano 2000 em pouco mais de 10 anos, ultrapassando os 20 milhões perto de 2015. Com uma inflação que decresceu até aos 10% e estabilidade política e económica, o consumo, o rendimento e a produção tem florescido a par de movimentos de cargas exponenciais, apenas limitados pelo ritmo normal de ampliação das infra-estruturas e de maximização da sua competitividade.

A principal produção e o movimento principal com o exterior é o petróleo, em especial com os EUA e China, que domina o PIB em cerca de 60 a 70%, mas emprega uma reduzida percentagem da população, por ser capital intensiva. Sem o petróleo, o PIB do país seria ainda reduzido como o dos países vizinhos. Mas com ele, Angola tem o potencial de empregar os seus rendimentos temporários, até que as reservas terminem, na diversificação e exponenciação dos restantes sectores económicos e infra-estruturas. Os serviços dominam 20% do PIB e a agricultura formal apenas 10%, sendo importante a formalização dos mercados e a sua inclusão na economia pagadora de impostos.

O PIB *per capita* comparado com o dos vizinhos é enganador devido a este aspecto do petróleo, mas ainda assim, o nível de vida em Luanda é muito superior ao dos países vizinhos, mais próximos.

O país tem três corredores terrestres principais, um a norte para a capital da Republica Democrata do Congo (RDC), outro ao centro desde o Lobito, para a RDC e Zâmbia e outro a sul para a Namíbia, a fronteira mais movimentada. É no entanto ainda um país com escassos fluxos terrestres, quando comparado com os países vizinhos em especial a África do Sul, Tanzânia e Moçambique, mas mesmo com a Zâmbia, Namíbia e a RDC. Esta limitação na região em termos de fluxos terrestres é temporária, e pode ser totalmente invertida nos próximos anos com a

construção das necessárias infra-estruturas, em desenvolvimento com o apoio em especial do Governo Chinês. Os portos têm que ser largamente ampliados, pois actualmente não permitem o *transshipment* e a entrada de carga para trânsito terrestre para outros países por falta de capacidade e devido à elevada taxa de espera com o enorme fluxo de cargas para a procura interna. Desta forma, apesar do seu grande movimento de carga em especial de granéis na exportação e contentores na importação, os portos angolanos não conseguiram ainda passar de *feeder* a portos *hub*.

O crescimento da procura interna é muito intenso e supera qualquer acréscimo portuário e aumento de competitividade que tem sido realizado com empenho. O novo porto de águas profundas de Dande e a expansão de Luanda e de Lobito podem ser a solução para a criação de terminais que sirvam não só a economia do *hinterland*, mas que também funcionem como *hubs* marítimos e terrestres para abastecimento dos países circundantes com cargas que acrescentem valor nas zonas industriais e logísticas angolanas. Não aproveitar estas oportunidades pode levar a que os portos vizinhos na Namíbia (Walvis Bay), do Congo (Ponta Negra) e de Africa do Sul cubram esse papel que caberia a Angola de forma natural.

#### **4.1.2 - As Zonas de Comércio Livre**

A criação de uma zona de comércio livre arrasta, naturalmente, efeitos quer ao nível da entrada quer ao nível da saída de produtos. Com efeito, a eliminação de direitos aduaneiros nos demais parceiros da zona, possibilita, desde logo, o acesso dos produtores nacionais a um mercado mais vasto.

A possibilidade de produzir para um mercado de maior dimensão, permite aos produtores nacionais uma diminuição dos custos, pelos efeitos de economias de escala e, permitir consequentemente, aumentar a produção. A abertura aos parceiros da zona de comércio livre conduz necessariamente a uma alteração da estrutura de mercado existente e à diminuição de rendas económicas, decorrentes do desaparecimento da proteção, que na prática equivale a uma abertura à concorrência, o que originou uma reafetação das atividades entre os países, de acordo com as suas vantagens comparativas e à racionalização do aparelho de produção nacional.

De facto, a exposição dos produtos nacionais à concorrência na zona de comércio livre, poderá implicar, desde logo, perdas no mercado interno. A entrada de concorrentes no mercado, a preços inferiores, não deixará de atrair os consumidores nacionais e de redistribuir a procura interna pelos novos produtores provenientes da zona. Este facto implicará, certamente, custos de ajustamento, essencialmente derivados de uma diminuição temporária no emprego em alguns sectores, enquanto o aparelho de produção se adapta às novas condições da concorrência, tais

como, o aumento da sua eficiência racionalizando as estruturas industriais, a reafecção entre indústrias com base nas vantagens comparativas de um mercado integrado, e a inovação e diversificação de produtos e processos.

Para o caso particular de Angola, interessa repensar as estruturas logísticas que servem a dupla estratégia de fomentar a sua posição no contexto do comércio mundial e posicionar-se no quadro do comércio regional da SADC (Southern África Development Countries).

A diversificação de espaços de modernidade e de inserção internacional da economia, em particular no quadro da SADC e da África Central, e a construção de uma rede de transportes e comunicações que, simultaneamente articule o território nacional e valorize a posição geoestratégica de Angola, constituem, em si, duas orientações estratégicas que podem assumir um papel importante no desenvolvimento de uma rede logística estratégica.

Angola deve explorar, em toda a sua extensão, as oportunidades que o mercado SADC de infraestruturas, transportes e logística pode oferecer, em particular quando as mesmas possam contribuir para a obtenção de desígnios nacionais. Para que tal se torne viável, Angola deverá definir as suas próprias iniciativas de desenvolvimento espacial, as quais poderão e deverão ser potenciadas por iniciativas transnacionais desenvolvidas, nomeadamente, em sede SADC.

Assumindo que o mercado de infraestruturas, transportes e logística deverá ser abordado de forma matricial e que uma das dimensões-chave remete para o relacionamento externo de Angola com os seus parceiros SADC, é determinante que Angola hierarquize e estructure os seus corredores de transporte e desenvolvimento, e ao mesmo tempo, as suas iniciativas de desenvolvimento espacial, de âmbito nacional e regional, submetendo as mesmas aos seus parceiros.

Neste contexto, e pelo seu posicionamento geoestratégico e relevância no mercado regional de infraestruturas, transportes e logística, Angola deve criar as condições necessárias e indispensáveis para o desenvolvimento espacial à legitimação do seu peso político-económico relativo. Com isso deverá ter em conta os princípios centrais contidos no protocolo sobre transportes da SADC:

- Revitalização de ligações de transporte
- Reabilitação de infraestruturas;
- Reforma do Sector: desregulação e envolvimento do sector privado;
- Harmonização do quadro legal do sector e de regimes comerciais;
- Facilitação dos controlos fronteiriços.

Em termos do impacto económico, previsível e desejado, importa, desde logo, ter em linha de conta o “traçado” dos referidos corredores de desenvolvimento, bem como a vocação de cada um deles, individualmente considerado.

Os corredores de desenvolvimento irão impor a sua própria dinâmica económica, sendo evidente a preocupação de colocar os mesmos ao serviço da indústria extrativa, potenciando, a montante e a jusante e ao longo do trajeto, atividades de natureza agroindustrial e industrial. Estes estão desenhados com o intuito de, potenciando recursos, gerarem economias de escala e reduzidos períodos de carência para pesados investimentos infraestruturais, na exata medida em que atendem às necessidades de diferentes operadores e agentes em múltiplos países. Sendo, em primeira instância um conceito que serve os transportes e a logística, os corredores de desenvolvimento pretendem, por essa via, induzir um efeito estruturante na atividade económica. Assim, o impacto económico, no caso de Angola, das prioridades de desenvolvimento territorial e sectorial refletem, em si mesmas, a filosofia subjacente aos corredores. Do ponto de vista da logística, os corredores são instrumentos ao serviço da mesma potenciando a ligação eficaz e eficiente entre as forças da procura e da oferta. Os três corredores em causa estão desenhados de forma a viabilizar a ligação ao transporte marítimo (via Portos do Lobito, Luanda e Namibe), pelo que estamos, claramente, perante um conceito que reforça a lógica das plataformas de internacionalização e dos pontos nodais.

#### **4.1.3 - Comércio Informal - Uma Realidade Angolana**

Não se pode falar de comércio em Angola sem mencionar o sector informal. Este continua a dispor de importante peso relativo na economia nacional. Trata-se de uma realidade característica de países em situação de pós conflito, como é o caso de Angola.

Hoje o comércio informal, esta enraizado na sociedade angolana e faz parte da cultura do país. Surge como consequência da ação conjugada de alguns factos importantes, tais como: A indisponibilidade de bens de origem local; Inexistência de uma rede comercial capaz de relacionar procura e oferta. Estes fatores conduziram o país a um círculo vicioso alimentado, também, pela pobreza que empurrou milhares de Angolanos para o comércio informal como alternativa de sobrevivência.

Como em muitos outros países Africanos, este tipo de comércio desenvolve-se em três tipos de espaços: comércio de rua, os mercados urbanos e os mercados rurais.

- Comércio ambulante, ou de rua (em que os comerciantes quer através dos seus próprios meios ou veículos, vendem a sua mercadoria pelas ruas da cidade);

- Mercados urbanos são os locais fixos onde se realizam compra e venda de produtos e que são normalmente geridos pelas respetivas administrações municipais, as quais controlam, entre outras atividades, o licenciamento.

- Mercados rurais são os mercados de produtos agrícolas, pecuários e artesanais, simples ou manufacturados, provenientes do meio rural com vista à sua comercialização.

O combate à pobreza e à fome em Angola passará, certamente, pela redinamização destes mercados rurais, face visível da rede comercial rural, tradicionalmente de importância fundamental para os equilíbrios socioeconómicos do interior do país. Temos assim uma atividade que, em contexto urbano, sustenta uma boa parte importante da população ativa, mantendo-a longe de atividades marginais e contribuindo, portanto para alguma estabilidade social.

Esta redinamização passa por um esforço de integração do comércio informal na economia formal e também por garantir condições de higiene e de salvaguarda dos direitos dos consumidores, criando, simultaneamente, condições para a afirmação de um sector comercial moderno e competitivo, ao serviço dos interesses dos consumidores.

Por outro lado, e de acordo com o Decreto 29/00 de 2 de Junho, que regulamenta o exercício da atividade comercial e de prestação de serviços mercantis constitui um primeiro impulso para o lançamento de uma nova era no sector.

O Ministério do Comércio tem realizado um esforço apreciável no sentido de sensibilização aos agentes do sector, nomeadamente através de amplas campanhas de sensibilização junto dos comerciantes, dando a conhecer a necessidade de aplicação rigorosa das políticas, estratégias e legislação comercial aprovada pelo governo, visando a desburocratização, simplificação, e modernização do sistema de licenciamento, organização da gestão do cadastro comercial, com vista a:

- Uniformizar o alvará comercial, o cartão do feirante, cartão de vendedor ambulante e do agente do comércio precário, em todo o território comercial;

- Abolir progressivamente o comércio de rua, de esquina e dos mercados informais, procedendo à integração dos respectivos agentes na economia formal.

#### **4.1.4 - Comércio Rural**

O comércio rural encerra em si a chave da segurança alimentar, bem como da redinamização da economia nacional. Neste sentido, o comércio rural alicerçado na agricultura

familiar e camponesa terá, certamente, um papel importante no sistema logístico global que o país está a construir, na exata medida em que por aqui passará a capacidade de abastecimento dos aglomerados urbanos em produtos frescos e perecíveis.

