



**Comité Técnico Especializado sobre as Finanças,
Assuntos Monetários, Planificação e Integração Económica
Reunião de Peritos
23 - 25 de Outubro de 2017
Adis Abeba, Etiópia**

Eco/STC/MAEPI/EXP/4 (i)

Sumário Executivo do Plano de Negócios para um Centro de Excelência de Mercados Inclusivos Africanos (AIMEC)

Sumário executivo

A União Africana (UA), apoiada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e outros parceiros de desenvolvimento, tem como objectivo a criação de um **Centro de Excelência de Mercados Inclusivos Africanos (AIMEC)**. O AIMEC destina-se a tornar-se a melhor plataforma regional Pan-Africana de liderança de pensamento e de acção sobre negócios inclusivos (IB) e mercados inclusivos (IM), identificando, facilitando e replicar as boas práticas e inovação na política de IB e de IM, na programação e nas parcerias. Em última análise, este processo, promoverá o crescimento inclusivo e a integração económica regional em África.

Este plano de negócios **baseia-se nos resultados de um estudo de viabilidade em separado**, que tomou em consideração

Quadro 1: Definição de negócios inclusivos e mercados

Os negócios inclusivos (IB) incluem os pobres do lado da procura como clientes e do lado da oferta como empregados, produtores e donos de empresas nos vários pontos da cadeia de valores. Os mercados inclusivos (IM) expandem escolhas e oportunidades para os grupos excluídos pobres e outros no seu papel como produtores, consumidores, empreendedores e empregados.

as opiniões de uma ampla gama de intervenientes, incluindo a Comissão da União Africana (CUA) e os representantes dos Estados-Membros, bem como os peritos internacionais sobre os mercados inclusivos e negócios inclusivos. O estudo de viabilidade incluiu **27 entrevistas com informantes-chave**, mais de 50 respostas em **pesquisas on-line**, bem como um **mapeamento de instituições e programas** no espaço do AIMEC e um exercício de referência de indicador que verificamos em outros Centros de Excelência (COE). Para

mais informações, por favor consulte o estudo de viabilidade que está disponível como uma adenda separada.

A necessidade do AIMEC

A necessidade de AIMEC baseia-se na premissa de que o apoio ao desenvolvimento de mercados inclusivos é **fundamental para o crescimento inclusivo e o desenvolvimento sustentável**, através da geração de emprego e rendimentos para os grupos de baixa renda, proporcionando-lhes serviços e produtos a preços acessíveis e, melhorando assim as suas escolhas e oportunidades. Um princípio fundamental subjacente ao conceito do AIMEC é, portanto, que o Centro proposto irá centrar-se no apoio ao desenvolvimento de mercados e negócios mais inclusivos de África, **facilitando desse modo a criação de empregos, a geração de renda, a redução da pobreza e o crescimento inclusivo**. No contexto da UA, o AIMEC deverá ser visto como uma parte fundamental da implementação das estratégias existentes e dos planos tais como, o **Plano Estratégico 2014 – 2017** da UA, a **Agenda 2063** da União Africana e a realização dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. O foco Pan-Africano do AIMEC significa que é capaz de trabalhar ao nível regional, através de uma estreita cooperação e parceria com as Comunidades Económicas Regionais (CER).

Hoje, a **paisagem de apoio** para o negócio inclusivo e para a criação de mercados inclusivos em todo o continente Africano, **falta coordenação e boas práticas de um país ou região são replicados apenas raramente nos outros**. Há igualmente

uma falta de políticas prontas para a implementação ao nível nacional e regional que seriam utilizadas para alcançar, por exemplo, os objectivos da Agenda 2063 da UA.

