



Projecto financiado pela União Europeia

**ACOM**

**Assistência Técnica de Apoio Institucional ao  
Ministério do Comércio**

**ESTUDO SOBRE CADEIAS DE VALOR REGIONAIS EM  
ÁFRICA**

**RELATÓRIO FINAL**

**29 de Janeiro de 2018**

## Autores:

Borja Monreal Gainza

César Sáinz de Vicuña



IBF International Consulting em consorcio com

Este documento foi elaborado com a assistência da União Europeia.  
Os pontos de vista expressos neste relatório são da exclusiva responsabilidade dos seus  
autores e não reflectem necessariamente a visão da Comissão Europeia.

"No country has made the arduous journey from widespread rural poverty to post-industrial prosperity without employing targeted and selective government policies that seek to shift the production structure towards new types of activities and sectors"

Richard Kozul-Wright,

Director of UNCTAD

Division on Globalisation and Development Strategies

Nenhum país fez o árduo caminho que vai da pobreza rural generalizada à prosperidade pós-industrial, sem aplicar políticas governamentais dirigidas e seletivas que visem mudar a estrutura produtiva rumo a novos tipos de atividades e setores"

Richard Kozul Wright

Diretor da Divisão de Globalização e Desenvolvimento

UNCTAD

## 1. ÍNDICE

---

1.	Índice .....	2
2.	Tabela de Acrónimos .....	4
3.	Resumo Executivo .....	5
4.	Introdução: estratégias e políticas para o desenvolvimento económico através das Cadeias de Valor Global .....	8
4.1.	A importância da manufatura .....	9
5.	Entendendo as cadeias de valor: conceitos-chave .....	13
5.1.	Conceitos importantes para entender as cadeias de valor .....	17
5.1.1.	Estrutura de Governança das Cadeias de Valor Global .....	17
5.1.2.	Padrões ou padrões de produção: .....	20
5.1.3.	Upgrading industrial.....	21
5.1.4.	Interligações e Spillovers: .....	21
5.1.5.	Capacidades Produtivas: .....	22
5.2.	Indicadores para medir a inclusão nas cadeias de valor .....	22
6.	Integração regional e cadeias de valor regionais (CVR): .....	25
6.1.	Situação da integração regional em África .....	27
6.1.1.	COMESA.....	30
6.1.2.	SADC .....	32
6.1.3.	Área tripartita de livre comércio .....	34
7.	Exemplos de integração em cadeias de valor na África: .....	36
7.1.	Cadeia de valor regional 1. o setor do couro na Etiópia: como utilizar o investimento estrangeiro para entrar numa cadeia de produção global .....	36
7.1.1.	Introdução ao caso.....	36
7.1.2.	Características do mercado global do couro .....	36
7.1.3.	Capacidades produtivas e fatores de competitividade para as exportações. ....	37
7.1.4.	Contexto local do mercado.....	38
7.1.5.	Conclusões: .....	44
7.2.	Cadeia de valor regional: o setor dos laticínios em África de leste, o caso de uganda .....	45
7.2.1.	Introdução ao caso: .....	46
7.2.2.	Características do mercado global.....	46
7.2.3.	Fatores chave de competitividade das empresas do setor: .....	47
7.2.4.	Contexto local do mercado.....	48
7.2.5.	Uganda e o crescimento das exportações a nível regional: .....	51
7.2.6.	Conclusões: .....	53
7.3.	Cadeia de valor regional: o setor da carne em Zâmbia .....	55
7.3.1.	Introdução ao caso: .....	55
7.3.2.	Características do mercado global.....	56
7.3.3.	Fatores-chave para a competitividade internacional .....	56
7.3.4.	Contexto local do mercado: .....	57
7.3.5.	O caso da Zambeef: construção de capacidades no diálogo com o setor privado .....	60
7.3.6.	Conclusões: .....	65
8.	Fases e processos para o aproveitamento das CVG: .....	67
8.1.	Seleção e entrada nas CVG ou CVR: como arrancar o setor manufatureiro .....	68

8.1.1. A utilização do Investimento Estrangeiro Direto para entrar nas cadeias de valor:	72
<b>8.2. Upgrading e reforço da indústria nacional</b>	<b>74</b>
8.2.1. A importância dos clusters para o processo de atualização produtiva:	78
8.2.2. o Reforço da indústria nacional:	80
<b>8.3. A transformação do crescimento em desenvolvimento sustentável</b>	<b>84</b>
<b>9. Setores em Angola com potencial de inclusão nas CVR</b>	<b>87</b>
<b>9.1. Alguns exemplos de produtos angolanos que poderão integrar-se nas CVR:</b>	<b>88</b>
9.1.1. Cadeia de valor da produção de carne e o subsetor dos cereais na SADC:	88
9.1.2. Cadeia de valor da pesca:	92
9.1.3. Cadeia de valor da mobília:	96
9.1.4. cadeia de valor das rochas ornamentais	100
<b>10. Corredores logísticos na África Austral e a interconexão com Angola</b>	<b>103</b>
<b>10.1. Corredores logísticos no território angolano</b>	<b>106</b>
10.1.1. Comunicações (TIC)	110
10.1.2. Corredores elétricos	111
<b>11. Políticas Públicas para o fomento da integração nas cadeias de valor</b>	<b>111</b>
<b>12. Recomendações para o diálogo com o setor privado, com vista ao fomento das Cadeias de Valor Regionais</b>	<b>114</b>
<b>13. Bibliografia</b>	<b>116</b>

## 2. TABELA DE ACRÓNIMOS

---

ALC - Área de Livre Comércio.  
AMU – União do Magrebe Árabe  
BAD – Banco Africano de Desenvolvimento  
BIAT – Impulsionar o Comércio Intra-Africano.  
CEA – Comunidade Económica Africana  
CEMAC – Comunidade Económica e Monetária da África Central  
CEN-SAD – Comunidade de Estados do Sahel-Saara  
CEPGL – Comunidade Económica dos Países dos Grandes Lagos  
CER – Comunidades Económicas Regionais  
CFA Franc Zone – Zona do Franco da Comunidade Financeira de África  
CFTA - Área de Livre Comércio Continental  
CMA – Área Monetária Comum  
COMESA - Mercado Comum da África Oriental e Austral  
COMESA FTA – Acordo de Livre Comércio da COMESA  
CVG – Cadeia de Valor Global  
CVR – Cadeia de Valor Regional  
EAC – Comunidade da África Oriental  
ECCAS – Comunidade Económica dos Estados da África Central  
ECOWAS – Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental  
EMN – Empresas Multinacionais  
ICAO – Organização Internacional de Aviação Civil  
IED – Investimento Estrangeiro Direto  
IGAD – Autoridade Intergovernamental para o Desenvolvimento  
I&D – Investigação e Desenvolvimento  
IOC – Comissão Intergovernamental Oceanográfica  
LIDI – Instituto para o Desenvolvimento da Indústria do Couro  
LLPI - Instituto do Couro e Produtos de Couro  
OMC – Organização Mundial do Comércio  
PCIT – Políticas Comerciais, Industriais e Tecnológicas  
PIB – Produto Interno Bruto  
PME – Pequenas e médias empresas  
SACU – União Aduaneira da África Austral  
SADC – Comunidade de Desenvolvimento da África Austral  
ZEE – Zonas Económicas Especiais  
TFTA - Zona de Livre Comércio Tripartida  
TVA ou TiVA – Comércio em Valor Acrescentado  
UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento  
UNECA – Comissão Económica das Nações Unidas para África  
UNIDO – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial  
USD – Dólar norte-americano  
WAEMO – Organização da África Ocidental para a Gestão de Emergências  
WAMZ – Zona Monetária da África Ocidental  
WFTO – Organização Mundial de Comércio Justo  
ZLC – Zona de Livre Comércio

### 3. RESUMO EXECUTIVO

---

O presente documento surge como resposta às necessidades do Ministério de Comércio da República de Angola, no âmbito do apoio que a Delegação da União Europeia oferece ao Governo de Angola através do Projeto ACOM. ACOM é um programa de Apoio Institucional ao Ministério do Comércio e tem como objetivo contribuir para a integração de Angola na economia regional e mundial e, assim, contribuir para a promoção do seu crescimento económico e desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, esta consultoria visa reforçar as capacidades das administrações públicas angolanas na tomada de decisões no âmbito comercial e, mais concretamente, da Direção Nacional de Comércio Externo e da equipa técnica que participará na elaboração da oferta das condições de adesão e nas negociações que definirão a plena participação de Angola na Zona de Livre Comércio (ZCL) da SADC e, em paralelo, noutras negociações de acordos comerciais internacionais.

Ao longo dos últimos anos, a estrutura e a distribuição do comércio internacional têm mudado substancialmente, tanto no aspecto geográfico, com uma mudança de tendência nos fluxos comerciais, como na própria organização da produção. Relativamente ao primeiro ponto, de acordo com a UNCTAD, no ano 2020 o comércio Sul-Norte, Norte-Norte e Sul-Sul, terão um peso igual no total do comércio mundial. Isto deve-se principalmente a um processo de fragmentação da produção, que permite que as Empresas Multinacionais (EMN) otimizem os custos de produção em função das diferentes vantagens que oferecem os distintos países (de custos, de regulamentação e geográficas). Este fenómeno, denominado Cadeias Globais de Produção, oferece aos países em desenvolvimento a possibilidade de entrar nos processos produtivos globais especializando-se nos “segmentos de produção” nos quais possam ser competitivos a nível internacional.

No entanto, este processo de desfragmentação é acompanhado por um processo de “clusterização” da produção, que significa que as regiões que atingem uma maior competitividade ao nível dos custos de produção se distanciam progressivamente, concentrando fases específicas da cadeia produtiva, dificultando a outras regiões a entrada nos processos de manufatura. É neste contexto

que surge o conceito de Cadeias de Valor Regional (CVR): cadeias produtivas desenvolvidas integralmente dentro de uma região, aproveitando as vantagens competitivas de cada um dos seus países e utilizando políticas conjuntas de promoção industrial e comercial e a maior dimensão do mercado, fruto da integração regional. O objetivo deste estudo é entender como um país, através da interação entre o setor público e o privado e do trabalho em conjunto com organizações regionais, pode aproveitar estas CVR para reforçar o seu setor manufatureiro e contribuir para as prioridades económicas nacionais.

Este relatório pretende fornecer informação para:

- (1) Entender tanto o conceito e o funcionamento das cadeias globais de valor, como as oportunidades que estas abrem e os riscos que acarretam para qualquer setor de atividade económica.
- (2) Explicar as peculiaridades das Cadeias de Valor Regionais e explorar as oportunidades que oferecem para as economias em desenvolvimento.
- (3) Entender três casos concretos de países africanos que têm conseguido desenvolver cadeias de valor regionais, e que representam três fases distintas do processo de integração nas CVR, assim como diferentes abordagens para fomentar e desenvolver-las:
  - a. Etiópia e o setor do couro: como utilizar o Investimento Estrangeiro Direto para entrar nas cadeias de valor globais.
  - b. Uganda e o setor dos laticínios: como aproveitar a integração regional e o aumento do tamanho do mercado para reforçar a indústria nacional.
  - c. Zâmbia e o setor cárneo: como trabalhar com o setor privado nacional para fomentar a competitividade internacional e criar um setor competitivo nas exportações.
- (4) Estabelecer as fases necessárias para fomentar o envolvimento da indústria nas cadeias regionais de produção e expor as opções de política pública necessárias para que tal suceda.
- (5) Identificar brevemente alguns dos setores económicos da economia angolana com potencial para se integrar nas cadeias de valor regionais.



- (6) Mostrar o estado dos principais corredores logísticos africanos com potencial para promover, de facto esta integração, bem como a situação dos mesmos em Angola.
- (7) Delinear recomendações para políticas públicas e para o trabalho conjunto com o setor privado, com o objetivo de promover políticas: (1) de entrada nas CVR, (2) para fomentar planos de *upgrading* industrial nas mesmas (3) para transformar o desenvolvimento económico em desenvolvimento humano sustentável.

O documento constitui um manual de lições aprendidas, de forma a facilitar o processo de tomada de decisões sobre como fomentar políticas de apoio à integração do setor manufatureiro nas cadeias de valor, e como estruturar esta integração em torno de um processo de diálogo com o setor privado.

Todo o trabalho foi realizado com base em: (1) Experiência da equipa consultora no trabalho em cadeias de valor regional nos países escolhidos como exemplo; (2) Entrevistas e interação com as autoridades do Governo Angolano e com o setor privado nacional; (3) Fontes secundárias de referência, tanto académicas como de relatórios de organismos nacionais e internacionais. O objetivo último do estudo é ajudar e apoiar o processo de tomada de decisões das autoridades angolanas no âmbito dos acordos comerciais e o fomento industrial.

#### 4. INTRODUÇÃO: ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO ATRAVÉS DAS CADEIAS DE VALOR GLOBAL

---

Procurando desenvolver-se economicamente, distintos países têm adotado diversas abordagens para atingir os níveis de desenvolvimento em que se encontram atualmente. Neste sentido, ao longo da história, em diferentes contextos históricos e geográficos, os Estados têm utilizado um leque de políticas para procurar melhorar as condições de vida das suas populações. Estas políticas podem resumir-se em três: (1) Políticas comerciais, (2) Políticas industriais e (3) Políticas tecnológicas (doravante PCIT). A realidade é que cada país, de acordo com o seu contexto, geografia, história e capacidades da mão de obra tem utilizado estas políticas sob diferentes combinações, no seu caminho rumo ao desenvolvimento. Este documento trata concretamente de como estas três políticas (PCIT) podem ser utilizadas para obter vantagens no panorama global de produção e, mais concretamente, **sobre as oportunidades e os riscos da integração das economias menos desenvolvidas nas cadeias de valor global (CVG) e nas cadeias de valor regionais (CVR)**. Além disso, este relatório mostra as estratégias que distintos países africanos têm adotado, com maior ou menor sucesso, para melhorar o seu setor manufatureiro e fortalecer as suas economias nacionais. A tese central do estudo é que deve existir uma integração “de facto” destes três fundamentos da política económica de um país (política comercial, industrial e tecnológica), já que a desarticulação entre as mesmas cria desajustes substanciais na consecução dos objetivos socioeconômicos de um país. Por isso, o primeiro destaque é que **não existem estratégias únicas e uniformes para o desenvolvimento económico, mas distintos caminhos e combinações das PCIT que, de acordo com o contexto e as características do país, podem contribuir para o objetivo do desenvolvimento**.

Assim, o presente documento pretende mostrar como alguns países africanos, trabalhando conjuntamente com o setor privado, têm encontrado formas de utilizar a sua inclusão em CVG e CVR para desenvolver os seus setores industriais e melhorar a sua situação económica e social.

Por outro lado, mostrar-se-á ao longo do documento que existem “*trade offs*” ou sacrifícios que se apresentam em todas as decisões de matéria económica. Estas escolhas, algumas vezes reais e outras vezes figuradas, são fundamentais para definir o caminho rumo ao desenvolvimento económico. Em qualquer caso, os dois objetivos evidentes que a maioria dos países africanos analisados perseguem ao entrar numa cadeia de valor são: (1) aumentar o emprego local (em quantidade e qualidade) e (2) melhorar a balança de pagamentos e, por conseguinte, diminuir a dependência de divisas face ao exterior e os constrangimentos estruturais que tal dependência implica.

#### 4.1. A IMPORTÂNCIA DA MANUFATURA

---

“A transformação estrutural poderá aumentar drasticamente os níveis de rendimento dos países pobres”

(UNCTAD, 2017 :72)

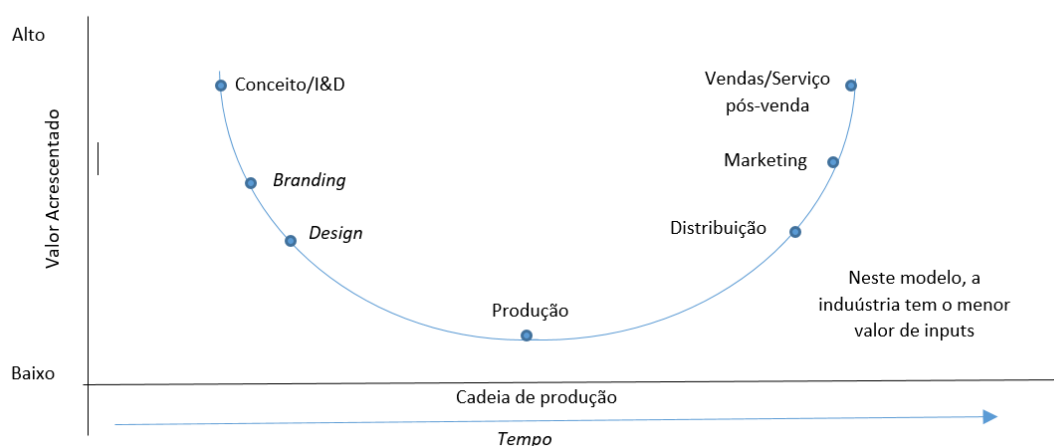
Ao longo da história económica capitalista, o setor industrial tem sido o principal motor de desenvolvimento económico (UNECA, 2015). Nos últimos anos, tem-se criado a ideia de se ter entrado numa fase pós-industrial, numa economia mais baseada nos serviços e no conhecimento. Stan Shih, fundador da multinacional da informática *ACER Limited*, tem-se referido à teoria da “curva do sorriso” (ver quadro 1) para descrever como o valor acrescentado varia consoante as diferentes fases ao longo da cadeia de produção. O modelo foi originalmente criado para a indústria informática, mas atualmente é utilizado para explicar outras cadeias de valor - em muitos casos de maneira confusa. De acordo com este modelo, o maior valor acrescentado é criado durante as fases de I&D e na comercialização, dando a entender que a maior parte do valor reside nos serviços e que a produção (manufatura) é a fase que menor valor cria. No entanto, vários estudos (World Economic Forum, UNECA, UNCTAD...) demonstram que a maioria destes serviços de valor

acrescentado nascem em torno da, e prestam serviços à indústria. Assim sendo, é a produção (manufatura) que atrai e consome a maior parte do valor criado em redor de diferentes *clusters* produtivos.

De facto, se se analisar os processos históricos de desenvolvimento da maior parte dos países atualmente desenvolvidos, observa-se que em todos esses processos as fases de arranque económico estão estreitamente vinculadas a um arranque industrial (Chang, 2014). A maioria dos incrementos de produtividade nas economias desenvolvidas resultam de processos de inovação e melhoria tecnológica, desenvolvidos no interior das empresas. Contudo, no caso dos países em desenvolvimento, um tal aumento de produtividade é geralmente conseguido com base na redistribuição de recursos entre distintos setores e entre empresas do mesmo setor industrial (UNCTAD, 2017).

Nos processos de mudança estrutural, de transformação de uma estrutura económica agrária numa economia baseada na indústria e nos serviços de valor acrescentado, os países em desenvolvimento poderiam observar como os seus níveis de produtividade aumentem substancialmente. De acordo com um estudo realizado por McMillan e Rodrick (2011), se um país transforma a sua estrutura económica na mesma proporção que os países desenvolvidos, a Etiópia multiplicaria a sua produtividade por seis, o Malaui por sete e o Senegal por onze, reduzindo substancialmente as diferenças de produtividade que atualmente os separam dos países desenvolvidos.

QUADRO 1: "CURVA DO SONRISO" RELATIVA À CRIAÇÃO DE VALOR



Fonte: Adaptado de Shih (p. 92)

Outro motivo pelo qual a manufatura é importante, prende-se com o potencial que tem na criação de emprego. Atualmente, apenas 15% da força de trabalho dos países desenvolvidos está empregada no setor industrial. No entanto, como se explicou atrás, uma grande parte do setor de serviços tem a indústria como principal cliente, dependendo dela. Além disso, o setor é considerado um motor de aprendizagem que permite a melhoria e formação contínua da mão-de-obra, tornando-a mais produtiva. Adicionalmente, o setor manufatureiro cria empregos com uma remuneração mais elevada e com condições de trabalho mais saudáveis, quando comparado com outros setores, como a agricultura ou muitos serviços vinculados ao setor informal (ILO, 2014). Por outro lado, a realidade é que a perda de importância da indústria em termos de emprego nos países desenvolvidos se deve ao facto de, ao longo das últimas décadas, se ter assistido à deslocalização das indústrias intensivas em capital humano para países em desenvolvimento, onde constituem uma importante fonte de emprego local.

Existe um consenso internacional de que o desenvolvimento do setor industrial não é só “o caminho para a mudança estrutural, mas o seu corolário” (Rodrick, 2013). De facto, desde 1960, a produtividade por trabalhador do setor manufatureiro nas economias em desenvolvimento tem crescido para níveis próximos aos dos países desenvolvidos, o que, de acordo com o economista Dani Rodrick, mostra o enorme potencial do setor industrial para criar crescimento em África (2013).



## 5. ENTENDENDO AS CADEIAS DE VALOR: CONCEITOS-CHAVE

---

Desde o início dos processos de globalização, nas suas diferentes fases, o desenvolvimento económico converteu-se numa política comparada: **um país está desenvolvido ou não em função do nível de desenvolvimento dos outros**. Nesta linha, os processos de desenvolvimento adotados pelos Estados têm sempre seguido o que o economista sul-coreano Ha-Joon Chang denomina de *estratégias de atualização*: processos de utilização das diferentes PCIT com vista a igualar os países economicamente mais desenvolvidos (Chang, 2002) e melhorar os níveis de desenvolvimento económico e social de um determinado território.

Neste sentido, o processo de globalização económica que se iniciou no século XIX, após a primeira revolução industrial, tem mudado completamente a forma como as economias se estruturam e a maneira de que os produtos são produzidos a nível global. As diferentes oportunidades que os países apresentam em termos de custos, capacidades produtivas e localização, as enormes possibilidades logísticas e de comunicação e a capacidade de aproveitar diferentes quadros legais, possibilitaram que **EMN deslocalizassem a sua produção, criando redes de produção mundial denominadas Cadeias de Valor Global**. Estas redes, apresentam uma série de oportunidades para os países desenvolverem o seu setor industrial e se envolverem nos processos de produção internacional, atraindo empresas e talento com vista a melhorar o desenvolvimento económico (Lim & Kimura, 2010).

O conceito de CVG captura a interconexão entre as distintas economias e evidencia a competitividade internacional, especialmente nos mercados de exportações (Backer & Miroudout, 2013). De facto, no ano 2013, mais da metade dos produtos manufaturados a nível global foram bens intermédios, da mesma forma que mais de 70% dos serviços importados foram serviços intermédios. A maioria destas operações ocorre entre empresas dos mesmos conglomerados empresariais (Backer & Miroudout, 2013).

Esta mudança nos padrões de produção tem modificado substancialmente o comércio internacional. Em 1990, o 60% do comércio mundial dava-se entre os países desenvolvidos (Norte-Norte), 30% entre países desenvolvidos e os países emergentes e em desenvolvimento (Norte-Sul) e os restantes 10% no sentido Sul-Sul. Em 2020, prevê-se que **as três direções apontadas representem proporções iguais do comércio**, criando novas oportunidades para diferentes regiões do planeta. Além disso, a maior parte do comércio atual produz-se dentro das próprias empresas, sendo que os produtos intermédios (*inputs* utilizados nos processos produtivos) são responsáveis por quase 60% do total do comércio de bens (UNCTAD, 2015).

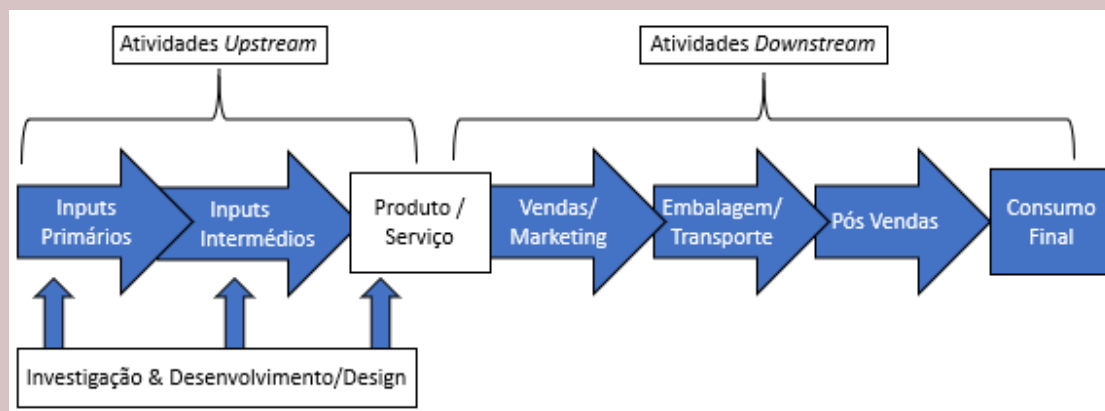
Por outro lado, existe uma concentração cada vez maior das cadeias de valor num menor número de fornecedores de grande escala, bem como uma crescente concentração da produção num menor número de economias emergentes. Significativamente, as CVG representam 80% do comércio mundial (UNCTAD 2015, WIR 2013).

#### Quadro 1: O que é uma cadeia de valor?

Uma cadeia de valor é definida como o conjunto das atividades, denominadas blocos de produção, que uma ou várias empresas empreendem para desenvolver um produto ou serviço, desde a sua concepção até sua utilização pelo consumidor.

Ao longo desta cadeia, acrescenta-se valor em cada um dos blocos de maneira diferente, em função da complexidade do processo e da diferente utilização de tecnologia, capital e mão-de-obra.

ILUSTRAÇÃO 1: FASES NUMA CADEIA DE VALOR



FONTE 1: OECD, 2014

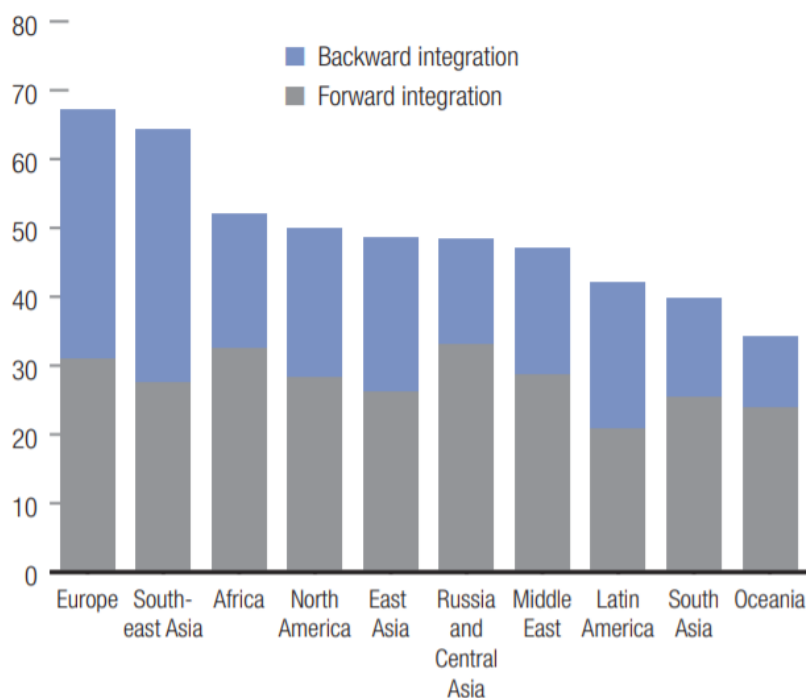


Consequentemente, o fabrico de qualquer produto pronto a consumir envolve várias atividades localizadas em diferentes lugares, e manufaturadas por empresas diferentes. Como o valor acrescentado é distribuído ao longo da cadeia, das empresas e das localizações, a abordagem das cadeias de valor é interessante para entender e analisar os impactos do comércio e o investimento no mundo.

A participação nas CVG depende dos vínculos ascendentes ou descendentes dentro da mesma. Existem dois tipos de **integração: (1) para trás (*backward*) e (2) para a frente (*forward*)**. A *backward* captura o lado da procura das cadeias de valor e está mais ligada às características estruturais de um país, como a sua dimensão ou o nível de industrialização. Dá-se quando um país procura *inputs* (bens intermédios) para a sua exportação. Em contraste, a participação *forward* captura o lado da oferta das cadeias de valor global, e está fortemente correlacionada com a dotação de recursos naturais de um país. Dá-se quando um país fornece *inputs* (bens intermédios) para a produção ou exportação a partir de outro país.

Atualmente, a maior parte da integração dos países africanos nas CVG está baseada 1) na exportação de *commodities* com um baixo valor acrescentado e com poucas possibilidades de melhorar a sua posição nos mercados globais; ou 2) em cadeias geralmente conduzidas pelos compradores, como a indústria do têxtil, couro ou das flores. No entanto, a experiência de outros países, tanto dentro como fora do continente, tem demonstrado que é possível realizar um processo de *upgrading* ou atualização em algumas cadeias de valor, escalando progressivamente nas mesmas, de forma a acrescentar valor, melhorar as capacidades produtivas e atingir os objetivos nacionais de desenvolvimento.

#### GRÁFICO 1: INTEGRAÇÃO NAS CADEIAS DE VALOR, POR REGIÕES



FONTE 2: (ADBG, 2014)

Tradicionalmente, o principal fator que conduz à deslocalização da produção é a combinação de capacidades produtivas com os custos da mão-de-obra. O país que garanta as capacidades produtivas adequadas para um determinado tipo de produção ao preço mais competitivo, atrai geralmente um investimento maior e consolida um “bloco de produção” (Pfeffermann & Madarassy, 1992). No entanto, apesar da decisiva influência dos custos da mão-de-obra, muitos outros fatores são reconhecidos como determinantes na decisão das empresas de escolher uma localização dentro do processo de produção industrial. Alguns destes fatores estão recolhidos na tabela 1: Fatores determinantes para a decisão empresarial.

TABELA 1: FATORES DETERMINANTES PARA A DECISÃO EMPRESARIAL

Fatores determinantes	Fatores determinantes	Fatores determinantes
internos	externos	inalteráveis

Políticas industriais de apoio a determinados setores produtivos.	Acesso ao mercado: regras de origem, acordos comerciais (bilaterais ou regionais).	Localização e geografia física.
Taxas aduaneiras.	Ajuda oficial ao desenvolvimento.	Tamanho do mercado (pode alterar-se com a integração regional)
Infraestruturas de transporte, comunicação, energia e águas.	Desempenho das economias competidoras.	
Gestão das fronteiras.	Acordos assinados na OMC.	
Incentivos ao investimento.	Acesso ao financiamento.	
Ambiente de negócios.		
Acumulação de capital.		
Investimento em I&D.		
Custos dos serviços de apoio.		
Capacidades e recursos humanos.		

FONTE 3: TABELA ELABORADA PELOS AUTORES.

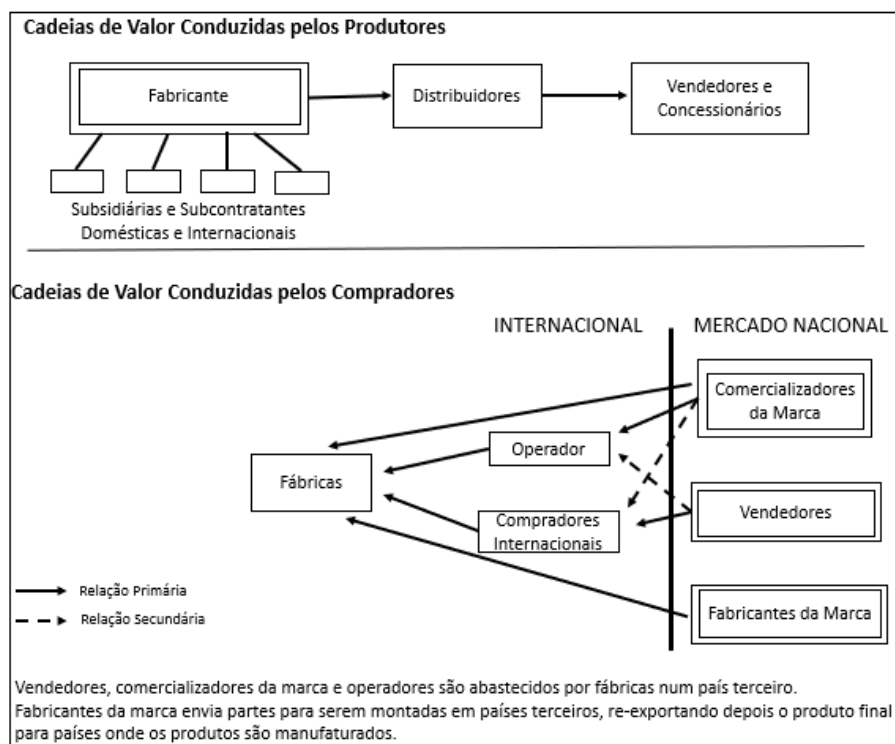
Com base nestes fatores, as empresas tomam as suas decisões de internacionalização ou subcontratação. Por outro lado, alterando e tornando mais atrativas estas condições, os países podem tentar aproveitar as cadeias de valor para favorecer um processo de mudança estrutural e melhorar as suas capacidades produtivas e produtividade.

## 5.1. CONCEITOS IMPORTANTES PARA ENTENDER AS CADEIAS DE VALOR

### 5.1.1. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DAS CADEIAS DE VALOR GLOBAL

Um dos principais fatores que influencia o desenvolvimento das cadeias de valor é a sua **estrutura de governança**, ou seja, as relações entre empresas e os mecanismos institucionais não-mercantis que coordenam as atividades (Humphrey & Schmitz, 2002). O poder na cadeia de abastecimento está diretamente relacionado com a dependência de muitos agentes face a uma determinada empresa. Quanto maior for a dependência (técnica, comercial e estratégica), maior é a influência e o poder deste sócio sobre os outros. Isto significa que, nas cadeias de valor em que o poder está mais concentrado é mais difícil para novos concorrentes melhorar ou aumentar a sua contribuição de valor na cadeia ou desvincular-se da empresa dominante.

