

Logística em Angola: desafios actuais e perspectivas de desenvolvimento



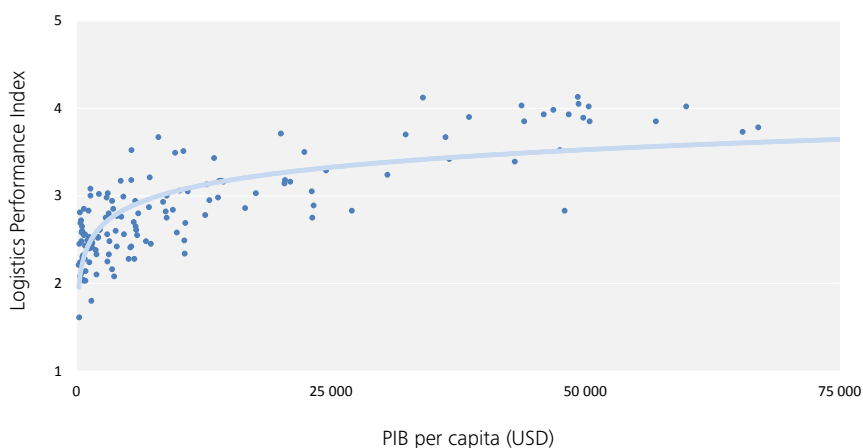
Índice

5	Nota introdutória
7	Breve enquadramento da logística em Angola
7	1. Contexto logístico nacional
8	2. Oferta de serviços logísticos
11	Perspectivas do sector empresarial sobre os desafios logísticos de Angola
12	1. Melhoria das infra-estruturas
13	2. Qualificação da mão-de-obra
15	3. Optimização de processos alfandegários
17	Notas finais

Nota introdutória

A logística constitui um dos pilares do desenvolvimento económico das nações, verificando-se uma correlação positiva entre a maturidade logística de um país¹ e o seu patamar de riqueza.

Correlação entre o Índice LPI – *Logistics Performance Index* e o estágio de maturidade económica de um país



Fonte: Banco Mundial e Análise Deloitte

Atendendo à relevância estratégica das actividades logísticas no contexto particular de Angola, a Deloitte decidiu realizar o presente estudo, o qual resulta de um levantamento presencial junto de um conjunto de 25 operadores logísticos e 55 empresas que abrangem os sectores Alimentar e Bebidas, Banca, Electrónica e Informática, Farmacêutico, Peças de Automóvel, Telecomunicações.

Estas entrevistas, complementadas com análises de *benchmarking* e de melhores práticas, suportam as reflexões apresentadas no presente documento.

¹O Banco Mundial definiu um índice de performance logística (*LPI – Logistics Performance Index*) através do qual é possível aferir o estado de maturidade do contexto logístico de um país. Nesta avaliação, são considerados aspectos como as infra-estruturas logísticas, as competências dos recursos humanos do sector e a eficiência das alfândegas, entre outros.

Breve enquadramento da logística em Angola

1. Contexto logístico nacional

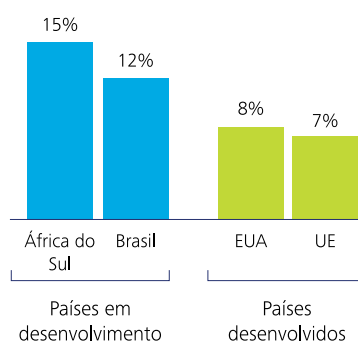
A evolução do sector logístico nacional revela-se positiva, ainda que subsistam oportunidades de melhoria

No que concerne ao contexto logístico doméstico, Angola enfrenta ainda obstáculos na obtenção dos níveis de eficiência e de serviço desejados pelas empresas a actuar no mercado. Não obstante, a evolução observada desde 2010 é positiva, encontrando-se Angola no 138º lugar no *ranking de performance* logística do Banco Mundial, com um índice de 2.3 numa escala de 0 a 5.

Ainda que sejam notórias as melhorias efectuadas nos facilitadores da operação logística, quer pelo resultado visível no índice LPI, quer pelo testemunho das empresas a actuar no mercado, subsiste um *gap* logístico entre Angola e outras economias emergentes, nomeadamente China, Brasil e Índia, com índices de 3.5, 3.1 e 3.1, respectivamente.