Sabemos portanto, que ao comércio rural está reservado um duplo papel, particularmente dinâmico, de elevação dos atuais níveis de segurança alimentar, conjugado com uma contribuição para o abastecimento das cidades com produtos frescos.

A integração do comércio rural nas redes comerciais globais e no sistema logístico que o alavancará é, assim, preocupação central da ação governativa nesta matéria.

Neste sentido, o Governo, através da Direção Nacional do Comércio Interno, desenhou uma estratégia visando a promoção e desenvolvimento do comércio para reativação da economia rural que assume os seguintes objetivos:

1. Reativação e reinstalação do comerciante no campo;
2. Recuperação de vias de acesso e estradas;
3. Distribuição, comercialização e abastecimento de produtos essenciais à economia rural;
4. Organização e envolvimento das populações sobretudo do camponês ou agricultor tradicional, nas atividades de produção agropecuária, visando a elevação dos níveis de segurança alimentar e a redução dos índices de pobreza extrema;
5. Estabelecimento do preço mínimo de referência dos produtos agropecuários e estabilização de preços;
6. Financiamento da construção e manutenção de estabelecimentos comerciais.

Este programa parte de um entendimento do papel a ser desempenhado pelo Estado no âmbito do comércio rural, competindo-lhe promover e desenvolver políticas de fomento e desenvolvimento agrícola e implantação de redes comerciais, através de programas que induzam o camponês, o empresário agrícola, os pequenos industriais, o comerciante rural e outros atores sociais a estabelecerem-se no meio rural ou cada vez mais próximo dele.

Este programa só poderá crescer, se o governo se focar em objetivos fundamentais para o desenvolvimento, tais como;

- A desminagem e proteção das zonas potencialmente agrícolas e estratégicas do ponto de vista agropecuário;
- Promoção dos serviços públicos, designadamente a saúde, educação, serviços administrativos, segurança, energia, água e instituições financeiras;

- Construção de infraestruturas de transporte que promovam a mobilidade e acessibilidade local;
- Construção de mercados abastecedores nas zonas urbanas; mercados rurais nas zonas rurais e armazéns de conservação nas zonas rurais.
- Criação e promoção de incentivos fiscais e financeiros para aquisição, por parte de comerciantes, de mercadorias específicas necessárias ao escoamento da produção agropecuária do campo para os mercados de consumo ou centros urbanos.

Esta estratégia de promoção do comércio rural assenta numa lógica de implementação que abraça ações a médio-prazo, em que o Estado deverá continuar a realizar intervenções diretas traduzidas na construção das infraestruturas necessárias para garantir uma integração económica interna e facilitar o escoamento das produções diretas e, ainda, através duma intervenção dos organismos de coordenação económica na estabilização dos preços e na definição de políticas de promoção ativa do comércio rural.

Por outro lado é necessária a expansão do sistema bancário nacional, fazendo chegar o mesmo às zonas rurais e atender às necessidades específicas do comerciante rural, o qual, muitas vezes, exerce o papel de banqueiro e financiador, a nível comunitário, proporcionando, deste modo, ao camponês os fatores e meios de produção, bem como os bens de consumo.

Com isso o Estado visa atingir um conjunto de resultados, para o desenvolvimento sustentável do país, que consistem em:

- Aumento da produção agropecuária e redução dos índices de pobreza e de fome;
- Reposição e ampliação da rede de comércio no meio rural;
- Desanuviamiento dos centros urbanos;
- Escoamento de produtos agropecuários excedentários do campo e das zonas de produção para os mercados de consumo e centros urbanos;
- Implementação de mercados abastecedores nos grandes centros urbanos e de consumo, como potenciais organizadores e disciplinadores do sistema comercial.

O sector do comércio constitui um elemento fundamental da configuração da estrutura económica moderna, resultando evidentemente na participação destacada na criação de empresas e de empregos. Porém o seu papel não é simplesmente económico mas também, desempenha uma importante função na estruturação territorial e populacional da sociedade.

## **4.2 - Estrutura do Sistema de Logística e de Distribuição de Produtos**

### **Essenciais**

O sector logístico nacional é caracterizado pela existência de vários operadores de pequena dimensão e por uma reduzida oferta de soluções de logística integrada.

No contexto actual, a maioria dos operadores oferece serviços de desalfandegamento e transporte rodoviário. Por outro lado, a oferta de actividades de armazenagem é escassa, com lacunas sobretudo na armazenagem frigorífica ou climatizada, havendo apenas 1 em cada 5 operadores que presta este tipo de serviço. Ao nível da distribuição capilar, o principal constrangimento do lado da oferta reside também na disponibilização de soluções de transporte e armazenamento frigorífico de mercadorias, hoje bastante limitadas e elementares.

O acelerado ritmo de crescimento da economia angolana requer uma evolução do sector logístico que permita a eficiente movimentação de pessoas e bens, suportando assim o desenvolvimento sustentável do país.

O papel a desempenhar pela logística tornou-se cada vez mais pertinente, já que as actividades que lhe estão subjacentes são numerosas e se encontram frequentemente desarticuladas. Para o sector retalhista, principalmente de produtos alimentares em livre-serviço, a importância do serviço ao consumidor é de tal ordem que as empresas se vêm obrigadas a pressionar fortemente toda a cadeia de fornecedores para o estrito cumprimento dos prazos de entrega fixados, nos locais estabelecidos e nas quantidades pretendidas.

A premência da reconstrução do sistema de logística e de distribuição de produtos essenciais levou o Governo da República de Angola, através dos Ministérios das Finanças e do Comércio, a desenhar um programa que contempla ações imediatas, a desenvolver até final de 2017. De entre as ações imediatas avulta a expansão da rede comercial, materializada na construção de um importante conjunto de novas infraestruturas comerciais.

Um dos principais problemas da Nação Angolana remete para o colapso, devido à guerra, do sistema de abastecimento das populações, situação que conduziu a uma terrível catástrofe humanitária, cujas ondas de choque ainda hoje se repercutem no todo nacional.

Assim e num contexto de paz e de renovada esperança no desenvolvimento, o estabelecimento de um adequado sistema de abastecimento configura uma das prioridades da ação governativa, inscrevendo-se no esforço global de combate à pobreza.

Neste contexto, o governo de Angola tem vindo a trabalhar no sentido de proceder à configuração final deste sistema, o qual deverá obedecer a um conjunto de premissas fundamentais:

- Assegurar a regularidade do abastecimento à população de produtos essenciais;
- Disponibilizar aos operadores comerciais, produtos a baixo e estável preço, de qualidade e de forma regular;
- Contribuir para a eliminação dos efeitos monopolistas nos circuitos comerciais, nos preços de venda e no processo de disponibilização de produtos essenciais;
- Assegurar as reservas estratégicas de produtos alimentares;
- Contribuir para o fortalecimento da concorrência e para a consolidação da iniciativa privada;
- Apoiar e favorecer o incremento da participação da produção nacional na estrutura do consumo final.

Estamos perante um conjunto de ações inquestionáveis, de pleno interesse e conteúdo nacionais, sendo muito claro que o sistema alicerçado nestas premissas tornar-se-á um aliado activo do desenvolvimento de Angola.

A criação de um sistema de abastecimento tem como principais objetivos:

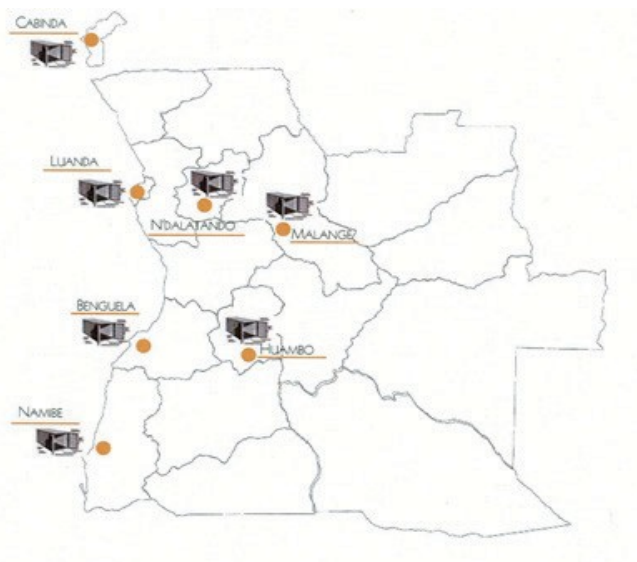
- A colocação ou disponibilização de produtos essenciais nos pontos de venda, nas quantidades e qualidade necessárias a esse consumo básico e com a variedade comercial adequada aos hábitos dos diferentes estratos e regiões de Angola;
- A prática de preços de venda não especulativos, devendo a sua formulação derivar, unicamente, de fatores de custo inerentes ao desempenho eficaz da função comercial por parte dos diversos operadores aos quais estão associadas margens de lucro legais;
- Que o comportamento dos preços de venda da cesta básica sejam relativamente estáveis, funcionando como travão à atuação de agentes especulativos e proporcionando às famílias de menores rendimentos, a segurança mínima na gestão dos respectivos orçamentos familiares;
- Que o processo de seleção de produtos para compra e colocação nos circuitos comerciais privilegie e estimule a produção interna (celebração de contrato de fornecimento com produtos nacionais) em detrimento da importação;
- Que os agentes e operadores comerciais presentes no sector do comércio se empenhem, diária e sistematicamente, na procura das soluções empresariais mais eficazes, fortalecendo a concorrência, premiando o bom desempenho comercial e penalizando a ineficácia, a inatividade, a especulação, a ilegalidade e o parasitismo comercial;
- Que se reduza e elimine a presença de atuações monopolistas, promovendo a concorrência e a defesa dos interesses dos consumidores.

Um dos pilares fundamentais da estruturação do sistema de abastecimento é a expansão da Rede Estatal de Armazéns. Com efeito, tal expansão assume-se como crucial para a concretização dos objetivos que alicerçam a organização do Sistema de Abastecimento a implementar na República de Angola.

Este processo de centralização de meios logísticos é, efetivamente, um dos grandes desideratos do EAA (Entrepósito Aduaneiro de Angola), bem como a expansão da Rede Estatal de Armazéns. O EAA é atualmente, e a nível nacional, a infraestrutura comercial e logística melhor apetrechada, dispondo em Luanda de 34 naves de armazenagem em boas condições, com uma capacidade de 60.000 m<sup>2</sup>, bem como dos restantes meios de transporte, de movimentação interna de cargas e outra logística, fruto de um investimento público que concentra recursos avaliados em mais de USD 50 milhões.

Assim estão reunidas condições objetivas para afetar ao EAA, a curto-prazo, capacidades de armazenagem em Cabinda, Kwanza Norte e Huambo, o que, a verificar-se, permitirá acelerar a fluidez dos circuitos e a regularização de situações adversas para os interesses das populações, sendo possível cobrir uma parte significativa da extensão territorial Angolana (tal como se pode verificar na ilustração 1).

Ilustração 1 - Mapa das Redes Estatais



Fonte: Ministério do Comércio da República de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

No Lobito e Namibe, existem outras áreas de armazenagem, de grande envergadura, que embora não afetadas diretamente ao EAA, apresentam condições (são património público) para

serem afetas à atividade comercial da empresa, sem que seja necessário realizar desembolsos consideráveis de recursos, pois tratam-se de instalações ligadas às antigas empresas inseridas no Sector Empresarial Estatal (EDINBA, SOCIANG, etc.).