ILUSTRAÇÃO 2: ESQUEMA DE GOVERNANÇA DAS CADEIAS DE VALOR GLOBAL



Fonte: (Gereffi, 1994)

Como se pode observar no quadro anterior, é muito importante diferenciar entre as cadeias de valor conduzidas pelos compradores (*buyer-driven value chains*) e as que são conduzidas pelos produtores (*producer driven value chain*) (Abonyi, 2005). As primeiras, como se pode ver na parte inferior do gráfico, são aquelas que são controladas pelos mercados compradores e, por conseguinte, pelas suas tendências de consumo. Neste sentido, as cadeias de valor conduzidas pelos compradores estão geralmente condicionadas pela fase de desenho, pela marca e pelo

*marketing*. Além disso, na sua fase de produção, normalmente são cadeias com baixas barreiras de entrada, o que facilita a entrada de novos concorrentes. Pelo contrário, a preponderância do comprador torna muito difícil o *upgrading* e o aumento do valor acrescentado na cadeia (UNECA, 2015).

### **Exemplo: Consequências de uma indústria conduzida pelos compradores, o caso da indústria têxtil na Etiópia**

O setor têxtil é uma cadeia conduzida pelos compradores, onde o principal valor acrescentado está nas fases iniciais de desenho e nas fases finais de comercialização. A Etiópia tem realizado grandes esforços para entrar nesta cadeia de valor e fortalecer o seu setor, com base no aumento de investimento estrangeiro direto (IED). Uma das empresas atraídas ao mercado etíope, no ano 2010, foi a empresa turca *Ayka Addis Textile and Investment Group*, criando mais de 10.000 empregos e provocando a chegada de outras 50 empresas ligadas ao setor, criando-se assim um importante *cluster* produtivo (EIU, 2010). Apesar do sucesso em atrair investimento, o desenvolvimento desta indústria tem encontrado sérias dificuldades em progredir na cadeia e atingir atividades com maior valor acrescentado, tais como o desenho, o *marketing* ou os serviços pós-venda. Desta forma, o setor têxtil etíope tem permanecido bloqueado durante muito tempo nas fases menos rentáveis da cadeia, sendo competitivo sobretudo devido ao preço da sua mão-de-obra.

As cadeias conduzidas pelos produtores (na parte superior do gráfico), pelo contrário, são geralmente muito intensivas em investimento e tecnologia, dotando o produtor de maior capacidade de influência na cadeia. Por norma, tratam-se de setores nos quais uma multinacional controla a cadeia de produção através de subsidiárias, afiliadas e fornecedores. A indústria automóvel e aeroespacial são dois exemplos deste tipo de CVG. Para ser um fornecedor ou um participante neste tipo de cadeias é necessário um alto nível de capacidade técnica e

organizacional, bem como garantir acesso a capital, de forma a realizar os investimentos necessários.

#### **Exemplo: Cadeia conduzida pelos produtores: Sony e a indústria eletrônica**

Um exemplo de uma empresa que controla toda a cadeia de produção é a Sony, a empresa eletrônica que produz e comercializa a nível global. Esta empresa impõe aos seus fornecedores altos padrões de qualidade, uma alta capacidade de adaptação e flexibilidade, e um importante nível de atenção ao cliente. Este tipo de cadeia acaba por criar fortes *efeitos colaterais* e interligações com diferentes setores de forma a melhorar o valor acrescentado da indústria nacional, já que existe um interesse por parte do produtor em acrescentar capacidade ao longo de toda a integração *backward* (para trás) da cadeia de fornecimento.

Por último, existem também cadeias híbridas nas quais o controlo da mesma está distribuído horizontalmente e não existe uma empresa dominante. Um exemplo claro é a indústria dos computadores, na qual diferentes empresas líderes concorrem entre si e permitem que os fornecedores trabalhem com várias empresas ao mesmo tempo.

---

#### **5.1.2. PADRÕES OU PADRÕES DE PRODUÇÃO:**

---

Outro conceito fundamental para entender as cadeias de valor são os padrões internacionais de produção. **A globalização dos mercados de consumo tem feito com que a qualidade esperada por diferentes segmentos de clientes em qualquer mercado seja padronizada.** A existência destes padrões mínimos no mercado impõe um alto grau de exigência às empresas fornecedoras das CVG, que leva a que muitas indústrias das economias em desenvolvimento fiquem para trás na produção de manufaturas, devido à falta de capacidade em corresponder aos padrões de qualidade exigidos. Assim, a existência destes *padrões* estabelece uma assimetria que torna muito

difícil a inclusão da indústria de países em desenvolvimento nas cadeias de valor, devido a fatores estruturais (deficiências tecnológicas, falta de capital humano, problemas de fornecimento...) que os impedem de atingir os níveis de qualidade esperado pelos consumidores. **Vivemos, portanto, num contexto em que as expectativas dos consumidores tendem a convergir globalmente, mas em que as capacidades de produção diferem enormemente de lugar para lugar.**

---

### 5.1.3. UPGRADING INDUSTRIAL

---

O conceito de *upgrading* económico é definido como o processo pelo qual os atores económicos (empresas e trabalhadores) evoluem nas redes de produção global, desde atividades de baixo valor acrescentado para outras de maior valor (Gereffi, 2005: 171).

Desta forma, o *upgrading* dentro das cadeias de valor indica a capacidade de uma determinada indústria adicionar processos de maior valor acrescentado à produção por si já desenvolvida. Este processo é fundamental para o reforço da competitividade de uma determinada indústria e para manter o seu crescimento dentro das CVG. Sem uma estratégia de update clara, a entrada nas CVG pode ser contraproducente para um país, como veremos ao longo deste documento.

---

### 5.1.4. INTERLIGAÇÕES E SPILLOVERS:

---

Os chamados *spillovers* (*efeitos colaterais*) referem-se à capacidade de uma indústria criar interligações ao nível local que permitam o desenvolvimento de uma indústria auxiliar que apoie as necessidades da indústria principal. Este conceito é fundamental ao analisar tanto o impacto de uma indústria num determinado território como a capacidade de esta provocar o crescimento de novas empresas ou atividades ao seu redor. A noção de interligações nasce do facto de as indústrias comprarem e venderem produtos ou serviços entre si, criando laços produtivos e interdependências que favorecem uma diminuição dos custos (Rosenstein-Rodan, 1943; Nurkse, 1952). Com base

neste argumento, surge a ideia de que os governos devem focar-se no desenvolvimento de um pequeno número de setores industriais que permitam acumular um elevado número de interligações e, por conseguinte, criar benefícios mútuos.

Esta noção é especialmente importante no âmbito do investimento estrangeiro direto, já que a análise do potencial de um determinado investimento em criar *efitos positivos* locais é crucial para lhe atribuir ou não apoio público. Como veremos ao longo do relatório, esta possibilidade aumenta com um processo de “clusterização”, tanto em termos de avanços tecnológicos e laborais como na criação de novas empresas (Collier, 2011).

---

#### 5.1.5. CAPACIDADES PRODUTIVAS:

---

As capacidades produtivas (*productive capabilities* o termo acunhado em inglês) são as necessidades tecnológicas, humanas e organizacionais necessárias para desenvolver um processo produtivo e comercializar os produtos de forma efetiva (UNECA, 2015). Estas capacidades são construídas com base nos esforços combinados das administrações públicas e do setor privado através de investimentos em capital, fortalecimento de capacidades, políticas públicas e quadros jurídicos. (Lall, 1992 e 2001; Chang, 1994a; Lall e Teubal, 1998; Loasby, 1999; Andreoni, 2014).

O conceito das capacidades é extremamente importante, já que estas capacidades condicionam o nível de ambição do desenvolvimento industrial de um determinado país, bem como a sua capacidade para aproveitar ou utilizar determinadas tecnologias de maneira eficiente.

---

#### 5.2. INDICADORES PARA MEDIR A INCLUSÃO NAS CADEIAS DE VALOR

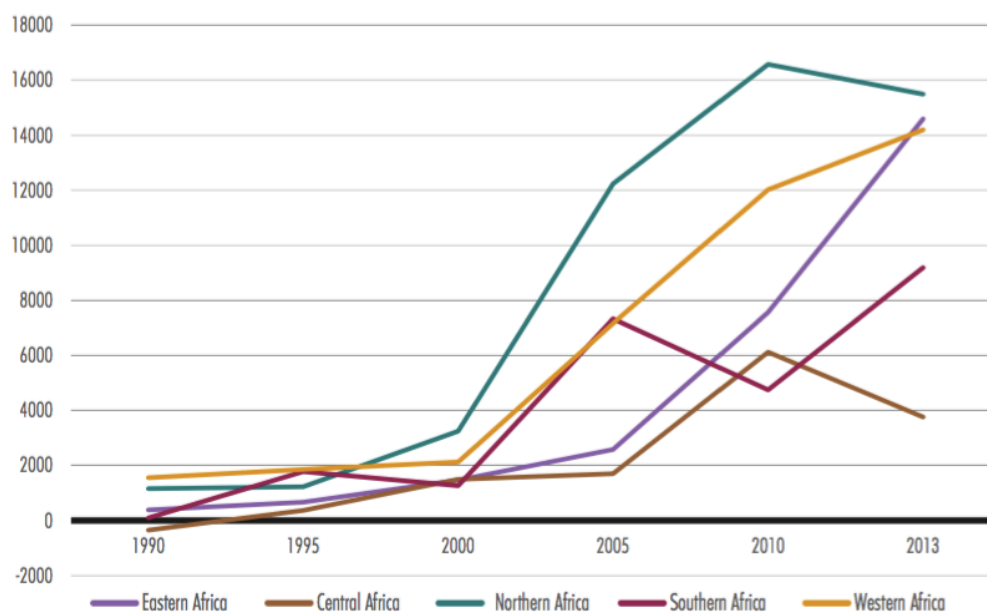
---

Desde os inícios da década de 1990, a interdependência global do comércio (*Trade Dependence Ratio*) tem aumentado, passando de 19,5% no 2006 a 30% em 2015. Assim, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) aumentou de 0,9% do PIB mundial para 2,3% no mesmo período (WID, 2015). Adicionalmente, o IDE entre países em desenvolvimento também aumentou entre 1990 e 2013, de



35 mil milhões USD para 778 mil milhões USD. No caso de África, o IDE intra-regional aumento vinte vezes no mesmo período, de 3 mil milhões USD para 57 mil milhões USD.

GRÁFICO 2: INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO EN AFRICA



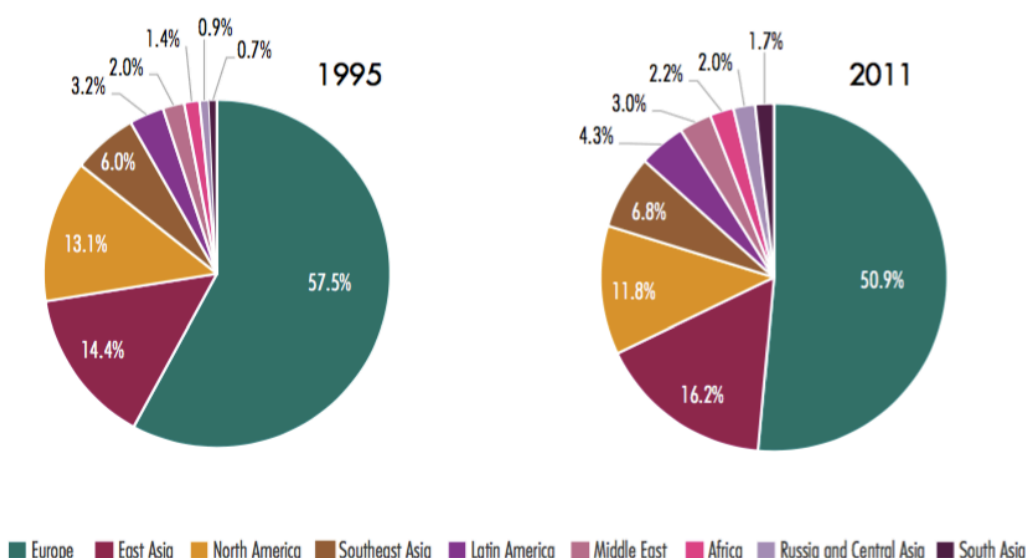
Fonte: UNECA, 2015

A participação dos países nas CVG mede-se através do “Comércio de Valor Acrescentado” (TVA na sigla em inglês), que contabiliza a integração do valor acrescentado nas exportações do próprio país (denominado *backward integration*) e o valor acrescentado nas exportações de outros países (denominado *forward integration*). O TVA dos países em desenvolvimento atingiu uma participação de 42% do TVA global no ano 2010 (UNCTAD, 2013). No caso da África, evoluiu de 1,4% em 1990 a 2,2% no ano 2011. De facto, se olharmos ao “ANEXO I: Evolução do TVA em África” e o “Anexo II: TVA e população”, veremos que, com a exceção de África do Sul e os países do norte de África, só países com populações menores a 2,5 milhões têm conseguido atingir níveis apreciáveis de industrialização per capita. De qualquer modo, isto não quer dizer que em termos absolutos o setor manufatureiro não tenha crescido, simplesmente que não tem acompanhado o crescimento populacional ou que é em si mesmo um indicador muito significativo do despegue industrial.

Outro indicador importante para entender o nível de desenvolvimento de um país é a percentagem de investimento total com respeito ao PIB, definido como Formação Bruta de Capital Fixo (Gross Capital Formation). Se olharmos para este indicador, a média global no ano 2014 era de 22%. A China atingiu 45%, enquanto a RD do Congo não chegou ao 2% (UNCTAD, 2015). O aumento deste rácio é fundamental para conseguir um processo sustentado de industrialização para o que é crucial fomentar o investimento nacional e atrair investimento estrangeiro.

Por último, um indicador importante para medir a integração numa economia nas CVG é a criação de valor no comércio internacional. Como pode-se ver no seguinte gráfico, neste ponto também África fica com uma porção do valor criado.

GRÁFICO 3: VALOR ACRESCENTADO NO COMÉRCIO MUNDIAL



FONTE 4: AFDB-OECD-UNDP (2014)

## 6. INTEGRAÇÃO REGIONAL E CADEIAS DE VALOR REGIONAIS (CVR):

---

Como observado nos parágrafos anteriores, as CVG oferecem uma série de oportunidades para melhorar o setor industrial dos países em desenvolvimento. No entanto, este processo não está isento de riscos e, sobretudo, o caminho para a entrada e o aproveitamento das cadeias de valor contém várias barreiras e obstáculos que os governos e empresas têm que ultrapassar de forma a poder tirar vantagem do mercado internacional. Ao mesmo tempo que se desenvolvem as cadeias de valor globais, **ocorre um processo de clusterização das indústrias, tanto à escala dos países como à escala regional, que acaba por concentrar a manufatura em determinadas áreas geográficas, condicionando o desenvolvimento das mesmas noutros lugares.**

É neste contexto de alta competitividade internacional e de dificuldades dos Estados para desenvolver o seu setor industrial, que surge a ideia de reforçar as Cadeias de Valor Regionais, dentro de processos de integração regional existentes, de maneira a possibilitar um processo de concentração empresarial que permita otimizar as capacidades produtivas de diferentes países numa mesma região, e que acabe por criar uma indústria regional forte que possa introduzir-se nos mercados globais.

**As cadeias de valor regionais são estruturas produtivas similares às CVG, mas que reproduzem os esquemas destas ao nível duma região concreta. Neste sentido, os insumos, a produção e a própria comercialização dum determinado produto são conduzidas por um país dentro da região, podendo o produto acabado ser exportado para um país terceiro dentro ou fora da região (Weigert, 2016).**

A ideia subjacente a este conceito passa por conseguir alavancar as capacidades produtivas dos diferentes países duma determinada região para conseguir produzir produtos de consumo que permitam manter o valor acrescentado dentro da mesma. Para

tal, esta estratégia pretende otimizar:

- (1) A integração regional, como mecanismo agregador de mercados para permitir a utilização de economias de escala.
- (2) As capacidades produtivas regionais, para se adaptar aos distintos blocos de produção de uma determinada cadeia.
- (3) A proximidade dos consumidores locais, para adaptar a produção de determinados produtos aos seus gostos e preferências de consumo.
- (4) A utilização de diferentes *padrões* de qualidade e preço, comparado às CVG, para fomentar a competitividade regional.

Através desta estratégia pretende-se facilitar o processo de *upgrading* através de duas vias (Keane, 2015):

- Criação de *clusters* regionais que permitam a aprendizagem de novas capacidades técnicas e a aplicação de tecnologias mais avançadas.
- Facilitação da entrada em processos de maior valor acrescentado, através do aproveitamento dos fatores anteriormente enunciados.

As cadeias de valor regional podem fomentar o comércio regional, o investimento local e a participação local nas corporações. Neste sentido, é importante uma combinação e coordenação de políticas nacionais e regionais que permitam o reforço regional dos processos nacionais de mudança estrutural; o fomento duma abordagem integral das cadeias de valor que permitam que participantes regionais controlem todos os processos de criação de valor na cadeia, de forma a permitir a acumulação de rendas e o reinvestimento noutras cadeias; a o aprofundamento da integração nas tomadas nas tomadas de decisão sobre aspetos que se refiram ou afetem os vários países envolvidos na cadeia (Bosiu et al, 2017).

O processo de integração regional e de desenvolvimento de CVR pode correr o risco de criar uma concentração excessiva num determinado país da região, originando uma dinâmica de país produtor e país consumidor. Este processo de concentração da produção ocorre quando existem fortes assimetrias entre os diferentes países da região e estas não são corrigidas nas fases de negociação dos processos de integração regional, através, por exemplo, da autorização para os países menos desenvolvidos da região utilizarem mecanismos diferenciadores para favorecer a sua indústria nacional. Neste sentido, da mesma forma que a criação de *clusters* ao nível regional dificulta a entrada de países externos no processo de manufatura, esta mesma dinâmica pode ocorrer dentro da região, criando-se estes *clusters* unicamente num país e excluindo os restantes destes processos. (Verspagen, 1991)

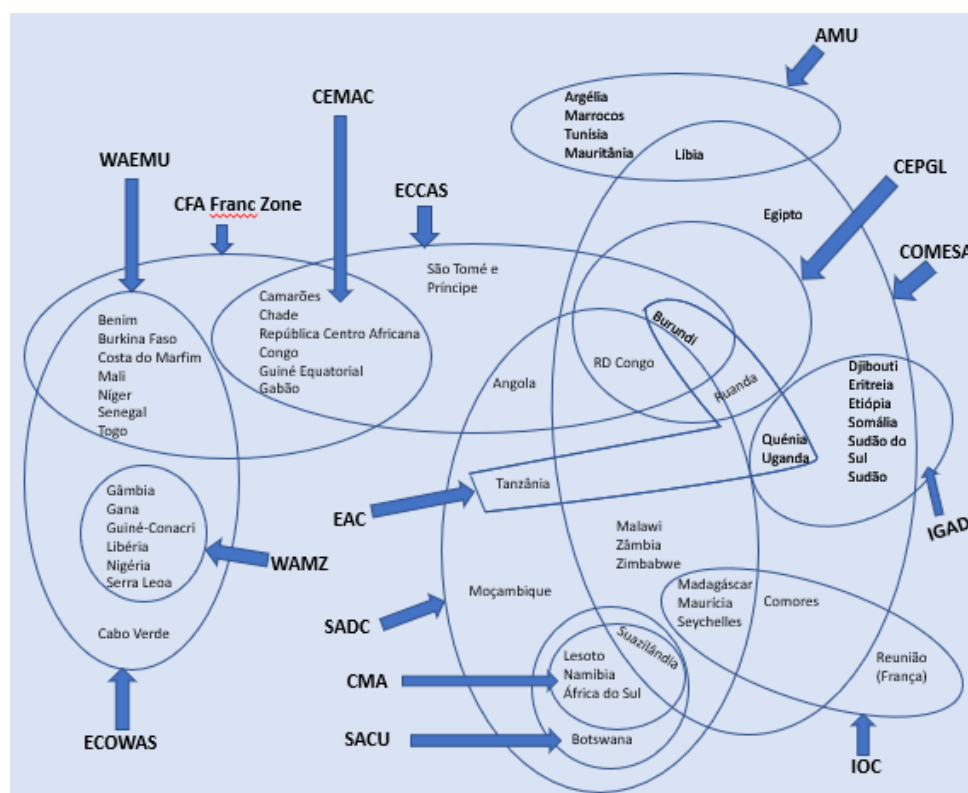
### 6.1. SITUAÇÃO DA INTEGRAÇÃO REGIONAL EM ÁFRICA

---

Uma questão amplamente estudada na matéria de desenvolvimento económico, é a influência que a localização de um país pode ter para favorecer o seu crescimento económico. Neste sentido, como demonstra Collier (2010), por cada 1% de crescimento nos países vizinhos, um determinado país pode ser afetado e crescer 0,4%. No caso de países sem litoral (países interiores), devido à dependência das fronteiras com os países vizinhos, este aproveitamento é muito maior e cresce-se até 0,7% por cada ponto percentual. No entanto, a percentagem africana está perto do 0,2%. Isto mostra que os níveis de integração e de interligação das economias africanas é ainda muito frágil. De uma forma geral, os países africanos debatem-se com mercados nacionais pequenos e fragmentados, tratando-se muitas vezes de países interiores (há 16 em África). Tendo em conta este contexto, o processo de integração regional pode ser um meio para conseguir um crescimento sustentado e inclusivo, gerador de empregos. Por um lado, a integração regional não só possibilita mercados maiores e mais atrativos, capazes de atrair IED e de facilitar o acesso a mercados de capitais, como também permite aos países cooperarem na realização de grandes projetos ao nível de infraestruturas, como transportes ou energia. Por outro lado, a integração regional estimula o comércio regional, que funciona geralmente como motor para o crescimento económico e como base para o surgimento da indústria transformadora e para a diversificação da produção.

A ideia de uma África unida economicamente existe há várias décadas, tendo sido articulada através de diversos tratados e protocolos. Seguindo o Plano de Ação de Lagos, adotado em 1980 expressando a intenção de construir um mercado comum, o Tratado de Abuja, em 1991, estabelece as fundações para a criação de uma Comunidade Económica Africana (CEA). A implementação do Tratado de Abuja inclui 6 fases diferentes com vista ao progressivo aprofundamento da integração regional, que devem estar concluídas em 2028.

ILUSTRAÇÃO 3: ORGANIZAÇÕES REGIONAIS EM ÁFRICA



FUENTE 1: AFDB, 2014

O processo de integração regional delineado no Tratado de Abuja, está centrado à volta das Comunidades Económicas Regionais (CER), que funcionam como blocos regionais que garantem a implementação pelos diversos estados-membro das políticas de integração económica. Tratando-se de organizações independentes, as distintas CER vão avançando a diferentes ritmos na implementação das várias componentes de integração regional do Tratado de Abuja (ver tabela 2). Nascida em 2002, a União Africana pretende harmonizar e coordenar as medidas de integração

regional das várias CER, com vista à criação da Comunidade Económica Africana. Nesse sentido, a União Africana reconhece oito diferentes CER (ver tabela 2).

TABELA 2: ESTADO DA INTEGRAÇÃO REGIONAL POR REGIÕES

CER	Área de Livre Comércio	União Aduaneira	Mercado Único	Países que implementaram protocolo de livre circulação	União Económica e Monetária
EAC	✓	✓	✓	3 dos 5 estados-membro	✗
COMESA	✓	✗	✗	Apenas o Burundi ratificou; O Ruanda está no processo de ratificação	✗
ECOWAS	✓	✓	✗	Totalidade dos 15 estados-membro	✗
SADC	✓	✗	✗	7 dos 15 estados-membro	✗
ECCAS	✓	✗	✗	4 dos 11 estados-membro	✓
CEN-SAD	✓	✗	✗	Indefinido	✗
IGAD	✓	✗	✗	Não existe protocolo	✗
AMU	✓	✗	✗	3 dos 5 estados-membro	✗

QUADRO 2 - GRAU DE INTEGRAÇÃO ECONÓMICA REGIONAL POR CER (UNECA, 2017)

Apesar das metas ambiciosas, o processo de aprofundamento da integração continental tem sido lento e desigual (ADB, 2014: 10). Um dos maiores obstáculos à integração regional prende-se com a dificuldade de coordenação política entre os Estados, pelo imperativo dos diferentes interesses nacionais ou por falta de recursos económicos ou institucionais. Na prática, estes obstáculos resultam em várias CER implementarem formalmente áreas de livre comércio, mas o comércio entre os países continuar a ser restringido por barreiras não-tarifárias, impostos ou listas de produtos sensíveis, devido à sua relevância ao nível nacional (UNECA, 2017: 55). Uma efetiva integração regional requer, pois, um forte compromisso dos vários estados-membro.

Em reação às dificuldades no processo de integração regional, em 2012 os estados-membro da União Africana aprovaram um plano para impulsionar o Comércio Intra-Africano (BIAT na sua sigla em inglês) e comprometeram-se a estabelecer a Área de Livre Comércio Continental (CFTA na sua sigla em inglês) até 2017, de forma a acelerar a componente de livre comércio da CEA. Por um lado, o BIAT estabelece sete áreas prioritárias de cooperação, nomeadamente: política comercial, facilitação de comércio, capacidade produtiva, desenvolvimento de infraestruturas, integração financeira, facilitar acesso a informação e integração de mercados (UNECA, 2017: 26).

Por seu lado, com base nos sucessos das CER, a CFTA pretende i) criar um mercado único de bens e serviços para todos os 55 países pertencentes à União Africana, com livre movimento de pessoas e capitais, ii) aumentar o comércio intra-continental através da harmonização e coordenação dos instrumentos de facilitação e da liberalização do comércio; iii) resolver os problemas ligados à pertença a múltiplas CER e agilizar o processo de integração regional e iv) aumentar a competitividade da indústria e empresas continentais, explorando as oportunidades para economias de escala, alargamento do mercado e melhor realocação de recursos. As negociações para estabelecer a CFTA esperam-se concluídas no início de 2018.

---

#### 6.1.1. COMESA

---

A COMESA (Mercado Comum da África Oriental e Austral) foi estabelecida em 1994, e abrange atualmente 19 estados-membro: o Burundi, Comores, República Democrática do Congo, Djibouti, Egipto, Eritreia, Etiópia, Quénia, Líbia, Malawi, Maurícia, Ruanda, Seychelles, Sudão, Suazilândia, Uganda, Zâmbia e Zimbabwe. O objetivo principal desta CER é de unir os diversos mercados nacionais num mercado único, que estimule o comércio regional e o crescimento económico.

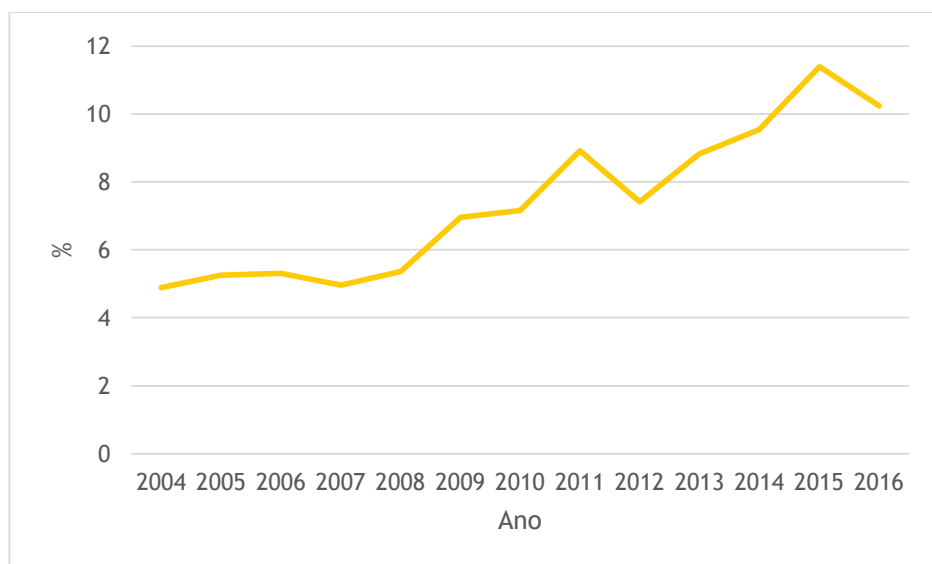
Lançada em 2000, a Área de Livre Comércio (ALC) da COMESA conta com a participação de 16 estados-membro. Os países não participantes - a Etiópia, a República Democrática do Congo e a Eritreia – estão em negociações para aderir à ALC. O objetivo da ALC passa por garantir aos estados-membro acesso livre e sem taxas aduaneiras aos produtos fabricados dentro da COMESA. Adicionalmente, um conjunto de critérios conhecido como “Regras de Origem” garantem que bens e produtos fabricados ou transformados dentro da região recebem uma tarifa preferencial ao cruzar uma fronteira – a inclusão de “produtos transformados” é importante, pois evitou negociações prolongadas sobre como definir regras de origem. A COMESA lançou também uma União Aduaneira em 2009, que não está ainda operacional, e tinha planeado tornar-se um Mercado Único em 2017 e uma Comunidade Económica em 2025 (COMESA, 2016: 10).



Outra esfera central da COMESA é o apoio ao desenvolvimento das capacidades produtivas dos estados-membro. Nesse contexto surge a Política Industrial da COMESA, adotada em 2015, que identifica setores prioritários e identifica áreas de intervenção como a diversificação da produção, desenvolvimento de cadeias de valor e produção de valor acrescentado, reforço das capacidades humanas e institucionais, aposta na ciência e inovação, transformação de PME e promoção de indústrias com recurso a mão-de-obra intensiva (COMESA, s.d.). Também as infraestruturas são identificadas como áreas prioritárias, em especial ao nível da energia, transporte e tecnologias (ibid).

Apesar dos países da região continuarem a exportar principalmente matérias-primas e a apresentarem défices comerciais – o défice da COMESA enquanto região foi de 8,3% do PIB em 2014 (COMESA, s.d.: 23) -, há sinais que mostram os efeitos positivos da integração regional: por um lado, a percentagem de IED proveniente de países da COMESA, no total de IED recebido na COMESA, subiu de 1% entre 2003-2005 para 8% em 2009-2011 (ABDG, 2014: 23). Por outro lado, o peso do comércio intrarregional tem vindo a subir constantemente, apesar de uma ligeira quebra em 2016 (gráfico 4).

GRÁFICO 4: PERCENTAGEM DE EXPORTAÇÕES INTRARREGIONAIS NA COMESA, RELATIVAMENTE AO TOTAL DAS EXPORTAÇÕES



FONTE 5: UNCTADSTAT, 2018

---

### 6.1.2. SADC

---

A Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC) foi criada em 1992 com o objetivo de promover o crescimento económico sustentável e equitativo e o desenvolvimento socioeconómico através do aprofundamento da cooperação e integração económica regional. A SADC é atualmente composta por 16 países: Angola, Botswana, República Democrática do Congo, Lesoto, Madagáscar, Malaui, Maurício, Moçambique, Namíbia, Seychelles, África do Sul, Suazilândia, Tanzânia, Zâmbia, Zimbabwe e, desde 2017, Comores.

Em 2001 a SADC deu os primeiros passos rumo a uma área de livre comércio (ZLC), ao introduzir um programa para progressivamente eliminar as taxas aduaneiras. Em agosto de 2008, 85% do programa estava completo e a área de livre comércio da SADC foi lançada. Os restantes 15% do programa, relativos a produtos sensíveis, completaram-se até janeiro de 2012. À entrada para 2017, apenas a Angola e a República Democrática do Congo não participavam na FTA (SADC 2018).

O próximo passo no processo de integração regional da SADC passa pela implementação de uma União Aduaneira. Com implementação originalmente prevista para 2010, o lançamento da união aduaneira tem-se atrasado, sobretudo devido à complexidade das negociações relativas ao estabelecimento de tarifas exteriores comuns, que substituam as tarifas atualmente em vigor em cada um dos estados-membro. Assim, estão também atrasadas as negociações relativas às restantes etapas previstas no âmbito da SADC, nomeadamente a criação de um mercado comum – que incluiria a remoção de todas as barreiras comerciais entre os estados-membro, o estabelecimento de tarifas e barreiras não-tarifárias comuns em relação a produtos importados de fora da SADC e a livre circulação de pessoas, bens e capitais –, o estabelecimento de uma união monetária e, por fim, a adoção de uma moeda única, que consagraria a união económica na região.