O acelerado ritmo de crescimento da economia angolana requer uma evolução do sector logístico que permita a eficiente movimentação de pessoas e bens, suportando assim o desenvolvimento sustentável do país. O actual estado de maturidade eleva o patamar dos custos incorridos com a logística, estimando-se que este valor represente mais de 10% do PIB do país.

Representatividade da logística no PIB (unid: %)



Fonte: CSIR - Council of Scientific & Industrial Research

Ciente desta realidade e das vantagens inerentes ao desenvolvimento dos meios de suporte à logística, o Executivo de Angola tem dedicado diversos esforços para endereçar as actuais limitações. De facto, têm sido adoptadas medidas que visam a melhoria sustentável do paradigma actual, como é o caso da elaboração do PENAMT - Plano Estratégico Nacional de Acessibilidades, Mobilidade e Transportes, constituído por iniciativas que pretendem desenvolver a rede nacional de auto-estradas de Angola (RNAA), a rede ferroviária nacional (RFN), a rede marítimo-portuária (RMP) e a rede nacional de plataformas logísticas, entre outras.

2. Oferta de serviços logísticos

A actual oferta logística é composta por um elevado número de pequenos *players* com uma oferta pouco abrangente, perspectivando-se, contudo, a entrada de novos operadores com soluções de logística integrada e competências mais desenvolvidas

Tendo por base o conhecimento adquirido no decorrer de diversas iniciativas em Angola, conclui-se que o sector logístico nacional é caracterizado pela existência de vários operadores de pequena dimensão e por uma reduzida oferta de soluções de logística integrada.

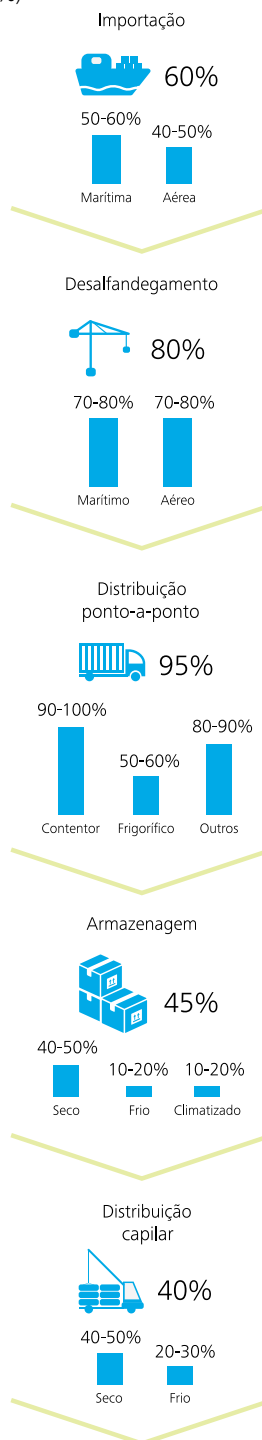
No contexto actual, a maioria dos operadores oferece serviços de desalfandegamento e transporte rodoviário. Por outro lado, a oferta de actividades de armazenagem é escassa, com lacunas sobretudo na armazenagem frigorífica ou climatizada, havendo apenas 1 em cada 5 operadores que presta este tipo de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



Por último, outro factor que contribui para a limitada oferta de serviços integrados e a reduzida presença de operadores logísticos nas actividades de armazenagem e distribuição capilar é o facto de as empresas optarem pela internalização da logística. Estima-se que cerca de 2 em cada 3 empresas a actuar em Angola internalizam a sua actividade logística.

De uma maneira geral, a internalização atinge níveis mais elevados na armazenagem, na distribuição capilar e nos serviços pós-venda, devido à falta de confiança no serviço prestado pelos operadores logísticos em fases da cadeia de abastecimento críticas na relação com o cliente final.