Temos assim, uma infraestrutura comercial e logística (EAA) com capacidade para dar um contributo decisivo à concretização da maioria dos objetivos que presidiram à formulação do novo sistema de abastecimento, dado que o seu espectro de atuação lhe confere poderes em áreas tais como:

- Interferir de forma gradual tendo em vista a eliminação de atuações monopolistas e dos grupos que atualmente dominam o comércio de bens essenciais;
- Intervir com agressividade nos circuitos comerciais, contribuindo para o afastamento de práticas parasitárias e ajudando a promover a eficiência comercial;
- Contribuir para a estabilidade dos preços, mediante a celebração de contratos de média e longa-duração com fornecedores internos e externos;
- Assegurar níveis regulares de abastecimento de produtos essenciais.

O EAA é, deste modo, entidade incontornável do sistema logístico Angolano, em particular num momento em que os operadores privados se encontram ainda numa fase de maturação e adaptação a uma nova realidade social e económica.

#### **4.3 - Centros de Abastecimento e Mercados Abastecedores**

Os centros de negócios, de multiprodutos e multifunções, assim como as centrais de abastecimento ou mercados abastecedores deverão assumir o formato de estruturas dinâmicas e polivalentes onde se congregam uma grande variedade de produtos e agentes económicos do ramo alimentar e não alimentar, exercendo funções e atividades de comércio grossista e outras atividades e serviços de logística. Para além dos produtores, grossistas, distribuidores, empresas, restauração e prestadores de serviços especializados, estas estruturas empresariais e nucleares devem tendencialmente apostar na congregação de um conjunto vasto de atividades complementares, assumindo um papel crucial no circuito comercial de nível regional.

A implementação e dinamização das centrais de abastecimento e mercados abastecedores deverão ser analisadas à luz de critérios de viabilidade e de impacto – potencial da sua localização e dimensão no abastecimento, inserção na malha urbana, articulação na rede dos mercados abastecedores e com a produção local – e do interesse para a revitalização urbana e comercial.

A configuração empresarial dos mercados abastecedores envolverá, tendencialmente, parcerias entre administrações municipais, grupos de produtores e agentes privados, contando com o sustentáculo financeiro do capital de risco.

Numa primeira fase, de acordo com decisões do governo Angolano, a rede de mercados abastecedores deverá contar com sete unidades, a primeira das quais a ser estabelecida, naturalmente, em Luanda, tendo como objetivo servir e enquadrar a atividade dos primeiros quatro mercados organizados da província.

A criação de mercados organizados poderá ser efetuada com recurso a medidas de cofinanciamento de infraestruturas e incentivo à elaboração de estudos de viabilidade. Apesar de se admitir a propriedade pública, mista ou privada destes mercados, a gestão deverá assentar na lógica empresarial e portanto assumir um formato no qual os interesses privados e a gestão detêm uma participação maioritária. A sua implantação deverá ter em conta o impacto que poderá ter na eliminação dos mercados informais pelo efeito conjugado do seu funcionamento exemplar, da segurança, da higiene e da qualidade do serviço prestado.

A possível e desejada, construção simultânea de mercados organizados nas principais regiões do país, abre fortes perspectivas de criação de milhares de postos de trabalho diretos, para além dos indiretamente induzidos pelo efeito da atividade de construção civil. Os resultados da existência de mercados organizados, extravasa fortemente o sector da distribuição e logística, estendendo-se a todas as esferas da vida económica e social.

#### **4.4 - A Importância dos Centros de Logística e Distribuição no Mercado Angolano.**

Uma plataforma logística deve permitir o acesso a todas as companhias envolvidas nas atividades relacionadas, de forma a poder haver uma livre competição. Um parque logístico deve estar também equipado com todas as instalações e serviços públicos de modo a executar as atividades logísticas e servir os funcionários e equipamentos dos operadores. De forma a encorajar o transporte intermodal para o manuseamento dos bens, uma plataforma logística deve, de preferência, ser servida por uma multiplicidade de meios de transporte (rodoviário, ferroviário, marítimo, aéreo e fluvial). As plataformas logísticas são ainda caracterizadas pela presença de vários operadores que podem ou não ser detentores dos edifícios e outras infraestruturas dentro do espaço logístico.

Parece natural que as tendências de globalização da economia, da informação e de muitos aspetos de natureza política e cultural, tenham dado lugar a uma sociedade também ela mais global com mais elementos homogéneos, apesar das especificidades próprias de cada grupo

local. A satisfação de novas necessidades alargadas a espaços também eles mais vastos, levou à consagração de Sistemas Logísticos integrados que tendem, também eles, para a globalização. A globalização evidencia, portanto, níveis cada vez mais elevados de integração entre a produção e os diversos sistemas de distribuição. É reconhecido que este processo assenta na melhoria de prestação dos modos de transporte e infraestruturas, resultando num colapso do espaço, ou seja, cada vez menos tempo para percorrer mais espaço, ainda assim, com menores custos. A eficiência obtida pela sincronização planeada das plataformas envolvidas corresponderá, atualmente a uma importante mudança de paradigma. As plataformas logísticas são assim importantes elementos dinamizadores da economia de uma região, pela sua influência direta nos mercados.

No plano de efeitos positivos sobre a economia regional, as plataformas viabilizam a congregação de uma série de atividades, produzindo economias de aglomeração, por exemplo, mediante a redução dos custos de transação (contratação, exigências burocráticas etc.); por meio da atração de investimentos num considerável número de empreendimentos vinculados ao benefício industrial, ao comércio e aos serviços nas cadeias de fornecimento dos produtos movimentados; igualmente pela viabilização de investimentos em edifícios e infraestruturas urbanas destinadas à população empregada nas atividades vinculadas à plataforma; pela melhor disseminação de informação, experiências e conhecimentos (inclusive I&D); assim como pela maior competitividade no fornecimento de serviços e bens.

Do ponto de vista macroeconómico, a crescente globalização dos fluxos de mercadorias, a deslocalização da produção e o acentuar da especialização dos mercados de produção têm provocado o aumento das distâncias percorridas pelas mercadorias, potenciando o transporte de grandes quantidades de produtos semiacabados por via marítima até centros logísticos próximos dos mercados de consumo. Esta tendência tem conduzido ao desenvolvimento de plataformas logísticas junto aos principais portos e mercados de destino, dispondo de amplas zonas de armazenagem, capacidade de gestão de *stocks* e funcionalidades de valor acrescentado, incluindo, entre outras, operações finais de montagem, embalagem e etiquetagem de produtos, de forma a adequar os produtos às necessidades específicas dos mercados locais.

Com o desenvolvimento da rede de plataformas, Angola irá potenciar a logística do país, servindo os principais tráfegos de mercadorias com origem ou destino nacional, e permite a captação de novos tráfegos, gerando um aumento na atividade portuária nacional. Criando espaços estratégicos do ponto de vista da proximidade a grandes estruturas de transporte, de conexão com as redes existentes e de relação territorial com os principais utilizadores e alinhado com experiências internacionais, será possível estimular a economia através da criação de mais postos de trabalho.

As plataformas logísticas de dimensão média ou grande têm como principais objetivos a dinamização da atividade económica do país através da criação de grandes centros de distribuição logístico e dos fluxos de transporte.

#### **4.4.1 - A importância dos CLOD no mercado de perecíveis**

Os CLOD's (Centro de Logística e Distribuição) são plataformas logísticas que permitem aos camponeses, detentores da grande produção agrícola do país e que estão localizados nas províncias do interior, nordeste e sudeste, escoar a sua produção agrícola para os grandes centros consumidores do país sem os constrangimentos de transporte que existia até então.

O governo de Angola, dotou desde cedo com uma grande capacidade financeira este projeto que lhe permitiu adquirir rapidamente as infraestruturas básicas necessárias para o funcionamento imediato do mesmo, nomeadamente na construção dos CLOD's nos principais pontos de recolha e venda, e aquisição dos meios de transportes necessários para a cobertura do vasto território angolano. Com isto, rapidamente se tornou num grande distribuidor nacional de produtos agrícolas com capacidades para agir como tal, e que tem a possibilidade de gerir essa distribuição mediante as necessidades das populações nas respetivas Províncias em que se inserem fazendo com que o produto perecível esteja ao alcance de todos e com um preço suportável. Com esta capacidade de interferência indireta na economia o CLOD's consegue evitar assim subidas consideráveis de preços no produto importado e de maior escassez na zona.

Nas grandes concentrações de consumidores existentes no território Angolano, como por exemplo Luanda, são realizadas e promovidas feiras de venda em diversos locais da cidade, para que um maior número de habitantes tenha agora acesso a estes produtos de primeira necessidade e a um preço suportável de aquisição, contrariamente ao produto importado, e habitualmente consumido, que para além de já ter passado por um processo de conservação apresenta custos superiores naturalmente imputados pelos custos adjacentes de distribuição.

Recentemente, por decisão governamental através do Decreto Legislativo Presidencial n.º 10/13 de 22 de Novembro de 2013, foi realizado um incremento considerável nas taxas aduaneiras de todos os produtos alimentares (50%) como podemos observar na ilustração 2.

Ilustração 2 - Excerto da Pauta Aduaneira Angola 2014

Cód.	Designação das mercadorias	UQ	DIREITOS DE IMPORTAÇÃO (%)			IMP. CONS.(%)	
			R.G.	P.L.	PRBF.	R.G.	P.L.
1	2	3	4	5	6	7	8
07.01	Batatas, frescas ou refrigeradas.						
0701.10.00	- Batata-semente	Kg	50			10	
0701.90.00	- Outras	Kg	50			10	
0702.00.00	Tomates, frescos ou refrigerados.	Kg	50			10	
07.03	Cebolas, chalotas, alhos, alhos-porros e outros produtos hortícolas aliáceos, frescos ou refrigerados.						
0703.10	- Cebolas e chalotas						
0703.10.10	- Cebolas	Kg	50			10	
0703.10.20	- Outros	Kg	50			10	
0703.20.00	- Alhos	Kg	50			10	
0703.90.00	- Alhos-porros e outros produtos hortícolas aliáceos	Kg	50			10	
07.04	Couves, couve-flor, repolho ou couve frisada, couve-rábano e produtos comestíveis semelhantes do género <i>Brassica</i> , frescos ou refrigerados.						
0704.10.00	- Couve-flor e brócolos	Kg	50			10	
0704.20.00	- Couve-de-bruxelas	Kg	50			10	
0704.90.00	- Outros	Kg	50			10	

Os CLOD's revestem assim um papel dinamizador na concretização do ciclo económico deste tipo de produto onde consegue aglomerar um conjunto de vantagens não só para o cliente consumidor como também para o produtor que consegue o desejado escoamento da sua produção. Tendo em conta o desequilíbrio existente entre a procura e a oferta de bens alimentares, bem como as debilidades existentes quer ao nível da produção quer ao nível da distribuição, a implementação de um conjunto de programas e medidas que visam alavancar a produção do sector agropecuário e a promoção da comercialização agropecuária constitui um dos desígnios do programa de governo e do plano nacional de desenvolvimento.

#### 4.4.2 - Os transportes nas Plataformas Logísticas

A ligação que existe entre o transporte e os elos das plataformas vai proporcionando valor acrescentado através da criação da utilidade de lugar e tempo, movimentando deste modo, os produtos para o local certo no momento desejado e nas condições pretendidas. Com isso, qualquer ineficiência, associada a esta atividade, como por exemplo, o uso de um modo de transporte inadequado ao serviço, pode ter um grande impacto nos custos e na qualidade do serviço ao cliente.