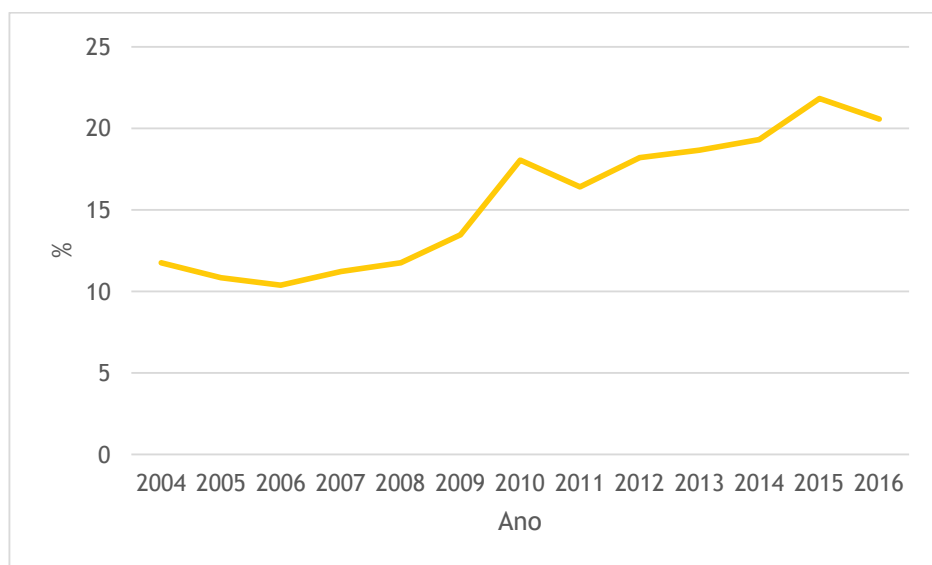
Apesar dos atrasos em atingir estas etapas, têm-se assistido a avanços na área da integração financeira, com a cooperação entre bancos centrais dos estados-membro com vista a reformar os sistemas de pagamento, compensação e liquidação, e de forma a harmonizar as estruturas de operações legais e adotar práticas bancárias comuns.

Em abril de 2015 os líderes da SADC adotaram também a Estratégia e Roteiro de Industrialização da SADC 2015-2063 que, assente em três pilares – industrialização com vista à transformação económica, aumento da competitividade e maior integração regional -, pretende facilitar a participação dos países SADC nas cadeias de valor através da produção de produtos de alto valor acrescentado.

Composto por África do Sul, Botswana, Lesoto, Suazilândia e Namíbia, todos membros da SADC, a União Aduaneira da África Austral (SACU) constitui também uma REC, com objetivos de integração económica similares à SADC. A SACU conta com uma união aduaneira, apesar de algumas dos órgãos previstos no Acordo SACU de 2002 para a sua gestão ainda não estarem a funcionar (SACU s.d.). A sobreposição de adesões a diferentes REC origina desafios ao funcionamento de várias destas comunidades regionais, ao criar duplicação de na implementação de normas comunitárias – como no caso de um país pertencer a duas REC, ambas com uma união aduaneira distinta. A harmonização das diversas políticas de integração regional e, em última instância, a unificação dos vários blocos regionais num espaço económico único, são, portanto, esforços necessários com vista a uma mais eficaz ação das instituições regionais.

No ranking do Índice de Integração Regional África, a SADC apresenta uma pontuação geral superior à média das RECs incluídas, apesar das pontuações mais baixas que apresenta nos parâmetros de integração produtiva e integração comercial (ARII 2018). Se, por um lado, 60% das exportações da SADC constituem ainda produtos não-transformados (Fabricius, 2017), de baixo valor acrescentado, por outro lado há sinais que apontam para efeitos benéficos da integração regional. O comércio regional dentro da SADC representa uma percentagem mais elevada do PIB, quando comparado com as restantes REC africanas (UNECA 2017, p.39), tendo o peso das exportações intrarregionais aumentado ao longo da última década, como se pode ver no gráfico 5. Também o peso do FDI proveniente da região, em relação ao total de FDI recebido na SADC, duplicou entre 2003-2005 e 2009-2011 (ADBG 2014, p.3).

GRÁFICO 5: PERCENTAGEM DE EXPORTAÇÕES INTRARREGIONAIS NA SADC, RELATIVAMENTE AO TOTAL DAS EXPORTAÇÕES



FONTE 6: UNCTADSTAT 2018

### 6.1.3. ÁREA TRIPARTITA DE LIVRE COMÉRCIO

Fundada no projeto de aprofundar a integração económica continental, a Zona de Livre Comércio Tripartida (TFTA nas suas siglas em inglês) pretende fundir os blocos económicos da EAC, COMESA e SADC, formando a mais ambiciosa CER em África. Os 26 países participantes na TFTA albergam 600 milhões de pessoas – cerca de metade da população africana -, e representam 58% do PIB africano (ADBG, 2015: 3).

As negociações para a TFTA foram iniciadas em 2011 através de uma série de rondas, que culminaram com a assinatura do acordo em junho de 2015 – apesar das negociações em torno a alguns pontos do acordo terem continuado após esta data. A setembro de 2017 o acordo já havia sido assinado por 20 dos 26 países participantes. Para que este entre em vigor, deve agora ser ratificado por pelo menos 14 países.

O modelo de integração regional por detrás da TFTA está assente em três pilares: desenvolvimento industrial, integração económica e desenvolvimento de infraestruturas (COMESA, 2016: 16). Em relação ao Acordo, os pontos principais prendem-se com eliminação de tarifas, eliminação de

barreiras não-tarifárias, regras de origem e mecanismos de resolução de litígios (Luke & Mabuza, 2018).

À semelhança de outras CER, a TFTA vai enfrentar obstáculos ao aumento do comércio regional, como o baixo nível de infraestruturas existentes, altos custos de transação ou o baixo índice de industrialização. Outra dificuldade com que se depara a TFTA, prende-se com o objetivo de vir a integrar as anteriores áreas de livre comércio existentes (da COMESA, EAC e SADC), já que vai requerer um alto nível de coordenação institucional e política para evitar que a TFTA não se torne em mais uma área de livre comércio, sobrepondo-se às restantes.

## 7. EXEMPLOS DE INTEGRAÇÃO EM CADEIAS DE VALOR NA ÁFRICA:

### 7.1. CADEIA DE VALOR REGIONAL 1. O SETOR DO COURO NA ETIOPIA: COMO UTILIZAR O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO PARA ENTRAR NUMA CADEIA DE PRODUÇÃO GLOBAL

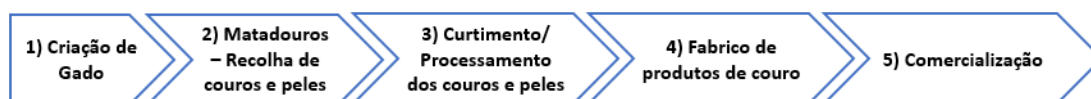
#### 7.1.1. INTRODUÇÃO AO CASO

O presente caso ilustra como a Etiópia tem sido capaz de se introduzir no mercado global do couro através de uma combinação de vantagens comparativas (grande produção bovina e uma extensa mão-de-obra local a baixo custo) e IED, atraindo grandes empresas mundiais do setor. Neste sentido, o país tem conseguido investimentos importantes estrangeiros (especialmente provenientes da China e Turquia), introduzindo-se na cadeia de fornecimento das principais marcas de sapatos. No entanto, esta entrada no mercado tem demonstrado algumas deficiências, como a falta de capacidade de acrescentar valor passando da produção de couros a outros segmentos de maior valor acrescentado (desenho, branding ou marketing). No entanto, o governo, em conjunto com o setor privado, tem estabelecido medidas corretivas para tentar iniciar um processo de *upgrading* nesta cadeia, que teve como resultado um aumento significativo das exportações de produtos de valor acrescentado.

#### 7.1.2. 1 - CARACTERÍSTICAS DO MERCADO GLOBAL DO COURO

A nível global, a cadeia de valor do setor do couro movimenta à volta 120 mil milhões USD anuais (Mwinyihija, 2016), o que representa um valor superior à soma do valor das cadeias de valor globais de carne, borracha, açúcar, café, arroz, algodão e chá.

ILUSTRAÇÃO 4: DIVERSOS SEGMENTOS DA CADEIA DE VALOR GLOBAL DO COURO



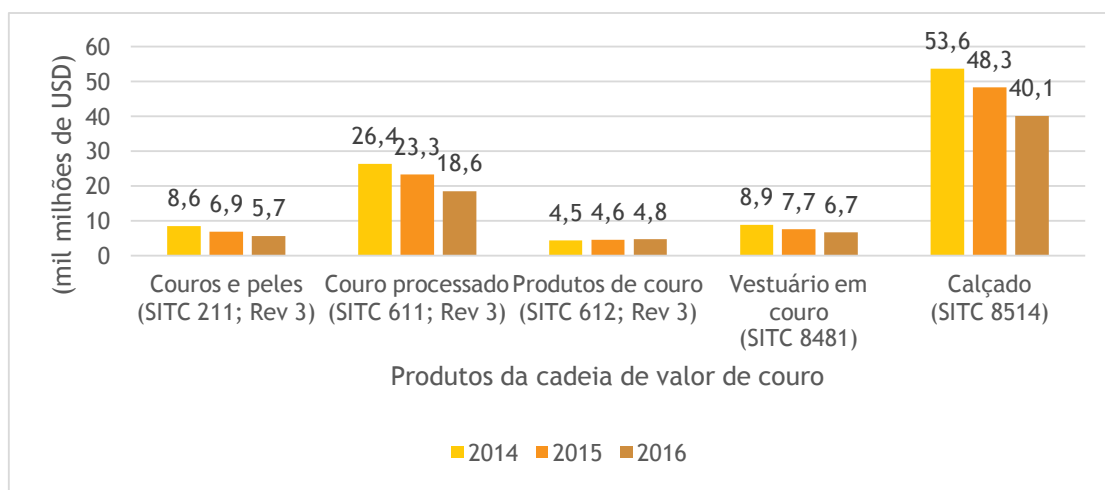
Trata-se de uma cadeia de valor complexa, composta por vários segmentos (ver ilustração 4). Após serem extraídas, as peles e os couros são tratados em unidades de curtimento antes de o couro

processado ser aproveitado para o fabrico de produtos de couro. As unidades de processamento e produção consistem geralmente em *clusters* locais de fábricas artesanais com recurso a mão-de-obra intensiva (apesar de alguns países contarem com fábricas industriais).

Ao ser uma cadeia de valor muito influenciada pelos padrões de consumo (*conduzida pelos compradores*), os agentes no topo da cadeia exercem um grande controlo sobre os restantes agentes da cadeia, monopolizando o contato entre produtores e consumidores. Retalhistas, marcas e fabricantes globais tendem a possuir conhecimentos exclusivos sobre o *design* e as tendências e dinâmicas dos mercados, dificultando o *upgrade* de produtores em posições subordinadas na cadeia – apesar de, com o desenvolvimento das comunicações a nível global, ter-se tornado mais fácil penetrar neste segmento. Marcas de alcance global tendem a terceirizar a produção para países com menores custos de produção, mantendo, no entanto, o controlo sobre o *design* e a comercialização. A China é atualmente o maior produtor mundial de produtos de couro.

O valor acrescentado dos produtos de couro tende também a aumentar ao longo da cadeia de valor (ver gráfico 6), sendo a produção de calçado o setor mais valioso - 80% do couro disponível globalmente é aproveitado para a produção de calçado.

GRÁFICO 6: VALOR DAS EXPORTAÇÕES DA CADEIA DE VALOR DE COURO, A NÍVEL MUNDIAL



FONTE 7: UN COMTRADE, 2018

### 7.1.3. CAPACIDADES PRODUTIVAS E FATORES DE COMPETITIVIDADE PARA AS EXPORTAÇÕES.

Apesar das competências específicas que definem o sucesso de uma empresa na cadeia de valor do couro dependerem bastante do segmento da cadeia em que está inserida, existe um conjunto de competências essenciais para uma empresa entrar na cadeia de valor e subir na cadeia, a nível nacional, regional ou global (*upgrading*). Estas competências estão sumarizadas na tabela 3.

TABELA 3: CONDIÇÕES NECESSÁRIAS À PRODUÇÃO DE VALOR ACRESCENTADO NA CADEIA DE VALOR DO COURO

Atributos	Dependentes do contexto	Dependentes da CV
Mão-de-obra barata	✓	
Acesso a bens de produção (existência de indústrias complementares ou facilidade de importação de inputs necessários)	✓	
Facilidade de exportar (acordos comerciais; integração regional)	✓	
Existência de infraestruturas (acesso a energia e transportes)	✓	
Acesso a crédito	✓	
Nível de industrialização da produção (acesso a tecnologia e equipamentos avançados)	✓	✓
Recursos humanos (capacidade técnica e de gestão)	✓	✓
Know how (design e técnicas de produção)		✓
Promoção (conhecimento das dinâmicas dos mercados, standards de qualidade internacional e contacto com consumidor)		✓

FONTE 8: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

#### 7.1.4. CONTEXTO LOCAL DO MERCADO

A falta de modernização industrial, o atraso ao nível da capacidade tecnológica, bem como o défice em termos de capacidades de gestão, técnicas, de criatividade e o fraco conhecimento das dinâmicas do mercado, significam que os países da COMESA produzem apenas 3,5% dos produtos de couro da cadeia de valor a nível global, apesar de contribuírem com 26% da produção de gado.

No entanto, África está-se a tornar num foco global da produção ligada ao couro, devido ao fácil acesso ao mão-de-obra e peles e couros de baixo custo. Numa tentativa de aproveitar essa tendência e contrariar o baixo índice de comércio intrarregional, o Instituto do Couro e Produtos de Couro (LLPI) da COMESA procura dinamizar uma cadeia de valor regional que ajude as



empresas do setor a aumentar a produção de produtos de valor acrescentado. Descrição do caso: entrando nas cadeias de valor através do investimento estrangeiro

As origens do setor do couro na Etiópia explicam-se pelo acesso ao recurso natural básico do setor: a Etiópia é o maior produtor africano e 6º maior produtor mundial de gado bovino; 3º maior produtor africano de gado ovino e caprino, respetivamente 10º e 8º maior produtor mundial (LIDI, 2017: 7). Ainda assim, e apesar de a Etiópia se encontrar entre os países da COMESA com a cadeia de valor de couro mais evoluída – contando com a presença de todos os segmentos desta cadeia de valor -, o setor foi sempre caracterizado por exportar essencialmente peles e couros, produtos de baixo valor acrescentado. Esta integração para frente (*forward integration*) na CVG do couro deve-se à existência de barreiras ao *upgrade* do setor, como a falta de capacidade tecnológica e de recursos humanos para produzir produtos de qualidade e de acordo com as exigências dos mercados globais, a falta de infraestruturas, o baixo nível de desenvolvimento de indústrias de apoio à cadeia de valor do couro (como a agricultura, químicos, têxteis ou design) e o difícil acesso a crédito. Paralelamente a estas barreiras, a cadeia de valor nacional é bastante fragmentada, assistindo-se a uma baixa colaboração, tanto horizontal como vertical, entre os vários segmentos. De forma a responder à inexistência de recursos naturais valiosos e à falta de capacidade da indústria nacional em fabricar produtos de elevado valor acrescentado, o governo Etíope estabeleceu como prioridades nacionais económicas: (1) a criação de emprego e (2) o aumento da reserva de divisas, a atingir através de exportações e substituição de importações. Com estes objetivos em mira, o governo selecionou um conjunto de setores estratégicos a serem desenvolvidos de forma a estimular o crescimento da indústria transformadora, nomeadamente o do couro, têxtil, flores, café e cimento (Oqubay, 2012). Para cada um destes setores o governo desenhou uma estratégia de implementação que prevê uma primeira fase de atração de investimentos estrangeiros; uma segunda fase de *upgrading* tecnológico e de criação de *efeitos colaterais* para melhorar as capacidades produtivas nacionais; e uma terceira fase de fomento da

indústria nacional, com o objetivo de garantir que a indústria nacional assuma a liderança da produção no país.

Foi neste âmbito que surgiram programas de estímulo à industrialização da economia etíope como os Planos de Crescimento e Transformação I (2010-2015) e II (2015-2020), o Plano para Desenvolvimento Acelerado e Sustentado para Acabar a Pobreza e a Estratégia de Desenvolvimento Industrial.

Outras medidas relevantes incluem a aprovação de um imposto de 150% sobre a exportação de peles e couros processados (UNIDO, 2012: 31), para que sejam aproveitados como matéria-prima pela indústria nacional na produção de produtos com elevado valor acrescentado, destinados à exportação; fim da proibição de instalação em solo etíope de empresas de curtimento estrangeiras; elevado investimento no desenvolvimento de infraestruturas (sobretudo ao nível de transportes e da energia) e a construção de parques industriais que forneçam condições atrativas à instalação de empresas estrangeiras.

TABELA 4: POLÍTICAS INDUSTRIAIS IMPLEMENTADAS PELO LIDI

Medidas de apoio ao sector do couro	Detalhe
Prestação de informação a investidores e apoio a produtores	De forma a atrair investidores, o LIDI leva a cabo estudos para potenciais investidores sobre a planificação, implementação e viabilidade de projectos propostos, possíveis mercados para escoar a produção, e apoia empresas a penetrar CV regionais (COMESA ou AGOA). Também presta serviços de consultoria técnica a empresas de todos os segmentos da CV. sobre áreas como sistemas de gestão, análise de cadeia de valor, desenvolvimento de sistemas, benchmarking ou implementação kaizen.
Melhorar o capital humano e a acumulação de tecnologia	Colaboração com universidades na investigação ligada à área do couro (em áreas como o design de produtos, aumento da produtividade, aumento da qualidade da produção), e apoio à oferta de ensino na área através de: a) Licenciatura em Couro e Engenharia de Produtos de Couro; b) Cursos técnico-profissionais; c) Cursos intensivos de curta duração.
Coordenação da colaboração público-privada	Intermedeia relações entre várias organizações públicas e privadas que operam no sector, procurando reduzir falhas no mercado, reduzir procedimentos burocráticos ou falhas de comunicação que impeçam investimento privado e crescimento do sector industrial.
Promoção de tecnologia e práticas verdes	Oferta às empresas de cursos sobre tecnologias verdes, estabelecimento de unidade de tratamento de resíduos das fábricas de curtimento, estabelecimento - em colaboração com Instituto de investigação de Couro e Calçado da China - de laboratório ambiental para a promoção de tecnologia de produção mais sustentável e melhor tratamento de resíduos.
Incentivos fiscais e políticas de estímulo ao investimento	a) Isenção de taxas aduaneiras sobre bens de produção e inputs (até 15% do valor da importação) importados com vista a integrar a produção de produtos de couro de elevado valor acrescentado, possíveis de exportar; b) Sistema de crédito para satisfazer necessidades financeiras da indústria do couro; c) Tratados de investimento bilateral com diversos países, evitando a dupla-taxação dos investidores e facilitando o repatriamento de capitais e lucro; d) Isenção de pagamento de IRS para peritos e especialistas em gestão estrangeiros contratados pelo sector industrial; e) Criação do Export Trade Duty Incentive Scheme: incentivos à importação de inputs necessários à produção e apoio à exportação.

FONTE 9: MBATE 2016 &amp; LIDI, 2017

### Exemplo: O caso do Instituto para o Desenvolvimento do Couro

Fundado em 1998, o seu objetivo era melhorar as condições de produção do couro no país. Depois de mais de dez anos praticamente sem atividade, em 2010 mudou de nome para *Leather Industry Development Institute* (LIDI) e recebeu novas responsabilidades: (1) promover a absorção de novas tecnologias para o setor; (2) promover a competitividade do setor do couro através de estudos comparativos da indústria em outros países concorrentes, para introduzir os padrões de qualidade globais e prestando formação aos produtores locais; (3) realizar serviços de consultoria

às empresas do setor sobre uso de tecnologias, organização do trabalho, análise de produtos ou comercialização (Altenburg, 2010).

Hoje em dia, o instituto é uma referência no país e tem sido reforçado desde há vários anos, tanto por instituições nacionais como globais, de forma a poder continuar a dar apoio ao setor do couro (Abebe & Schaefer, 2014).

Apesar da existência de vários obstáculos ao longo do processo de industrialização, as políticas levadas a cabo já deram mostras de contribuir para o desenvolvimento da cadeia de valor de couro etíope. Os incentivos à instalação de empresas estrangeiras do setor resultaram numa subida do valor de IED de uma média de 344 milhões USD no período 2005-2007 para 3.196 milhões USD em 2016 (UNCTAD, 2017). Trata-se de empresas predominantemente chinesas, indianas e turcas que instalam fábricas de processamento e curtimento de peles, devido às garantias de fornecimento de peles e à mão-de-obra barata que a Etiópia oferece, enquanto que são maioritariamente empresas europeias a instalar-se no país para fabricar produtos de couro acabados (Brautigam et al., 2013).

#### **Exemplo: o caso da empresa Huajian**

Em 2012, uma das maiores empresas mundiais de produção de calçado feminino, a chinesa Huajian, decidiu transferir parte da sua produção de Dongguan, na China, para a Etiópia. Produzindo e exportando calçado para marcas como a Guess, Calvin Klein ou Caleres, a presença da Huajian na Etiópia traduz-se em mais de 4000 pessoas empregadas e entrada de 20 milhões de USD em divisas anualmente. A empresa prevê investir 10 mil milhões de USD na produção ligada ao setor do couro na Etiópia, ao longo de uma década.

Sendo a principal razão pela aposta na Etiópia os baixos custos da mão-de-obra local (pode atingir 19% do custo de mão-de-obra na China), a presença da Huajian fornece treino aos seus trabalhadores etíopes, oferecendo a oportunidade de completar cursos na China a alguns destes. Adicionalmente, a empresa planeia construir o seu próprio parque industrial, onde será possível concentrar vários segmentos da cadeia de valor do couro, estimulando a circulação de conhecimentos e técnicas e reduzindo os custos de produção, prevendo que possa albergar até 200 mil trabalhadores.

O desenvolvimento do setor traduz-se na existência de 32 fábricas de curtimento, bem como de 24 fábricas de produção de calçado de média ou grande dimensão, em comparação com as 2 existentes em 1991 (LIDI, 2017: 8). O país conta ainda com 23 fábricas de produtos e vestuário de couro e 3 fábricas de produção de luvas, sendo este um setor claramente em ascensão (ibid). O aumento da produção ligada à cadeia de valor do couro tem significado que vários postos de trabalho são criados, tendo as contratações no setor crescido 5% anualmente (Mbate, 2016: 9).

O governo etíope tem igualmente tido sucesso em estabelecer acordos comerciais, o que permite ao setor exportar calçado de forma isenta de taxas alfandegárias para países como os EUA, Canadá, a União Europeia e o Japão, entre outros. A nível regional, a abertura a outras economias tem sido feita de forma ponderada, numa tentativa de proteger as empresas nacionais da concorrência de empresas estrangeiras, razão pela qual a Etiópia ainda não é membro da COMESA FTA, mas já está numa fase de estudo avançada para a sua adesão.

#### **Exemplo: “Upgrading” no desenho e marketing: o caso da Sole Rebels**

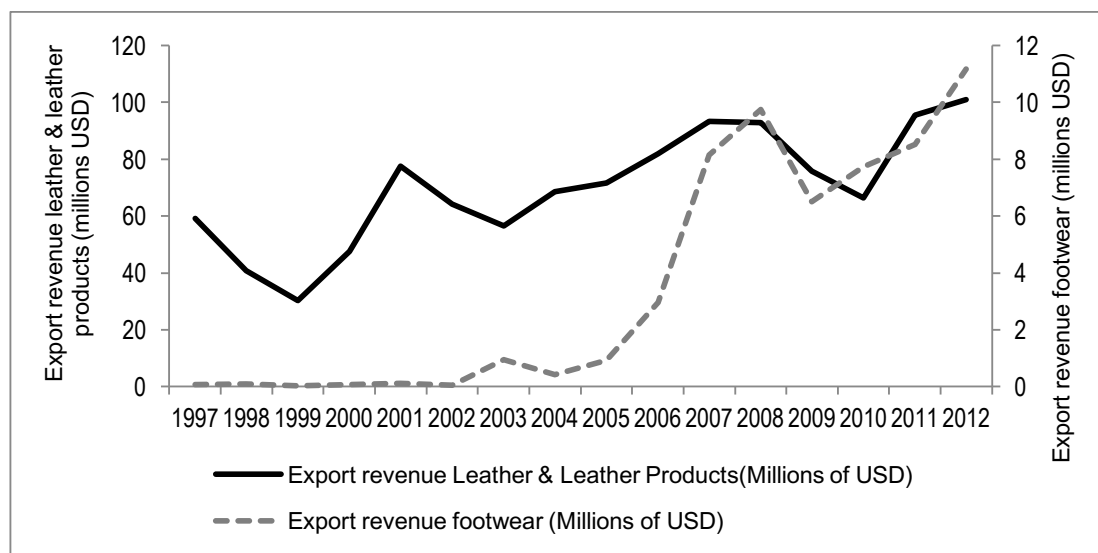
Fundada em 2004, a SoleRebels apresenta-se como uma das empresas de calçado africanas com um crescimento mais acelerado. Caracterizados por um design que combina o tradicional etíope com um estilo contemporâneo e o recurso a uma de baixa produção impacto ecológico, os sapatos desta empresa encontraram um mercado entre consumidores de todo o mundo, preocupados com questões de comércio e consumo sustentável e ético (a SoleRebels foi a primeira empresa de calçado a receber a certificação de Comércio Justo da WFTO). Paralelamente, a aposta na comercialização online facilitou a internacionalização da marca (apesar de contar com mais de 30 lojas espalhadas pelo mundo, dos Estados Unidos a Singapura, passando por vários países europeus).

Assim, esta empresa que em 2016 faturou 10 milhões de USD, constitui um excelente exemplo da crescente indústria de calçado etíope. Fundada sobre o princípio de apenas utilizar fornecedores locais, a SoleRebels cresceu de uma empresa com recurso a mão-de-obra familiar em 2004 a uma empresa que emprega mais de 300 pessoas, apenas na Etiópia, contribuindo para a integração do setor do couro etíope na CVG através da exportação de produtos acabados de alto valor acrescentado.

Assim, apesar da redução do valor do couro processado que é exportado, de 85 milhões USD em 2012 para 78 milhões USD em 2016 (UN COMTRADE, 2018b), a Etiópia tem conseguido

aumentar o valor das exportações de produtos com maior valor acrescentado. Em 2012 as exportações de vestuário de couro renderam 1,8 milhões USD e as exportações de calçado 8,7 milhões USD. Em 2016, o valor das exportações destes dois tipos de produtos foi de 5,2 milhões USD e 17,3 milhões USD, respetivamente (UN COMTRADE, 2018b).

GRÁFICO 7: EXPORTAÇÕES DE COURO E SAPATOS NA ETIÓPIA

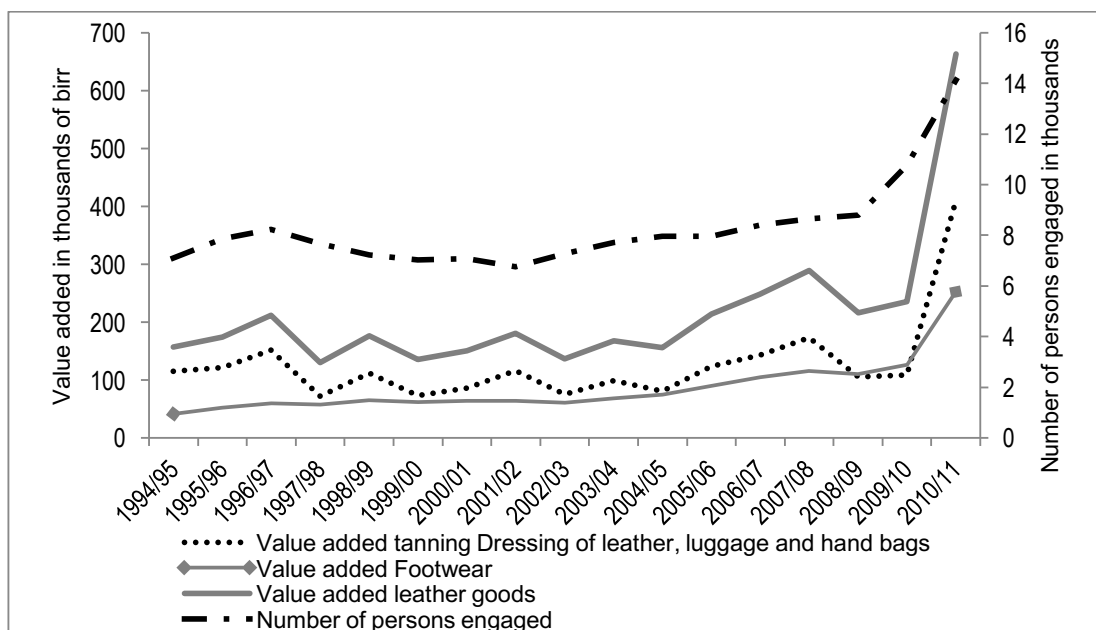


FONTE 10: ABEBE & SCHAEFER, 2014

#### 7.1.5. CONCLUSÕES:

O caso da Etiópia demonstra que a existência duma vantagem comparativa como a abundância de gado e grandes áreas de pastos é uma condição importante, mas não suficiente para desenvolver um setor de atividade. Neste sentido, o trabalho entre o setor público e o setor privado tem sido fundamental para desenvolver a cadeia de valor do couro. Para tal, numa primeira fase, o governo Etíope desenvolveu uma política que pretendia atrair investimentos estrangeiros para o setor. Uma vez conseguido esse objetivo, o governo determinou um plano de atualização que, num trabalho conjunto com o setor privado tem permitido algumas melhorias na criação de valor ao longo da cadeia produtiva, como se pode ver no seguinte gráfico.

GRÁFICO 8: VALOR ACRESCENTADO POR PRODUTOS DE COURO NA ETIÓPIA



FONTE 11: ABEBE & SCHAEFER, 2014

Persistem, contudo, alguns desafios. Apesar da presença de empresas internacionais e da transferência de competências que a sua presença possibilita, as empresas etíopes de pequena e média dimensão - que constituem a maioria – continuam a ter dificuldades em gerar produtos de valor acrescentado e competir nos mercados internacionais, orientando-se, portanto, para o escoamento de peles e couros semi-processados no mercado nacional. Finalmente, a ambiciosa política de investimento público e uma balança comercial que continua muito deficitária, continuam a ser constrangimentos sérios ao desenvolvimento da indústria.

Atualmente, COMESA tem desenvolvido uma estratégia para fomentar uma CVR que facilite a produção interna. Neste sentido, o mercado regional pode constituir uma alternativa interessante tanto para a obtenção de couros de qualidade como para alargar o mercado local de produtos acabados que podem não ter a mesma aceitação nos países desenvolvidos.

## 7.2. CADEIA DE VALOR REGIONAL: O SETOR DOS LACTICÍNIOS EM AFRICA DE LESTE, O CASO DE UGANDA

---

### 7.2.1. INTRODUÇÃO AO CASO:

---

O setor dos laticínios continua a ser um mercado maioritariamente local tanto a nível mundial como na região da EAC. O mercado está dominado pela produção e comercialização informal e afrenta sérias dificuldades para aumentar a produção e aproveitar as economias de escala para atrair os serviços de apoio necessários para melhorar a produção tanto em termos de qualidade como de quantidade. Este caso mostra como a integração regional na EAC tem favorecido um aumento do tamanho do mercado e criado uma incipiente CVR que tem permitido aos países membros aumentar a produção e se expor a concorrência doutras empresas, elevando os padrões de qualidade da produção e aproveitando as economias de escala.

Mais concretamente analisa-se a situação de Uganda que, sem ser um mercado especialmente forte na produção de lácteos na região, têm conseguido aumentar substancialmente a produção e as exportações tanto através de investimento nacional como estrangeiro.

---

### 7.2.2. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO GLOBAL

---

Apesar da crescente liberalização do mercado global de laticínios desde a Ronda do Uruguai, o setor é caracterizado pelos produtos serem predominantemente comercializados dentro do país de origem, tendo apenas 10% da produção total de lácteos em 2015 sido comercializada internacionalmente (Abdulsamad & Gereffi 2016, p.6). Em 2016 o volume de produtos lácteos exportados a nível global representou 67,5 mil milhões de USD (ibid), sendo a Nova Zelândia, União Europeia e EUA os maiores exportadores, enquanto que países Asiáticos (com a China à cabeça) e da América Latina foram os principais importadores<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Os dados referentes à exportação e importação não incluem o comércio interno entre Estados-membros da União Europeia.



A CVG dos produtos lácteos inclui a produção de leite, recolha e venda de leite, transformação dos produtos lácteos, distribuição e comercialização (Ilustração 5). As atividades desenvolvidas em cada um destes segmentos dependem ainda da existência de um conjunto de outras indústrias e serviços de apoio, como fornecedores de rações, assistência veterinária, serviços de extensão, serviços de logística, equipamentos de refrigeração e de embalagem, bem como de tecnologia e maquinaria para o funcionamento das centrais de transformação.

ILUSTRAÇÃO 5: DIVERSOS SEGMENTOS DA CADEIA DE VALOR GLOBAL DOS PRODUTOS LÁCTEOS



FONTE 12: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Ao nível global, a maioria dos produtores de leite são pequenos agricultores, apesar da tendência para a concentração da produção nos EUA e União Europeia – que, em conjunto com o Sudeste Asiático, representam mais de 50% da produção mundial (Abdulsamad & Gereffi 2016, p.13). A transformação dos produtos lácteos é um segmento central nesta CV, sendo geralmente responsável pela coleção, transformação e distribuição, e sendo essencial para a transformação de leite em produtos lácteos de alta qualidade, prontos a exportar. Ao nível da comercialização, os supermercados – com 63% das vendas em 2014 – são os principais atores, num segmento que em 2015 teve um volume de vendas global de 446 mil milhões de USD (Abdulsamad & Gereffi 2016, p.16).

### 7.2.3. FATORES CHAVE DE COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DO SETOR:

Os atributos essenciais para que as empresas transformadoras de produtos lácteos consigam penetrar e subir (*upgrading*) nas CV nacional, regional e global estão sumarizadas na Tabela 5.