Oferta disponibilizada pelos operadores logísticos em Angola (valores estimados) (unid: %)



Legenda:

- % Percentagem estimada de operadores que estão presentes em cada fase da cadeia de valor logística
- Percentagem estimada dos operadores presentes em cada fase de cadeia de valor logística que disponibilizam este tipo de serviços

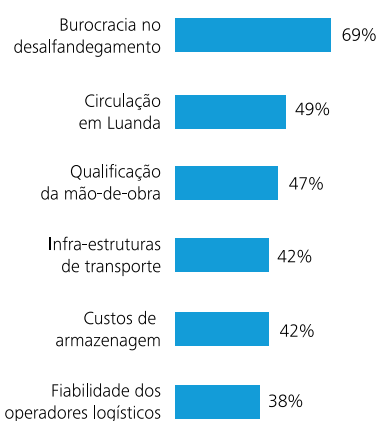
Fonte: Análise Deloitte

Perspectivas do sector empresarial sobre os desafios logísticos de Angola

Apesar de notórias melhorias verificadas nos últimos anos, o tecido empresarial presente em Angola identifica um conjunto de desafios que limitam a eficiência e a eficácia da cadeia de abastecimento

O tecido empresarial angolano, representado pelo conjunto de 55 empresas contactadas em diversos sectores de actividade e também pelo universo de empresas com as quais a Deloitte tem vindo a colaborar ao longo dos últimos anos, refere que, apesar das notórias melhorias verificadas no passado recente, existem ainda constrangimentos logísticos que limitam a competitividade de alguns sectores.

Principais constrangimentos logísticos em Angola (n=55)



A presente análise identifica os 6 constrangimentos com maior relevância em Angola e que são sintetizados pelo Índice de Performance Logística do Banco Mundial em 3 desafios:

- **Infra-estruturas:** A qualidade e desenvolvimento das infra-estruturas de suporte ao comércio, tais como estradas, portos, linhas férreas, infra-estruturas de comunicação e plataformas logísticas;
- **Mão-de-obra:** O desempenho e a qualidade dos operadores logísticos, elementos directamente ligados à qualificação da mão-de-obra neste sector;
- **Processos alfandegários:** A eficiência, prontidão e regulação dos processos alfandegários.

1. Infra-estruturas

No que concerne às infra-estruturas, identificam-se como críticas as melhorias ao nível das infra-estruturas de i. Transportes, ii. Comunicação e iii. Logística.

i. Infra-estruturas de transporte

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

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

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

Paralelamente, destaca-se também que as condições das estradas levam ao rápido desgaste da frota, implicando elevados custos de manutenção.

Do total da amostra, 42% das empresas denotam que os constrangimentos referidos, nomeadamente ao nível rodoviário, são um factor limitativo à distribuição inter-provincial.

No que diz respeito à circulação em Luanda, à semelhança do que se verifica noutras capitais de países emergentes, o tráfego automóvel, acrescido das limitações de tonelagem impostas pela lei local, constitui uma forte barreira à circulação de mercadorias dentro da cidade. O elevado número de viaturas e os trabalhos de construção de que a capital é hoje alvo dificultam também o estacionamento para carga e descarga de mercadorias.

Este constrangimento é tanto mais grave pelo facto da maioria das empresas estar localizada em Luanda (90% do volume de negócios das unidades empresariais dos país concentra-se na capital). Neste contexto, aproximadamente metade das empresas analisadas encaram as limitações de circulação em Luanda como um dos principais pontos de melhoria ao nível logístico, sendo considerado um tema essencial para o aumento da eficiência da cadeia de abastecimento.



2. Mão-de-obra

ii. Infra-estruturas de comunicação

O sector nacional das telecomunicações tem vindo a tornar-se cada vez mais competitivo com a entrada de novos *players* no mercado. Contudo, as infra-estruturas base de telecomunicações do país estão ainda em fase de desenvolvimento, com o consequente impacto ao nível de quebras de comunicações.

A contratação de linhas de comunicação dedicadas ou outras soluções para mitigar os constrangimentos ao nível da comunicação implicam elevados investimentos e não oferecem total garantia de que a operação funcionará sem falhas.