Atualmente o transporte é genericamente considerado uma atividade chave de um sistema logístico, sendo responsável por absorver entre um terço a dois terços dos custos logísticos totais de uma empresa. As plataformas logísticas podem gerir estrategicamente e de forma integrada o transporte e os inventários de forma a aumentar a sua capacidade de resposta, através das

tecnologias de informação e comunicação, podendo com isso potenciar uma melhor gestão do tráfego, das frotas e das infraestruturas, o que resulta numa melhor rastreabilidade dos produtos, promovendo uma maior eficiência dos sistemas de transporte e dando um impulso importante à intermodalidade.

No caso de Angola o transporte rodoviário e as suas infraestruturas são os mais utilizados no acesso aos parques logísticos. Este tipo de transporte constitui, normalmente, a parte inicial e final do transporte intermodal. Por isto mesmo, uma plataforma logística deve estar localizada dentro de um corredor nacional estratégico de auto-estradas e ser de fácil acesso à rede de estradas internacionais e a outras estradas regionais ou locais que dão acesso às principais ligações intra e inter regionais.

Angola necessita de um sector de transportes dinâmico e moderno, capaz de sustentar o processo de desenvolvimento económico que o país e suas riquezas impõem. A logística, compreendida como a arte de encurtar distâncias, num país tão vasto como rico, exige infraestruturas e transportes que, de momento, não existem, em quantidade e qualidade adequadas às necessidades do país. Todavia, o sector dos transportes foi, por razões óbvias, extraordinariamente penalizado pelo prolongado impasse nacional resultante do conflito político-militar.

Tendo presente a importância central do sector dos transportes para o esforço de desenvolvimento sustentado da Nação Angolana, o governo através do Ministério dos Transportes, definiu uma Estratégia Nacional dos Transportes em Angola (ENTA), a qual assumiu um horizonte temporal de 15 anos (2000-2015).

A Estratégia Nacional dos Transportes em Angola desenvolve-se em torno de um conjunto de cinco eixos estratégicos, a saber:

- Construção de uma rede integrada de transportes;
- Integração da rede de transportes de Angola na rede SADC;
- Introdução da figura da privatização, tendo como fim último a transferência para o sector privado de meios, presentemente, geridos pelo Estado;
- Criação de competências, a nível institucional, para o planeamento da rede rodoviária;
- Criação de institutos públicos como órgãos reguladores de diversos subsectores dos transportes.

Estas estratégias têm como objetivos criar um conjunto de medidas políticas que pretendem pôr em prática ao longo do período, e que consistem em aumentar a capacidade do transporte urbano de passageiros e do transporte de carga provincial e interprovincial, através da aquisição

de viaturas, visando substituir as que foram destruídas ao longo do conflito político-militar. Estas medidas visam, também, apoiar o fomento da produção agrícola, da comercialização dos produtos, bem como o transporte de mercadorias em geral.

Segundo o Ministério dos Transportes de Angola, a implementação das plataformas logísticas por todo o país vêm potenciar o desenvolvimento regional e nacional, interligando as redes de transporte angolanas com o resto do continente africano. A futura rede nacional de plataformas logísticas, avaliada em 3,9 mil milhões de dólares envolverá cinco polos logísticos, dez centros de transportes rodoviários e ferroviários e cinco centros de carga aérea entre outras infraestruturas de apoio na área das mercadorias e logística. O projeto já está em curso e envolve nesta fase a aquisição dos terrenos necessários nas várias províncias, decorrendo em paralelo a elaboração dos respectivos estudos técnicos, de impacto ambiental e de viabilidade económica. Está ainda prevista a interligação entre estas plataformas e a rede ferroviária nacional, com base nas linhas de Luanda, Benguela e Namibe, abrangendo os territórios de maior atividade industrial, mineira e agrícola, para escoar as mercadorias e otimizar a produção nacional.

Estas infraestruturas estão classificadas conforme a relevância no contexto regional, nacional e continental, tendo em conta a prevista interligação com as redes de transportes (terrestres e marítimos) de países vizinhos, a norte, no interior e a sul. O papel das atividades logísticas como motor do desenvolvimento económico e como um instrumento de coesão social e territorial, estuda os benefícios e oportunidades estratégicas decorrentes do desenvolvimento de plataformas logísticas.

As plataformas logísticas funcionam como instrumentos de racionalização da mobilidade, tanto para veículos de mercadorias como de trabalhadores. Também permitem o agrupamento de mercadoria, otimizar rotas, uso dos veículos mais adequados para cada rota e redução dos efeitos nocivos dos transportes (poluição, congestionamento, acidentes, etc).

O desenvolvimento do sector de logística e transporte é recente e está num processo de expansão e especialização. A construção de uma plataforma logística ajuda a desenvolver programas de treino, devido à necessidade de incorporar mão-de-obra qualificada. Nesse sentido, a qualificação profissional de trabalhadores de um centro de logística é principalmente média, uma vez que os operadores de nível mais baixo, muitas vezes precisam de treino específico e de um grau de especialização. Certas atividades nas operações logísticas são bem adequadas para a integração dos grupos sociais com dificuldades em emprego.

## 4.5 - Estudo de Caso

### 4.5.1 – Implementação do Programa PAPAGRO

Considerando o elevado desequilíbrio existente entre a procura e a oferta de bens alimentares, assim com as debilidades existentes quer ao nível da produção e da distribuição, o Governo, através do Plano Nacional de Desenvolvimento, promoveu a implementação de um conjunto de programas e medidas que visam alavancar a produção do sector agropecuário e a promoção da comercialização agropecuária.

Assim foi implementado o programa PAPAGRO (Programa de Aquisição de Produtos Agropecuários) que tem como principal objetivo assegurar com regularidade a aquisição de excedentes de produção das explorações agrícolas familiares e de outros produtores, garantindo desta forma o abastecimento dos principais centros de consumo e a disponibilização regular e permanente de bens essenciais e mercadorias às comunidades rurais, promovendo desta forma a geração e o acréscimo de rendimentos no meio rural. A operacionalização do PAPAGRO pressupôs previamente um conjunto de ações mínimas base que ao longo do programa vão sendo incrementadas e melhoradas.

Numa primeira fase o programa focou-se em identificar as zonas do país com maior produção agrícola e a sua capacidade de escoamento. Através de mapeamento e capacitação das cooperativas e explorações agrícolas em todas as províncias, o Ministério do Comércio juntamente com a Direção Provincial do Comércio, criaram Agentes Logísticos Rurais que têm como função localizar os potenciais produtores da região e dar-lhes a conhecer em que consiste o programa e os benefícios que estes podem obter através do mesmo. Para essa fase, trabalhou com nove províncias em simultâneo: Benguela, Bié, Cunene, Huambo, Huíla, Kwanza Norte, Kwanza Sul, Luanda e Uíge.

Com a identificação das primeiras províncias o programa criou condições logísticas para receber os produtos e os fazer chegar às grandes superfícies, através das novas infraestruturas e também com o aproveitamento de algumas já existentes tais como, por exemplo, os Centros de Recolha Provinciais, os CLOD's, os mercados e hipermercados. Estes novos centros são denominados de agromercas e estão dispersas pelo território conforme se pode observar na ilustração 3.

Ilustração 3 - Mapa de Localização das Agromercas



Fonte: Ministério do Comércio da República de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

#### 4.5.2 - Infra-estruturas do PAPAGRO

As agromercas são pontos de recolhas que o programa implementou a fim de concentrar os produtores de uma determinada zona e os seus produtos. Neste locais os produtos são pesados, é feito o cálculo de acordo a tabela de preços e em seguida realizado o pagamento a dinheiro aos produtores, através de uma dependência do BPC (Banco de Poupança e Crédito) que coopera juntamente com o programa. Foi estabelecido um calendário para a venda dos produtos agropecuários ao PAPAGRO em cada uma das agromercas e fixou-se uma tabela inicial de preços mínimos de referência para a compra e venda da produção agropecuária.

Durante a estadia no programa, foi possível acompanhar de perto e participar em duas aberturas, as agromercas das províncias do Bengo e da Província do Zaire. Como se poderá observar na imagem 1 em Anexo.

Juntamente com os centros de recolha foram criados os CLOD's. Estas infraestruturas são o centro de toda a operação, principalmente o CLOD Central que está localizado em Viana, Luanda, onde os produtos são tratados, nomeadamente; pesados, lavados, calibrados, embalados e expedidos aos diversos clientes, como supermercados, hotéis, hospitais e restaurantes.

O CLOD de Luanda está dividido em 5 grandes armazéns. O armazém central recebe e realiza a triagem de todos os produtos que são entregues no CLOD, onde nomeadamente procede à sua lavagem, calibragem e embalagem. Posteriormente são encaminhados para as restantes naves, consoante o tipo de produto, onde irão ser armazenados em câmaras frigoríficas mediante a sua especificidade. O tempo em que o produto fica armazenado no CLOD é fundamental. Este tipo

de atividade coloca um ênfase crescente na otimização dos fluxos físicos, em detrimento da lógica de otimização da utilização do espaço.

Foi criado também o primeiro centro integrado de média dimensão. Trata-se de um mercado moderno, que vai ser replicado em todo o país, e que possui equipamentos individuais de posto de venda para cada vendedor. A implementação destes centros tem como principal objetivo, contribuir para o equilíbrio do mercado em todo o território nacional, através da escala e amplitude de atuação, obtida pela agregação de necessidades, capacidade logística e poder negocial junto dos mercados de fornecimento, podendo deste modo gerir de forma integrada a cadeia de valor, assegurando a ligação entre fornecedor, compradores e operadores logísticos, conforme se poderá verificar na imagem 2 em anexo.

Com a criação das infraestruturas acima referidas, o programa teve necessidade de criar um processo de monitorização e avaliação contínua que tem como objetivo a correção e ajuste dos procedimentos de aquisição, transporte e comercialização dos produtos de forma a conferir a esta operação uma maior segurança e transparência, e que está detalhado na ilustração 4.

Ilustração 4 - Modelo de Monitorização e Avaliação



Fonte: Ministério do Comércio (MINCO) da República de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

Para além da implementação, no curto prazo, deste sistema serão realizadas visitas mensais aos pontos de recolha por parte de equipas do Ministério que irão constatar em primeiro lugar o modo de funcionamento das mesmas e corrigir alguns dos constrangimentos que vão surgindo.

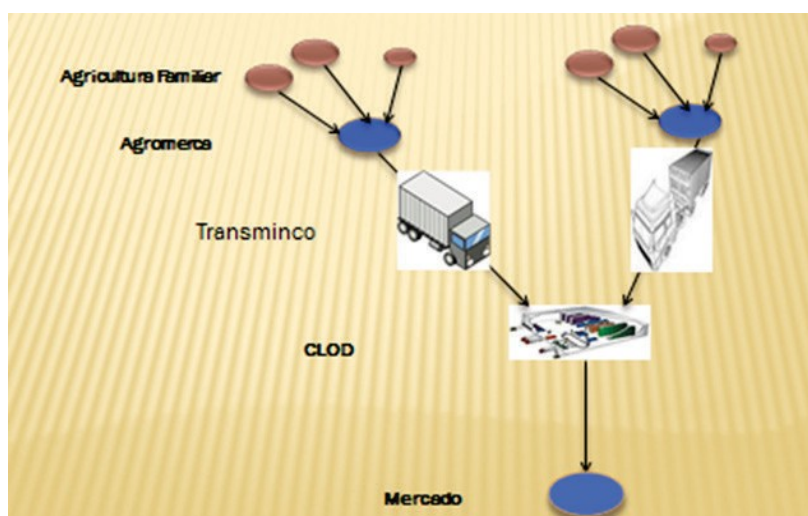
Pretende-se também proceder ao cadastro dos agricultores de forma a facilitar e tornar mais seguras as transações financeiras, bem como, recrutar técnicos médios agrários.