TABELA 5: CONDIÇÕES NECESSÁRIAS À PRODUÇÃO DE VALOR ACRESCENTADO NA CV DOS PRODUTOS LÁCTEOS

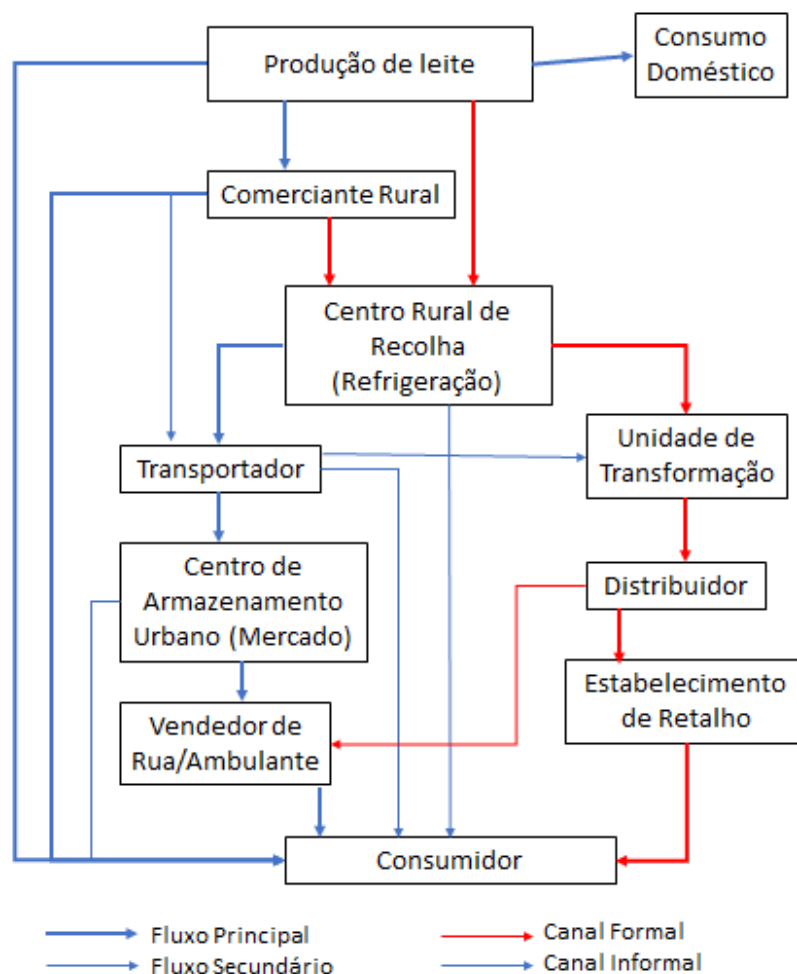
Atributos	Dependentes do contexto	Dependentes da CV
Acesso a crédito e bens de produção	✓	
Existência de infraestruturas (transportes)	✓	
Certificados de produção animal/bovina	✓	✓
Acesso a tecnologia e equipamento de refrigeração	✓	✓
Recursos humanos (capacidade de planeamento e gestão)	✓	✓
Inovação e desenvolvimento de produtos (embalagem, receitas, especificidades culturais...)		✓
Relação de confiança com produtores de leite (facilita acesso a leite de qualidade)		✓
Forte rede de distribuição (assumir-se como marca reconhecida e como uma solução para restantes atores da CV)		✓

FONTE 13: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

#### 7.2.4. CONTEXTO LOCAL DO MERCADO

A CV de produtos lácteos é semelhante em todos os países da East African Community (EAC), sendo a principal característica o elevado peso do mercado informal (ver ilustração 6), que representa cerca de 80% das vendas de leite efetuadas (Makoni et al. 2014, p.12). Trata-se de um mercado muito fragmentado, em que a produção de leite é maioritariamente levada a cabo por pequenos agricultores familiares. A dispersão geográfica dos produtores, a fraca qualidade da generalidade do leite produzido e as más infraestruturas de transporte e refrigeração (importante recordar que o leite tem um prazo de validade extremamente curto) fazem com que os agentes de transformação de produtos lácteos do mercado formal não se consigam coordenar com os produtores de leite, acabando por transformar uma quantidade de leite inferior à sua capacidade de produção, aumentando o preço final dos produtos (Abdulsamad & Gereffi 2016; Balikowa 2011; Makoni et al. 2014).

ILUSTRAÇÃO 6: ESTRUTURA DA CV DOS LATICÍNIOS NOS PAÍSES DA EAC

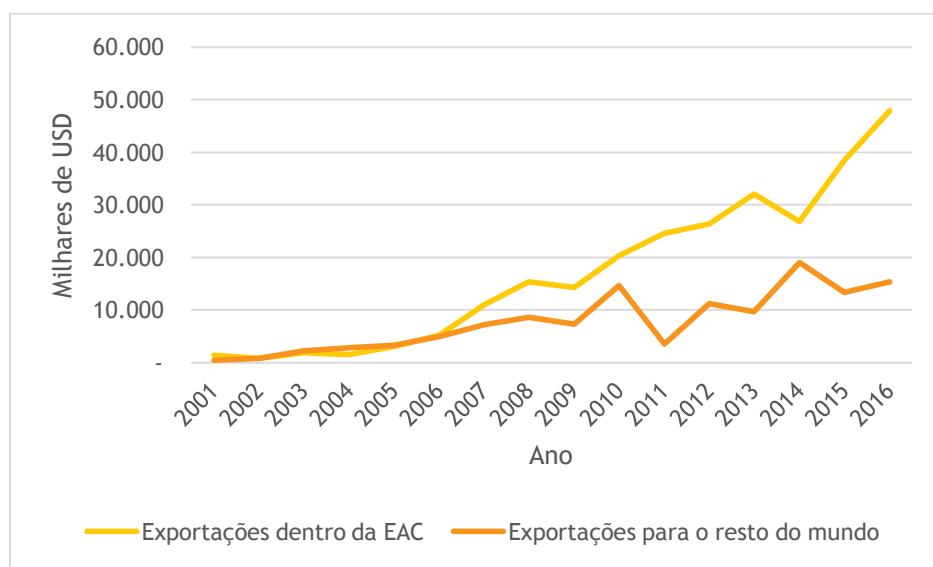


FONTE 14: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Para além da dificuldade em atingir produções de escala, os agentes de transformação de produtos lácteos debatem-se geralmente com dificuldades em aceder a bens de produção, bem com uma falta de recursos humanos qualificados.

O peso do setor informal na CV dos produtos lácteos traduz-se no facto das comercializações serem predominantemente feitas a nível local, (Abdulsamad & Gereffi 2016, p.10). No entanto, o valor das exportações regionais de laticínios aumentou de forma consistente e acelerada ao longo da última década, como se pode averiguar no gráfico 1.

GRÁFICO 9: EXPORTAÇÕES DE LATICÍNIOS DOS PAÍSES DA EAC



FONTE 15: ITC 2018

Esta evolução nas exportações acompanha o reforço da integração regional na EAC a que se assistiu desde a assinatura de um protocolo para uma União Aduaneira, em 2004, seguido da assinatura em 2010 de um protocolo para a criação de um Mercado Comum. Com base nestes protocolos, os vários Estados-membro têm cooperado para harmonizar as regulamentações sobre a comercialização de diversos produtos lácteos, estabeleceram uma Tarifa Externa Comum, que estabelece uma tarifa de 60% sobre a importação de produto lácteos de fora da EAC, e concordaram, em 2013, estabelecer um Território Aduaneiro Único que facilite o comércio regional e os procedimentos alfandegários harmonizados.

O aumento da integração regional é um passo importante no upgrade dos setores de produtos lácteos na CV Regional, por permitir a criação de um mercado mais alargado, com mais oportunidades e, por isso, mais atrativo para grandes investidores internacionais. Por outro lado, negociando enquanto “bloco regional”, os estados da EAC estarão em condições mais favoráveis para definir as condições dos investimentos a realizar. Para as empresas regionais de transformação de produtos lácteos, uma maior integração regional não só facilita o acesso a bens de produção, como também permite expandir as suas relações comerciais por toda a região, escalando a produção.

---

### 7.2.5. UGANDA E O CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES A NÍVEL REGIONAL:

---

O Uganda partilha as principais características dos restantes países da EAC: predominância do setor informal, mercado fragmentado<sup>2</sup> e dificuldade em atingir produções de escala. No sentido de estimular a produção de produtos lácteos de valor acrescentado que contribuam para o crescimento económico do país<sup>3</sup>, o governo do Uganda tem levado a cabo uma série de políticas que visam criar um contexto legal, institucional e económico favorável ao desenvolvimento do setor privado. Assim, o governo criou a Autoridade de Desenvolvimento dos Laticínios no ano 2000, para coordenar a implementação de políticas para o setor e fazer a ponte entre o governo e o setor privado. Mais recentemente lançou a Estratégia Nacional para os Laticínios (2011-2015), que visa reforçar as instituições do setor, aumentar a qualidade do leite e promover parceiras público-privadas, com vista a potenciar o valor acrescentado e a comercialização dos produtos lácteos.

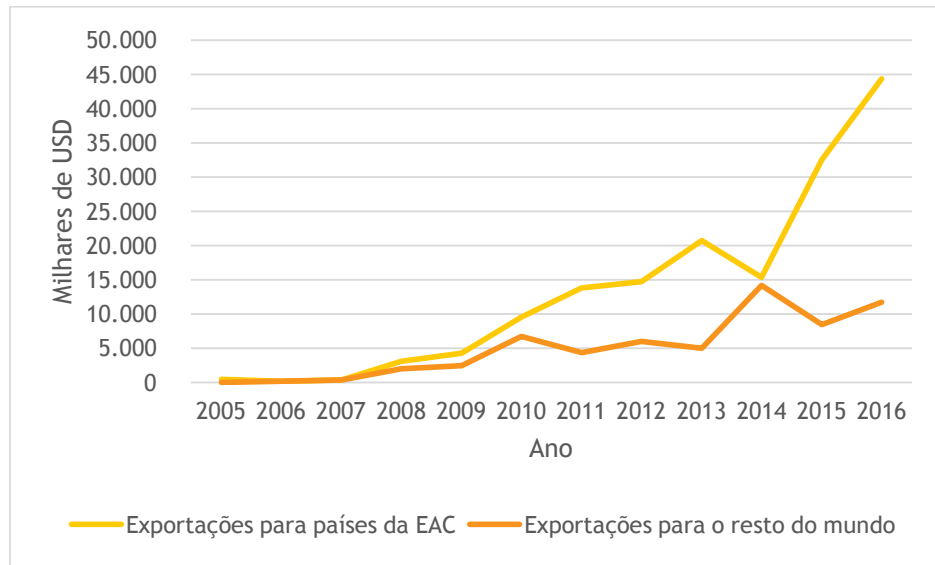
O conjunto de políticas nacionais visando o setor, bem como o aprofundamento da integração regional, tem-se traduzido no aumento da produção de leite e produtos lácteos, no aumento do investimento privado no desenvolvimento de infraestruturas, armazenamento e transporte de laticínios, e no aumento das exportações de produtos lácteos, tendo o setor dos laticínios crescido a uma média de 8% ao longo da última década (Balikowa 2011, p.12). No seguimento desta evolução, o setor de laticínios do Uganda produz agora uma variedade de produtos lácteos de valor acrescentado, tendo-se tornado no maior produtor regional de leite em pó, produto que exporta para os restantes países da EAC (sendo o Quénia o maior destino das exportações) (Makoni et al. 2014, p.147). O aumento das exportações pode ser analisado no gráfico 10, sendo de assinalar que em 2008 o valor de produtos lácteos exportados ultrapassou o valor dos produtos lácteos importados (Balikowa 2011, p.59).

---

<sup>2</sup> Segundo o censo nacional de gado de 2008, cerca de 1.663 milhões de famílias eram produtores de gado bovino (Balikowa 2011, p. 7).

<sup>3</sup> O peso do setor dos produtos lácteos no PIB do Uganda era de 3% em 2014 (Makoni et al. 2014, p.69).

GRÁFICO 10: EXPORTAÇÕES DE LATICÍNIOS DO UGANDA



FONTE 16: ITC, 2018

Como reação ao crescimento do setor, tem-se assistido a mudanças nos setores-chave da CV dos laticínios no Uganda. Os produtores, procurando as oportunidades oferecidas no setor formal, ao mesmo tempo que tentando escapar aos baixos preços e incapacidade de escoar o leite produzido nas épocas de produção alta, têm vindo a organizar-se em. Através das cooperativas, os pequenos produtores de leite conseguem montar um sistema de recolha, refrigeração e distribuição de leite independente, fortalecendo a sua capacidade negocial junto aos restantes segmentos da CV. Esta orientação comercial das cooperativas facilita as relações ao longo da CV, aumenta as suas possibilidades para vender o seu produto e permite aos produtores reter uma maior fatia do valor final.

#### **Exemplo: cooperativas de segundo nível para ganhar volume: o caso da UCCCU**

Criada em 2005, a Uganda Crane Creameries Cooperative Union (UCCU) é uma “organização guarda-chuva”, que agrega cooperativas de produtores de leite do sudoeste do Uganda. No total, a UCCCU representa 70% das 214 cooperativas de produtores de leite do Uganda e cerca de 18.000 produtores (Bingi & Tondel 2015, p.5).

Através da UCCCU, já foram adquiridos mais de 100 componentes de refrigeração de leite, que reforça a posição dos produtores em relação aos restantes segmentos da CV, já que diminui a urgência com que têm que vender o leite (dado o curto prazo de validade do leite, se não for refrigerado). Por outro lado, a UCCCU iniciou a construção de uma unidade de transformação de

produtos láteos com capacidade para transformar 50.000 litros de leite diariamente, num claro exemplo de upgrade na CV.

Em relação ao segmento de transformação de produtos láteos, este conta atualmente com 14 empresas formais, que têm procurando, por um lado, penetrar no mercado informal de leite e, por outro lado, aumentar a capacidade de produzir produtos de valor acrescentado de acordo com os *padrões* exigidos pela EAC. Nesse sentido, várias empresas têm tentado construir uma relação de confiança com produtores e estabelecer redes de distribuição por todo o país, melhorando as relações ao longo da CV e facilitando o acesso aos produtores, de forma a aumentar a quantidade e qualidade dos seus fornecedores de leite. Ao construir fábricas de transformação junto aos produtores, ao oferecer preços estáveis ao longo de todo o ano e ao fornecer cursos serviços de extensão aos produtores, estas empresas procuram eliminar intermediários e criar incentivos que garantam que os produtores optem por escoar os seus produtos através do mercado formal (Abdulsamad & Gereffi 2016, p.32).

O potencial do mercado de laticínios do Uganda, e as possibilidades que a crescente integração regional oferecem, atraem o interesse de investidores estrangeiros. Nos últimos anos assistiu-se a investimentos de empresas israelitas, indianas ou do Dubai, incluindo a aquisição da maior empresa de laticínios do Uganda, a SALL, por parte da queniana Brookside – a maior empresa regional do setor, com participação da Danone (Abdulsamad & Gereffi 2016). A chegada de investimentos estrangeiros contribui para uma melhoria da capacidade de inovação e *branding* do setor, e melhora as redes de distribuição regionais. Como resultado destes investimentos, as empresas de transformação do Uganda têm uma maior capacidade de transformação de produtos láteos - 1.454.480 litros/dia em 2015, relativamente a 330.000 litros/dia em 2004 (Bingi & Tondel 2015, p.6). e produzem uma maior variedade de produtos de valor acrescentado, como leite pasteurizado, leite UHT, iogurte, manteiga, queijo e leite em pó.

---

#### 7.2.6. CONCLUSOES:

---

O caso do Uganda mostra como no caso de um setor predominantemente informal, a crescente integração económica na EAC abriu novos mercados às empresas do setor, ao mesmo tempo que trouxe concorrência de outras empresas e impôs requisitos mínimos para os produtos comercializados. Estas circunstâncias, aliadas às políticas governamentais para o setor e a chegada de investidores estrangeiros – atraídos pelas possibilidades da existência dum mercado regional - alteraram as empresas da CV dos laticínios, possibilitando economias de escala, produção de valor acrescentado e uma dinâmica de *upgrade* ao longo da CV. Além disso, o atrativo do setor regional tem conseguido que cresceram as organizações de produtores que têm permitido ultrapassar algumas barreiras fundamentais no mercado dos lácteos, criando serviços de apoio (serviços veterinários, instalações de frio industrial, insumos farmacêuticos, serviços de extensão agrária...) vinculados aos distintos clusters de produção regionais.

Neste caso, a soma de políticas regionais coordenadas para a criação duma área de livre comércio, assim como de fomento do próprio setor, um leque de políticas públicas do estado ugandês para o fomento da atividade e a resolução dos principais constrangimentos do mesmo, assim como um esforço de atração de investimento tanto interno como externo, conseguiu aumentar a participação do setor nacional no mercado regional aumentando as exportações de forma significativa, ainda que representem uma pequena parte do mercado global.

O processo de integração regional enfrenta, no entanto, ainda alguns obstáculos. Os protocolos assinados com vista ao estabelecimento da união aduaneira e mercado comum ainda não foram totalmente implementados, devido a alguma descoordenação institucional por parte dos diferentes estados em matérias de taxação ou reconhecimento de certificados (Bingi & Tondel 2015, p.16). Adicionalmente, o setor informal continua a ser preponderante apesar dos avanços do setor formal. A integração regional representa também alguns desafios aos agentes das CV nacionais: com o estabelecimento de um mercado regional livre, o Uganda perdeu 81.8 milhões de USD em impostos alfandegários no ano 2016 respeito ao 2015 (Anyanzwa 2017), mais que os restantes estados da EAC; outro desafio prende-se com o aumento da concorrência que as empresas



nacionais passam a enfrentar com a chegada de empresas estrangeiras – algo que podia ser atenuado com a adoção de uma estratégia coordenada a nível regional que, com base nas vantagens comparativas de cada país, definisse uma diferenciação da produção levada a cabo em cada país, criando oportunidades comerciais e evitando uma concorrência baseada na redução de preços.

### 7.3. CADEIA DE VALOR REGIONAL: O SETOR CÁRNEO NA ZÂMBIA

---

#### 7.3.1. INTRODUÇÃO AO CASO:

---

O caso da indústria cárnea na Zâmbia é especialmente interessante para a análise das cadeias de valor regionais, por três motivos:

- (1) É uma indústria que tem crescido substancialmente em toda a região de COMESA e SADC, tanto em produção como em consumo.
- (2) O país passou de ser um importador líquido de carne de vitela, para se tornar num país exportador de produtos na região.
- (3) O setor privado nacional, em coordenação com o governo, tem conseguido atingir padrões internacionais de produção e expandir-se em diferentes países de África.

O presente caso pretende primeiro explorar de maneira muito geral o mercado global da carne, com um especial foco na carne bovina. Para tal, serão brevemente analisados os fatores que definem o nível de competitividade neste setor, para assim entender o contexto do mercado local de carne na Zâmbia. Em relação a esse ponto, serão analisados os progressos do setor, com um foco especial em como o diálogo permanente entre o setor público e privado tem levado a um aumento da produção nacional, ao delineamento de uma política para incluir os produtores nacionais nas cadeias de abastecimento das grandes empresas, e à obtenção de padrões regionais de produção que têm permitido um importante processo de internacionalização empresarial. A

análise deste caso está organizada principalmente em redor da empresa Zambeef, sendo que as principais fontes utilizadas são: (1) entrevistas realizadas com atores do setor público e privado na Zâmbia e (2) fontes secundárias (tanto relatórios como artigos académicos e notícias da imprensa).

---

### 7.3.2. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO GLOBAL

---

O gado e o setor cárneo estão entre os setores do mercado global com um crescimento mais acelerado. Por trás deste crescimento está o incremento global dos rendimentos, que leva a um aumento da procura e que, por sua vez, tem aumentado a eficiência nos processos de produção, processamento e transporte. Todos estes fatores têm-se traduzido numa descida real dos preços alimentares. Assim, o comércio de carne aumentou a um ritmo de 3,5% por ano entre o ano 2006 e o 2015, somando 34 bilhões de dólares em volume total de transações. O comércio mundial de carne de vitela, por seu lado, tem crescido a um ritmo de 1,5% por ano, perdendo importância comparativamente a outros produtos, devido à força dos mercados de frango e porco (Morgan and Tallard, 2011).

A principal região produtora de carne bovina é a América Latina, com mais do 25% da produção global. No entanto, a Ásia-Pacífico é a região com um maior crescimento, apresentando um incremento anual de 3,7% entre 1996 e 2015 (FAOSTATS, 2017). O continente africano possui 15% das cabeças de gado, mas apenas produz 6% da produção mundial, devido a uma infra utilização do gado para fins comerciais.

---

### 7.3.3. FATORES-CHAVE PARA A COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

---

A estrutura de comercialização da carne é extremamente diversa no mundo devido à variabilidade

de raças, alimentação e gostos e preferências dos consumidores. A alimentação do gado varia substancialmente entre as raças indígenas de lugares concretos e os animais com uma alimentação específica com vista à produção mais industrializada. A alimentação também varia em função da disponibilidade de terras e água, assim como dos *inputs* agrários associados à produção de pastos. Assim, **a produtividade do gado está relacionada sobretudo com o regime alimentar do mesmo, ao processo de criação e o estado de saúde dos animais**, o que torna necessários serviços de apoio (públicos ou privados) que permitam a prevenção, controlo e tratamento de doenças animais (Morgan and Tallard, 2011). Lugares como a União Europeia ou o Brasil servem de exemplo de como os sistemas públicos de extensão agropecuária têm promovido aumentos produtivos no setor. Por outro lado, os padrões de qualidade da produção diferem também entre as distintas regiões, pelo que se torna difícil unificar critérios de qualidade a nível global.

Um fenómeno fundamental para entender a estrutura do mercado global é a tendência das grandes empresas desenvolverem modelos integrados de produção, que incluem todas as fases produtivas, desde a criação de gado até ao fatiado ou corte, congelado, *marketing* e distribuição (World Bank, 2011). A Carghill surge como um exemplo deste tipo de empresas, sendo uma multinacional com presença em 70 países e uma integração vertical de todas as atividades da cadeia de valor que a tem levado a desenvolver muitas áreas de negócio à volta da produção de carne. Este modelo tem como vantagens o alto nível de produtividade por trabalhador e animal, e uma capacidade de aproveitamento das estruturas de *clusters* de produção. No entanto, alguns dos constrangimentos deste modelo são a dificuldade em integrar nele os criadores tradicionais de gado, e o alto grau de capacidade técnica necessária.

---

#### 7.3.4. CONTEXTO LOCAL DO MERCADO:

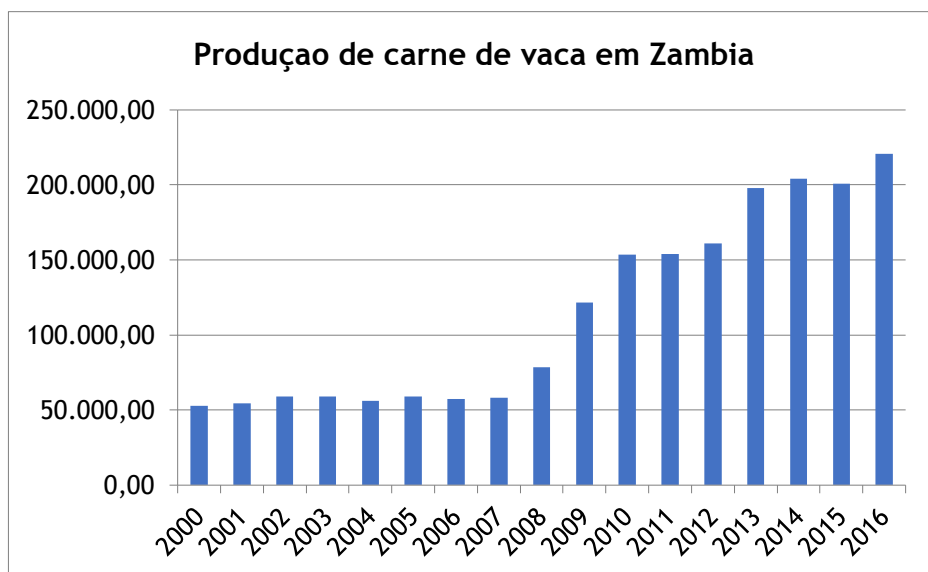
---

A Zâmbia é, tradicionalmente, um país com um enorme potencial para a criação de gado bovino. Com uma relação de terras de pastoreio muito maior que os seus países vizinhos, tem, no entanto,

uma relação de cabeças de gado por hectare muito inferior aos do Zimbabwe e da África do Sul. Após a independência, e antes do processo de liberalização da economia zambiana, as políticas estatais estavam centradas na promoção de monopólios de produção, caracterizadas por um controlo estrito dos preços. Como consequência positiva desta política, desenvolveram-se, nalgumas regiões, serviços de apoio à produção animal com uma alta capacidade de prestar serviços ao nível local (saúde animal, serviço de inputs...) (Chikazunga et al 2005). Ainda assim, todo o setor produtivo era muito dependente dos subsídios que Estado distribuía através da *Cold Storage Board of Zambia*, que oferecia apoio económico de forma a aumentar a produção de carne. A partir dos anos 90 o setor sofreu enormes mudanças, na sequência de um rápido processo de liberalização, implementado durante a época dos ajustes estruturais, no qual o setor privado levou a cabo uma forte iniciativa para concentrar as principais áreas de produção (Ndiyoi e Mudenda, 2006).

Neste sentido, a partir do final da década de 1990 o setor entrou numa fase de transformação, caracterizada por uma verticalização da produção. Esta integração traduz-se na existência de poucas empresas, mas de grandes dimensões, integradas tanto para a frente (*forward*) como para trás (*backward*), que controlam toda a cadeia produtiva. Além disso, esta concentração empresarial produziu uma concentração geográfica, tendo surgido *clusters* de produção de carne, principalmente na área metropolitana de Lusaka e na região do Copper Belt (Ndiyoi e Mudenda, 2006).

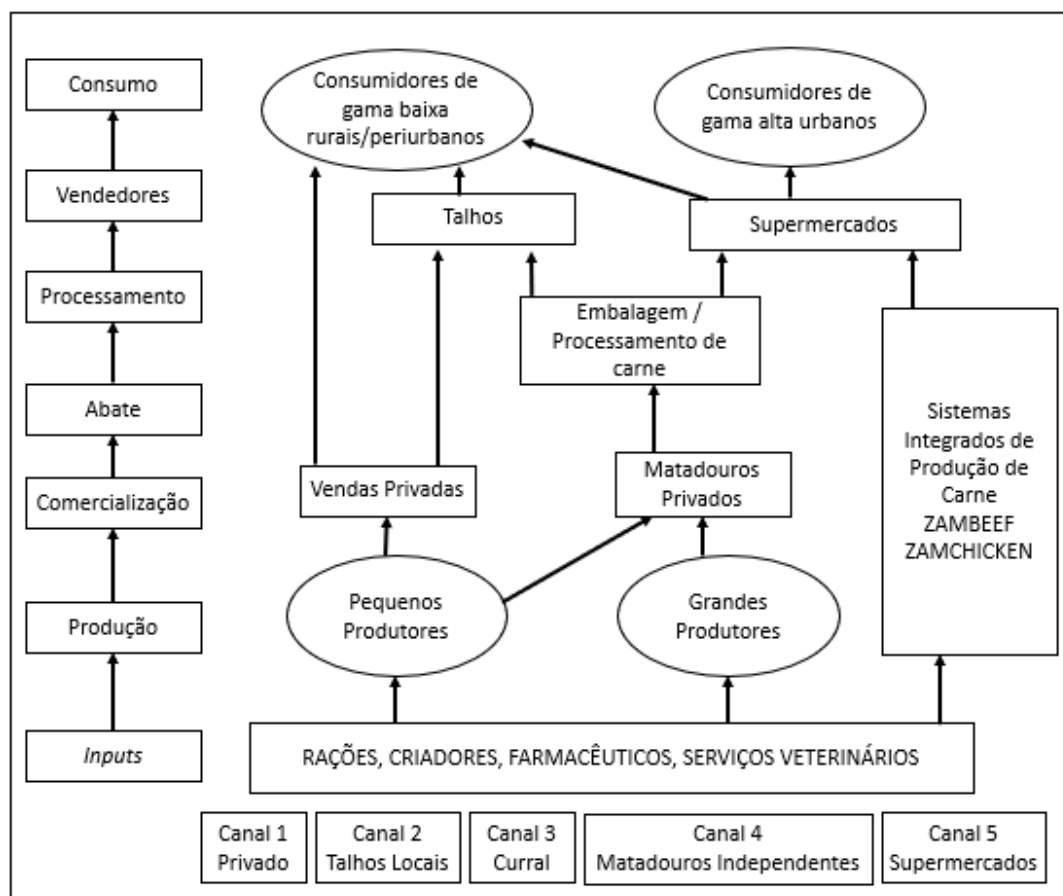
GRÁFICO 11: PRODUÇÃO DE CARNE DE VACA EM ZÂMBIA



FONTE 17: FAOSTATS, 2018

A cadeia de valor local está estruturada em três fases de processamento: a primeira é o abate; a segunda, a preparação do produto em tamanhos e formas adaptadas adequadas ao consumo; o terceiro, está ligado à transformação da carne em produtos preparados, prontos a consumir. Na Zâmbia, todo este processo está muito concentrado em 6 empresas, entre as quais destaca a Zambeef, que controla mais de 48% do mercado. Outras empresas destacadas são a Keembe Cold Storage, a Pama Meat e a Zam Zam.

ILUSTRAÇÃO 7: CADEIA DE VALOR DA CARNE EM ZÂMBIA



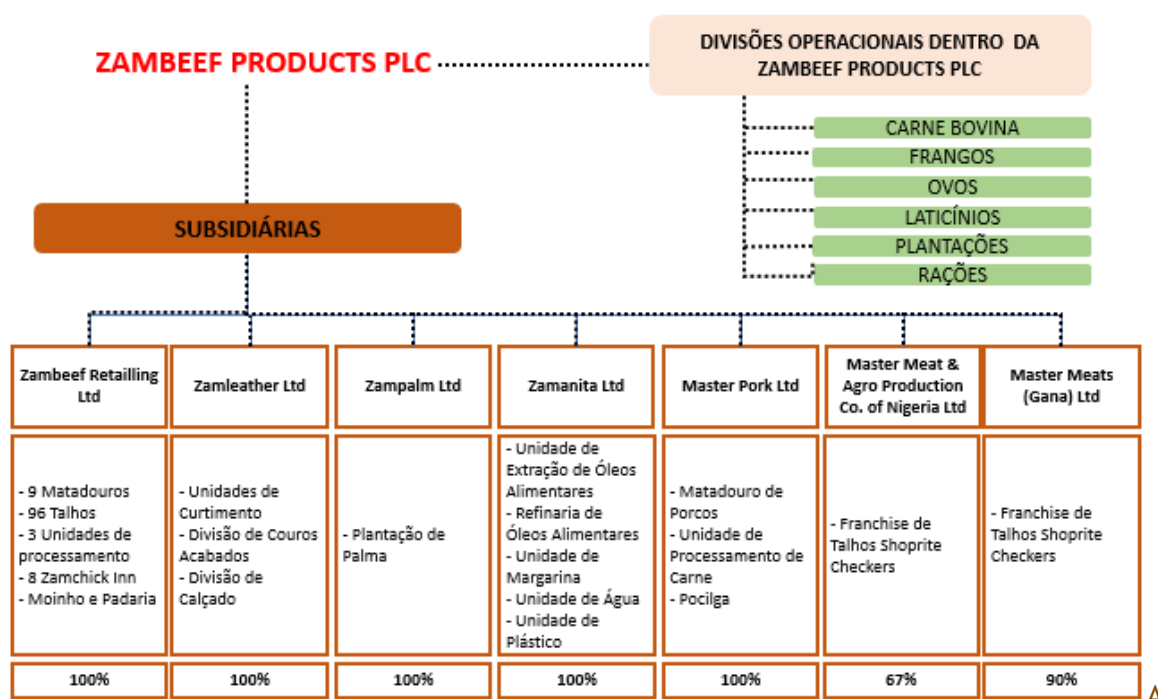
FONTE 18: NFU, 2012

Apesar do crescimento exponencial do setor, especialmente a partir do ano 2010, a Zâmbia continua a ter uma densidade muito baixa de gado comparativamente à região, um preço de venda ao público da carne 20% superior do que na África do Sul, e muitas limitações, tanto no setor da produção de carne industrial como no tradicional. O país apresenta ainda constrangimentos significativos ao nível da integração dos produtores tradicionais nas cadeias de valor do setor formal (NFU, 2012)

### 7.3.5. O CASO DA ZAMBEEF: CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES NO DIÁLOGO COM O SETOR PRIVADO

Fundada em 1994 por um emigrante irlandês e um empresário zambiano, a Zambeef é hoje a maior *grupo* empresarial do setor agroalimentar em Zâmbia. As suas origens remontam a uma pequena empresa de carne criada no final dos anos 70 do passado século. Desde este ano, 1994, começou um processo de verticalização, integrando não só a produção animal, mas também a produção de ração, a empresa consolidou a sua posição de mercado numa altura em que o governo começava paulatinamente a retirar-se do setor.