Ao nível dos sistemas de informação, 11% das empresas consideram que a oferta de ferramentas de gestão logística, tanto ao nível de *hardware* como de *software*, é ainda limitada.

iii. Infra-estruturas logísticas

O crescimento acentuado da economia do país exerceu fortes pressões inflacionistas sobre o mercado imobiliário angolano, contribuindo, em grande parte, para o aumento do preço de compra e das rendas de armazéns. Neste contexto, 42% da amostra revela que os custos incorridos com armazenagem, nomeadamente, rendas, manutenção e *utilities*, são um constrangimento logístico relevante.

Para além do nível de custos, uma parte representativa das empresas em análise (35%) considera que as infra-estruturas de armazenagem em Angola, e sobretudo em Luanda, não dispõem das condições necessárias para o desenvolvimento de uma operação logística de elevada qualidade. Os principais problemas neste domínio são a escassez de infra-estruturas com amplos espaços de armazenagem em Luanda e a desadequação das mesmas à crescente exigência do mercado.

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

Da amostra analisada, 47% das empresas identificam a mão-de-obra como um dos principais constrangimentos logísticos em Angola, sendo referidas lacunas ao nível de competências técnicas e nucleares dos recursos humanos e, por vezes, a falta de compromisso dos mesmos face à entidade empregadora que se reflecte em elevados níveis de absentismo.

A qualificação da mão-de-obra em Angola é também uma das principais causas da percepção negativa relativamente à terciarização da logística, levando 38% das empresas analisadas a afirmarem que não subcontratam a logística pela reduzida confiança no serviço prestado pelos operadores.

Neste contexto, o papel do Governo Angolano é essencial, pelo investimento no ensino necessário à melhoria da qualificação da mão-de-obra local. A taxa de alfabetização da população angolana, por exemplo, tem vindo a evoluir positivamente, de 60% em 2006 para 70% em 2010 (fontes: INE e Nações Unidas, respectivamente).

Também os agentes privados têm desempenhado um papel crítico nesta matéria. De facto, a crescente presença no mercado angolano de empresas especializadas tem um efeito positivo na transferência de *know-how* e melhores práticas, essenciais à qualificação dos recursos humanos nacionais. O aumento da competitividade provocado pelo estabelecimento de novas parcerias no sector logístico repercute-se ainda na pressão exercida sobre as empresas locais para a melhoria do seu nível de serviço, maior orientação para o cliente e crescente qualificação dos seus colaboradores.



3. Processos alfandegários

Ao nível dos processos alfandegários, foram identificados dois factores críticos, referidos por cerca de 70% das empresas e com maior incidência quando o transporte é feito por via marítima, nomeadamente:

- (i) Regulamentação aduaneira complexa e pouco flexível, que em determinados casos origina atrasos no processo de desalfandegamento, e
- (ii) Processos e sistemas de informação que ainda não estão suficientemente otimizados para atingir os níveis de eficiência pretendidos.

A regulamentação alfandegária em vigor gera alguma ineficiência processual em virtude da documentação requerida e das tramitações exigidas. Segundo o Banco Mundial, o processo de importação em Angola requer, em média, 9 documentos e tem um *lead time* de cerca de 43 dias, o que contrasta, a título de exemplo, com 8 documentos e 17 dias para o Brasil.

Benchmarking de lead times e documentos necessários para importação (em 2013)

	<i>Lead Time</i> de importação (dias)	# de documentos exigidos
Angola	43	9
Nigéria	33	13
África do Sul	21	6
Brasil	17	8
Portugal	13	4

Fonte: Banco Mundial

Ao nível das operações portuárias, o desafio reside também nas ferramentas de gestão utilizadas e nos processos operacionais instituídos que, de acordo com as empresas entrevistadas, apresentam ainda oportunidades de melhoria. Neste sentido, existe alguma pressão para aumentar a eficiência ao nível da movimentação, ordenação e localização dos contentores, e para agilizar os processos de tramitação financeira e administrativa da importação.

Entre outras consequências, a elevada burocracia associada ao desalfandegamento aumenta o risco de perda de vendas por indisponibilidade da mercadoria, potencia o risco de deterioração de bens perecíveis, implica que as empresas tenham maiores dificuldades na gestão de *stocks* e acresce custos associados ao pagamento de sobrestadias dos contentores.