#### 4.5.3 - Transportes

O PAPAGRO possui uma frota de camiões para transportar os produtos até aos CLOD's (Centros de Logística e de Distribuição). Os transportadores privados estão convidados a entrar no negócio do frete de mercadoria, a exemplo do que já tem acontecido, e eles próprios, se quiserem, podem adquirir mercadorias aos produtores e vender aos CLOD's ao preço definido de compra ao produtor.

Durante a estadia foi possível observar como era realizado o transporte dos produtos comprados nas agromercas para os Centros de Logística e Distribuição (CLOD) e posteriormente aos principais centros de consumo, e que é visível na ilustração em baixo.

Ilustração 5 - Processo Logístico do PAPAGRO



Fonte: Ministério do Comércio da Republica de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

Neste campo foram disponibilizados às províncias 46 camiões para o transporte dos produtos agrícolas para os principais centros consumidores e encontra-se em implementação, o modelo operacional e organizacional de transporte, distribuição e comercialização em moldes empresariais que garanta a eficácia e a eficiência do processo.

Tendo em conta a elevada produção que os camponeses têm vindo a fazer chegar aos pontos de recolha, verificou-se que os meios disponíveis são insuficientes. Para colmatar este défice o programa tem vindo a recorrer a um conjunto de operadores privados de transporte.

A ilustração 6 mostra os operadores que tem vindo a colaborar com o PAPAGRO por província e número de camiões ate ao momento.

Ilustração 6 - Operadores privados de camionagem afetos ao PAPAGRO

Nº operadores	Província	Nº camiões
3	<b>BENGUELA</b>	3
1	<b>CUNENE</b>	8
7	<b>HUAMBO</b>	19
4	<b>HUÍLA</b>	4
2	<b>KWANZA SUL</b>	3
1	<b>LUANDA</b>	1
<b>18</b>	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

Fonte: Ministério do Comércio da Republica de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

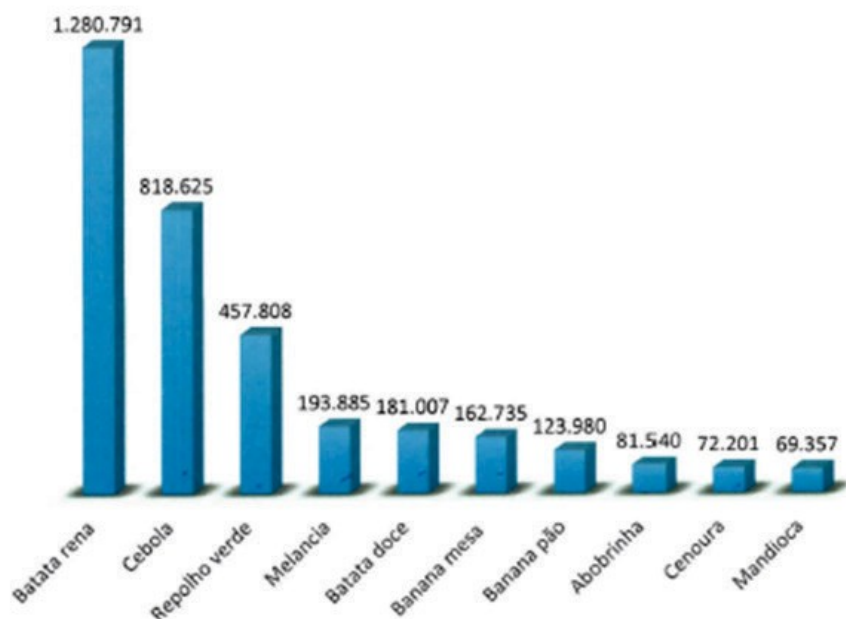
Todas as semanas uma boa parte dos camiões partem de Luanda às segundas e quartas-feiras para as províncias e regressam novamente às sextas-feiras. Estes, depois de descarregados os produtos, são preparados para carregar os produtos que são vendidos nas feiras aos sábados, em vários pontos estratégicos em Luanda.

#### 4.5.4 – Compra dos Produtos Agrícolas

Desde o início do programa deu entrada no CLOD de Luanda 3.782.500 kg de produtos agrícolas diversos, que representam um valor de mercadoria, de 296.222.561 AKZ (Duzentos e noventa e seis milhões, duzentos e vinte e dois mil, quinhentos e sessenta e um Kwanzas).

As ilustrações 7 e 8 mostram os produtos mais adquiridos por província.

Ilustração 7 - Quantidades (kg) adquiridas dos 10 principais produtos transacionados e armazenados no Centro de Recolha do CLOD



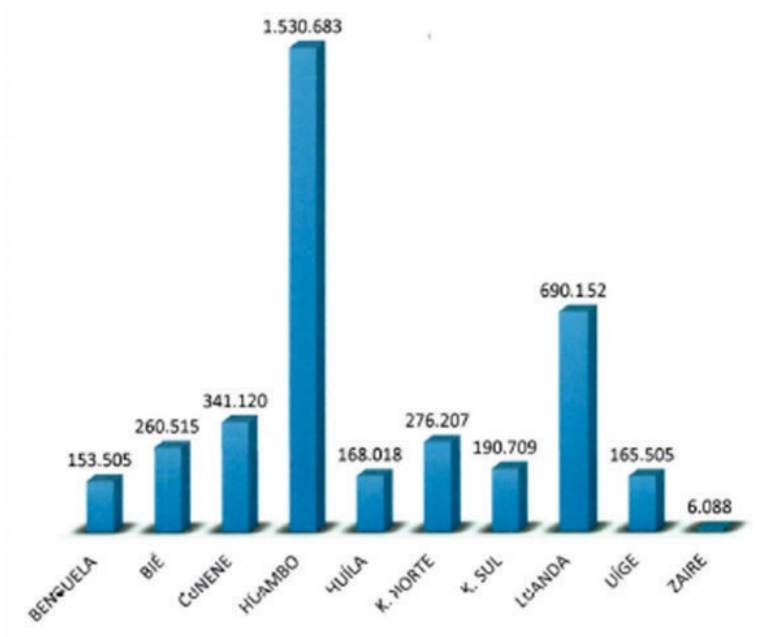
Fonte: Ministério do Comércio da República de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

Numa primeira fase, cerca de 67% dos produtos adquiridos tiveram como proveniência a província do Huambo (1.092.147,40 kg), seguindo-se o Kwanza Sul com 121.381 kg, o que corresponde a 7% do total dos produtos a nível nacional e Benguela com 104.702 kg (6%).

Em termos acumulados, tal como se pode constatar na ilustração 8, as províncias onde se registou um maior volume de produtos adquiridos foram, Huambo, com 1.530.683 kg, o que corresponde a 40% do total dos produtos a nível nacional, Luanda com 690.152 kg, o que corresponde a 18% do total dos produtos a nível nacional e no Cunene com 341.120 kg corresponde a 9%.

Em contrapartida, as províncias onde se registou um menor movimento em termos acumulados foram: Benguela com 153.505 kg, Uíge com 165.505 kg e a Huíla com 168.018 kg.

Ilustração 8 - Distribuição dos Produtos Agrícolas adquiridos por Província



Fonte: Ministério do Comércio da República de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

Desde o início do programa na província de Benguela foram adquiridos aos camponeses, desde o início do programa 13 tipos de produtos agrícolas num total de 153.505 kg, o que corresponde a 9.893.027 AKZ;

Os três principais produtos transacionados em termos de quantidades acumuladas foram:

- Banana de mesa (61,87% do total dos produtos)
- Cebola (14%)
- Batata-doce (10,78%)

Na província do Bié foram adquiridos aos camponeses, desde o início do programa, 16 tipos de produtos agrícolas num total de 260.515 kg, o que corresponde a 21.164.234 AKZ;

Os três principais produtos transacionados em termos de quantidades acumuladas foram:

- Batata Rena (58,54% do total dos produtos)
- Cebola (18,88%)
- Tomate Corrente (5,55%)

Na província do Cunene foram adquiridos aos camponeses, desde o início do programa, 11 tipos de produtos agrícolas num total de 341.120 kg, o que corresponde a 33.366.765 AKZ;

Os três principais produtos transacionados em termos de quantidades acumuladas foram:

- Melancia (47,58% do total dos produtos)
- Abobrinha (23,90%)
- Manga (11,69%)

Na província do Kwanza Sul foram adquiridos aos camponeses, desde o início do programa, 24 tipos de produtos agrícolas num total de 190.709 kg, o que corresponde a 16.510.55 AKZ;

Os três principais produtos transacionados em termos de quantidades acumuladas foram:

- Mandioca (28,17% do total dos produtos)
- Repolho verde (13,35%)
- Batata-doce (7,64%)

Desde o início do programa foram adquiridos aos camponeses, na província de Luanda, 23 tipos de produtos agrícolas num total de 690.152 kg, o que corresponde a 61.235.410 AKZ;

A cebola é o produto com maior saída em Luanda, com 93,66% do total de produtos adquiridos. Os restantes produtos por enquanto não têm grande expressão.

#### **4.5.5 - Venda Dos Produtos Agrícolas**

A comercialização dos produtos agrícolas adquiridos aos camponeses tem vindo a ser feita por vários canais, nomeadamente:

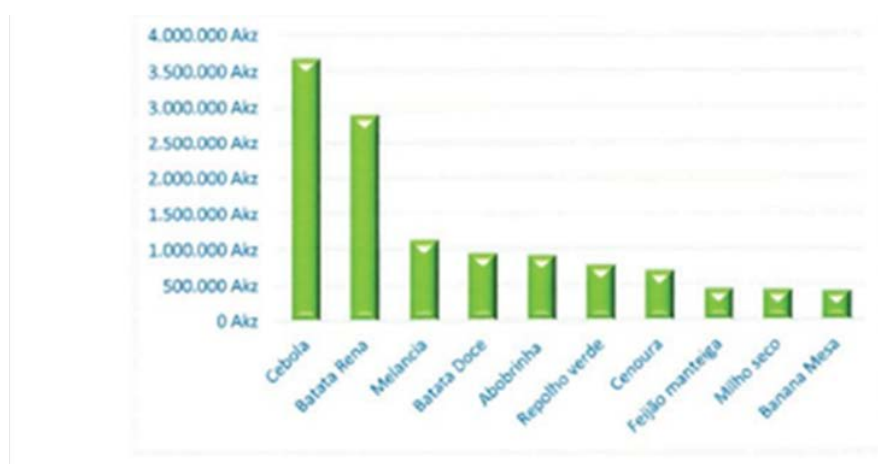
- Vendas diretas no CLOD a grandes distribuidores, hotelaria, restauração, unidades de saúde e órgãos institucionais.
- Realização de feiras e vendas em mercados
- Comercialização dos produtos nas próprias províncias

No que respeita às vendas dos produtos já certificados foram transacionados até ao momento no CLOD de Luanda 139.829 kg de produtos agrícolas diversos o que representa em termos monetários uma receita de 14.330.637 AKZ.