ILUSTRAÇÃO 8: ESTRUTURA DO GRUPO ZAMBEEF



#### PARCERIA COM A SHOPRITE:

FONTE 19: ZAMBEEF, 2016

Um dos principais fatores de sucesso da companhia produziu-se graças a uma parceria estratégica com a empresa sul-africana Shoprite, no ano 1995. A Shoprite encontrava-se no início do seu processo de expansão internacional após o fim do *apartheid* na África do Sul, e procurava um parceiro para criar um serviço de talho e venda, dentro dos supermercados que a cadeia sul-africana planeava abrir na Zâmbia. Através deste acordo, a Zambeef começou a crescer de maneira

exponencial, tanto ao nível de vendas como de produção. Adicionalmente, a parceria com a Shoprite exigia um padrão de qualidade muito elevado, que dificilmente conseguiria atingir unicamente com a produção de carne no mercado nacional. Assim, a empresa trabalhou em duas linhas estratégicas: (1) verticalização da produção e integração de todos os fatores produtivos dentro da mesma empresa ((a) produção de cereais e leguminosas; (b) produção de ração animal (c) currais de engorda (d) matadouros e processamento (e) comercialização por grosso e comercialização a retalho)) e (2) trabalhar uma segmentação de clientes que permitisse à empresa colocar em diferentes mercados as diferentes qualidades da carne produzida: melhores partes de carne importada e nacional para o canal formal (Shoprite), qualidade meia nas lojas próprias da empresa, e casqueiras e outras carnes de pior qualidade no comércio a retalho do mercado informal (Zambeef, 2013).

Neste sentido, a integração da Zâmbia na região da COMESA e na ZLC da SADC permitiu aceder a um mercado regional de carne que lhe permitiu diversificar a sua oferta e cobrir a procura do mercado. Além disso, a concorrência com as empresas de carne quenianas foi fundamental para desenvolver a competitividade da empresa e atingir patamares de produção altos.

#### **O DIÁLOGO PÚBLICO-PRIVADO PARA O FORTALECIMENTO DA INDÚSTRIA NACIONAL:**

O ano 2013 foi um ponto de inflexão importante no percurso da empresa e do setor da carne no país. A aparição de uma substância cancerígena na carne que a Zambeef importava da Europa e Quênia, levou o Governo zambiano a impor uma salvaguarda alimentar que proibia a importação de carne bovina no país, por um período de tempo indeterminado (ZambiaWatchDog, 2013). O que inicialmente poderia ter sido um escândalo para a empresa, minando a sua reputação no mercado, foi transformado numa oportunidade para o reforço da indústria nacional. O Governo da Zâmbia, interessado em dar um impulso definitivo ao setor a nível nacional, forçou o empresariado a aumentar a produção e, sobretudo, a esforçar-se em integrar os pequenos produtores nas cadeias de abastecimento nacional.



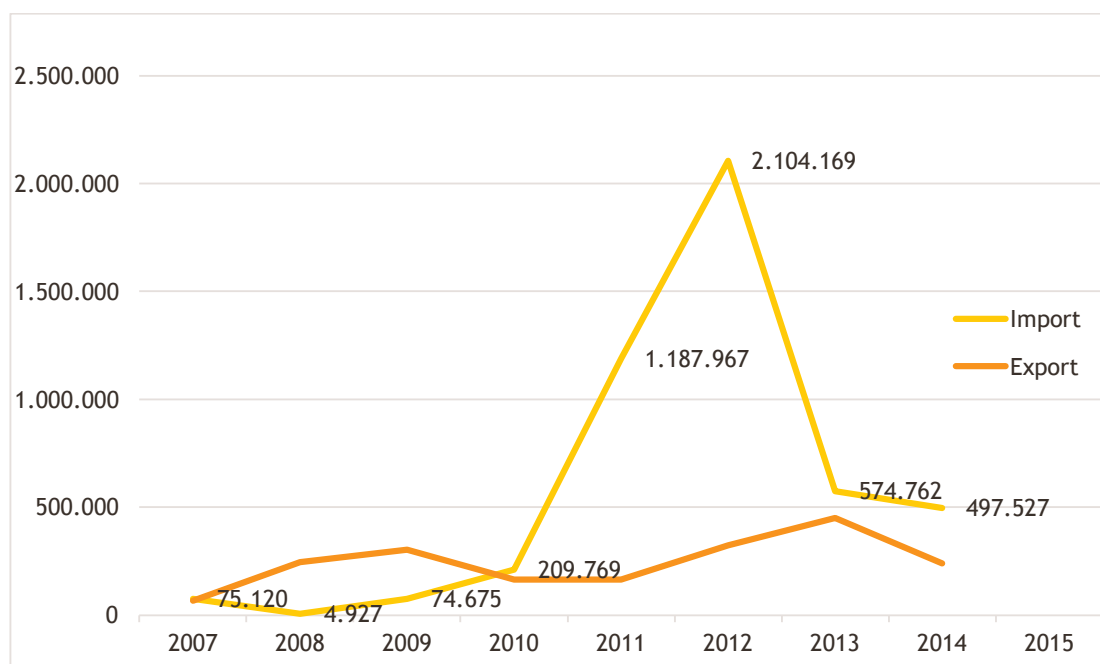
Neste contexto, o governo estabeleceu um canal de comunicação direto com a Zambeef e com outros produtores nacionais, de forma a incentivar estas empresas a desenvolver uma estratégia focada em reforçar a competitividade nacional em todos os segmentos da cadeia. Aproveitando a proibição de importação, o governo lançou um programa de apoio ao setor através de infraestruturas, subsídios e, sobretudo, colaboração com todos os segmentos da cadeia de valor com vista a aumentar a produção<sup>4</sup>.

Fruto de um trabalho intenso de conversações entre o Governo e o setor da carne para continuar o reforço da indústria nacional, em 2013, a Zambeef anunciou a política “100% nacional” para a aquisição de produtos cárneos, especialmente carne de vaca. Nesse mesmo ano, incrementou num 20% a produção ao mesmo tempo que a proibição das importações provocou um aumento de 20% no preço da carne. Neste contexto, e uma vez passado o período transitório da proibição, o Governo continuou a restringir a entrada dos produtos cárneos no mercado através duma limitação de facto da emissão dos certificados da importação, estabelecendo um controlo limitado de toda a carne que entrava no país, o que permitiu à indústria zambiana, e especialmente à Zambeef, melhorar a sua posição de mercado.

---

<sup>4</sup> Entrevistas com oficiais do Governo zambiano.

GRÁFICO 12: IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DE CARNE FRESCA E CONGELADA EM ZÂMBIA



FONTE 20: UNCOMTRADE, 2018

Como se pode ver no gráfico, a partir de 2012 assiste-se a uma descida drástica da importação de carne de vaca, que corresponde ao período no qual o governo zambiano estabeleceu a proibição de importações. No entanto, é igualmente visível que nesse mesmo ano ocorre uma descida nas exportações, de maneira a responder à procura nacional, razão pela qual a produção de carne aumenta 37% entre o ano 2012 e 2015 (FAOSTAT, 2018).

Como resultado de todo este processo, o mercado de carne no país, apesar de não ser autossuficiente a 100%, já consegue produzir 80% do consumo nacional de alguns produtos (vaca e cabra) (FAOSTAT, 2018) e, atualmente, já começa a exportar alguns produtos de forma continuada. A Zambeef detém cerca de 100 lojas próprias e é uma das maiores cadeias do continente, sem contar com a África do Sul (The Economist, 2013). A empresa conta com aproximadamente 6300 trabalhadores e está estabelecida na Nigéria e no Gana, apresentando um lucro total de 246 milhões USD em 2015.

---

### 7.3.6. CONCLUSÕES:

---

O setor da produção de carne tem sido considerado um mercado prioritário para o Governo da Zâmbia por vários motivos:

- 1- Pela vantagem comparativa do país em termos de disponibilidade de pastagens e de animais.
- 2- Pelo potencial de criar impacto nas pessoas mais vulneráveis, através dos pequenos produtores.
- 3- Pela facilidade de melhorar a cadeia de valor, acrescentando valor no produto e desenvolvendo a cadeia de maneira integral.
- 4- Pela capacidade de substituir importações e reduzir a necessidade de divisas, assim como de exportar a outros mercados e garantir a entrada destas.

Neste sentido, a indústria da carne na Zâmbia tem conseguido conquistas significativas na produção e aumento de valor acrescentado. O interesse do governo em fomentar o setor, juntamente com a capacidade do setor privado zambiano, tem permitido uma melhoria significativa, tanto em termos de produção como de produtividade, tendo um impacto positivo na economia nacional. A estratégia do governo foi clara: apoiar a indústria nacional através de diversos instrumentos, seleccionando empresas concretas com potencial para ter sucesso (estratégia de *seleção de ganhadores*) e promover a sua capacidade produtiva.

Além do mais, o setor privado tem explorado a adesão do país à COMESA. Inicialmente, utilizando países com setores cárneos mais avançados para importar os produtos que o país não conseguia produzir em termos de qualidade. Seguidamente, desenvolvendo as capacidades locais para concorrer regionalmente, reforçando a competitividade das empresas nacionais e, finalmente, procurando atingir outros mercados na região.

Definitivamente, o trabalho conjunto entre o setor privado e o governo tem criado sinergias que

têm permitido a utilização de uma cadeia de valor regional para, pouco a pouco, desenvolver as capacidades que têm permitido ao empresariado nacional crescer e atingir novos mercados e capacidades.

## 8. FASES E PROCESSOS PARA O APROVEITAMENTO DAS CVG:

---

Existe um acordo geral para destacar que as CVG ou as CVR podem oferecer oportunidades substanciais aos países em desenvolvimento, apoiando a criação e a consolidação da indústria manufatureira (Collier, 2013; Hunya, 2012; Altemburg, 2010). Não obstante, este consenso quebra-se ao discutir como atingir ou obter as “capacidades de aprendizagem” ou as “capacidades produtivas” necessárias para poder aproveitar as cadeias de valor. Alguns académicos insistem no poder do próprio mercado para criar as condições para resolver esta situação, com base na redução das tarifas alfandegárias e o processo de liberalização da economia (Collier, 2013; UNCTAD, 2013). Outros apostam pela promoção de políticas industriais ativas para fomentar a participação da indústria nacional e internacional nas CVG ou nas CVR (Lazonick, 2011; Chang, 1998; World Economic Forum, 2013). Em qualquer caso, algumas das vantagens que estas cadeias oferecem são:

- 1- Melhorar a produtividade através do fomento da concorrência.
- 2- Melhorar as capacidades da indústria nacional através da imitação e da aprendizagem (*demonstration effect*).
- 3- Criar ligações e integrações ao longo da cadeia (*backward and forward*) para apoiar o desenvolvimento e a integração do empresariado local nas cadeias.
- 4- Fomentar as exportações e melhorar a balança fiscal.
- 5- Melhorar as capacidades tecnológicas da indústria através de mecanismos para a promoção de transferência tecnológica.

Nos últimos anos, múltiplos organismos nacionais e internacionais, têm procurado entender quais são os pontos em comum que os distintos países atravessam no seu caminho para a integração nas cadeias de valor globais ou regionais. Nesta seção tenta-se resumir e sistematizar alguns dos passos consensuais que existem sobre este processo assim como recolher aprendizagens destes países com a intenção de sintetizar algumas das melhores práticas que os governos e o setor privado têm realizado nestes países, assim como alguns dos erros que também têm cometido no

percurso, para facilitar ao governo angolano o processo de adoção de medidas de políticas públicas a este respeito.

As três fases que podemos destacar são

- 1- Seleção e entrada nas CVG.
- 2- *Upgrading*, clusterização e reforço da indústria nacional.
- 3- Transformação do crescimento em desenvolvimento sustentável.

Esta seção está baseada no relatório “Make Global Value Chain Work for Development”, um manual para o aproveitamento das cadeias de valor desenvolvido pelo Banco Mundial em 2016, mas introduz também muitos outros componentes baseados noutros relatórios e na própria experiência da equipa consultora no fomento da indústria em países africanos.

### 8.1. SELEÇÃO E ENTRADA NAS CVG OU CVR: COMO ARRANCAR O SETOR MANUFATUREIRO

---

**A principal dificuldade que os diferentes países enfrentam ao procurar entrar nas cadeias de valor, globais ou regionais, é dar o salto competitivo que permita integrá-las.** Para ultrapassar este desafio, o primeiro passo é a seleção das cadeias de valor nas quais o país tem potencial ou que considere estratégicas. É necessário analisar não só os setores da economia que maior potencial tem na atualidade, mas também os que poderão representar uma aposta de futuro, pelo seu alinhamento estratégico com as prioridades económicas nacionais. Como vimos na anterior epígrafe, a vantagem comparativa é um critério importante para a seleção das cadeias de valor a potenciar num território, mas não o único, já que as capacidades produtivas para entrar num determinado setor podem ser construídas através de medidas promovidas tanto pelo setor público como pelo privado. **A eleição dos setores de atividade deve seguir critérios estratégicos do país e responder às necessidades macroeconómicas do mesmo** (emprego, acesso a divisas, acesso a bens de consumo a preços mais competitivos...). Por outro lado, é **muito importante que os setores escolhidos tenham a capacidade de criar interligações**

**entre si** que permitam a criação de *clusters* para potenciar as capacidades produtivas e a competitividade.

Como se verá no capítulo das recomendações, é crucial que as estratégias de apoio delineadas pelo setor público, bem como as linhas de trabalho com o setor privado, **sejam desenhadas especificamente para cada setor escolhido e selecionadas com base em um processo de consulta e participação com os principais agentes do setor privado.**

Uma vantagem associada à fragmentação da produção é que os países não têm que desenvolver uma cadeia de valor do princípio ao fim, podendo apostar num “bloco de produção” específico, no qual apresente vantagens competitivas, que lhes permita entrar numa cadeia de produção concreta e nela evoluir progressivamente através de um processo de *upgrading*.

#### **Exemplo: a cadeia de valor dos cosméticos na SADC**

A cadeia de valor dos cosméticos é uma cadeia de valor conduzida pelos compradores, na qual o valor acrescentado é criado tanto na fase de pesquisa e desenvolvimento do produto como nas campanhas de *marketing* e comercialização. Além do mais, os *padrões* sanitários nos países consumidores são extremamente complexos e elevados, o que requer um controlo de qualidade da produção muito exigente aos transformadores da produção. Neste sentido, os países da SADC, principalmente o Botswana, a Zâmbia e a África do Sul, entraram no início do presente século na cadeia enquanto fornecedores de sementes (sementes de imbondeiro e moringa) ou gorduras animais utilizadas para a produção do óleo que serve de base para alguns dos produtos cosméticos de maior valor produzidos e consumidos por empresas internacionais como a L’Oréal. No entanto, a África do Sul, especializou-se também na produção do óleo a partir destas sementes e começou a progredir na cadeia produtiva. Paralelamente, a África do Sul, tal como a Zâmbia, começou a desenvolver uma série de produtos finais baseados em produtos orgânicos, nos quais ambos os países começam a obter uma vantagem comparativa (Bosiu et al, 2016).

Resumindo, a principal dificuldade não radica em identificar os setores de atividade nos quais o país tem um potencial claro, mas em identificar os que, na ausência de um setor estruturado, podem fazer a diferença no futuro. Para tal, é importante analisar: (1) as capacidades e o potencial do setor privado nacional; (2) às vantagens competitivas face a outros países; e (3) as tendências de mercado, para analisar que setores podem apresentar uma oportunidade no futuro. Neste sentido, a própria UNECA afirma que: “os objetivos das políticas públicas de industrialização devem ser proporcionais às capacidades produtivas do empresariado nacional –não só com as capacidades atuais, mas também com aquelas que possivelmente, com um esforço, podem ser atingidas no futuro” (UNECA, 2015).

**“A análise das cadeias de valor exige um estudo pormenorizado da estrutura de *inputs* e *outputs* nas distintas fases, a sua distribuição geográfica, as dinâmicas dentro das empresas líderes e o modelo de governança das mesmas, de maneira a analisar como se distribui o valor acrescentado, os processos de transferência tecnológica e as finanças na cadeia”** (Daly et al., 2016). A partir daqui, é fundamental desenvolver um processo de análise comparativo das indústrias concorrentes (benchmarking) para entender qual é a posição de um determinado país/setor respetivamente aos outros produtores, analisar os fatores-chave de sucesso e de competitividade e desenvolver instrumentos para fomentar o desenvolvimento da cadeia ao nível local. Esta informação será fundamental para o posterior processo de *upgrading* na cadeia.

Os diferentes relatórios mostram que algumas das medidas fundamentais para a atração de investimento são: (1) desenvolvimento de infraestruturas básicas para a indústria (água e energia), (2) desenvolvimento de infraestruturas logísticas conectadas com os principais centros de produção, vinculadas às cadeias de valor selecionadas - ambos estes pontos são geralmente desenvolvidos por meio de Zonas Económicas Especiais; (3) Condições preferenciais para os investimentos, em termos fiscais e de repatriação de



capitais. (4) Utilização das taxas alfandegárias de maneira estratégica: permitindo a entrada de produtos intermédios (aqueles necessários para a produção dum outro bem) e penalizando a entrada de produtos finais. No último capítulo deste relatório abordar-se-ão algumas destas medidas, que podem ser desenvolvidas apesar das limitações da OMC e de alguns tratados regionais.

Uma vez realizado o processo de estudo, é fundamental criar espaços de diálogo setorial com o setor privado de forma a conseguir obter informações sobre quais as questões que dificultam a competitividade e a desenhar instrumentos adaptados para mitigar essas deficiências. Para tal, é fundamental não só procurar o apoio do setor público, mas **também conseguir compromissos claros do setor privado que contribuam para o desenvolvimento industrial e para os objetivos estratégicos nacionais**. Estes compromissos devem ser quantificáveis e verificáveis através de mecanismos de medição de desempenho, para que se possa vincular qualquer tipo de incentivo a condições claras de desempenho empresarial.

#### **Exemplo: Disciplinar o mercado: mecanismos para trabalhar conjuntamente com o setor privado**

O conceito de “disciplinar o mercado” é fundamental ao falar de políticas industriais. Este conceito refere-se à capacidade de o governo trabalhar conjuntamente com o setor privado para atingir objetivos comuns. Os mecanismos para disciplinar o mercado englobam uma série de instrumentos e ferramentas formais e informais. Entre as formais, destacam-se qualquer tipo de ajuda, subsídio ou apoio que o setor público possa oferecer ao setor privado, condicionando os apoios ao cumprimento de metas estabelecidas nos planos de desenvolvimento industrial. Estes instrumentos foram utilizados de maneira generalizada no arranque industrial da Coreia do Sul. Estes instrumentos devem ser específicos para cada setor e, inclusive, para as diferentes fases

produtivas do mesmo, devem ser capazes de se atualizar à realidade em constante mudança da indústria e devem ser quantificáveis (Chang, 1998). Por outro lado, existem outros mecanismos mais informais, baseados no relacionamento permanente e nos processos de escuta do setor privado, para criar as sinergias necessárias para beneficiar tanto as políticas do Estado e as populações em geral como as indústrias, no seu percurso de procura de competitividade internacional (compromissos de investimentos setoriais, aumentos de produção e produtividade...).

---

#### 8.1.1. A UTILIZAÇÃO DO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO PARA ENTRAR NAS CADEIAS DE VALOR:

---

A maioria das economias africanas tem um défice importante relativamente à capacidade de financiamento interno. Por isso, a maioria destas economias procura atrair IED como alternativa às necessidades de capital. O IED pode, além de aumentar o investimento, atrair tecnologias mais avançadas e fornecer o *know how* para o seu aproveitamento (Collier, 2013; World Economic Forum, 2013). É importante destacar que, desde o início do presente século, os padrões de IED no mundo têm mudado substancialmente. Um dado importante é que, em 2014, os fluxos do IED nas economias em desenvolvimento chegaram ao seu ponto mais alto, com 681 mil milhões USD, sendo a China o primeiro país receptor (UNCTAD, 2015). Neste âmbito, também se assiste a uma mudança de tendências na origem deste investimento, com um aumento crescente da participação de empresas multinacionais proveniente de economias em desenvolvimento, principalmente dos BRICS<sup>5</sup>.

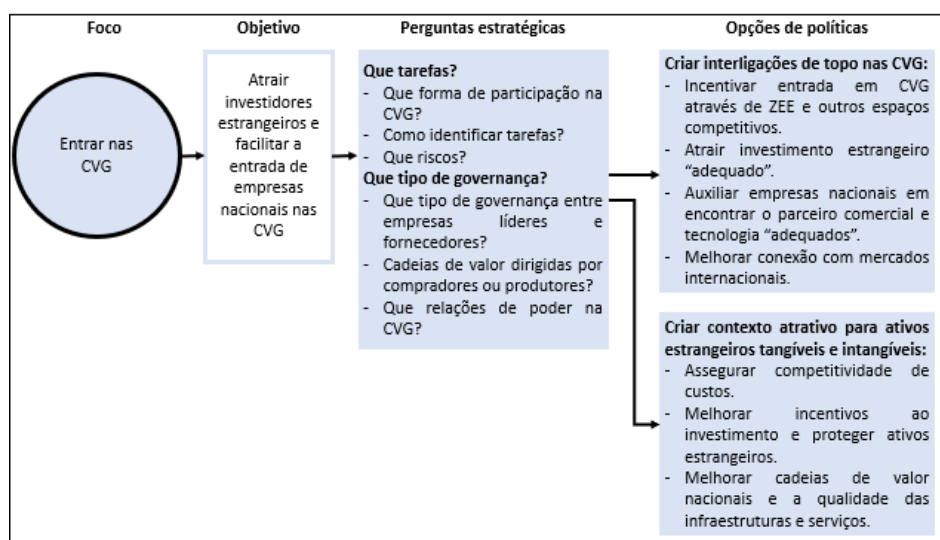
A participação das economias em desenvolvimento nas CVG supõe necessariamente fluxos líquidos de Investimento Estrangeiro devido à carência de capital nacional. Não

---

<sup>5</sup> Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

obstante, um dos principais fatores para o desenvolvimento industrial é a atualização tecnológica e a promoção da indústria nacional através das interligações entre as empresas estrangeiras e a indústria local. Neste sentido, a economia política aplicada pelos países, as suas capacidades de disciplinar o mercado e os investidores privados, bem como as próprias capacidades do empresariado local, são cruciais para dinamizar as atividades de valor acrescentado no país e progredir nas CVG.

ILUSTRAÇÃO 9: ENTRADA NAS CADEIAS DE VALOR



FONTE 21: WORLD BANK, 2016

### Risco: A perda líquida de divisas

Existe uma concepção comum entre os economistas sobre a capacidade do IED aumentar a disponibilidade de divisas num país. No entanto, nas primeiras fases de entrada numa cadeia de valor, pode-se dar a situação de uma determinada indústria ser consumidora líquida de divisas. Isto exige uma análise pormenorizada de cada uma das CV, já que, dependendo da proveniência dos *inputs* necessários, do mercado em questão e das possibilidades de repatriação de benefícios, um investimento estrangeiro

pode ser deficitário na sua criação de divisas. Esta situação ocorreu recentemente na indústria têxtil na Etiópia. O aumento dos preços dos insumos necessários para a indústria têxtil e o aumento da procura local têm levado a que uma parte substancial da indústria estrangeira importe uma quantidade maior de bens de produção, mas decida não exportar os produtos finais, escoando-os no mercado local. Esta dinâmica, somada ao direito que as empresas estrangeiras têm para repatriar benefícios, conduziu a uma perda líquida de divisas, em termos reais, no ano 2016 (Bonsa, 2017).

Na primeira fase de entrada no setor manufatureiro, é possível que algumas indústrias sejam deficitárias no balanço de utilização de divisas. Esta possibilidade deve ser enfrentada com novas medidas na fase de *upgrading* na cadeia de valor.

## 8.2. *UPGRADING* E REFORÇO DA INDÚSTRIA NACIONAL

---

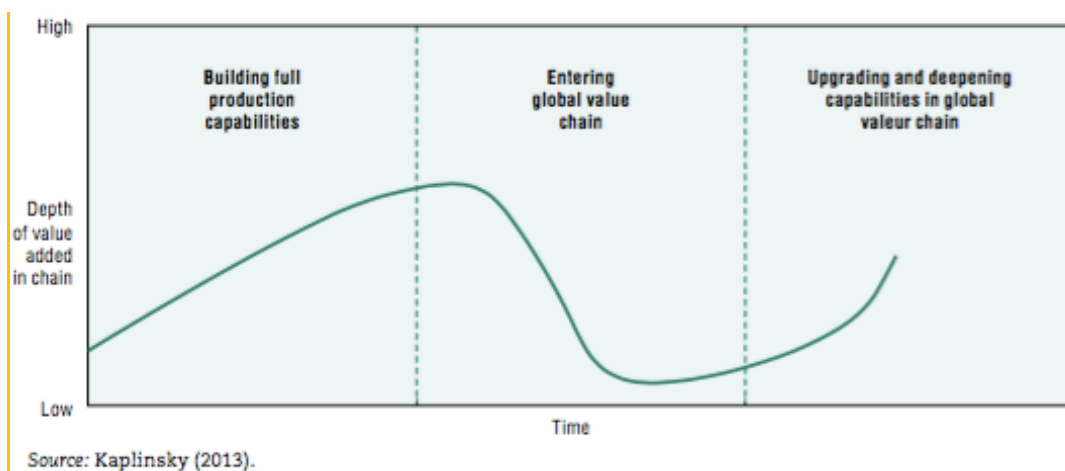
Integrar as cadeias de valor não significa necessariamente que uma economia vai beneficiar delas. Como se pode ver no quadro seguinte, existe a possibilidade de que um país apenas consiga desenvolver as atividades menos rentáveis das cadeias de valor. Para evitar essa situação é necessário consolidar, com base nos processos de consulta referidos anteriormente, planos e estratégias de atualização que permitam às indústrias evoluir nas atividades com maior valor acrescentado nas cadeias de valor e criar interligações entre a indústria estrangeira e a economia doméstica. Esta possibilidade não é geralmente apoiada pelos investidores estrangeiros, que não têm um interesse específico na integração de empresas nacionais nas cadeias de valor nem na transferência de conhecimentos ou de tecnologia, devido a questões de carácter económico, tecnológico ou de qualidade dos *padrões* de produção (OECD, 2015).

### **Risco: ficar bloqueado na cadeia.**

Se for mal gerida, a entrada numa CVG pode reduzir o valor acrescentado nacional, caso não se consiga atingir um processo de *upgrading* e de acumulação de novas tecnologias e capacidades. Um país pode, portanto, ficar bloqueado nos escalões mais baixos da cadeia de valor, se os investidores estrangeiros operarem isolados e não conseguirem criar *efeitos positivos* para a indústria nacional (African Economic Outlook, 2014). Neste sentido, estas atividades desenvolvidas nos primeiros estágios da industrialização duma economia são geralmente intensivas em mão de obra, no qual se pode se criar um efeito denominado *race to the bottom* (nivelar por baixo), onde as diferentes economias em desenvolvimento concorrem com salários baixos, procurando atrair investimentos, o que tem como resultado final um processo de precarização ainda maior das condições de trabalho. Para evitar este problema, deve existir um plano específico de *upgrading* ou de atualização desta indústria, que procure apoiar ao setor privado na tentativa de construir um maior valor acrescentado.

Como pode-se ver no seguinte quadro, o valor acrescentado sobe conforme a posição duma indústria numa cadeia de valor está mais consolidada e o processo de upgrading, mais avançado.

ILUSTRAÇÃO 10: CURVA DE "UPGRADING" NA CADEIA DE VALOR GLOBAL

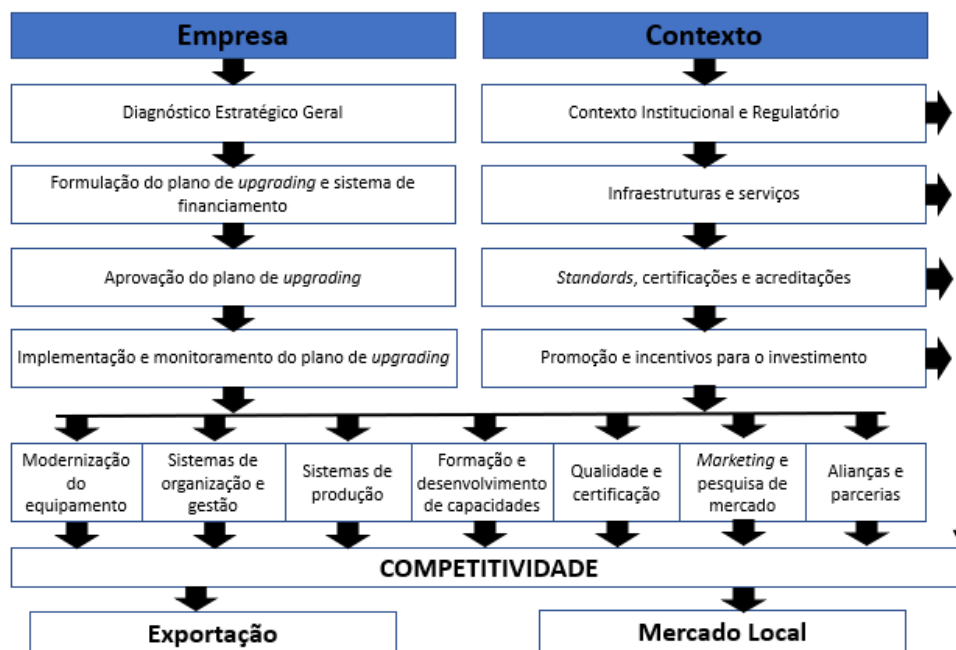


Teoricamente, de acordo com a teoria da vantagem comparativa, qualquer país que disponha de capital pode conseguir um avanço tecnológico para melhorar a sua indústria. Este fenómeno, denominado *catching up*, refere-se à capacidade que os países com baixo nível de desenvolvimento tecnológico têm de tirar vantagem da tecnologia e do conhecimento existente noutras partes do mundo para atingir maiores níveis de crescimento da produtividade que os detentores originais da tecnologia (Verspagen, 1991). O resultado lógico deste processo é que a longo prazo surja um processo de convergência entre as economias. No entanto, a realidade mostra que existem muitos fatores que condicionam a capacidade de utilização e aproveitamento destas tecnologias por parte de um determinado país ou setor industrial. Estes fatores, denominados “capacidades produtivas”, incluem as capacidades de gestão e as capacidades técnicas e de aprendizagem que uma determinada sociedade tem e que condicionam a sua capacidade de desenvolver algumas atividades económicas. A concorrência entre empresas é geralmente um fator que promove a capacitação da mão-de-obra, especialmente a concorrência entre as grandes empresas, o que pode dificultar o acesso a estas capacidades por parte das pequenas empresas (World Bank, 2016). Neste sentido, “Empresas maiores estão muito melhor posicionadas para imitar as capacidades das EMN, pagar salários melhores e obter muita mais visibilidade e capacidade comercial” (World Bank, 2016: 186)

É fundamental que os planos específicos para o processo de melhoria na cadeia de valor sejam elaborados com base no diagnóstico realizado previamente. O objetivo final destes planos é estimular a competitividade internacional do setor de atividade. Por isso, estes planos devem focar-se nas atividades concretas que se considerem atingíveis dentro da realidade das capacidades de investimento e capacidades produtivas nacionais. Do mesmo modo, estes planos devem surgir como fruto de um processo de trabalho junto ao setor privado, de forma a complementar os planos de atualização que a própria

indústria possui. Este processo pressupõe a seleção de empresas concretas (casos de sucesso) para que os seus planos de desenvolvimento industrial sejam apoiados através de instrumentos regulatórios e institucionais, de apoio às infraestruturas e reforços de capacidades, do estabelecimento de *padrões* e do uso de incentivos fiscais ou de investimento (UNIDO, 2009).

ILUSTRAÇÃO 11: O PROCESSO DE "UPGRADING"

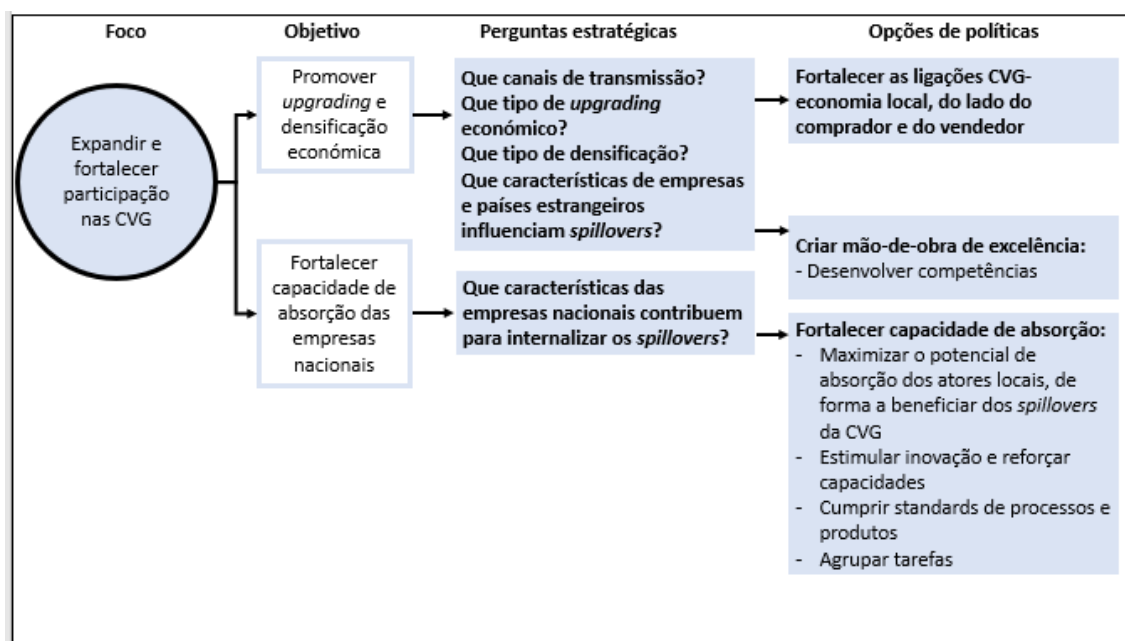


FONTE 22: UNIDO, 2009

De acordo com UNIDO, alguns dos passos necessários para a definição de uma estratégia de apoio às cadeias de valor são: (1) Análise ao ambiente económico de uma determinada indústria; (2) Análise histórico da indústria; (2) Mapeamento dos atores mais relevantes da indústria (concorrentes, fornecedores, clientes...); (3) Avaliação dos indicadores-chave de desempenho da indústria; (4) Identificação dos fatores-chave de sucesso para a competitividade de cada indústria; (5) Análise das tecnologias existentes no mercado, das regulações técnicas e dos *padrões* e, por último (6) Análise de *benchmarking* sobre os planos de *upgrading* noutros países. (UNIDO, 2003).