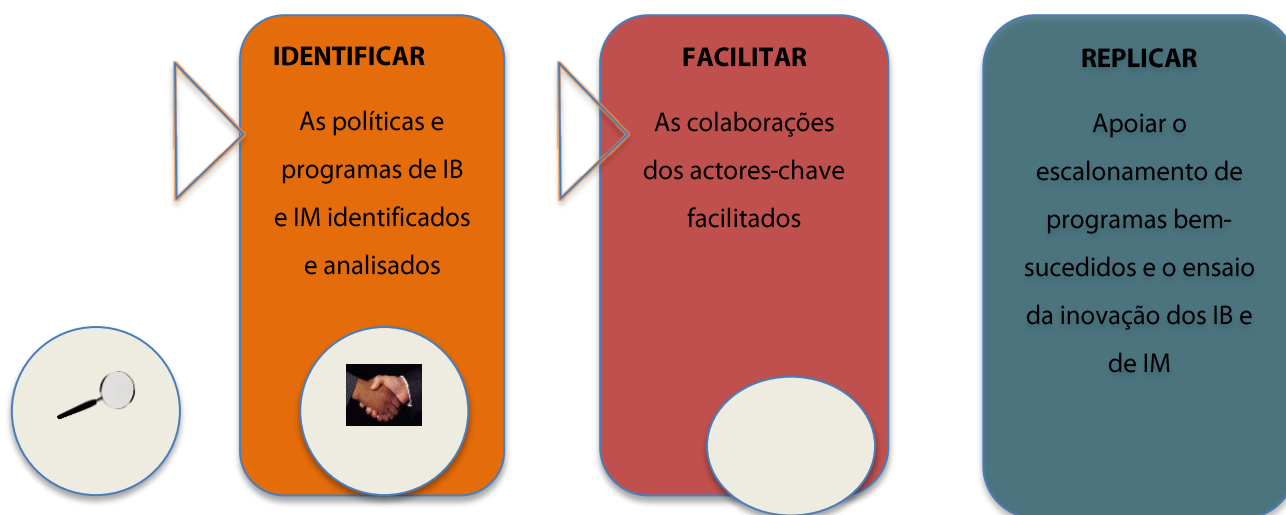
O estudo de viabilidade, em particular, o exercício de mapeamento da paisagem, revelou uma demanda por um Centro que abordaria **três lacunas importantes na paisagem de negócio inclusivo e nos mercados inclusivos que o AIMEC deveria trabalhar no sentido de preencher:**

1. **Lacuna temática:** Poucas instituições visam especificamente aos negócios e mercados inclusivos e cadeias de valores regionais, embora algumas instituições trabalhem em áreas afins. Em particular, há pouca consideração do papel dos governos e da política na criação de IB e de IM. Isto sugere a necessidade de uma instituição para apoiar o desenvolvimento de políticas de inclusão e práticas bem sucedidas na criação de mercados inclusivos.
2. **Lacuna Geográfica:** Enquanto algumas iniciativas relevantes existem ao nível sub-regional ou nacional de África, há muito poucas iniciativas que tenham uma perspectiva continental e podem apoiar a replicação e a divulgação de boas práticas em todo o continente. Isto sugere a necessidade de uma instituição com foco pan-Africano.
3. **Lacunas nos serviços:** Existe pouca coordenação, colaboração, pouco diálogo público-privado e intercâmbio de conhecimentos e das boas práticas nos mercados e negócios inclusivos em África. O AIMEC pode, portanto, desempenhar um papel importante na coordenação de iniciativas regionais em conjunto com as CER relevantes e facilitar as ligações entre os sectores público e privados.

A concepção do AIMEC

A missão do **AIMEC é tornar-se a plataforma público-privada pan-Africana reconhecida sobre a política e programação dos negócios e mercados inclusivos**, identificar, promover e facilitar a replicação e o desenvolvimento de boas práticas em matéria de política e programação em todo o continente. Para atingir esta missão, o AIMEC deverá realizar uma série de actividades, que estão agrupados em três pilares que são resumidos na figura 1 abaixo:

Figura 1: três pilares do AIMEC



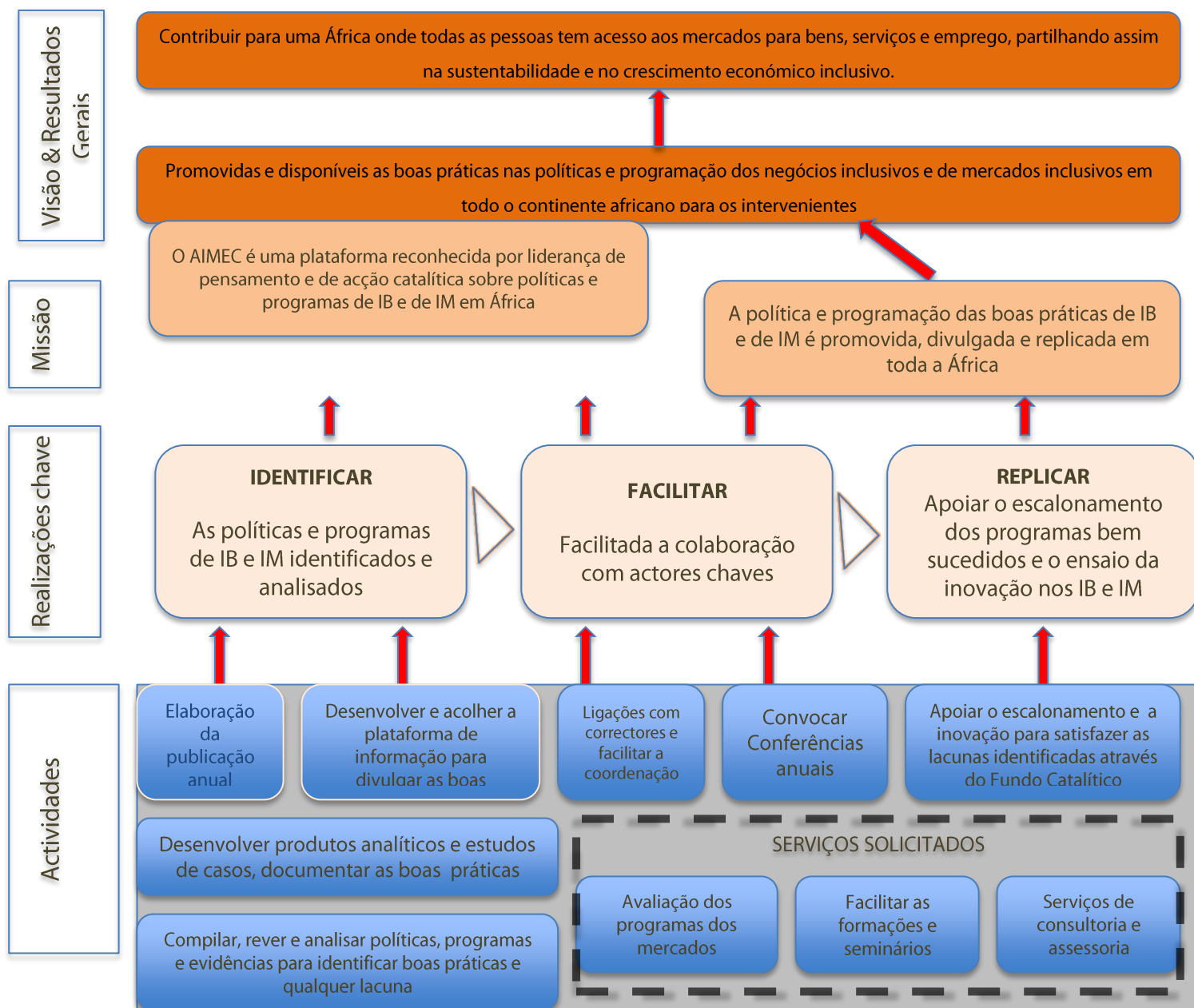
Fonte: Autores

- **Pilar Um: IDENTIFICAR** e analisar as políticas de boas práticas e programas de IB e de IM através da recolha de conhecimentos e das evidências existentes: a realização de um mapeamento detalhado das políticas e programas de IB e de IM, o desenvolvimento de produtos analíticos e de estudos de casos, e divulgação de informações por meio de uma publicação anual emblemática e plataforma de informação *on-line*;
- **Pilar dois: FACILITAR** a replicação, adopção e desenvolvimento desta boa prática, agindo como uma plataforma para a coordenação e colaboração entre os intervenientes: Intermediação de ligações e organização de fóruns de diálogo e através da realização de uma conferência anual que reúne os principais intervenientes de todo o continente;
- **Pilar Três: REPLICAR** as boas práticas, através de incentivos financeiros para o escalonamento de programas de IB/IM existentes e para a orientação de soluções inovadoras, onde as abordagens existentes não sejam eficazes. Isto será feito através da criação de um Fundo Catalítico que premiará competitivamente as subvenções destinadas aos decisores políticos, aos actores de desenvolvimento e ao sector privado.

A teoria da mudança na Figura 2 mostra como as actividades e os resultados do AIMEC irão contribuir para o cumprimento da missão e visão do AIMEC.

Figura 2: Teoria da mudança do AIMEC

Fonte: Autores



Dentro dos três pilares, o AIMEC irá funcionar em todos os sectores relevantes numa forma baseada na demanda sem nenhum mandato específico de sector. No entanto, recomenda-se que, numa base anual, o AIMEC selecione um sector temática em que deve se concentrar. Este sector escolhido, irá se tornar no foco de ambas a publicação anual emblemática e o Fundo Catalítico.