Os produtos que tiveram mais saídas foram; a cebola com 35.743 kg vendidos, o que representa cerca de 25,56% do total de produtos comercializados, seguido da batata rena com cerca de 22,83%.

A análise em termos dos principais produtos no que se refere ao valor faturado evidencia uma graduação ligeiramente diferente face às quantidades, devido aos diferentes preços unitários dos produtos. A ilustração 9 apresenta, por ordem de grandeza, os 10 produtos mais faturados na consolidação já realizada das vendas.

Ilustração 9 - Os 10 principais produtos comercializados CLOD de Luanda – Valor faturado (AKZ)



Fonte: Ministério do Comércio da Republica de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

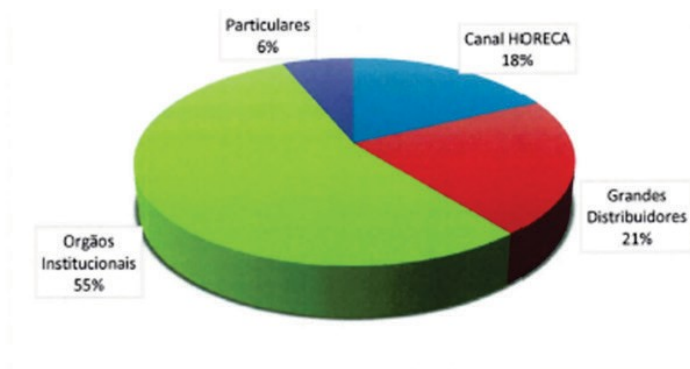
Os principais compradores destes produtos em termos acumulados foram os órgãos institucionais, ou seja, sobretudo os governos provinciais, tendo estes sido responsáveis pela aquisição de cerca de 63% das quantidades vendidas (88.078 kg).

As grandes cadeias de distribuição absorveram 17% das quantidades vendidas na CLOD, os clientes do denominado canal HORECA (hotelaria e restauração, estabelecimentos comerciais de pequena dimensão, clínicas) absorveram por sua vez 15% e os consumidores finais os restantes 5%.

No âmbito dos grandes distribuidores são de destacar a Alimenta Angola e a Martal como os principais compradores dos produtos do PAPAGRO.

A ilustração 10 apresenta a distribuição percentual do peso de cada tipo de clientes no total da faturação realizada desde o início do programa.

Ilustração 10 - Estrutura da faturação por tipologia de cliente



Fonte: Ministério do Comércio da Republica de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

Desde o início do programa foram realizados doze dias de feiras, regra geral aos sábados, nos seguintes locais: Cine-Atlântico, Zango, Kilamba, Cazenga, Chicala, Vila Chinesa, Sambizanga, Campo Mário & Santiago, Camama, Mabunda, Ramiros, Jinga Shopping e Prenda.

Os pontos de comercialização dos produtos são feitos com base populacional da zona, tendo como objetivo de abastecer o maior número de habitantes possível. Nestas feiras e mercados são transacionados até ao momento produtos agrícolas diversos, e a baixo preço, conforme se poderá verificar nas imagens 3 e 4 em Anexo.

#### 4.5.6 - Protocolo BPC – MINCO

No âmbito do protocolo de financiamento ao programa PAPAGRO, estabelecido entre o BPC e o MINCO (Ministério do Comércio de Angola), de acordo com informação prestada pelo Banco, foi desembolsado até ao momento pelo BPC o valor de 487.241.525 AKZ, que corresponde a um total a 106 dias de transações e representa, ao fim de pouco mais de 2 meses, uma taxa de execução financeira do Protocolo na ordem dos 88%.

As províncias que apresentam um maior valor desembolsado em termos globais pelo BPC são:

- Luanda com 205.943.628 AKZ (que corresponde a 42% do valor total desembolsado);
- Huambo com 80.691.308 AKZ (17%);
- Kwanza Sul com 54.575.569 AKZ (11%);

Refira-se que as discrepâncias existentes dos valores pagos pelo BPC e os valores monetários calculados dos produtos adquiridos pelo PAPAGRO por Província que deram entrada no CLOD em Luanda, deve-se por um lado ao facto de existirem mercadorias já liquidadas pelo banco mas que ainda não deram entrada no CLOD, logo ainda não se encontram contabilizadas, e por outro lado, ao facto de nesta fase estar a decorrer o processo de conciliação e validação dos dados bancários e do movimento de mercadorias nos pontos de recolha (Agromercas) e no CLOD.

Tal como foi referido anteriormente os pontos de recolha da produção agropecuária dispõem de um BPC móvel no qual se efetuam os pagamentos da mercadoria vendida pelos camponeses.

Para assegurar o financiamento desta operação foi estabelecido um protocolo de cooperação entre o BPC e o MINCO para a disponibilização de recursos financeiros para a aquisição dos produtos agropecuários no âmbito do PAPAGRO no valor em Kwanzas correspondentes a USD 5.000.000,00 (cinco milhões de dólares norte americanos).

#### **4.5.7 - Impacto Social e os seus Beneficiários**

O principal objetivo do programa consiste em disponibilizar produtos à população, principalmente à mais vulnerável, a preços mais baixos. Este tem também como objetivo suprimir as necessidades alimentares das famílias do meio rural. Através de uma Produção de Subsistência, o agricultor produz apenas os bens que necessita para sobreviver, mesmo que não seja competitivo e as condições das plantações não sejam as mais adequadas (foco na diversidade e não na produtividade). Este tipo de produção caracteriza-se por:

- Baixa produtividade;
- Produção em quantidades reduzidas;
- Reduzida utilização de recursos tecnológicos.

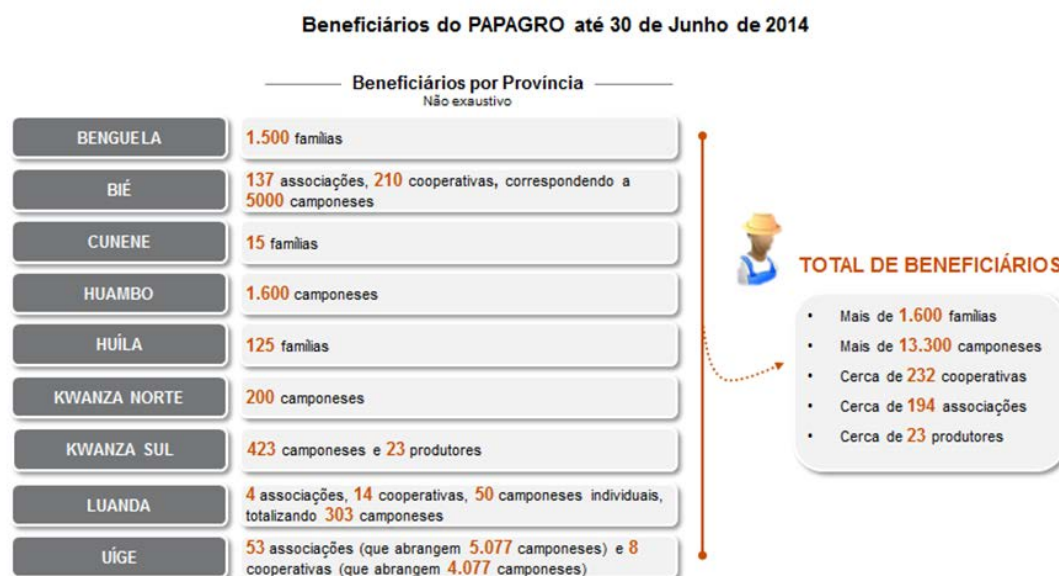
A função de programa PAPAGRO será também o de permitir a transição gradual para uma produção de mercado que os agricultores dos meios rurais não teriam acesso. Numa produção de mercado, a venda e comercialização dos bens produzidos são os principais objetivos. As vantagens deste tipo de produção face à produção de subsistência são:

- Maior especialização, produzindo apenas os produtos que permite maior competitividade;
- Utilização de maquinaria especializada na produção;

- Maior produção de excedentes;
- Rápida comercialização dos bens produzidos;
- Facilitar o cumprimento das regulações de preços estabelecidas e aumento do nível de informação dos produtores relativamente aos preços praticados nos mercados;
- Dinamizar a Produção Local, com especial enfoque ao nível da Agro-Indústria;
- Ajustar a sua operação à complexidade inerente à perecibilidade dos produtos agrícolas, com vista à potenciação do escoamento local e minimização de perdas;
- Criar bases que permitam uma seleção dos produtos a potenciar ao nível das Exportações (no âmbito de uma Estratégia Nacional de Apoio à Exportação);
- Otimizar a expansão e intensificação da sua operação para todos os Municípios de Angola.

A dotação Orçamental do PAPAGRO foi estruturada com base no Potencial Agropecuário de cada uma das Províncias acima referidas, verificando-se, deste modo, uma relativa heterogeneidade na distribuição das verbas a alocar. Tal programa teve, contudo, um impacto relevante na Sociedade, tendo beneficiado diretamente mais de 1.600 famílias e 13.300 camponeses, bem como diversas associações e produtores, conforme se pode constatar na ilustração em baixo.

Ilustração 11 - Beneficiários do PAPAGRO por Província



Fonte: Ministério do Comércio da Republica de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

A descentralização do programa será uma ferramenta importante para atingir, no médio prazo, os dois primeiros objetivos, assegurando a sua sustentabilidade e perdurabilidade, garantindo o envolvimento crescente dos privados, promovendo ainda a transição gradual para

uma produção de mercado, através do fortalecimento da rede de abastecimento por todo o território nacional, fomentando uma maior competitividade e especialização dos agricultores.

## **Conclusão**

Ao longo deste estudo tive como principal intenção constatar quais os impactos que um projeto logístico desta dimensão poderá ter na população de um determinado País, nomeadamente através das plataformas logísticas que servem de apoio a todo o processo.

Sendo a logística um sistema constituído por uma rede de atividades relacionadas entre si, todas essas atividades necessitam de ser entendidas em termos da forma como afetam ou são afetadas pelas outras atividades com as quais interagem. Não é possível separar as diversas atividades logísticas, otimizar cada uma delas e esperar obter um sistema eficaz e eficiente. É necessário ver o sistema como um todo e articular os fatores favoráveis e desfavoráveis numa perspetiva de trade-off, na medida em que as decisões logísticas se repercutem ao longo de toda a cadeia de abastecimento, interagindo com outras áreas da organização tais como a produção, as finanças e o marketing.

A cadeia de abastecimento é também, ela própria, claramente um sistema. As atividades só se justificam dentro da cadeia se adicionarem valor aos fluxos e podem, se necessário, ser reorganizadas, eliminadas ou criadas em função do desempenho desta. O mesmo se pode dizer das unidades, que podem ser criadas, agrupadas, eliminadas ou afastadas, quer sejam internas, as empresas constituintes da cadeia, quer sejam externas. Os processos envolvem atividades quer internas de organizações independentes, quer associadas a mais que uma entidade.

No entanto, a Cadeia de Abastecimento é também uma rede, ou melhor, um conjunto de redes que se sobrepõem, envolvendo um sistema de conexões materiais e informacionais que faz com que uma ação numa parte desse sistema se reflita em toda a cadeia, levando a que as decisões a tomar em diferentes áreas se posicionem muitas vezes como conflituosas.

A logística não é, assim, apenas sinonimo de distribuição física, pois esta tem um carácter eminentemente operacional e ignora o planeamento, enquanto a logística abrange não só os aspetos operacionais, mas também aspetos de âmbito estratégico.