Ao abordar estratégias de *upgrading*, é também necessário abordar, por um lado, a capacidade que têm os *clusters* de produção e a densidade das empresas de um determinado setor para reduzir os custos, melhorar a produtividade e favorecer o surgimento de atividades produtivas de maior valor acrescentado. Por outro lado, outro dos objetivos estratégicos desta segunda fase de fomento e otimização das CVG e CVR, é o fortalecimento das capacidades produtivas das empresas nacionais.

ILUSTRAÇÃO 12: EXPANSÃO E "UPGRADING" NAS CADEIAS DE VALOR



FONTE 23: WORLD BANK, 2016

### 8.2.1. A IMPORTÂNCIA DOS *CLUSTERS* PARA O PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO PRODUTIVA:

O processo de fragmentação da produção tem sentido quando a poupança na produção é superior aos custos de serviços e logística na nova localização (Lim & Kimura, 2010). Por isso, **um dos fatores fundamentais para a deslocalização de uma determinada indústria são os serviços de apoio e logística que conectam esta produção às CVG.** Os *clusters* de produção, entendidos como um agrupamento de empresas e instituições independentes, mas relacionadas entre si pela sua pertença ao mesmo setor ou



segmento de mercado, que se encontram próximos geograficamente e que colaboram para ser mais competitivos (Porter, 1999), são fundamentais para criar as condições ótimas para participar nas redes de produção global.

Os *clusters* ajudam a reduzir os custos de transporte, de alfândegas, de barreiras não-tarifárias, bem como outros custos derivados da monitorização e resolução de problemas. Além disso, os *clusters* fomentam a expansão do conhecimento técnico e a transferência de capacidades (Collier, 2011). A experiência de diversos países (Coreia do Sul, Bangladesh, Singapura...) demonstra que, quando uma economia ou um conjunto de economias consegue criar um *cluster* de produção num determinado setor, produz-se o efeito da vantagem cumulativa, ao serem criados círculos virtuosos de investimento, produção e aprendizagem (World Economic Fórum, 2013). Mesmo quando os custos laborais aumentam, estes são compensados por outros fatores de produção vinculados aos custos dos serviços e transporte. Além disso, nos *clusters* de produção torna-se mais fácil promover políticas de atualização industrial que permitam às empresas aumentar o valor acrescentado da sua indústria (Lim & Kimura, 2010).

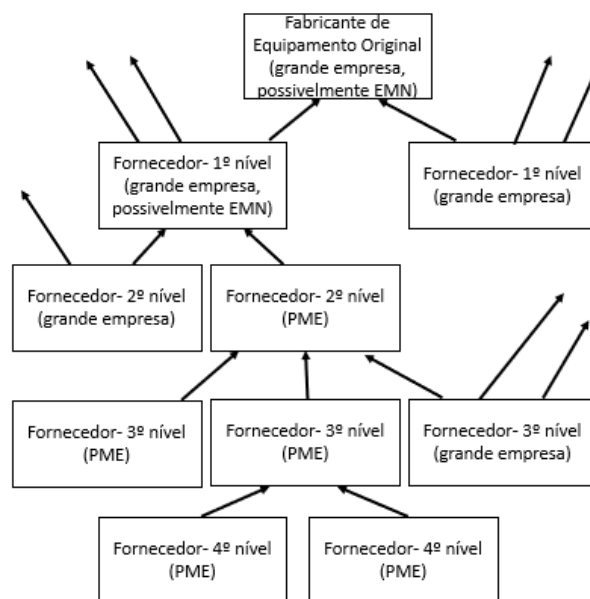
#### **Exemplo: A vantagem cumulativa e os círculos virtuosos:**

Robert K. Merton, sociólogo americano expôs o princípio da vantagem cumulativa, de acordo com a qual, quando um agente ou indivíduo consegue uma pequena vantagem sobre o resto da população, esta vantagem lhe permite crescer de maneira exponencial criando enormes diferenças ao longo do tempo (Merton, 1968). Este princípio aplica-se perfeitamente ao processo de desenvolvimento industrial: a combinação do processo de fragmentação da produção dum lado, e da criação de *clusters* para a otimização dos custos, do outro, fazem com que um país que por quaisquer motivos (localização, custos da mão-de-obra, políticas industriais, etc.) tem sucesso em atrair investimento, nacional ou estrangeiro, e introduzir-se nas CVG, seja capaz de desenvolver *clusters* de produção e de criar uma vantagem comparativa relativamente ao resto dos países, o que pode permitir um círculo virtuoso de investimento/industrialização.

### 8.2.2. O REFORÇO DA INDÚSTRIA NACIONAL:

A criação de *clusters* de produção permite que a indústria nacional seja envolvida progressivamente em diversas atividades manufatureiras. Existem alguns modelos sobre como se pode desenrolar este processo que ajudam a entender as fases e os mecanismos para promover uma atualização da indústria nacional que permita melhorar o valor acrescentado.

ILUSTRAÇÃO 13: ENTRADA DA INDUSTRIA NACIONAL NAS CVG



FONTE 24: ABYONI, 2005

Abonyi (2005) propõe um modelo de quatro fases, de acordo com o qual as empresas locais são gradualmente envolvidas em atividades com maior valor acrescentado. Como se pode ver na ilustração 13, as empresas locais vão progressivamente adquirindo novas capacidades e assimilando novas atividades na produção, o que lhes permite progredir na criação de valor na cadeia. No entanto, este processo não acontece automaticamente a não ocorre necessariamente em todas as cadeias. A inclusão do empresariado nacional nas cadeias de valor global, geralmente dominadas por empresas estrangeiras, exige um esforço adicional por parte do setor privado e do setor público. Da parte do

setor privado, existe uma clara relação entre a capacidade de *upgrading* e a acumulação de capital para investir dos cidadãos nacionais (Chang, 1998). Para isto acontecer, é fundamental que o diálogo entre o governo e o setor privado fomente o investimento e o compromisso de ambas as partes em objetivos comuns: por um lado, o governo tem que garantir e pôr à disposição do empresariado nacional todos os elementos para que este possa progredir nas cadeias de produção e, por outro, o empresariado local deve garantir níveis estáveis de investimento, cumprir com os seus compromissos e garantir quotas de reinvestimento.

Por parte do setor público, este tem que garantir que o ambiente em que o setor privado desenvolve a sua atividade é o adequado. Mas as capacidades do setor público podem ir além da criação destas condições: o Estado pode criar instrumentos e ferramentas que dinamizem o funcionamento do mercado e que favoreçam o surgimento e o *upgrading* de empresas nacionais, através de políticas específicas que procurem cobrir as deficiências em determinados setores e de políticas seletivas dirigidas para resolver problemas que as empresas nacionais podem encontrar na sua evolução nas cadeias de valor. **Tais políticas podem incluir sistemas de financiamento, intervenções específicas em I&D ou em capacitação de pessoal, construção de infraestruturas, investimentos ou até políticas regulatórias adaptadas para determinados setores.** Assim, e apesar das limitações que a OMC estabelece e das condições que os acordos comerciais (bilaterais ou multilaterais) impõem, existem muitas políticas económicas que os Estados podem ainda assim implementar de maneira a apoiar o empresariado, com o objetivo de consolidar uma indústria nacional.

De uma maneira geral, as capacidades dos Estados para gerar políticas e instrumentos de apoio à indústria nacional são muito maiores do que pode parecer à primeira vista devido aos acordos multilaterais e bilaterais a que estão vinculados.

É importante destacar que todos os instrumentos de apoio à indústria devem ter como objetivos: (1) melhorar as capacidades de inovação e adaptação das empresas, de forma

a absorver avanços tecnológicos; (2) atingir os *padrões* internacionais de produção. Os ditos instrumentos de apoio devem, como já foi indicado em inúmeras ocasiões ao longo do relatório, ser acompanhados de indicadores de desempenho verificáveis, que permitam acompanhá-los através de medições aproximadas do sucesso da sua implementação, e de um incentivo para as empresas que cumpram os objetivos definidos.

Alguns destes instrumentos, permitidos pela OMC, estão resumidos na seguinte tabela, extraída do relatório “A transformative Industrial Policy for África”, elaborado pela UNECA:

TABELA 6: MEDIDAS DE POLÍTICA PÚBLICA PERMITIDAS PELA OMC

a) Investimentos dirigidos a infraestruturas específicas.
b) Investimentos ou subsídios para desenvolvimento de capacidades e formação.
c) Intervenção em fusões ou fragmentações de empresas em indústrias estratégicas, ou participações através de “equity”, fundos soberanos, bancos públicos...
d) Benefícios fiscais para favorecer investimentos, isenções de impostos e amortizações aceleradas de investimento.
e) Estabelecimento de fundos ou centros de I&D para favorecer a implementação de tecnologias específicas ou para favorecer processos de transferência tecnológica.
f) Apoio ao desenvolvimento de interligações entre a indústria e as universidades através da criação de centros específicos setoriais e de legislação mais favorável para convénios de colaboração.
g) Isenções das PME às leis <i>antitrustes</i> em áreas, de forma a promover a cooperação em I&D, <i>marketing</i> ...
h) Favorecer contratos de fornecimento nas administrações públicas baseados em critérios de conteúdo local. De momento apenas existe um acordo plurilateral sobre estes assuntos na OMC, e os países em desenvolvimento não fazem parte.
i) Utilização de empresas estatais para arrancar indústrias em fases iniciais, nas quais o capital privado não se quer/pode envolver por questões de risco.
j) Exigências a grandes empresas de emprego e de capacitação de trabalhadores nacionais.

k) Taxas sobre a exportação para restringir as exportações de alguns produtos intermédios e promover a produção de bens finais em território nacional.

FONTE 25: UNECA, 2105

A todas estas medidas juntam-se todas as medidas não alfandegárias que são extensamente utilizadas nos países desenvolvidos: *padrões* nacionais diferenciados, salvaguardas sanitárias ou de proteção, autorizações para a importação de certos produtos ou regras de origem diferenciadas. Estas medidas são um recurso muito utilizado por diversos governos africanos.

### **Exemplo: O caso da indústria de móveis na África do Sul, “estagnação vs *upgrading*”**

Desde o início do presente século, a África do Sul tem evoluído enormemente na produção de mobília, estando, ao nível global, apenas atrás da Indonésia. Durante os anos 1990, a expansão da indústria do móvel de madeira expandiu-se de maneira exponencial no país. Existem aproximadamente 2200 empresas trabalhando na produção de mobília no país, trabalham nela 29.000 pessoas e o setor contribui para 0,95% do PIB manufatureiro (DTI, 2014). No entanto, nos primeiros anos do século, apesar da expansão da produção, a indústria nacional viu-se estagnada no aumento de valor na cadeia de valor. Contudo, a entrada de novos competidores no mercado de móveis tem feito com que o valor acrescentado das fases iniciais da produção de móveis (aquelas vinculadas ao próprio processo de manufatura) tenha diminuído. Como consequência a qualidade de emprego no setor tem diminuído e o ingresso de divisas tem sofrido uma importante queda nos últimos anos.

Para reverter a situação, o Governo sul-africano tem levado a cabo um processo de consulta com as principais empresas do setor (tanto local como internacional) para desenvolver um plano de melhoria (*upgrading*) da indústria, de maneira a aumentar o valor criado dentro do país e conseguir executar as atividades de desenho, *marketing* e comercialização. Para tal, o governo sul-africano estabeleceu instrumentos de crédito orientados para tecnologias específicas que, de acordo com a sua visão estratégica, representam o principal constrangimento da indústria. Além disso, o governo visa consolidar e criar serviços de apoio para a formação de *clusters* que misturem grandes empresas internacionais com empresas nacionais, com o objetivo de gerar *spillovers*.

### 8.3. A TRANSFORMAÇÃO DO CRESCIMENTO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

---

Por último, não se pode esquecer que **o objetivo último da inclusão da economia nas cadeias de valor globais ou regionais, e do desenvolvimento do setor industrial, é melhorar a situação e o nível de vida da população**, e fazê-lo ao menor custo para o meio ambiente. Como já foi dito no início do relatório, a relação entre inclusão nas CVG ou nas CVR e o desenvolvimento não é direta. Do mesmo modo, a relação entre um país economicamente desenvolvido, com um setor manufatureiro forte, e o desenvolvimento humano sustentável também não é necessariamente direta. De facto, o próprio Banco Mundial adverte que o “crescimento económico pode levar a uma descida nas condições de vida das pessoas” (World Bank, 2016). Por isso, é muito importante manter como finalidade de todas as medidas que visam reforçar as cadeias de valor um modelo de crescimento cujo aspeto central seja a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o respeito pelo meio-ambiente.

Existe muita pouca evidência científica de como a inclusão de uma economia nas cadeias de valor globais ou regionais afeta a situação social dos seus habitantes. No entanto, parece existir um acordo na literatura académica sobre o facto de que as condições de um trabalho decente (condições de emprego, remunerações e respeito pelos direitos dos trabalhadores) melhoram as condições de vida das pessoas (ILO, 2007). Existe também evidência de que as grandes EMN têm uma pressão maior para cumprir os *padrões* mínimos de trabalho e respeito pelos trabalhadores. Contudo, esta pressão não se estende do mesmo modo aos seus fornecedores, especialmente os que não se relacionam diretamente com a empresa (tier2, tier3...).

A título de exemplo, Bernhardt & Milberg (2011) analisaram o caso de quatro cadeias de valor global ao longo de trinta países para entender as relações entre o *upgrading* económico e o *upgrading* social. Nesta análise, baseada em fontes de instituições internacionais, concluíram que

“existem diversos padrões a longo das CVG. Na indústria têxtil e na horticultura, encontra-se uma correlação entre melhoria económica e social. Na CVG dos tele móveis há um crescimento económico prolongado sem melhoria nas condições sociais. No caso do turismo, encontra-se uma melhoria social sem crescimento económico” (Bernhardt & Milbert, 2011 :62). Estes resultados mostram que é necessário estudar pormenorizadamente os impactos das melhorias e do crescimento económico nas cadeias de valor na qualidade de vida das pessoas e que esta relação não se pode dar como garantida.

**Risco: *Race to the bottom*, nivelar por baixo.**

É importante destacar que, da mesma forma que é possível aumentar o nível de vida através das cadeias de valor, também é possível baixá-lo. Existem unicamente duas vias para ser competitivo dentro das cadeias de valor: ser mais barato nos meios de produção, e isto afeta principalmente a mão-de-obra, ou ser mais produtivo. Se um país não conseguir um processo significativo de aumento da produtividade, a única forma de manter a competitividade internacional será baixando os salários, o que necessariamente deteriora os meios de vida das pessoas. Por esta razão, os esforços devem concentrar-se em criar medidas que aumentem a produtividade dos trabalhadores e que permitam criar mecanismos regulatórios que garantam a implementação de certos *padrões* de qualidade nas condições de trabalho.

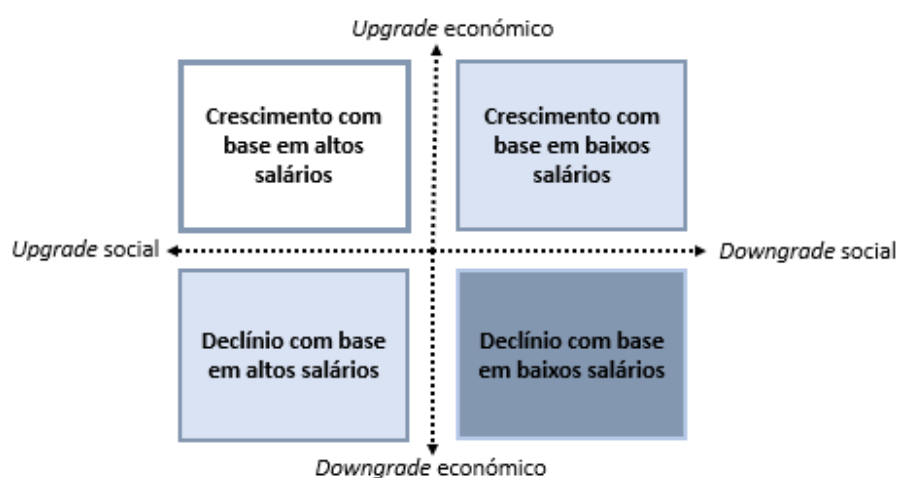
Para conseguir melhorar as condições de vida das pessoas, é necessário estabelecer um marco de monitorio de certos indicadores que permitam um controlo sobre as condições de trabalho das pessoas envolvidas nos setores industriais, tais como:

- Crescimento do emprego.
- Crescimento dos salários.
- Crescimento na participação global dos salários.
- Taxa de emprego formal.
- Taxa de emprego jovem.

- Incremento na igualdade de género.
- Aumento nos *padrões* laborais.
- Aumento das condições de segurança no trabalho.
- Abolição da mão-de-obra infantil e da mão-de-obra forçada.
- Melhoria dos direitos políticos.

De acordo com Milber e Winkler (2011) (ver figura) existem quatro combinações possíveis entre o *upgrading* económico e o *upgrading* social. Se a produtividade do trabalho depende de uma descida dos salários, o *upgrading* económico terá como consequência um apioramento social. Assim, também podem existir melhorias nas condições de vida sem uma melhoria económica significativa, sempre que as pessoas mantenham os seu *statu quo* e melhorem as suas condições de trabalho.

ILUSTRAÇÃO 14: MATRIZ DE *UPGRADING* ECONÓMICO VS *UPGRADING* SOCIAL



FONTE 26: WORLD BANK, 2016



## 9. SETORES EM ANGOLA COM POTENCIAL DE INCLUSÃO NAS CVR

---

Desde o ponto de vista das CVR, existem alguns setores em Angola com potencial para se desenvolverem através de uma integração nas redes de produção regional, permitindo um crescimento da indústria angolana. No entanto, o presente estudo não realizou uma análise de todos os setores da economia, da competitividade e *benchmarking* regional que possibilitem recomendações sobre os setores de atividade a desenvolver no processo de integração regional. A equipa de consultores não permanentes fez uma análise superficial de alguns dos setores que atualmente têm uma atividade diferencial em Angola e que estão a ser alvo de um crescimento constante. Adicionalmente, este estudo analisou quais as cadeias de valor que estão a ser desenvolvidas nas ALC com maior influência para Angola, nomeadamente: COMESA e SADC. Tendo consciência de que Angola deixou de ser membro ativo de COMESA, considerou-se que esta CER poderá, ainda assim, ser de interesse estratégico para Angola, razão pela qual destacamos também algumas das cadeias que estão a ser desenvolvidas nessa região.

Considera-se fundamental a realização de estudos pormenorizados de outros setores de atividade nos quais Angola tenha interesse em se desenvolver a médio e longo prazo.

Algumas das cadeias de valor regional nestas ALC, nas quais atualmente Angola possui um potencial específico para contribuir e construir valor acrescentado e competitividade, são:

### 1- COMESA:

- a. Setor cárneo.
- b. Setor das pescas.
- c. Setor do couro.

### 2- SADC:

- a. Setor da mobília.
- b. Setor das pescas.
- c. Setor das rochas ornamentais.

d. Setor do sabão, detergente e cosméticos.

O processo inicial de entrada numa cadeia de valor regional não tem como objetivo integrar imediatamente todos os segmentos da mesma. Numa primeira fase, pode-se desenvolver um segmento da cadeia de forma a poder, posteriormente, com base numa estratégia de *upgrading*, evoluir na criação de valor dentro dessa cadeia de valor.

## 9.1. ALGUNS EXEMPLOS DE PRODUTOS ANGOLANOS QUE PODERÃO INTEGRAR-SE NAS CVR:

---

### 9.1.1. CADEIA DE VALOR DA PRODUÇÃO DE CARNE E O SUBSETOR DOS CEREAIS NA SADC:

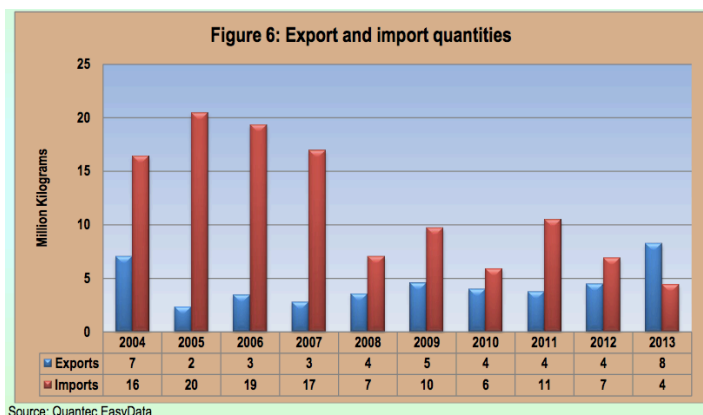
---

Como explicado anteriormente, a indústria cárnea é uma indústria em crescimento, tanto a nível nacional como regional e global. O mercado global da carne cresceu a uma média anual de 3,5% desde 2006 até 2015, em paralelo com o crescimento do nível de vida das pessoas. Neste sentido, tanto os países de COMESA como da SADC, têm desenvolvido indústrias cárneas muito fortes (especialmente a África do Sul, Namíbia, Zâmbia e Quênia), que, no entanto, apresentam défices estruturais de fornecimento em alguns segmentos da cadeia.

Os recursos animais na região da SADC são tremendamente ricos e diversos. De acordo com a própria organização (SADC, 2017), a população animal total é de 64 milhões de vacas, 39 milhões de ovelhas, 38 milhões de cabras e 7 milhões de porcos, assim como 380 milhões de galinhas. O 75% de estes animais são propriedade de produtores tradicionais.

Toda a região é deficitária em termos de produção, importando aos menos um 30% do consumo total de cárneos (FAO, 2012). Um dado significativo é que África do Sul historicamente tem tido um grande volume de importações no mercado da carne de vaca (ver figura X).

GRÁFICO 13: IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DE CARNE EM AFRICA DO SUL



A cadeia de valor regional de carne de, está constituída por umas primeiras fases de produção de ração animal que integra as cadeias de valor dalguns cereais e algumas plantas leguminosas que, devidamente processadas e misturadas com suplementos tem como resultado produtos específicos para distintos animais em diferentes fases de produção. (Ncube et al, 2016). Posteriormente nesta cadeia está a produção dos próprios animais, a fase de produção cárnea (matadouro e fatiado) a preparação de alimentos de terceira geração (prontos para comer), e a fase final de comercialização tanto a grosso como a retalho.

#### IMPORTÂNCIA DESTA CADEIA DE VALOR:

- A produção animal é uma cadeia que integra várias atividades agropecuárias interligadas que permitem desenvolver economias de escala assim como favorecer interligações entre as distintas indústrias e favorecer processos de aprendizagem.
- A cadeia de valor integra tantos produtores industriais como tradicionais, o que permite incluir um grande número de unidades familiares tanto na produção de ração animal como na própria criação.
- Os distintos segmentos da cadeia de valor permitem, por um lado, a adaptação das capacidades produtivas do país tanto em termos de segmentos de mercado (de menor a maior qualidade), como dentro das próprias atividades desenvolvidas (um país poderia desenvolver a cria de gado e integrar os matadouros no país vizinho).

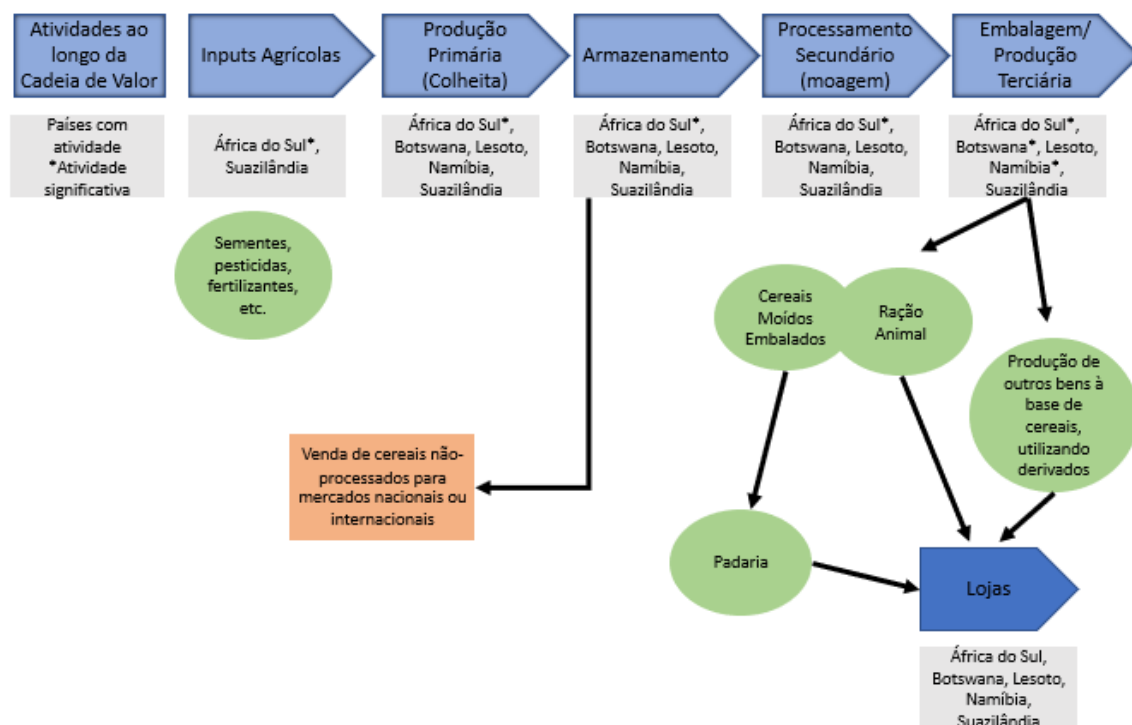
- Estes segmentos de mercado permitem além aproveitar algumas das vantagens comparativas que os distintos países têm em termos de mão de obra, disposição de pastos ou terras de cultivo e tenência de gado.

#### **PRINCIPAL POTENCIAL IMEDIATO DE ENTRAR NA CRV PARA ANGOLA: CADEIA DE VALOR DOS CEREAIS:**

---

A CV dos cereais engloba uma importante variedade de “commodities” agrárias como o milho, trigo, sorgo, cevada, arroz... Estes são alimentos básicos da dieta da maioria dos países da região mais além, são a base para a produção de ração animal, tanto para gado como para peixe. Inicia nos insumos necessários para a produção (sementes, fertilizantes, herbicidas, praguicidas, mão de obra, equipamento...). Posteriormente engloba todas as fases de produção agrária, o armazenamento, a moagem. Neste segmento da cadeia entram as empresas de maior volume. O processado na moagem pode ser seco (convertendo o grão em alimento) ou húmido (separando os distintos componentes do grão). Alguns destes produtos podem ir destinados a uma fase seguinte de processado: (1) processado mais artesanal (padarias, pastelarias...); (2) Processado industrial (massa alimentar, padaria industrial, cosméticos, etanol); (3) Processado para ração animal.

ILUSTRAÇÃO 15: CADEIA DE VALOR DOS CEREAIS (SACU)



FUENTE 2: WORLD BANK, 2014

Numa primeira instância, o setor, especialmente Botswana e Namíbia, apresenta um défice estrutural na produção dos cereais devido a condições agroclimáticas. Especialmente a necessidade de água é uma limitante substancial nos dos países (World Bank, 2014). Em termos de ração animal, os tanto Botswana como Namíbia e incluso África do Sul, produzem menos do que consume, o que oferece uma boa oportunidade para o mercado angolano.

Neste sentido Angola possui características muito favoráveis para a produção de cereais.

TABELA 7: PRODUÇÃO DE CEREAIS EM ANGOLA

Produção da fileira dos cereais (em toneladas métricas)	2014/2015	2015/2016
Milho	1.878.305,00 tm	2.238.456,00 tm
Trigo	35.674,00 tm	43.876,00 tm
Massambala (Sorgo)	49.193,00 tm	55.288,00 tm
Massango	38.603,00 tm	43.057,00 tm

Arroz	50.464,00 tm	43.111,00 tm
<b>Total</b>	<b>2.052.239,00 tm</b>	<b>2.423.788,00 tm</b>

FONTE 27: ELABORAÇÃO PRÓPIA - BASADA NA INFORMAÇÃO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA ANGOLA E DO BAD

A meta prevista no Plano Nacional de Desenvolvimento para 2017 – 3,5 milhões de toneladas – está muito longe de ser alcançada, pois a produção de milho em 2015/6 não ultrapassou 2,25 milhões de toneladas (65%), o que é preocupante se se tiver em conta que se trata de uma cultura na qual se investiram mais fundos públicos do que em qualquer outra. Apesar disso, a produção de milho originada pela agricultura empresarial representa apenas menos de 20% da produção total.

TABELA 8: PRODUÇÃO DE LEGUMINOSAS E OLEAGINOSAS EM ANGOLA

<b>Produção da fileira das leguminosas e oleaginosas (toneladas métricas)</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>
Feijão	397.842,00 tn	397.842,00 tn
Amendoim	267.234,00 tn	270.330,00 tn
Soja	14.835,00 tn	15.740,00 tn
<b>TOTAL</b>	<b>679.911,00 tn</b>	<b>683.912,00 tn</b>

FONTE 28: ELABORAÇÃO PRÓPIA - BASADA NA INFORMAÇÃO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA ANGOLA E DO BAD

### 9.1.2. CADEIA DE VALOR DA PESCA:

O setor da pesca nos países da SADC compreende tanto a pesca marítima como a pesca continental e a aquicultura, e é especialmente importante devido ao seu potencial nutritivo, à sua capacidade de melhorar a segurança alimentar e os meios de vida das populações, assim como de captar divisas através do mercado da exportação.

No ano 2001, todos os chefes de governo dos países-membro da SADC assinaram o “Protocolo de pescas da SADC”. Este protocolo pretende assegurar um uso responsável dos recursos aquáticos, promovendo a segurança alimentar e a saúde animal, de forma a criar oportunidades económicas, garantir um uso sustentável dos recursos e reduzir a pobreza.

Os países líderes na produção de peixe da região são a África do Sul e a Namíbia, que possuem uma importante capacidade de exportação, tanto dentro como fora do SACU.

#### **IMPORTÂNCIA DESTA CADEIA PRODUTIVA:**

---

A cadeia de valor do peixe reveste de importância pelos seguintes motivos:

- A cadeia de valor do peixe permite crescer substancialmente na criação de valor ao longo da cadeia através do processamento, explorando um potencial baseado num recurso natural.
- O potencial de integrar a pescadores artesanais permite favorecer a criação de emprego e melhorar as condições de vida dos pescadores.
- A cadeia de valor do peixe é importante além pela sua contribuição na segurança alimentar das famílias devido ao seu valor nutritivo.
- A aquicultura agrupa outra série de cadeias de valor que podem criar interligações setoriais, principalmente em base à produção da ração para peixe, integrando as CV dos cereais e as leguminosas.
- As capacidades produtivas para entrar na cadeia podem ser atingidas pelos distintos países da região e especialmente por Angola.

#### **POTENCIAL IMEDIATO DE ENTRAR NA CRV PARA ANGOLA:**

---

Angola tem um importante potencial pesqueiro, tanto marítimo como interior, e, de momento, tem a capacidade de se envolver na cadeia de valor regional do peixe exportando produtos congelados, podendo futuramente crescer na produção de valor acrescentado através de novos produtos finais ou “prontos para comer”. A pesca marítima é a principal indústria angolana não-mineral,

representando 1,7% do PIB do país (FAO 2014), incluindo-se nesta categoria a pesca nas águas interiores e a aquicultura, duas atividades básicas com potencial de desenvolvimento no futuro.

As zonas de pesca mais relevantes do país situam-se nas províncias de Kwanza-Sul, Benguela e Namibe. A pesca é uma atividade importante ao longo de toda a costa e a Província de Namibe é o maior centro pesqueiro de Angola, sendo Tômbwa o maior porto. Devido à influência da corrente de Benguela, que também determina um clima seco, a fauna de demersais é diversa no Norte (águas tropicais, maior diversidade de esparídeos e corvinas) e no sul (águas temperadas, com destaque para o cachucho, a corvina africana e os pequenos pelágicos).

### **Frota**

Segundo o Ministério das Pescas de Angola a frota industrial e semi-industrial está constituída por aproximadamente 270 barcos, dos quais 120 pertencem à frota demersal, cerca de 100 barcos à frota pelágica e o restante à frota de atuneiros.

As embarcações industriais (com mais de 20 metros de comprimento) são todas construídas noutros países e geralmente são propriedade de armadores estrangeiros (China, Coreia do Sul, Namíbia, Rússia, Espanha, etc.).

Quanto aos barcos artesanais (abaixo dos 14 metros de comprimento), a lei angolana permite a concessão de um máximo de 5.500 licenças, dados que não correspondem ao número de barcos artesanais realmente presentes no território. Deve-se considerar que os barcos artesanais são utilizados ao longo de toda a costa angolana, onde exista a possibilidade de acesso ao mar. O IPA (Instituto de Desenvolvimento da Pesca Artesanal e da Aquicultura Comunal) identificou 102 comunidades piscatórias locais. Num estudo feito em 2013, são indicadas 7.767 embarcações artesanais. Considera-se que entre as embarcações artesanais, se incluem as embarcações para a pesca de subsistência, que não se diferenciam muito das artesanais.