O AIMEC começará com um foco nas políticas e programas e terá como alvo ambos **intervenientes do sector público e privado**. A inclusão dos intervenientes do sector privado é a chave para o sucesso uma vez que os mercados inclusivos precisam de participação e aderência das empresas. Especificamente, os seguintes três grupos de intervenientes serão o grupo-alvo:

1. Os clientes-alvo no **sector público e nas suas afiliais** são a Comissão da União Africana (CUA), o governo nacional e local dos Estados-Membros da UA e as Comunidades Económicas Regionais (CER).

2. Os clientes do **sector privado** incluem empresas, ambas as MPMEs e as multinacionais de origem Africana ou com operações significativas em África; e de negócios ou associações comerciais regionais.
3. **Outros actores de desenvolvimento**, tais como os parceiros bilaterais e multilaterais de desenvolvimento ou fundações, bem como as organizações da sociedade civil.

A estrutura organizacional

A maior parte do detalhe organizacional em torno do AIMEC está para ser finalizado com base nas decisões relativas à estrutura jurídica e do orçamento atribuído à gestão do Centro. Este plano de negócios é limitado a recomendações a esse respeito, e explora duas estruturas organizacionais que precisam de ser considerados pelos decisores políticos relevantes:

- um **Centro pertencente à CUA**: o Centro pode ser estabelecido tanto como um projecto/iniciativa de uma unidade da CUA existente, ou à um fundo/fundação;
- um **Centro pertencente à uma organização independente ou da ONU**: o Centro pode ser anexado à um organismo das Nações Unidas existente ou à uma organização independente, como um centro de investigação ou a uma organização não-governamental (ONG).

Enquanto atingir uma sustentabilidade financeira, constitui um objectivo fundamental para o AIMEC, que um realismo em torno de financiamento e das opções de financiamento no espaço público-privado pan-Africano seja garantido, e por isso recomenda-se que o AIMEC seja financiado através duma combinação de **financiamento de base** (contribuições regulares dos Estados Membros, dos doadores bilaterais e multilaterais, agências da ONU, empresas privadas, fundações e outros parceiros), o **financiamento de projectos** dos parceiros na procura de apoio específico (por exemplo, agentes de desenvolvimento que procuram apoio à implementação), e **taxas** de serviço (por exemplo, na formação ou nas conferências, ou empresas privadas ou agências governamentais que necessitem de serviços de consultoria específica ou de assistência técnica).

Estima-se que os custos do AIMEC estarão na ordem de 2 milhões de \$EU por ano, incluindo um montante para o Fundo Catalítico (a partir de cerca de 350.000 \$EU).

Próximos passos

Por forma a avançar na implantação e no estabelecimento do AIMEC, as seguintes etapas sequenciais devem ser tomadas. Em primeiro lugar, as questões pendentes em torno da concepção do AIMEC precisam de ser finalizados pelos intervenientes relevantes - em especial a estrutura organizacional. Quando isso for concluído, em seguida, o financiamento tem de ser assegurado. Isto irá determinar a abrangência final das actividades que o AIMEC será capaz de realizar, bem como o

peçoal necessário. Quando houver certeza na concepção operacional e da disponibilidade de fundos, então o AIMEC pode avançar para uma fase operacional.

Na fase operacional, a equipa terá de ser recrutada, começando com o Director do Centro, antes de estabelecimento de uma presença física. A primeira tarefa do AIMEC será de transformar este plano de negócios num plano operacional que incide sobre o primeiro ano de actividade. Como os pilares do AIMEC estão projectados no sentido de se edificarem um sobre o outro de forma sequencial, a implementação irá começar com o Pilar 1. Estima-se que as primeiras concessões do fundo sejam emitidas dentro de 18-24 meses após o estabelecimento do Centro.

ANEXO do quadro Log

O AIMEC deve adoptar uma abordagem de gestão orientada por resultados, e as actividades, os produtos e os resultados devem ser cuidadosamente monitorizados e analisados como parte integrante da sua actividade operacional. Um quadro lógico indicativo, que capta as áreas dos resultados-chave, actividades e indicadores sugeridos, encontra-se inserido na página. Isso deve formar a base de revisões e ajustamentos subsequentes durante a fase de estabelecimento do AIMEC.