Os processos logísticos não servem só a fins estritamente económicos e quando devidamente utilizados são ótimas ferramentas que promovem o bem-estar social.

O caso do PAPAGRO é o exemplo de um processo logístico que pode ser economicamente viável e ao mesmo tempo um instrumento de habilitação social em Angola. É um bom exemplo da sustentabilidade aliada a um projeto motivado também por razões económicas.

Pelo referido podemos concluir que a Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável aplica-se no programa PAPAGRO, como uma ferramenta conceptual determinante para que os compromissos que hoje ainda são essencialmente assumidos pelas grandes empresas no âmbito do desenvolvimento sustentável possam ser alargados a toda a Economia de uma forma consistente. A logística associada à Gestão da Cadeia de Abastecimento garante a coesão organizacional e de recursos necessárias para que os compromissos de responsabilidade empresarial para com a sustentabilidade, que são reconhecidos junto dos consumidores como geradores de valor, passem a ser geridos e estar presente desde o ponto de origem da cadeia ate ao consumidor final.

No caso de Angola, mercado caracterizado essencialmente por uma economia informal, tal como já foi descrito, um instrumento desta grandeza reveste-se de grande importância económica.

Através deste programa é agora permitido aos camponeses, detentores da grande produção agrícola do País e que estão localizados nas províncias do interior, nordeste e sudeste, escoar a sua produção agrícola para os grandes centros consumidores do país sem os constrangimentos de transporte que existia até então.

Os produtores agrícolas, historicamente localizados fora dos grandes centros urbanos, não só pela existência de grandes áreas de solos férteis para a produção agrícola como também pelo clima propício à atividade que se faz sentir em algumas das regiões, até aqui têm vindo a comercializar os seus produtos em feiras e mercados informais que existem em cada uma das regiões e que apenas servem para a escassa população lá existente. Como consequência da dificuldade em fazer transportar a sua colheita para outros pontos do país, anualmente registavam-se prejuízos bastante avultados em desperdícios de produtos perecíveis. Este fator fazia até com que os agricultores diminuíssem a capacidade dos seus terrenos agrícolas para evitar custos desnecessários.

Com este programa a grande problemática da capacidade de transporte já não se coloca para o comum agricultor e foi visível, durante a minha estadia a algumas dessas províncias (Kwanza Sul, Zaire, Bengo) o ânimo geral sentido pelos agricultores que por lá se encontravam a comercializar os seus produtos.

Senão, vejamos os dados das compras realizadas pelo PAPAGRO aos agricultores durante o primeiro semestre de atividade do projeto, e se considerarmos que estes mesmos produtores continuam a realizar as suas vendas nos mercados e feiras informais locais, é nos possível quantificar uma recuperação considerável do prejuízo que estes produtores absorviam nas suas colheitas e mais do que isso, os estimula para continuar com as suas práticas de produção agrícola em superior escala.

Como exemplo, o CLOD de Luanda adquiriu localmente apenas 1680 quilos de batata rena, produto de produção escassa na região, e no entanto conseguiu comercializar 31910 quilos dos quais 30230 terão sido oriundos de outras províncias com maior capacidade produtiva neste tipo de produto, como é o caso da província do Huambo onde existe uma produção abundante deste produto. Com esta capacidade de interferência indireta na economia o PAPAGRO consegue evitar assim subidas consideráveis de preços no produto importado e de maior escassez na zona.

Nas grandes concentrações de consumidores existentes no território Angolano, como por exemplo Luanda, o PAPAGRO, e tal como já foi descrito no meu caso de estudo, realiza e promove as feiras de venda em diversos locais da cidade, para que um maior número de habitantes tenha agora acesso a estes produtos de primeira necessidade e a um preço suportável de aquisição, contrariamente ao produto importado, e habitualmente consumido, que para além de já ter passado por um processo de conservação apresenta custos superiores naturalmente imputados pelos custos adjacentes de distribuição.

Devido também à alteração da estratégia fiscal sobre os produtos importados, decretada em 2013 pelo Governo da República de Angola, para além do consumidor, o PAPAGRO tem agora também como clientes as grandes empresas de distribuição alimentar no País e já começa a ser habitual para o consumidor Angolano adquirir produtos nacionais com a qualidade exigida e a um preço acessível.

Os CLOD's são portanto plataformas logísticas indispensáveis à dinamização do mercado angolano de perecíveis na medida em que potenciam e são os garantes do fluxo de trocas existentes entre os diversos operadores no mercado e que permitem a racionalidade do projecto PAPAGRO ou outros a serem implementados pelo executivo.

Por se tratar de um processo na sua fase de iniciação necessita de alguns ajustes que visem toda a sua potencialização operacional. Para isso é necessário que esteja equipado com recursos humanos qualificados para a gestão das operações correntes. Reveste-se assim a importância da formação superior em determinadas áreas de conhecimento que permitam aliar os ideais políticos a uma correta prática na gestão de recursos.

### **Constrangimentos**

Neste ponto destacam-se os principais constrangimentos com que a operacionalização do programa se tem deparado:

- Deficiente organização dos agricultores em cooperativas e associações;

- Tendo em conta a quantidade de produtos adquiridos nestes três primeiros meses, bem como, a operacionalização do programa em nove províncias em simultâneo constata-se que os meios móveis disponíveis para o transporte dos produtos são insuficientes para fazer face à procura, apesar de se ter vindo a recorrer a um conjunto de operadores privados de transporte, é essencial uma verba financeira disponível para a aquisição dos meios necessários para o funcionamento do programa;

- Défice de infraestruturas logísticas a nível nacional para a recolha, tratamento e distribuição dos produtos adquiridos aos agricultores;

- Mau estado da via rodoviária de algumas províncias o que dificulta o acesso dos agricultores e dos produtores em bom estado aos pontos de recolha dos produtos (Agromercas).

- Estado incipiente de desenvolvimento da produção agroindustrial o que se traduz na fraca capacidade de aproveitamento das condições favoráveis para a produção agrícola;

- Fraca qualidade dos dados da operacionalização produzidos e controlados pelas Agromercas que dificultam a consolidação e o acompanhamento do programa com uma maior eficácia;

- Sistema informático para gestão e monitorização do programa ainda em fase de desenvolvimento o que dificulta a obtenção de alguns dados em tempo real, nomeadamente o inventário permanente (diário, semanal ou mensal) e com um maior grau de fiabilidade;

- Desperdício da produção agrícola, dado que atualmente o escoamento destes produtos perecíveis é feito apenas através da comercialização para o consumidor final.

Não obstante dos esforços que têm vindo a ser encetados para a recuperação das infra-estruturas de transporte do país, este é ainda um dos principais desafios logísticos em Angola. Neste contexto, o estado de conservação das estradas a nível nacional, o trânsito e o ordenamento da cidade de Luanda são os principais pontos a destacar.

A reduzida extensão da rede ferroviária operacional e a fase inicial de recuperação da rede de estradas em Angola constituem um obstáculo à distribuição no território nacional. Dada a dimensão geográfica do país, a escassez de infra-estruturas rodoviárias com ligação directa às principais cidades dificulta ainda mais a logística da distribuição, aumentando assim os custos das empresas.

Além dos atrasos provocados na entrega de mercadorias e o difícil acesso a algumas regiões, o estado de conservação das estradas é particularmente prejudicial para o transporte de produtos frágeis, tais como equipamentos electrónicos ou bebidas engarrafadas, que muitas vezes chegam ao destino danificados.

A escassez de infra-estruturas é especialmente acentuada nos sectores onde se exigem condições especiais de armazenamento da mercadoria. Assim sendo, destacam-se sobretudo os sectores alimentares e farmacêutico, cujos produtos são altamente perecíveis.

## Recomendações

Como qualquer projeto na sua fase de iniciação, existem sempre melhorias que poderão permitir uma maior performance deste programa de forma a cumprir com os objetivos a que se propôs. Na organização já existente é possível detetar um processo completo logístico desde o ponto de recolha até ao consumidor final. No entanto este processo pode ser objecto de pequenas alterações que podem promover a sua otimização, tais como:

1) A regularidade da entrega dos produtos no ponto de calibragem / armazenamento dá-se atualmente com uma grande incidência nos dias compreendidos entre Quinta-Feira e Sábado, o que origina uma sobrecarga excessiva nestes dias que coincidem também com a preparação para as saídas de produtos para serem comercializados nas feiras semanais de sábado, conforme é possível verificar na ilustração 12.

Ilustração 12 - Tabela de Frequência Desejada de Camiões

<b>Entrada de Camiões</b>	<b>2.ª Feira</b>	<b>3.ª Feira</b>	<b>4.ª Feira</b>	<b>5.ª Feira</b>	<b>6.ª Feira</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>
Frequência Atual	1	2	1	3	3	3	1
Frequência Desejada	2	2	2	2	2	2	2

Neste caso, o ideal será conseguir uma frequência de chegada constante em que seja possível harmonizar o trabalho que é desempenhado nestes centros. Para conseguir esta estabilidade, seria apenas necessário alterar os dias de recolha nas agromercas de três províncias (Kwanza Norte / Kwanza Sul / Huila). Atualmente na Província de Kwanza Norte estão a ser realizadas recolhas aos dias de Segunda e Quinta-Feira o que origina que os produtos entrem no CLOD de Luanda à Terça-Feira e ao Sábado. Sendo o Sábado um dia em que se verifica um período de congestionamento, seria oportuno alterar a 2.ª recolha semanal na província do Kwanza Norte para a Sexta-Feira originando que o produto entre no CLOD em Luanda apenas no Domingo. O mesmo se aplica à Província do Kwanza Sul, onde são realizadas recolhas à Quarta-Feira e na qual passariam a ser recolhidos à Terça-feira por forma a antecipar a sua chegada ao CLOD de Quinta para Quarta-feira. Na província de Huíla a recolha que neste momento existe à Quarta-Feira e que dá entrada no CLOD à Sexta-Feira, deveria ser alterada para Sexta-Feira por forma a chegar ao centro apenas na Segunda-Feira.

Com esta alteração não só vai existir uma otimização dos recursos existentes no CLOD de Luanda como é possível minimizar os tempos de espera que os produtos enfrentam quando

chegam, originando desperdícios bastante significativos devido ao tipo de produto que se está a manusear. Enquanto não ocorre a descentralização do CLOD para outras províncias, esta alteração irá conseguir ganhos consideráveis no processo.

2) Outro aspecto que se deve salientar e que visa cumprir com um dos principais objetivos do programa - disponibilizar produtos a preços mais baixos à população mais vulnerável – está relacionado com a periodicidade e forma de venda. Atualmente a venda é feita diretamente nos CLODS ou em feiras e mercados. Apenas no CLOD de Luanda existe a possibilidade do consumidor realizar as suas compras diariamente. Nas restantes modalidades apenas ao Sábado se verificam saídas dos produtos para as feiras e mercados. Como consequência deste sistema o CLOD representa cerca de 88% do volume de vendas do projeto e apenas a população que reside nas proximidades das instalações do CLOD de Luanda é a principal beneficiária do projeto. A descentralização do projeto vai permitir que mais províncias tenham um CLOD instalado, no entanto devemos compreender que o território é muito vasto e a população está bastante dispersa e os mais carenciados por norma nem sempre têm acesso a meios de transporte para que lhes seja possível deslocar a determinado ponto.