### ***Pesca interior e aquicultura***

A pesca continental nasce como atividade de subsistência e desenvolve-se sucessivamente como atividade extrativa artesanal. O equipamento é limitado a canoas monóxila e barcos de madeira, e



as técnicas piscatórias são à base de redes, armadilhas e iscas. As espécies mais capturadas são bagres e tilápias (FAO 2014). A produção deste tipo de pesca representa 4% do total.

Juntamente com esta atividade de subsistência, está projetada uma atividade industrial ou semi-industrial com o propósito de produção e comercialização de algumas espécies, como é o caso da Tilápia do Nilo (*Oreochromis niloticus*). Em 2017 (agosto / setembro), uma empresa chinesa investiu um milhão de dólares na construção de 200 piscinas de aquicultura para a produção de tilápias no município da Barra do Dande, província do Bengo.

### **Produção do setor aquícola em toneladas**

TABELA 9: PRODUÇÃO AQUÍCOLA EM ANGOLA

Designação	2013	2014	2015	2016	2017
Pesca Industrial	169.216	191.221	248.757	201.418	207.501
Pesca Semi-industrial	96.856	112.944	69.392	104.642	111.731
Artesanal Marítima	85.167	118.787	138.678	207.720	200.000
Artesanal Continental	11.783	18.817	38.514	18.061	25.000
<b>Total captura (pesca extrativa)</b>	<b>363.022</b>	<b>441.769</b>	<b>495.341</b>	<b>531.841</b>	<b>544.232</b>
Aquicultura	47	305	872	655	3.000
<b>Total Produção Pesqueira</b>	<b>363.069</b>	<b>442.074</b>	<b>496.213</b>	<b>532.496</b>	<b>547.232</b>

*Dados Ministério da pesca 2017*

A pesca é uma atividade “intensiva em mão-de-obra”, havendo, atualmente, mais de 150.000 angolanos empregados no setor primário (captura). A pesca, em particular a pesca artesanal, caracteriza-se por ser um trabalho que muito procurado quando não há uma fonte de emprego alternativa.

### **OPORTUNIDADES NO SETOR DA PESCA**

Uma grande parte do peixe pescado através do setor artesanal e de subsistência não é processado nem armazenado adequadamente. É consumido ou vendido no mercado informal, acarretando, pois, riscos para a saúde. O governo deveria facilitar a instalação de equipamentos de refrigeração nas zonas de pesca, e impor restrições à venda ambulante ou informal de peixes.

O setor apresenta várias possibilidades para se integrar nas cadeias de valor principalmente “forward” podendo vender numa primeira fase o peixe congelado inteiro ou fatiado aos países da região até atingir o volume e as capacidades para poder enfrentar o mercado

Uma considerável percentagem de peixe vende-se como peixe seco, podendo cooperativas ou lojas de pesca, que implementem a tecnologia em questão, aumentar a produção de peixe seco, minimizando assim as perdas devido à falta de infraestruturas de refrigeração.

Também a instalação de empresas de processamento industrial nas zonas pesqueiras, que produzam peixe limpo, cortado, ultracongelado e embalado, pode ser uma fonte de riqueza para os pescadores na zona.

Qualquer tratamento a que se submeta o peixe eleva de maneira considerável o seu valor económico e contribui consideravelmente para o desenvolvimento do setor. As possibilidades de criar uma cadeia de valor neste setor são várias, com oportunidades para todos os intervenientes e, sobretudo, para os pescadores e para o desenvolvimento da indústria auxiliar.

---

### 9.1.3. CADEIA DE VALOR DA MOBÍLIA:

---

O setor da mobília na SADC está em crescimento, tal como em toda África, sobretudo como resultado do rápido processo de urbanização a que se assiste nos seus países, bem como dos elevados investimentos feitos em imóveis, hotelaria e entretenimento, setores os quais fizeram disparar a procura por mobília. Efetivamente, a região do sul de África representa o segundo maior mercado africano de mobília. Sendo que a região não é autossuficiente neste setor devido à inexistência de uma cadeia de valor bem desenvolvida – os produtores locais apenas satisfazem 50% do mercado regional -, os países do sul de África são a região do continente que mais mobília importa (Govoni, s.d.

(Govoni s.d.).

Assim, é evidente que existe um setor em crescimento, que carece de fornecedores locais que satisfaçam as necessidades do mercado, o que pode constituir um fator de interesse para potenciais investidores. Paralelamente ao desenvolvimento de uma cadeia de valor da mobília, serão estimulados outros setores e indústrias de apoio. Se por um lado esta cadeia de valor necessita de

uma sólida produção de madeira, por outro lado também necessita uma indústria química para tratamento das madeiras, infraestruturas e maquinaria industrial, bem como uma capacidade de design que adapte os produtos a diferentes finalidades.

#### IMPORTÂNCIA DA CADEIA DE VALOR:

---

- A manufatura local de mobília acarreta baixo valor acrescentado e está geralmente fragmentada, dividida entre vários pequenos produtores informais → CV permite agrupar em clusters, e produzir no setor formal para EMN (outsourcing; contract manufacturing) de acordo com padrões → aumenta o valor acrescentado.
- Setor da mobília é intensivo em mão de obra e permite criar emprego.
- Existem vários subsegmentos (cozinha, escritório, quarto...) e um grande mercado para mobília de médio valor (Ikea style) e um mercado de nicho com muito elevado valor.
- Onde há setor florestal importante, a CV mobília permite estimular outros setores de atividade: pintura, químicos (tratamento), serração, sementes (para árvores).

#### POTENCIAL IMEDIATO DE ENTRAR NA CRV PARA ANGOLA:

---

Angola tem uma superfície de 1.246.700 km<sup>2</sup>, da qual o Inventário Florestal Nacional (2017) estima que 69,3 milhões de hectares (55,6% do território) sejam superfície florestal, havendo ainda 26 milhões de hectares de “outras terras arborizadas” (20,7% do território). A taxa de deflorestação anual entre 1990 e 2000 estava estimada em 0,2%. Ainda que as províncias de Cuando Cubango e Moxico detenham a maior área de florestas nativas, as províncias que concentram as principais formações florestais para madeira comercial são Cabinda, Uíge, Bengo, Cuanza Norte e Lunda Norte.

TABELA 10: ÁREAS FLORESTAIS, RESERVAS, PARQUES E DISPONIBILIDADE POTENCIAL.

Província	Floresta (ha)	%	Parques Naturais e Coutadas (ha)	Reservas Florestais (ha)	Saldo Floresta (ha)	Área produtiva (ha)	% de ocupação
Bengo	835.869	1%	1.416.000	-	580.131	35.000	-6%
Benguela	597.644	1%	51.200	395.000	151.444	42.000	28%
Bié	3.339.915	5%		450.000	2.889.915	91.000	3%
Cabinda	465.765	1%		65.000	400.765	245.000	61%
Cuando Cubango	15.566.830	22%	10.165.000		5.401.830	232.000	4%
Cuanza Norte	1.500.385	2%		123.000	1.377.385	90.000	7%
Cuanza Sul	2.138.846	3%			2.138.846	86.000	4%
Cunene	4.467.100	6%	660.000		3.807.100	168.000	4%
Huambo	2.589.401	4%			2.589.401	32.000	1%
Huíla	5.136.016	7%	790.000		4.346.016	160.000	4%
Luanda	-		200			-	
Lunda Norte	5.680.149	8%		135.000	5.545.149	210.000	4%
Lunda Sul	2.114.056	3%			2.114.056	161.000	8%
Malanje	5.055.108	7%	2.103.000	10.000	2.942.108	153.000	5%

FONTE 29: IDF, 2016

Uíge	2.581.082	4%		140.000	2.441.082	224.000	9%
------	-----------	----	--	---------	-----------	---------	----

TABELA 11: ILUSTRAÇÃO 1- PRINCIPAIS ESPÉCIES DE MADEIRA EM ANGOLA

Kibaba (Acajô)	Takula (Padouk)
Munguba (Sapelli)	Mussivi
Kitiba	Girassonde
Xinga-xinga	Kungulo
Undianunu	Mukosso
Tola branca	Musese
Tola vermelha	Sipo
Longhi	

FONTE 30: ACOM, 2016

TABELA 12: PRODUÇÃO DE MADEIRA EM ANGOLA

1973	555.149	31.400
2003		
2004	37.420	273.440
2005	47.974	1.419.413
2006	59.872	1.228.522
2007	50.000	1.224.375
2008	69.073	920.154
2009	56.649	1.579.713
2010	90.476	90.476
2011	77.181	77.181
2012	91.467	778.988
2013	100.763	303.177
2014	115.131	273.386
2015	163.371	249.595
2016	170.315	196.460
2017	230.000	375.402
2018	251.643	409.188
2019	275.323	446.015
2020	301.230	486.156
2021	329.576	529.911
2022	360.589	577.603

FONTE 31: ACOM, 2016

O cadastro do IDF totaliza em aproximadamente 250 as empresas que já receberam licenças de exploração de florestas nativas. Desse universo, cerca de 28 empresas têm uma grande capacidade (de exploração, serração e exportação), 32 uma capacidade média (exploração e serração) e as restantes uma capacidade limitada (apenas exploração).

De uma forma geral, estima-se que há menos de 50 (20%) empresas no país, que atuem com exploração e transformação da madeira.

O número de empresas que, adicionalmente,

exportam madeira deve ser ainda inferior.

Em 2016, a exportação de madeira sofreu um *boom* em relação à produção nacional, principalmente a madeira em toro. Esta realidade confirma que, após a crise do setor petrolífero, o setor tem sido utilizado como fonte de obtenção de divisas.

Cerca de 90% da exportação da madeira de Angola é destinada a 5 países: China, Vietname, Portugal, Turquia e os Emiratos Árabes Unidos. O que mostra uma total desintegração do produto na região da SADC.

China é o país de maior importância para a exportação de madeira da Angola, seguida do Vietnã, que vem ganhando importância nos últimos dois anos. Estados Unidos da América e Dinamarca já foram importantes, mais deixaram de ser. De uma forma geral, o valor da exportação de produtos de madeira tem crescido muito significativamente nos últimos quatro anos (um crescimento de 310%).

Embora a exportação de madeira em toro seja proibida, esta prática é bastante comum, recorrendo-se geralmente a um pequeno tratamento que permite que a madeira deixe de ser incluída nessa categoria. Ao ser exportada em toro, os empresários perdem quase todo o valor acrescentado do

produto, já que através de qualquer tratamento que se possa dar à madeira, se acrescenta muito valor ao produto vendido.

A cadeia de valor da madeira abrange todo o processo de transformação material da madeira, com valor acrescentado, desde a matéria-prima bruta até ao produto disponibilizado ao consumidor final.

- Serração de madeira, paletes e embalagens de madeira, painéis derivados de madeira, carpintaria e outros produtos de madeira, urnas funerárias, mobiliário, colchoaria, papel, cartão, carvão, lenha.

---

#### 9.1.4. CADEIA DE VALOR DAS ROCHAS ORNAMENTAIS

---

As rochas ornamentais, que englobam granitos, mármore, xisto quartzitos e calcários, registaram, no mês de fevereiro de 2017, uma produção global de 3.879m<sup>3</sup>, contando com a participação de 12 empresas localizadas nas províncias da Huíla, Namibe e Cuanza Sul, que extraíram, em 16 das 20 pedreiras ativas, um total de 642 blocos. Extrapolando esses números mensais, a produção anual terá ficado entre os 50.000 e 60.000 m<sup>3</sup>.

As exportações atingiram 3.263m<sup>3</sup> e permitiram arrecadar um valor global de 679.389 USD. A China (79%), Polónia (11%), Espanha (7%) e Índia (3%) foram os principais países de destino das exportações de rochas ornamentais. Extrapolando esses números mensais, as exportações anuais estariam num intervalo entre 45.000 e 50.000 m<sup>3</sup>.

A comercialização interna foi de 38m<sup>3</sup> e permitiu arrecadar 3.358.856 AKZ. O mercado interno absorveu, essencialmente, blocos de primeira qualidade para alimentar fábricas de beneficiamento nacional.

Atualmente estão empregados 809 trabalhadores no setor, sendo 707 nacionais (87%) e 102 expatriados (17%). Os trabalhadores expatriados exercem essencialmente as funções de

encarregado-geral ou de diretor técnico. A província da Huíla detém 60% de empregos gerados, seguida da província do Namibe com 28%, Zaire com 11% e do Cuanza Sul com 1%.

### **OPORTUNIDADES NO SETOR DAS ROCHAS ORNAMENTAIS**

Este mercado está composto por uma série de empresas, que atuam de forma independente entre si. Trata-se de um mercado muito fragmentado e de qualidades médias.

O mercado internacional é fortemente dominado por cartéis de compra (sobretudo de Itália, Espanha e Japão), que classificam as pedras provenientes de Angola como sendo de qualidade média e, por tanto, pagam preços médios ou baixos. Os compradores apreciam mais os granitos pretos da África do Sul e Zimbabwe. Nesses países, há uma maior preocupação com a qualidade e existem empresas de certificação de qualidade internacionalmente reconhecidas. Sendo que existem muitas oportunidades para criar cadeias de valor neste setor, poder-se-ia adotar algumas medidas, como por exemplo:

- Incentivar um mercado interno que consuma este tipo de pedras;
- Estabelecer e criar uma empresa certificadora de qualidade (em regime de parceria público-privado) que se encontre em conformidade com os padrões internacionais.  
Elevando o *standard* da produção levada a cabo em território angolano, subirá o valor acrescentado no setor, pelo que será mais fácil aumentar a classificação dada aos produtos exportados;
- Criar um centro de tecnologia em (também através de uma cooperação entre setor público e privado):
  - Que informe as empresas sobre setores e tendências globais;
  - Que realize estudos geológicos e indique as melhores zonas, com a melhor qualidade para a extração de minerais.
  - Que possa prestar apoio ao investimento em novas tecnologias que melhorem a produtividade.

- Estabelecer acordos com uma empresa extratora do setor, sobretudo nas províncias do Zaire e Kwanza Sul, de forma a proceder à extração de hidrocarbonatos, um produto utilizado por muitas empresas do setor metalúrgico, das tintas, açúcar e agropecuária;

Durante 2018, o projeto ACOM disponibilizará Estudos Sectoriais sobre peixe, madeira, rochas ornamentais e alguns produtos agrícolas, com dados e recomendações que facilitarão a identificação do potencial de Angola para participar em CV.



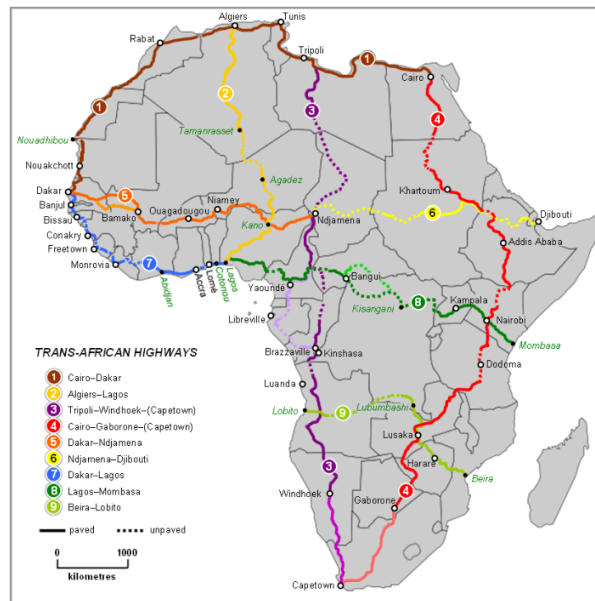
## 10. CORREDORES LOGÍSTICOS NA ÁFRICA AUSTRAL E A INTERCONEXÃO COM ANGOLA

---

A concepção de uma cadeia de valor, em que diferentes países ou regiões se especializam em distintas fases da produção, de acordo com as suas vantagens comparativas, pressupõe a existência de infraestruturas logísticas que conectam os vários centros de produção. Só assim se garante que seja economicamente viável proceder à fragmentação da produção e construir cadeias de valor (Lim & Kimura, 2010).

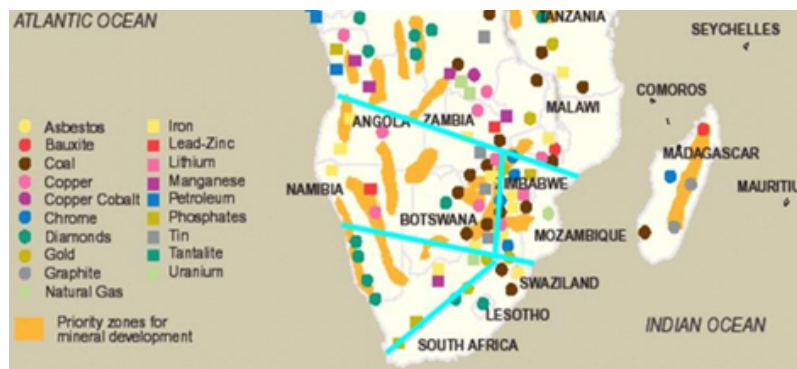
No continente africano, a existência de corredores logísticos é fundamental para promover os processos de integração regional, facilitando o estabelecimento de relações económicas e comerciais entre os países. Atualmente, o mau estado das infraestruturas diminui o crescimento económico do continente em dois pontos percentuais por ano, reduzindo a produtividade em até 40% (Estache e Garsus, 2012). Nesse sentido, o desenvolvimento das principais infraestruturas do continente, é um dos objetivos a longo prazo do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD). Trata-se não só da construção e melhoria de estradas e ferrovias, mas também de investimentos nos sistemas de eletricidade, água e tecnologias de informação e comunicação (TIC).

ILUSTRAÇÃO 16: REDE RODOVIÁRIA TRANSAFRICANA



A Rede Rodoviária Transafricana (ilustração 16) é um conjunto de projetos rodoviários promovido pela UNECA, o BAD e a União Africana, em cooperação com diversas CER. Destes corredores, existem dois que afetam diretamente Angola: 1) **O corredor 3**, que unirá Kinshasa (RD do Congo) com Luanda, Lubango, Windhoek (Namíbia) e Capetown (África do Sul). Internamente, este corredor é também importante para Angola pois une Soyo, no Norte, com Luanda, Huambo, Lobito-Benguela, Lubango e Ondjiva, no Sul; 2) **O corredor 9**, que deveria unir Lobito com Luau, Lusaka (Zâmbia), Harare (Zimbabwe) e Beira (Moçambique). Mas que está longe de estar

ILUSTRAÇÃO 17: A EXISTÊNCIA DE MINERAIS NA SADC E OS CORREDORES DE TRANSPORTE REGIONAL QUE ASSEGURARÃO O SEU ESCOAMENTO



FONTE 32: AFDB, 2016

O desenvolvimento destes corredores de comunicação está também relacionado com a intenção destas organizações regionais em criar uma rede que possibilite o transporte através das principais zonas de recursos minerais (ver ilustração 17). É nesse contexto que, em particular através da SADC (tabela 10), se têm levado a cabo esforços para conectar os portos Angolanos do Atlântico com o Oceano Índico, através da Beira, Nacala (Moçambique) e Mombaça (Quénia), planos que nunca parecem terminar de descolar devido a questões de política interna e também de desencontros entre os diferentes países, que enfrentam sempre um grande défice de financiamento.

TABELA 13: OS CORREDORES DE TRANSPORTE REGIONAIS NA SADC

Estados-membro	Corredores
Angola	1. Lobito (Benguela); 2. Namibe; 3. Trans-Cunene; 4. Malange; 5. Bas Congo
Botswana	1. Trans-Kalahari (TKC); 2. Norte-Sul (NSC)
RD do Congo	1. Norte-Sul (NSC); 2. Malange; 3. Walvis Bay - Ndola - Lubumbashi (Trans-Caprove); 4. Dar-es-Salaam; 5. Central; 6. Bas Congo; 7. Lobito (Benguela)
Lesoto	1. Maseru - Durban
Malawi	1. Nacala; 2. Beira; 3. Mtwara; 4. Dar-es-Salaam; 5. Norte-Sul (NSC)
Moçambique	1. Maputo; 2. Beira; 3. Nacala; 4. Mtwara; 5. Norte-Sul (NSC); 6. Limpopo
Namíbia	1. Trans-Kalahari (TKC); 2. Trans-Orange; 3. Trans-Cunene; 4. Walvis Bay - Ndola - Lubumbashi (Trans-Caprivi); 5. Namibe
África do Sul	1. Norte-Sul (NSC); 2. Maputo; 3. Trans-Kalahari (TKC); 4. Trans-Orange; 5. Maseru-Durban; 6. Manzini-Durban
Suazilândia	1. Maputo; 2. Manzini-Durban
Tanzânia	1. Dar-es-Salaam; 2. Mtwara; 3. Central
Zâmbia	1. Norte-Sul (NSC); 2. Dar-es-Salaam; 3. Mtwara; 4. Beira; 5. Walvis Bay-Ndola-Lubumbashi (Trans-Caprivi); 6. Lobito (Benguela)
Zimbábue	1. Beira; 2. Maputo; 3. Norte-Sul (NSC); 4. Limpopo

Corredores marítimos para servir os estados da SADC (ilhas e continente) estão ainda sob desenvolvimento.

Transporte aéreo: O espaço aéreo e as infraestruturas aeroportuárias regionais são desenvolvidos dentro do quadro do Plano Regional de Navegação Aérea de África e do Oceano Índico da ICAO, em colaboração com a Comissão Africana de Aviação Civil.

FONTE 33: SADC, 2016

Atualmente Angola conta com seis corredores logísticos rodoviários:

1) Luanda - Uíge - Negage:

Para além de unir Luanda com o Caxito, capital da província de Bengo, este corredor pode vir a formar parte de um futuro corredor Norte-Sul, que conecte Angola com a RD do Congo e com a Namíbia.

Este corredor logístico é muito interessante para os produtores de café, palma e madeira do Zaire e Uíge, tal como para os produtores de cereais, açúcar, algodão, oleaginosas, tubérculos, leguminosas do Uíge e Kwanza Norte. Permite também aos produtores de madeira, açúcar, frutas e produtos hortícolas do Bengo trasladar as suas mercadorias até à zona de consumo.

2) Luanda - Malange - Saurimo - Dundo (junto com fronteira com RD Congo)

Este corredor une Luanda e Malange por via rodoviária e ferroviária, e continua até ao Dundo através de uma estrada pavimentada. Este corredor logístico é muito interessante para os produtores de cereais, açúcar, algodão, oleaginosas, tubérculos e leguminosas de Malange, Lunda Norte, Lunda Sul, e também de frutas e produtos hortícolas do Kwanza Sul.

3) Luanda - Huambo - Lubango - Ondjiva - Santa Clara (fronteira com Namíbia)

Este corredor formaria parte do corredor Norte-Sul, acima mencionado, e que seria muito interessante para a interconexão de Angola com os seus países vizinhos. Este corredor logístico é muito interessante para os produtores de cereais, açúcar, frutas, produtos hortícolas, oleaginosas, tubérculos e leguminosas do Kwanza Sul, Huambo e Huila. Também para as rochas ornamentais de Huila e Cunene.

4) Luanda - Benguela - Lubango.

Este corredor é bastante semelhante ao anterior, mas vai junto à costa (através de Benguela). Este corredor logístico é muito interessante para os produtores de açúcar, algodão, frutas, oleaginosas, leguminosas e produtos hortícolas do Kwanza Sul, Benguela e Huila.

5) Lobito - Huambo - Luau (Fronteira com RD Congo, no oeste de Angola).

Trata-se do corredor mais importante do país, sendo quase exclusivamente ferroviário. Reconstruído em 2013, está em bom estado entre Lobito e o Huambo, mas o transporte de mercadorias faz-se de forma muito lenta entre o Huambo e Luau. Tendo sido reconstruído com a finalidade de escoar *commodities* agrícolas e mineiras da RC do Congo, existem também conversações para construir uma interconexão entre a Zâmbia e Luau, através de Jimbe e Caripanda, de forma a ligar com o porto de Lobito. Este corredor logístico é muito interessante para os produtores de cereais, açúcar, algodão, frutas, oleaginosas, leguminosas, tubérculos e produtos hortícolas de Benguela, Huambo, Bié, Moxico e Lunda Sul. Também para as madeiras que se produzem nessas zonas, sobretudo no Moxico.

6) Namibe - Lubango - Matala - Cuvango - Menonge.

Este corredor é essencialmente ferroviário, sendo que existe rodovia de Namibe até Cuvango. Este corredor logístico é muito interessante para os produtores de cereais, frutas, oleaginosas, tubérculos, leguminosas, produtos hortícolas e tabaco de Namibe, Huila e Cunene. Também para as pedreiras e empresas madeireiras de Cunene, Huila e Namibe.

Atualmente, Luanda concentra o 80% da atividade nacional a nível industrial, de distribuição, comercial e de serviços. Existem, no entanto, outros focos económicos em Angola, todos ao longo da costa:

- Cabinda - Onde se extrai a maioria do petróleo do país, sobretudo *off-shore*.
- Soyo - A construção de uma planta de lucão de gás, permitiu que esta cidade se tornasse um polo de desenvolvimento industrial. Muitas empresas petrolíferas internacionais criaram delegações na cidade.
- Kwanza Sul - Dada a sua proximidade com Luanda, esta província converteu-se na sede de muitas empresas industriais e de fornecimento agrícola.
- Benguela - O porto de Lobito é um porto de águas profundas, o que é muito interessante

para exportações e importações de materiais que precisam de se transportar em grandes navios. Lobito pode servir de ligação marítima à Zâmbia e à RD do Congo, tendo-se vindo a reconstruir as linhas ferroviárias.

- Namibe - É uma província com uma considerável atividade económica, devido à sua proximidade com a Namíbia, que é fonte de intercâmbios comerciais de produtos e de serviços.

A Estratégia “Angola 2025” procura desenvolver o território e aumentar a importância das províncias interiores na realidade do país, baseando-se para tal em três princípios nucleares: garantia da equidade e competitividade territorial, criação de um sistema urbano policêntrico e promoção do autodesenvolvimento com mobilização do potencial endógeno. Nesse sentido, é fundamental o estabelecimento de polos industriais e de corredores logísticos rodoviários e ferroviários, representados na ilustração 18, que conectem as zonas interiores com os principais centros do país e com as redes de comércio da SADC.

ILUSTRAÇÃO 18: MAPA DO PLANO DE CORREDORES LOGÍSTICOS PARA 2025



FONTE 34: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

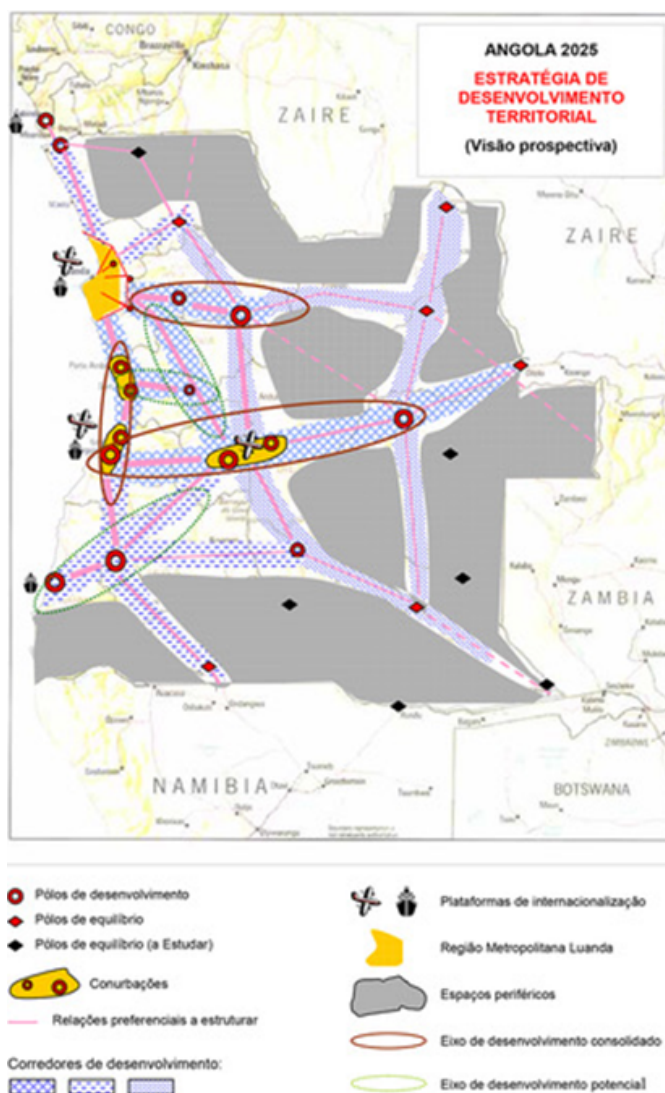
As diversas medidas na estratégia “Angola 2025” incluem:

- 1) Incentivar uma segunda plataforma de internacionalização, no eixo Benguela-Lobito;

- 2) Estimular o desenvolvimento de uma aglomeração urbana dinâmica no centro geográfico do País (Huambo-Kuito);
- 3) Consolidação de três eixos urbano-industriais: i) um no corredor Luanda-Malange, com prolongamentos no Dondo na direção de Quibala/Sela; ii) de Porto Amboim a Benguela, com prolongamentos aos polos de Lubango e Namibe, a sul, e uma expansão, a norte,

ILUSTRAÇÃO 19: ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL "ANGOLA 2025" (VISÃO PROSPETIVA)

4)

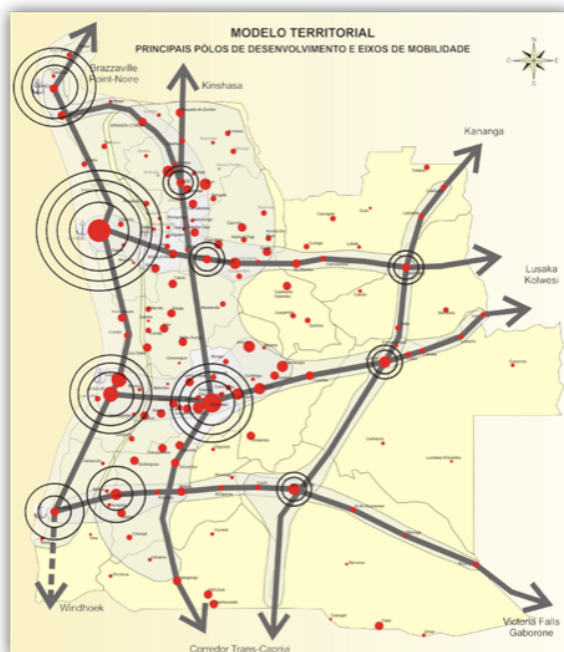


FONTE 35: GOVERNO DE ANGOLA, 2015

- 5) para Gabela-Quibala-Cela; iii) seguindo o caminho-de-ferro de Benguela até Huambo-Kuito, prolongando-se até Luena;
- 6) Confirmando-se a viabilidade de exploração dos recursos minerais da Província do Uíge, promover a constituição de um corredor rodoferroviário que assegure o escoamento dos minérios de Mavoio para o litoral, através do Porto de Soyo.

- 7) Construção de polos industriais em Cabinda, Soyo, Luena e, eventualmente, um polo logístico em Menongue;
- 8) Uma rede de polos de equilíbrio que estruturam embriões de corredores de desenvolvimento. Entre eles destacam-se:
  - a. Um corredor longitudinal com três segmentos com diferentes dinâmicas (Uíge-Malange, Malange-Huambo/Kuito e Huambo-Menongue-Mavinga);
  - b. Um corredor a leste articulando os principais centros deste espaço, de Dundo-Luachimo-Chitato a Luena e daqui a Mavinga;

ILUSTRAÇÃO 20: PLANO DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL 2025



FONTE 36: GOVERNO DE ANGOLA, 2015

### 10.1.1. COMUNICAÇÕES (TIC)

Angola tem um sistema de comunicações bastante desenvolvido, sendo que a Angola Telecom funciona bem na maioria do país. Angola está conectada com o Brasil e a Europa através de um cabo submarino, o que lhe outorga uma boa posição face aos países vizinhos.

Para além disso, Angola lançou em dezembro de 2017 um satélite de telecomunicações próprio - Angosat 1. A entrada em órbita do Angosat 1 fará com que o sinal das tecnologias de informação



e comunicação cubram todo o território angolano, o que estimulará os serviços das operadoras nas zonas onde ainda não há sinal.

---

#### 10.1.2. CORREDORES ELÉTRICOS

---

Angola desenvolveu o seu sistema elétrico baseado em três zonas (Sul, Centro e Norte), que, gradualmente, se vão interconectando. Ainda assim, na zona norte produz-se mais eletricidade do que se consome. Até agora, a falta de interconexões significava que esse excedente se perdia. Contudo, a ligação ao resto de Angola e aos países vizinhos, permitirá escoar toda a produção.