De acordo com a análise, os sectores alimentar e bebidas e farmacêutico/ medicamentos são os que mais vezes apontam os processos aduaneiros como constrangimento. Tratando-se de bens com necessidades específicas de climatização, a demora no desalfandegamento de contentores aumenta o risco de deterioração da mercadoria pela possibilidade de não existirem as condições necessárias à sua conservação (e.g. quebras de temperatura pela falta de electricidade/ geradores em funcionamento a tempo inteiro).

Neste contexto, 44% das empresas da amostra no sector farmacêutico referem que um dos principais problemas é a escassez de condições de conservação e segurança das mercadorias enquanto aguardam pelo seu desalfandegamento. Ainda assim, algumas entidades referem que, apesar dos constrangimentos identificados ao nível do processo de importação, têm sido registadas melhorias significativas neste domínio, as quais se materializam, por exemplo, na redução do *lead time* de importação de 59 para 43 dias entre 2009 e 2013.



Notas finais

O desenvolvimento da logística constitui um factor crítico na geração de ganhos e na melhoria da competitividade do tecido empresarial nacional, criando, em última instância, mais valor para o cliente final

Tendo presente a correlação que se verifica entre as maturidades logística e económica de um país, e com base no conhecimento da realidade angolana que a Deloitte tem vindo a acumular, torna-se evidente que o desenvolvimento da logística de Angola constitui simultaneamente uma condição necessária e um elemento impulsionador do caminho de crescimento que o país ambiciona.

É assim prioritário dar continuidade aos esforços que Angola tem dedicado ao desenvolvimento das suas capacidades logísticas, designadamente ao nível das infra-estruturas, do enquadramento regulatório e da qualificação dos seus quadros.

Do ponto de vista da oferta de serviços logísticos, é expectável o aparecimento de novos operadores com uma oferta mais evoluída, tanto em abrangência e profundidade, como em qualidade. Este novo paradigma na oferta logística nacional fará aumentar o recurso ao outsourcing e, previsivelmente, o desempenho global das cadeias de abastecimento .

Por fim, importa sublinhar que o desenvolvimento da logística em Angola terá repercussões positivas a diferentes níveis, gerando benefícios de relevo:

- (i) nas empresas, como sejam a optimização de custos, a redução de disrupções na cadeia de abastecimento, o aumento da celeridade processual, e a melhoria da integração com mercados externos; e
- (ii) na população, ao nível, por exemplo da redução de preços, do acesso a uma oferta de bens mais diversificada e de maior qualidade, da criação de postos de trabalho e do desenvolvimento do leque de competências dos trabalhadores da área.



Para mais informações, contacte-nos:

Angola

Edifício KN10

Rua Kwamme Nkrumah,
10 – 2º
Luanda - Angola
Tel. + (244) 222 679 600
Fax + (244) 222 679 690

Edifício Escom

Rua Marechal Brós Tito,
nº35/37, piso 7
Luanda - Angola
Tel. + (244) 222 703 000

www.deloitte.pt

"Deloitte" refere-se à Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada de responsabilidade limitada do Reino Unido, ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro, sendo cada uma delas uma entidade legal separada e independente. Para aceder à descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e suas firmas membro consulte www.deloitte.com/pt/about.

A Deloitte presta serviços de auditoria, consultoria fiscal, consultoria, corporate finance a clientes nos mais diversos sectores de actividade. Com uma rede, globalmente ligada, de firmas membro, em mais de 150 países, a Deloitte combina competências de elevado nível com oferta de serviços qualificados, conferindo aos clientes o conhecimento que lhes permite abordar os desafios mais complexos dos seus negócios. Os cerca de 200.000 profissionais da Deloitte empenham-se continuamente para serem o padrão da excelência.

Esta publicação apenas contém informação de carácter geral, pelo que não constitui aconselhamento ou prestação de serviços profissionais pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited ou por qualquer das suas firmas membro, respectivas subsidiárias e participadas (a "Rede Deloitte"). Para a tomada de qualquer decisão ou acção que possa afectar o vosso património ou negócio devem consultar um profissional qualificado. Em conformidade, nenhuma entidade da Rede Deloitte é responsável por quaisquer danos ou perdas sofridos pelos resultados que advenham da tomada de decisões baseada nesta publicação.