3) Também para viabilizar economicamente este projeto, é necessário refletir sobre a receita *versus* custos que existe atualmente. Tal como já referi em cima, o projeto comprou cerca de 296 Milhões AKZ de produtos aos camponeses, no entanto apenas obteve uma receita de 32 Milhões AKZ com a sua venda. Existe portanto um défice excessivo já nos primeiros meses de funcionamento que se deverá a algum desperdício de *stocks* devido a falhas existentes no processo, mas também com a falta de escoamento do produto.

Culturalmente a população Angolana adquire os seus produtos mediante as necessidades diárias de consumo, e por norma não existe o hábito de realizar uma compra semanal ou mensal para este tipo de perecíveis. Não só a vida agitada da população obriga a outras prioridades como também as deficiências energéticas que se verificam em algumas localidades impossibilitam o conveniente armazenamento por parte da população.

Assim, o PAPAGRO deverá ajustar o processo de venda que existe de acordo com as necessidades e costumes da população. A venda que se realiza em mercados e feiras deveria ser realizada com uma maior frequência nesses locais. Paralelamente deveriam ser desenvolvidos diferentes processos de venda que permitisse chegar à maioria da população. Venda ambulante, acordos com comerciantes em zonas específicas, etc..., permitiriam um acesso mais facilitado ao produto por parte da população, e com isto existiria também um escoamento do produto em maior escala.

4) O último aspecto que devo referenciar está relacionado com o sistema de transporte em vigor. Atualmente existe um mapeamento quase diário dos recursos disponíveis o que provoca os habituais constrangimentos neste tipo de processos. Instabilidade nos profissionais de condução, não aproveitamento dos recursos disponíveis na sua totalidade, excesso de custos, são apenas algumas fatores que poderiam ser evitados se existisse a elaboração de uma correta gestão de tráfego. Depois de definidos todos os pontos de recolha e de venda e definida a sua periodicidade, conforme referenciei nos pontos em cima, é necessário proceder a um correto aprovisionamento dos recursos de transporte existentes por forma a criar um sistema que transmita uma lógica e rotina aos colaboradores da área, e que serão facilitadores de todo o processo de transporte.

Em termos financeiros o programa necessita de continuar a captar os recursos disponíveis por forma a prosseguir com a melhoria nos pontos que se destacam:

- Criação das condições para a expansão do programa às restantes províncias do País;
- Negociação da renovação do protocolo estabelecido entre o BPC e o Ministério do Comercio, bem como, do aumento do *plafond* disponível para o financiamento da aquisição dos produtos agrícolas;
- Construção dos centros logísticos de média e grande dimensão para a operacionalização dos corredores de escoamento no âmbito do PLAIDENCOR (Decreto Presidencial n.º 48/12 - Plano Integrado de Desenvolvimento do Comércio Rural e Empreendedorismo);
- Criação de unidades de processamento e transformação de hortofrutícolas, raízes e tubérculos, tal como definido na Estratégia Nacional de Comercio Rural complementar a este programa;
- Implementação do Sistema de Gestão e Monitoria do PAPAGRO;
- Necessidade de criar um Fundo de Comercialização para que se possa garantir a continuidade e a sustentabilidade do programa e cujo foco de ação assente no financiamento às seguintes componentes:
  - Transporte;
  - Aquisição de produtos;
  - Crédito aos privados e fomento da criação de unidades de processamento e transformação de produtos.

Angola tem ao seu dispor uma capacidade de recursos financeiros consideráveis que podem permitir num médio/longo prazo atingir a estabilidade social desejada pela população. Se existir um correto aproveitamento dos recursos financeiros do país e com eles potenciar a capacidade produtiva do solo fértil que o caracteriza, será possível no futuro construir uma economia que seja sustentável e que reduza os excessivos défices da balança comercial.

Atualmente este problema não se coloca porque o prato da balança que contém as exportações de petróleo é muito pesado quando comparado com as importações, no entanto, Angola deverá aproveitar os recursos imediatos ao seu alcance para construir o futuro e não esperar que eles estejam sempre disponíveis ou sejam sempre apetecíveis pelos habituais compradores.

Historicamente o país tem um longo percurso percorrido na área agrónoma e que foi o garante do sustento da população durante muitas gerações. No entanto, após os períodos de guerra e destruição que o País enfrentou, estes hábitos foram se perdendo no seio da população.

O compromisso dos tempos modernos será o de aliar práticas sustentáveis com o extenso conhecimento disponível em várias áreas de atividade. O PAPAGRO com os seus grandes objetivos como sua missão é por isso um exemplo do conhecimento e formação de recursos humanos, que tendo ao seu dispor os necessários meios financeiros, são capazes de construir ou neste caso reorganizar toda uma sociedade.

## Referência Bibliográfica

Ayres, A. P.S. (2009). *Gestão de Logística e Operações*. (edição digital). IESDE Brasil S.A. ISBN 978-85-387-0202-3

Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman. ISBN 978-8560031467.

Burns, N. & Grove, S. K. (2001). *The Practice of Nursing, Research Conduct, Critique & Utilization* (4ªed.). Philadelphia: W. B. Saunders Company

Carvalho, J. et al., (2010), *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Carvalho, J. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. 1º Ed Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN: 978-972-618-598-7.

Casati, F., Dayal, U., & Shan, M. (2001). *E-business applications for SCM: challenges and solutions*. Proceedings of the 17th International Conference on Data Engineering, Heidelberg, Germany, 2–6 April, pp. 71–78.

Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. 1st Ed, Financial Times, London: Pitman Publishing.

Cooper, M. C., Douglas, M. L., Janus D. P. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, pp.1-14.

COMISSÃO EUROPEIA (2005) – Comprar ecológico! Manual de contratos públicos ecológicos – *Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeia*, Luxemburgo 2005 ISBN 92-894-8995-2.

Craveiro, C. (2007). *Formação em Contexto – Um Estudo de Caso no âmbito da Pedagogia da Infância. Dissertação de Doutoramento em Estudos da Criança*. Braga: Universidade do Minho – Instituto de Estudos da Criança.

Dias, J.C.Q. (2005). *Logística Global e Micrologística* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 972-618-369-3

Hoel, L. Garber, N., & Sadek, A. (2010). *Transportation Infrastructure Engineering: A Multimodal Integration*, SI Version. Stamford: Cengage Learning

Leitão, J. C. C, Ferreira, J. J. F e Azevedo, S. G (2008). *Dimensões Competitivas de Portugal: Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística* (1ª ed.). Lisboa: Centro Atlântico. ISBN 9789896150570

Lemaire, J. P., Petit, G. e Desgardins, B. (1997). *Stratégies Internationalisation*. Paris: Ed. Dunod.

Lindon D., LENDREVIE J., LÉVY J., DIONÍSIO P., RODRIGUES J. (2010), *Mercator XXI, Teoria e prática do Marketing*, Lisboa: Dom Quixote

Menchik, C.R. (2010). *Gestão de Transportes e Distribuição* (1ª ed.). IESD Brasil S.A. Curitiba. ISBN 978-85-387-0864-3.

Moura, B. (2006), *Logística: Conceitos e Tendências*. Lisboa: Editora Centro Atlântico, Lda.

Vieira, H. F. (2009). *Gestão de Estoques e Operações Industriais* (edição digital). IESDE Brasil S.A. ISBN 9788538708094.

Yin, R. K. *Estudo de caso: Planeamento e métodos*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

#### **Outras Fontes:**

ALMEIDA, M. (2012) Aplicação de ferramentas Lean num centro de operações Logísticas no Luís Simões S.A. *Dissertação de Mestrado*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

BCSD PORTUGAL, *Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em 21 de Novembro de 2014, em <http://www.bcsdportugal.org>>.

CSCMP (2009). Council of Supply Chain Management Professionals [Em linha]. *CSCMP Supply Chain Management Definitions*. Disponível em 14 Março 2015, em: [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)

ECONEWS (2006) – *Educação para a Sustentabilidade* - número 48; Novembro 2006.

Guerra, I. (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de conteúdo – Sentidos e formas de uso*, Estoril: Principia Editora, Lda.

Ministério do Comercio de Angola, Disponível em 22 de Fevereiro de 2015, em <http://www.minco.gov.ao>

Ministério do Comércio da República de Angola. (2014) *Relatório de Balanço do PAPAGRO (Janeiro 2014)*. Consultado em Março de 2014.

Ministério do Comércio da República de Angola. (2006) *Relatório realizado conjuntamente com a Associação Industrial Portuguesa / Câmara de Comércio e Indústria*. Consultado em Março de 2014.

ROMEIRO, A. (2001) *Economia ou Economia Política de Sustentabilidade?* N.º 102. Campinas: IE/UNICAMOP.

Rousseau, J. (2008), *Manual de Distribuição?* Lisboa: Principia Editora Lda.

Secretaria de Estado dos Transportes em Portugal (2008) *MOPTC – Rede Nacional de Plataformas Logísticas*, consultado em 20 de Março de 2015, em <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/PlataformasLogisticas/Documents/Rede%20Plataformas%20logisticas.pdf>

## Anexo

Imagem 1 - Agromerca de Luanda



Fonte: Própria

Imagem 2 - Mercado Abastecedor do Kwanza Sul 2



Fonte: Própria

Imagem 3 - Tabela inicial de preços de compra e venda dos produtos agrícolas

Designação do Produto	Preço COMPRA INICIAL (Nov. 2013) Kg	Preço COMPRA (Jan. 2014) Kg	Preço VENDA de Referência Kg
Abacate	200,0 Akz	65,0 Akz	260,0 Akz
Abóbora	70,0 Akz	52,0 Akz	100,0 Akz
Abobrinha	140,0 Akz	112,0 Akz	200,0 Akz
Alface	100,0 Akz	80,0 Akz	200,0 Akz
Alho	250,0 Akz	200,0 Akz	350,0 Akz
Ananas	30,0 Akz	24,0 Akz	100,0 Akz
Banana Mesa	70,0 Akz	56,0 Akz	100,0 Akz
Banana Pão	130,0 Akz	104,0 Akz	180,0 Akz
Batata Doce	70,0 Akz	56,0 Akz	100,0 Akz
Batata Rena	80,0 Akz	60,0 Akz	115,0 Akz
Beringela	50,0 Akz	40,0 Akz	70,0 Akz
Reterraha	150,0 Akz	150,0 Akz	215,0 Akz
Bombó	40,0 Akz	40,0 Akz	
Café	50,0 Akz	50,0 Akz	
Cebola	90,0 Akz	70,0 Akz	130,0 Akz
Cenoura	100,0 Akz	80,0 Akz	140,0 Akz
Couve Flor	140,0 Akz	112,0 Akz	200,0 Akz
Couve Roxa	200,0 Akz	160,0 Akz	280,0 Akz
Couve Tronchuda	60,0 Akz	48,0 Akz	100,0 Akz

Fonte: Ministério do Comércio da Republica de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)

Imagem 4 - Resumo dos produtos vendidos por canal

Período	CLOD (Nave 4)	Feiras	Mercados <sup>2</sup>	Total	
				AKZ	%
Nov. a Dez 2013	13 315 343	11 236 821		24 552 164	76%
Janeiro 2014	1 015 294	5 826 311	917 650	7 759 255	24%
<b>Total</b>	<b>14 330 637</b>	<b>17 063 132</b>	<b>917 650</b>	<b>32 311 419</b>	<b>100%</b>

Fonte: Ministério do Comércio da Republica de Angola, Relatório da Atividade (2013/2014)