## 11. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O FOMENTO DA INTEGRAÇÃO NAS CADEIAS DE VALOR

---

### Processo de seleção e entrada nas cadeias de valor:

- A seleção de setores das cadeias de valor a desenvolver deve conter um *conjunto* de atividades, de menor e maior risco, direcionadas a alguns setores específicos, mas que permita a possibilidade de efetuar investimentos menores em outros setores.
- É chave analisar e selecionar indústrias concretas e “segmentos de produção” específicos das cadeias de valor, nos quais Angola possua uma certa vantagem comparativa ao nível regional. Tal não significa que Angola seja competitiva nos setores selecionados, mas sim que estes são aqueles em que há uma maior capacidade de vir a sê-lo.
- Dentro deste *conjunto* de cadeias de valor, devem ser selecionados outros setores que, sem conterem necessariamente uma vantagem comparativa clara, podem ser de interesse para o país devido à sua natureza, às capacidades necessárias e aos benefícios associados ao mesmo.
- É muito importante analisar a capacidade de criação de interligações setoriais entre as diferentes atividades selecionadas, de forma a poder fomentar laços que favoreçam a

criação de valor e a competitividade internacional.

- Devem-se estabelecer objetivos mensuráveis e concretos, que estejam de acordo com as capacidades produtivas dos produtores, tanto as atuais como as que podem ser atingidas num futuro próximo. Como afirmou o economista sul-coreano Hajoong Chang: “um país não deve tentar saltar muito longe, mas também não muito perto”. Se um país se focar unicamente nas suas capacidades, ficará sempre estagnado nos setores de atividade de menor valor acrescentado. É importante atualizar estes indicadores em função da evolução da indústria.
- Para o fomento de certos setores de atividade por parte das administrações públicas, é fundamental que a estrutura de incentivos esteja bem desenhada e baseada no desempenho destas indústrias.
- A seleção de certas cadeias de valor em detrimento de outras, faz com que o governo sempre tenha que enfrentar *desafios*, que geram vencedores e perdedores. É, portanto, crucial ter uma visão de conjunto da economia para se ter a percepção de que ao favorecer uma cadeia de valor, se obterão consequências positivas para a economia no seu conjunto.
- Estes *desafios* podem existir também entre as próprias estratégias de políticas públicas, como, por exemplo, ao ter que selecionar entre uma política para a integração numa cadeia de valor e os planos de *upgrading*. Como exemplo claro, os incentivos fiscais para atrair investimentos são bons para atrair investimento estrangeiro num determinado setor, mas podem limitar as capacidades de um governo para apoiar o processo de *upgrading*. O mesmo compromisso surge com as Zonas Económicas Especiais que, ao estar separadas do empresariado nacional, podem limitar os efeitos positivos para empresas nacionais (Brautingam et al., 2010).
- A logística e a interligação de infraestruturas com os países vizinhos são uma pré-condição para desenvolver estruturas regionais de cadeias de valor. A ligação dos corredores logísticos nacionais e os transafricanos pode ser uma ferramenta fundamental para a expansão do comércio na região.

### **Uma vez selecionadas as CVR e os segmentos específicos:**

- Devem ser desenhados, em conjunto com o setor privado, planos de *upgrading* ou atualização da indústria, que devem ser específicos para cada indústria.
- Deve-se assumir que as políticas industriais selecionam certos setores e certos atores em detrimento de outros, pelo que estas, no final de contas, implicam uma seleção de vencedores e perdedores.
- Nos processos de *upgrading* nas cadeias de valor é necessário entender a sua estrutura de governança, já que esta condiciona os limites do *upgrading* no valor acrescentado, devido ao controlo que determinados atores podem exercer na cadeia.
- As políticas de atração de capital estrangeiro para promover investimentos devem ter sempre em conta o processo de reforço das capacidades nacionais, de maneira a que a indústria nacional não concorra eternamente com base no preço da mão-de-obra.
- O fomento de um determinado setor exige medidas regulatórias e medidas tarifárias. A liberalização das importações de bens intermédios é chave para o arranque de um setor industrial.
- É fundamental estabelecer medidas para que o investimento estrangeiro estabeleça ligações com a indústria nacional, de forma a criar *efeitos positivos*, tanto de capacidades como de mercado.
- É importante prestar atenção, não apenas ao setor manufatureiro, mas também aos serviços de apoio que se geram em redor do mesmo e que podem criar valor mais facilmente.

### **Após o *upgrading*: o desenvolvimento humano.**

- Uma vez que uma economia esteja introduzida nas CV, deve-se dar atenção aos indicadores básicos que evidenciem o desempenho do desenvolvimento humano e especialmente aquele vinculado ao setor do emprego. A relação entre o crescimento económico, o desenvolvimento

económico e o desenvolvimento humano não é lineal e pode esconder processos de distribuição desigual da riqueza.

## 12. RECOMENDAÇÕES PARA O DIÁLOGO COM O SETOR PRIVADO, COM VISTA AO FOMENTO DAS CADEIAS DE VALOR REGIONAIS

---

É importante entender que todas as medidas que o Estado põe à disposição do setor privado unicamente moldam o contexto para que uma indústria se possa desenvolver, sendo que a chave para que tal suceda é a capacidade das empresas em investir no processo de *upgrading* industrial (capacidades tecnológicas, de mão-de-obra e de gestão empresarial). Por isso, é chave estabelecer canais de diálogo com o setor privado nacional para poder (1) compreender às suas necessidades, (2) desenhar instrumentos e ferramentas adaptadas simultaneamente às suas necessidades e às da estratégia pública e (3) criar objetivos de desempenho para fomentar a excelência entre as empresas. Para tudo isto, é necessário:

- Criar um processo de colaboração entre o setor público e o setor privado que permita conhecer permanentemente a situação do setor. Para tal, a existência de associações empresariais fortes e representativas, bem como canais permanentes de diálogo, são elementos dinamizadores
- Criar instrumentos ou instituições específicas para alguns setores estratégicos, de forma a promover um conhecimento do setor que permita estabelecer planos de desempenhos adaptados a cada indústria e ao seu desenvolvimento tecnológico, assim como promover boas práticas empresariais, com padrões de qualidade internacional.
- A promoção do investimento privado é uma prioridade para o Estado. Este investimento pode ser mobilizado tanto através de fundos externos como nacionais. As políticas de atração de capital têm necessariamente que ser ativas e procurar

investimentos concretos para satisfazer as necessidades de um determinado setor, em função dos planos de *upgrading*. As instituições públicas podem procurar parceiros nacionais ou internacionais que possam facilitar a transferência tecnológica ou que permitam aceder a processos industriais chave para o crescimento de um setor.

- O reforço do setor privado nacional é fundamental para conseguir fomentar a entrada nas cadeias de valor. Tal reforço implica a oferta de formação empresarial, acesso a recursos financeiros e um ambiente de negócios propício.
- Identificar as empresas destacadas num determinado setor e trabalhar conjuntamente com estas, com o objetivo de planificar e desenvolver atividades que contribuam para ultrapassar os obstáculos que impedem o desenvolvimento do setor industrial.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

---

- Abdulsamad, Ajmal & Gereffi, Gary (2016) East Africa dairy value chains: Firms capabilities to expand regional trade. *International Growth Centre*. [Online]. Disponível em: <https://www.theigc.org/publication/east-africa-dairy-value-chains-firm-capabilities-expand-regional-trade/>. [Consultado a 12 de janeiro de 2018].
- Abebe, Girum e Schaefer Florian (2014) 'Review of industrial policies in Ethiopia: a perspective from the leather and cut flower industries', in Stiglitz, Joseph e Noman, Akbar (ed.) *Industrial Policy and Economic Transformation in Africa*. Columbia: Columbia University.
- Abonyi, George (2005) Integrating SMEs into Global and Regional Value Chains: Implications for Subregional Cooperation in the Greater Mekong Subregion. *UNESCAP*, Bangkok.
- ADBG (2014). African Development Report 2014 - Regional Integration for Inclusive Growth. *African Development Bank Group*.
- ADBG (2014b) Global Value Chains and Africa's Industrialisation. *African Economic Outlook 2014*. African Development Bank, Development Centre of the Organization for Economic Co-operation and Development, United Nations Development Programme.
- ADBG (2015). Regional Integration - Policy and Strategy (RIPoS) 2014-2023. Integrating Africa: Creating the next Global Market. *African Development Bank Group*.
- AFDB (2016). Program for infrastructure Development in Africa (PIDA)
- Africa Forum (2016). Mauritius - High Speed Rail for Africa. Retrieved from - <https://www.slideshare.net/ciltinternational/the-strategic-importance-of-railways-in-africa-overview-of-the-present-system-and-challenges-to-implement-high-speed-rail-network>
- Allard, Céline et al. (2016) "Trade integration and global value chains in Sub-Saharan Africa: in pursuit of the missing link". Washington, DC: International Monetary Fund, 2016.

- Altenburg, T. (2010). Industrial policy in Ethiopia. *Discussion Paper / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik*. Retrieved from <http://dspace.cigilibrary.org/jspui/handle/123456789/28303>
- Altenburg and Hubert. (2008). Breakthrough? China's and India's Transition from Production to Innovation. *World Development*. 36 (2), p325-344
- Andreoni, A. and Chang, H-J. 2014. "Agricultural policy and the role of intermediate institutions in production capabilities transformation: Fundacion Chile and Embrapa in action". Paper presented at the DRUID Annual Conference, Copenhagen, 16-18 June 2014.
- Anyanzwa, James (2017) Uganda Losing Customs Revenues As Bulk of Imports Are Zero-Rated. *The East African*, publicado a 20 dezembro de 2017. [Online]. Disponível em: <http://allafrica.com/stories/201712200807.html>. [Consultado a 12 de janeiro de 2018].
- ARII (2018). Regional Economic Communities. *AFRICA Regional Integration Index*. [Online]. Disponível em: <https://www.integrate-africa.org/rankings/regional-economic-communities/>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- Backer and Miroudout (2012). "Mapping Global Value Chains", Paper prepared for the WIOD Conference: Causes and Consequences of Globalization, Groningen, The Netherlands, 24-26 April 2012.
- Balcet, and Wang. (2012). Geely: a trajectory of catching up and asset-seeking multinational growth. *nt. J. Automotive Technology and Management*. 12 (4), 360-375.
- Balikowa, David (2011) Dairy Development in Uganda - A Review of Uganda's Dairy Industry. *FAO*. [Online]. Disponível em: <http://www.fao.org/3/a-aq292e.pdf>. [Consultado a 12 de janeiro de 2018].
- Baumol. (1986). Productivity Growth, Convergence, and Welfare: What the Long-Run Data Show. *The american economic review*. 76 (5), 1072-1085
- Becker, Mary J. & Thomas, Shawn (2008) The Spillover Effects of Changes in Industry Concentration. [Online]. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e38f/2b2adb4854acc202328886ebef5447658578.pdf>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].

- Bernhardt, Thomas & Milberg, William (2011) Economic and social upgrading in global value chains: Analysis of horticulture, apparel, tourism and mobile telephones. *Capturing the Gains*, 2011, Working Paper 2011/06.
- Bingi, Susan & Tondel, Fabien (2015) Recent developments in the dairy sector in Eastern Africa - Towards a regional policy framework for value chain development. *European Centre for Development Policy Management*, Briefing Note n° 78, setembro 2015. [Online]. Disponível em: [www.ecdpm.org/bn78](http://www.ecdpm.org/bn78). [Consultado a 12 de janeiro de 2018].
- Bonga, J. (2017) *Economic analysis: Devaluing the birr: Doing the same thing over and over again and expecting a different outcome*, Available at: <http://allafrica.com/stories/201710230216.html> (Accessed: 19-10-2018).
- Bosiu, Teboho; Chinanga, Farisai; Nair, Reena das e Mondliwa Pamela (2017) *Growth and Development in the Cosmetics, Soaps and Detergents Regional Value Chains: South Africa and Zambia*, South Africa: CCRED.
- Brautigam, Deborah et al. (2013) *The Role of Foreign Investment in Ethiopia's Leather Value Chain*. [Online]. Disponível em: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a17e5274a31e0000408/ResearchNote\\_Brautigam\\_McMillan\\_Tang.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a17e5274a31e0000408/ResearchNote_Brautigam_McMillan_Tang.pdf). [Consultado a 2 de janeiro de 2018].
- Chang, H-J (1994) *The Political Economy of Industrial Policy*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Chang H. (1998). Globalization, transnational corporations, and economic development: can the developing countries pursue strategic industrial policy in a globalizing world. In: - *Globalization and Progressive economic policy*. Cambridge: Cambridge University Press. 97-115
- Chang, H-J (2002) *Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective*. London: Anthem Press.
- Chang, H-J. (2010) *23 Things they don't tell you about capitalism*. 1st ed. London: Penguin Books.
- Chang, H., 2014. *Economics: The User's Guide*. 1st ed. Toronto: Penguin Books.



- Chikazunga et al (s.d.) “Smallholder farmers’ participation in restructuring beef value chains in Zambia: A case study of the small-scale beef producers in Namwala district, Southern province, Zambia”. *Agrifood Sector Studies Working Paper*, Department of Agricultural Economics, Extension and Rural Development University of Pretoria, South Africa.
- Collier, P., 2010. *El club de la miseria*. 1st ed. España: Debolsillo.
- Collier, Paul (2011). *Catching Up: What LDCs can do, and how others can help*. Oxford: Commonwealth Secretariat. p1-85.
- Collier, P. (2013) *Catching up*. 1st ed. London: Commonwealth Secretariat.
- Conde, Carlos; Heinrigs, Philipp & O’Sullivan, Anthony (2015) “Tapping the Potential of Global Value Chains for Africa”, em *The Africa Competitiveness Report 2015*. Organization for Economic Co-operation and Development, 2015.
- COMESA (2011) COMESA Regional Strategy for the Leather Value Chain. *International Trade Centre*.
- COMESA (2016) Medium Term Strategic Plan 2016-2020. In Pursuit of Regional Economic Transformation and Development. *Common Market for Eastern and Southern Africa*. [Online]. Disponível em: <http://www.comesa.int/comesa-strategy/>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- COMESA (s.d.) Inclusive and Sustainable Industrialization - Annual Report 2015. *Common Market for Eastern and Southern Africa*. [Online]. Disponível em: <http://www.comesa.int/comesa-annual-reports/>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- Daly, Jack et al. (2016) “Regional Value Chains in East Africa - Summary Report”. *International Growth Centre*.
- Dhaoui, Mohamed Lamine (2003) Methodological Guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. *United Nations Industrial Development Organization*, Vienna.
- DTI (2014) Industrial Policy Action Plan. Economic Sectors and employment cluster IPAP 2014/15 - 2016/17. *The Department of Trade and Industry*, Pretoria, 2014.
- EIU, 2010

- Elu, Juliet U. and Price, Gregory N. (2010). Does China Transfer Productivity Enhancing Technology to Sub-Saharan Africa? Evidence from Manufacturing Firms\*. *African Development Review*. 22 (1), p587-598
- Fabricius, Peter (2017) Southern Africa: The Mysterious Allure of the Southern African Development Community. Retirado de: *Institute for Security Studies*. Publicado a 24 de agosto de 2017. [Online]. Disponível em: <http://allafrica.com/stories/201708301034.html>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- FAO (2005) “Livestock Sector Brief - Zambia”. *Food and Agriculture Organization* - Livestock Information, Sector Analysis and Policy Branch.
- Gereffi, Gary (1994) “The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks”, em *Commodity Chains and Global Capitalism*. Gereffi, Gary & Korzeniewicz, Miguel (eds.). Praeger: 1994, Connecticut.
- Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005) ‘The Governance of Global Value Chains’, *Review of International Political Economy* 12: 78-104.
- Governo de Angola (2015). Estrategia de desenvolvimento Territorial Angola 2025- Pagina 109. Ministerio Planeamento Angola 2025 Volumen 3.
- Govoni, Paola (s.d.) “Africa: Overview of a Promising Market” em *Furniture & Furnishing Export International*. [Online]. Disponível em: <http://www.furnitureandfurnishing.com/html/may15/csil-world-report-africa-overview-of-a-promising-market.php>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- Humphrey, J. and O Memodovic. (2003) “The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?” Sectoral Studies Series. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Hunya, Gabor (2012). The Role of Multinational Companies in International Business Integration. *Research Reports*. 384 (-), p1-42
- ILO (2007) “Toolkit for Mainstreaming Employment and Decent Work”. *International Labour Office*, Geneva.

- ITC (2018) Trade Map. International Trade Centre. [Online]. Disponível em: <https://www.trademap.org/>. [Consultado a 12 de janeiro de 2018].
- J. Ken, Akaninwor. (2002). Technology Transfer in Africa, a global imperative. *Dialogue and universalism*. 1 (1), 83-90
- Jones and Kierzkowski, H., (1988). The Role Of Services In Production And International Trade: A Theoretical Framework, RCER Working Papers 145, University of Rochester - Center for Economic Research (RCER).
- Keane, J. (2014) The New GVC Discourse: What's new, innovative, and missing? Briefing Paper, Overseas Development Institute: London.
- Kierzkowski. (1988). Strategic Trade, Embargoes, and Imperfect Competition. *National Bureau of Economic Research. Issues in US-EC Trade Relations* (-), p. 133 - 152
- Kowalski, P. *et al.* (2015), "Participation of Developing Countries in Global Value Chains: Implications for Trade and Trade-Related Policies", *OECD Trade Policy Papers*, No. 179, OECD Publishing, Paris.
- Koyi, Grayson (2006) "The Textile and Clothing Industry in Zambia", em *The Future of the Textile and Clothing Industry in Sub-Saharan Africa*. Jauch, Herbert & Traub-Merz, Rudolf (eds). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2006.
- Lall, Sanjaya (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186.
- Lall, Sanjaya (2001). Competitiveness, technology and skills. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lall, Sanjaya (2002). Transnational Corporations and Technology Flows. In: - *Governing Globalisation*. Oxford: Oxford University Press. p 77-107
- Lall, Sanjaya, and Morris Teubal (1998). "'Market-Stimulating' Technology Policies in Developing Countries: A Framework with Examples from East Asia". *World Development* 26 (8): 1369-85.
- Lazonick, William (2011). The Innovative Enterprise and the Developmental State: Toward an Economics of "Organizational Success". *The academic-industry research network*. - (-), p1-50

- Lazonick, William (2014) Profits without prosperity. *Harvard Business Review*, September, 2014.
- LIDI (2017) Leather Industry Development Institute - Engineering Tomorrow. [Online]. Disponível em: <http://www.elidi.org/images/AllAfricanLeatherFair2017.pdf>. [Consultado a 2 de janeiro de 2018].
- Lim, Hank & Kimura, Fukunari (2010). The Internationalization of Small and Medium Enterprises in Regional and Global Value Chains. *ADB Working paper series*. 231 (1), 1-21
- Loasby, B. (1999) Knowledge, Institutions and Evolution in Economics. Routledge: London and New York.
- Lubungu, Mary; Sitko, Nicholas J. & Hichaambwa, Munguzwe (2015) “Analysis of Beef Value Chain in Zambia: Challenges and Opportunities of Linking Smallholders to Markets”. *Indaba Agricultural Policy Research Institute*, Working Paper 103. Lusaka: 2015.
- Luke, David & Mabuza, Zodwa (2015) The Tripartite Free Trade Area Agreement: A milestone for Africa’s regional integration process. Retirado de: *International Centre for Trade and Sustainable Development*, Bridges Africa, junho 2015, Volume 4, Número 6. [Online]. Disponível em: <https://www.ictsd.org/bridges-news/bridges-africa/news/the-tripartite-free-trade-area-agreement-a-milestone-for-africa%E2%80%99s>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- Makoni, Nathaniel et al. (2014) White Gold: Opportunities for dairy sector development collaboration in East Africa. *Centre for Development Innovation*, Wageningen. [Online]. Disponível em: <https://www.wur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-343534393137>. [Consultado a 12 de janeiro de 2018].
- Mbate, Michael (2016) Structural change and industrial policy: A case study of Ethiopia’s leather sector. *Journal of African Trade*, Vol. 3 (2016), Issues 1-2, 85-100.
- McMillan, M. S. & Rodrik, D. (2011). Globalization, structural change and productivity growth. NBER Working Paper N. 17143.
- Merton, Robert K. (1968). Cumulative advantage and the symbolism of the intellectual property. *Chicago Journal*. 79 (4), 606-623.

- Milberg, W.; Winkler, D. (2011) Economic and social upgrading in global production networks: problems of theory and measurement. *International Labour Review*, v. 150, n. 3-4, p. 341-365, 2011.
- Mwinyihija, Mwinyikione (2016) The Transformational initiative of Africa's Leather Sector Dependence from Commodity to Value Created Agro-based Products. *Presentation at the 14<sup>th</sup> Ministerial Conference of UNCTAD*, Nairobi 2016. [Online]. Disponível em: [http://unctad14.org/Documents/GCF2016\\_Mwinyikione\\_Mwinyihija\\_en.pdf](http://unctad14.org/Documents/GCF2016_Mwinyikione_Mwinyihija_en.pdf). [Consultado a 2 de janeiro de 2018].
- Ncube, Phumzile; Roberts, Simon & Zengeni, Tatenda (2016) "Development of the animal feed to poultry value chain across Botswana, South Africa, and Zimbabwe". *United Nations University World Institute for Development Economics Research*, WIDER Working Paper 2016/2.
- NFU (2012) "A review of council fees and charges on livestock sector in Zambia". *Zambia National Farmers' Union*. [Online]. Disponível em: <http://www.znfu.org.zm/download/file/fid/220>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- OECD. 2014. Global Value Chains and African Industrialization. *African Economic Outlook*.
- Oqubay, A., 2015. *Made in Africa. Industrial Policy in Ethiopia*. 1st ed. Oxford: Oxford Press.
- Pietrobelli B. (2011). The Role of Foreign Technology and Indigenous Innovation in the Emerging Economies: Technological Change and Catching-up. *World Development*. 39 (1), p1204-1212
- Rodrick, D. 2013. 1 The Past, Present, and Future of Economic Growth. *Global Citizen Foundation*.
- Rosenstein-Rodan. (1943). *The Big Push*.
- SADC (2016) "SADC Regional Aquaculture Strategy and Action Plan 2016-2026". *Southern African Development Community*, 2016. [Online]. Disponível em: [https://extranet.sadc.int/files/9514/6522/0178/SADC\\_FTC\\_1\\_2016\\_5a\\_Aquaculture\\_Strategy\\_English.pdf](https://extranet.sadc.int/files/9514/6522/0178/SADC_FTC_1_2016_5a_Aquaculture_Strategy_English.pdf). [Consultado a 14 de janeiro de 2018].

- SADC (2016). Regional Development Master Plan Executive Summary da SADC.
- SADC (2018) “Free Trade Area”. *Southern African Development Community*. [Online]. Disponível em: <http://www.sadc.int/about-sadc/integration-milestones/free-trade-area/>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- SACU (s.d.) Annual Report 2016. *Southern African Customs Union*. [Online]. Disponível em: <http://www.sacu.int/list.php?type=Annual%20Reports>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- Taglioni, Daria & Winkler, Deborah (2016) Making Global Value Chains Work for Development. *The World Bank*, 2016.
- The Economist (2013) *Zambeef - A rare meat success in Africa*. Artigo publicado em junho de 2013 [Online]. Disponível em: <https://www.economist.com/news/business/21579012-fast-growing-food-firm-looking-beyond-its-home-country-customers-rare-meat-success>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- UN COMTRADE (2018) *United Nations Commodity Trade Statistics Database*. [Online]. Disponível em: <https://comtrade.un.org/db/ce/ceSearch.aspx>. [Consultado a 2 de janeiro de 2018].
- UN COMTRADE (2018b) *United Nations Commodity Trade Statistics Database*. [Online]. Disponível em: <https://comtrade.un.org/db/>. [Consultado a 2 de janeiro de 2018].
- UNCTAD. (2013). World Investment Report 2013 - Global value chain and development. *Nações Unidas*, Nova Iorque e Geneva. [Online]. Disponível em: <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=588>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- UNCTAD. (2015). World Investment Report: Reforming International Investment Governance. *United Nations Publications*. [Online]. Disponível em: <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1245>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].

- UNCTAD (2017) *World Investment Report 2017 - Country Fact Sheet: Ethiopia*. [Online]. Disponível em: [http://unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/wir2017/wir17\\_fs\\_et\\_en.pdf](http://unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir2017/wir17_fs_et_en.pdf). [Consultado a 2 de janeiro de 2018].
- UNCTADSTAT (2018) Merchandise: Intra-trade and extra-trade of country groups by product, annual, 1995-2016. *United Nations Conference on Trade and Development*. [Online]. Disponível em: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=24397>. [Consultado a 14 de janeiro de 2018].
- UNECA (2015) “Repositioning Africa in Global Value Chains and Facilitating Trade in Intermediates and Services”, em *Economic Report on Africa 2015: Industrializing Through Trade*. United Nations Economic Commission for Africa.
- UNECA (2016) “Transformative Industrial Policy for Africa”. Addis Ababa: United Nations Economic Commission for Africa, 2016.
- UNECA (2017) “Assessing Regional Integration in Africa VIII: Bringing the Continental Free Trade Area About”. *United Nations Economic Commission for Africa, African Union and African Development Bank (2017)*. Addis Ababa, Etiópia.
- UNECA (2017b) “Transforming African economies through smart trade and industrial policy”. Addis Ababa: United Nations Economic Commission for Africa, 2017.
- UNECA (2017c) “Urbanization and Industrialization for Africa’s Transformation”, em *Economic Report on Africa 2017*. Addis Ababa: United Nations Economic Commission for Africa, 2017.
- UNIDO (2012). Technical assistance project for the upgrading of the Ethiopian leather and leather products industry - Independent Evaluation Report. *United Nations Industrial Development Organization*, Vienna.
- Verspagen, Bart (1991). A new empirical approach to catching up or falling behind. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2 (2), 359-480
- World Bank (2011) *Zambia - What Would it Take for Zambia’s Beef and Dairy Industries to Achieve Their Potential?*. World Bank.

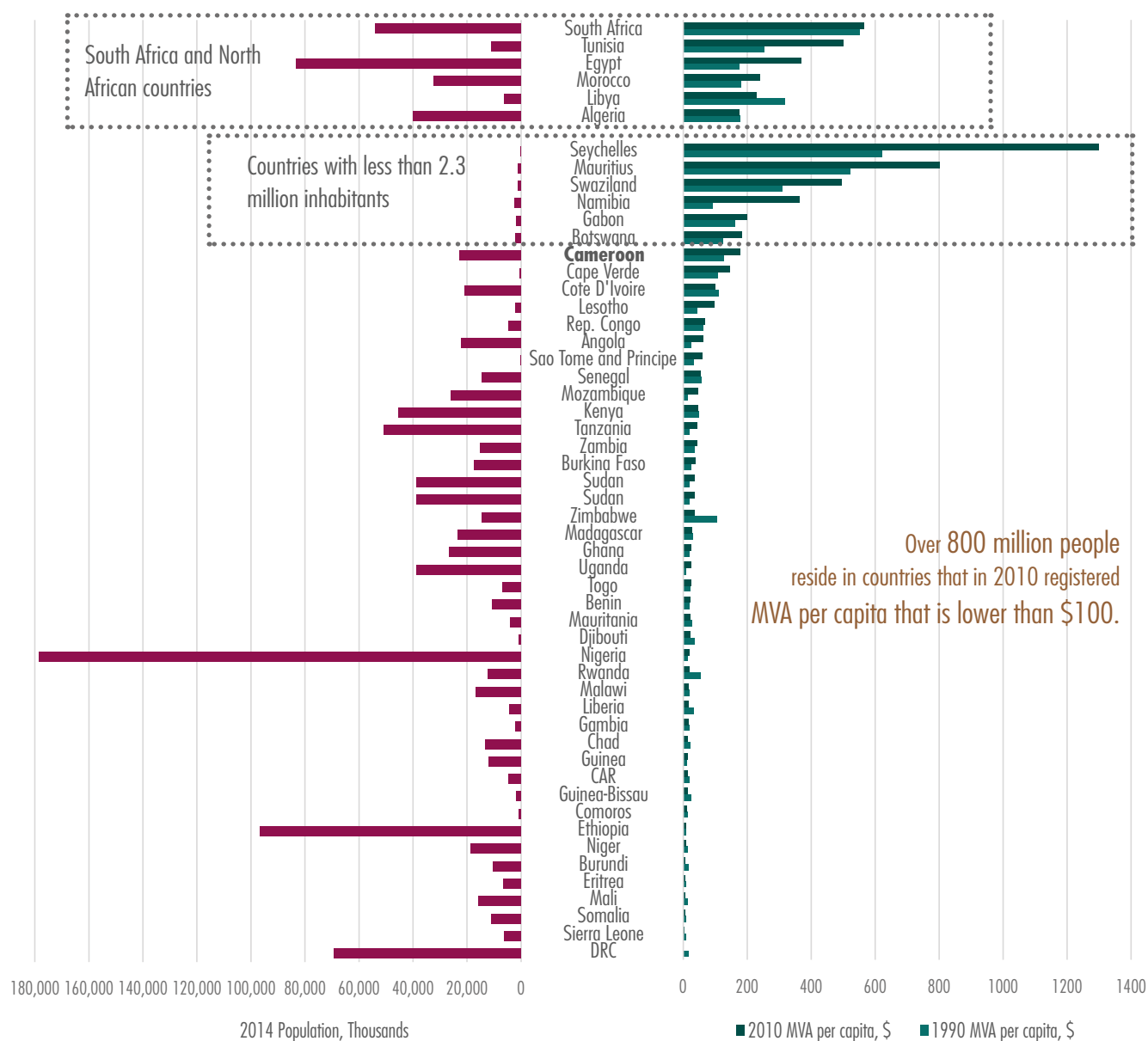
- World Bank (2016) Factory Southern Africa? SACU in Global Value Chains - Summary Report. *The International Bank for Reconstruction and Development / THE WORLD BANK*, Washington.
- World Economic Forum. (2013). Enabling Trade Valuing Growth Opportunities. *World Economic Forum*, Geneva.
- World Trade Organization. (2011). World Trade Report. *The WTO and preferential trade agreements: From co-existence to coherence*. 1 (-), 5-8
- World Trade Organization (2015). *World Trade Report*. Geneve: World Trade Organization.
- Young, Robb (2016) Made in Ethiopia: Fashion's Next Sourcing Hub?. [Online]. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/made-in-ethiopia-fashions-next-sourcing-hub>. [Consultado a 2 de janeiro de 2018].
- Zander, Ivo (2002). "The formation of international innovation networks in the multinational corporation: an evolutionary perspective". *Industrial and corporate Change*. 11 (1), p327-353.



## 14. ANEXOS:

---

Figure 2.2 African countries MVA and population



Source: Authors' calculations based on UNIDO and UNCTAD (2011), UNIDO (2013), IMF (2015) and WDI (2015).

Table 2.1 The manufacturing idiosyncrasies of African economies

Country	1990 MVA per capita, \$	2010 MVA per capita, \$	2013 GDP per capita, \$	Resource- dependent	2014 Population, Thousands
Seychelles	622	1300	15,186	0	91
Mauritius	522	803	9,483	0	1,200
South Africa	551	567	6,889	1	54,000
Swaziland	311	496	3,474	0	1,200
Tunisia	253	501	4,316	0	11,000
Egypt	177	370	3,204	0	83,300
Namibia	92	363	6,038	1	2,300
Morocco	180	239	3,160	0	32,400
Libya	319	230	10,702	1	6,200
Gabon	163	201	10,965	1	1,700
Botswana	124	184	7,117	0	2,000
Cameroon	126	179	1,334	1	22,800
Algeria	179	175	4,633	1	39,900
Cape Verde	108	147	3,631	0	503
Cote D'Ivoire	112	99	1,403	0	20,800
Lesotho	44	97	1,201	0	2,000
Rep. Congo	62	67	3,222	1	4,500
Angola	26	62	5,245	1	22,100
Sao Tome and Principe	34	61	1,567	0	197
Senegal	57	56	1,047	0	14,500
Mozambique	15	47	604	1	25,800
Kenya	49	46	1,321	0	45,500
Tanzania	19	45	944	0	50,700
Zambia	36	44	1,845	1	15,000
Burkina Faso	26	39	720	0	17,400
Sudan	19	37	1,838	1	38,700
Zimbabwe	106	36	1,028	0	14,600
Madagascar	30	28	462	0	23,500
Ghana	20	26	1,900	0	26,400

Country	1990 MVA per capita, \$	2010 MVA per capita, \$	2013 GDP per capita, \$	Resource- dependent	2014 Population, Thousands
Togo	22	25	638	0	6,900
Uganda	9	25	694	0	38,800
Djibouti	37	22	1,592	0	900
Mauritania	27	22	1,438	0	3,900
Benin	21	22	805	0	10,600
Nigeria	15	21	3,082	1	178,500
Rwanda	56	21	696	0	12,100
Malawi	21	17	223	0	16,800
Liberia	34	16	480	1	4,300
Gambia	19	16	479	0	1,900
CAR	21	15	335	0	4,700
Chad	22	15	1,176	1	13,200
Guinea	12	15	559	1	12,000
Guinea-Bissau	26	14	557	0	1,700
Comoros	14	12	872	0	752
Niger	13	9	451	0	18,500
Burundi	16	7	303	0	10,400
Ethiopia	8	9	524	0	96,500
Eritrea	9	7	544	0	6,500
Mali	13	6	723	0	15,700
Somalia	8	5	N/A	N/A	10,800
Sierra Leone	9	3	802	1	6,200
DRC	16	1	410	1	69,300

Source: Authors' calculations based on UNIDO and UNCTAD (2011), UNIDO (2013), IMF (2015) and WDI (2015).

#### Notes

1. The data for Equatorial Guinea is not available. South Sudan's data are included in Sudan's.
2. We classify a country as resource dependent, if 25 per cent or more of its exports have been made up of fuels and/or mining products since the year 2000. Some countries in the table have extremely high resource dependence (over 80 per cent of exports are in natural resources). These countries include Angola, Algeria, Guinea, Libya, Nigeria, and Sudan.