RESULTADO	INDICATIVO Indicadores e metas RESULTADO
<p>Promovidas e disponíveis as boas práticas da política e programação do negócio inclusivo e mercado inclusivo em todo o continente Africano para os principais intervenientes</p> <ul style="list-style-type: none"> O AIMEC é uma plataforma reconhecida por liderança de pensamento e de acção catalítica sobre políticas e programas de IB e de IM em África As boas práticas em matéria de política e programação de IB e de IM são promovidas, divulgadas e replicadas em toda a África 	<ul style="list-style-type: none"> Número de documentos de orientação sobre os negócios inclusivos e políticas de mercado inclusivos aprovados pela UA, CER e/ou os Estados-Membros <i>Meta: dois cada ciclo de execução de três anos</i> Os Estados Membros da UA com as políticas e programas explicitamente de apoio aos mercados inclusivos e empresas <i>Meta: 10% dos Estados-Membros (5) depois de três anos, 20% (10), após cinco anos</i> Aumento percentual no número de negócios inclusivos em África <i>Meta: aumento de 15% após cinco anos (linha de base a ser definida)</i> Aumento percentual no número de eventos de negócios inclusivos e mercados inclusivos em África <i>Meta: 10% depois de três anos, 25% após cinco anos (linha de base a ser definida)</i>

DESCRIÇÃO DA REALIZAÇÃO	INDICADORES E METAS DA REALIZAÇÃO INDICATIVA	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ACTIVIDADES INDICATIVAS
<p>Realização Chave A: IDENTIFICAR As políticas e programas do mercado inclusivo e de negócios inclusivos são identificados, analisados e documentados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de políticas e de programas documentados e captados no banco de dados num ano. <i>Meta: 100 no 1º ano</i> Número de produtos de conhecimento (produtos analíticos e estudos de caso), publicado por ano <i>Meta: 4 vezes por ano</i> Produzida e divulgada a publicação emblemática anual <i>Meta: 1 vez por ano</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Compilar banco de dados abrangente de programas existentes, iniciativas e políticas em torno de IB/IM em África Identificar critérios de boas práticas Desenvolver produtos analíticos estudos de caso de pesquisa Desenvolver e acolher uma plataforma de informação <i>on-line</i> Desenvolver uma publicação de referência 	<ul style="list-style-type: none"> Número de políticas mapeadas, avaliadas e documentadas Número de documentos de orientação publicados Número de estudos de casos desenvolvidos Visitantes únicos na plataforma de informação <i>on-line</i> Produzida e divulgada a publicação anual emblemática

<p>Realização Chave B: FACILITAR A replicação, adopção e desenvolvimento das boas práticas é facilitada, agindo como uma plataforma para a coordenação e facilitação entre os principais actores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de seminários e/ou sessões de formação realizadas <i>Meta: 6 vezes por ano</i> • Número de regiões onde os seminários e/ou sessões de formação são realizadas <i>Meta: 4 regiões diferentes</i> • Número de participantes e organizações que participam na conferência anual <i>Meta: 50 participantes de 25 organizações</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligações com correctores e facilitar a colaboração entre os actores de IB/IM em África, mediante a convocação de seminários de tópicos específicos e fóruns de diálogo • Convocar uma conferência anual sobre as políticas e programas de negócios inclusivos e mercados inclusivos em África 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de seminários e/ou sessões de formação realizados • Número de fóruns de diálogo realizados • Conferência anual organizada • Número de participantes na conferência anual • Número de organizações representadas na conferência anual
<p>Realização Chave C: REPLICAR Os negócios inclusivos bem-sucedidos e programas de mercado são escalonados e as soluções inovadoras onde as abordagens existentes não são eficazes são pilotados, multiplicando assim as boas práticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de candidaturas para o Fundo de Mercados Inclusivos Africanos <i>Challenge Fund</i> <i>Meta: 20</i> • Número de bolsas concedidas anualmente <i>Meta: Quatro bolsas (2 escalonamento/ replicação e 2 ensaios da inovação)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar sectores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Em que as actividades existentes poderiam, de forma útil, ser reproduzidas ou escalonadas, e ○ Onde forem necessárias abordagens inovadoras • Projectar janelas específicas para cada ronda de financiamento • Executar uma operação de janela de financiamento aberta, transparente e competitiva e seleccionar as candidaturas vencedoras • Supervisionar a implementação da subvenção 	<ul style="list-style-type: none"> • Concluída a pesquisa de análise da lacuna e projectadas as janelas de financiamento (duas vezes ao ano) • Número de candidaturas para a Política dos Mercados Inclusivos africanos de <i>Challenge Fund</i> • Número e valor dos subsídios do <i>Challenge Fund</i> concedidos para i) dimensionamento/ replicação e ii) os ensaios da inovação • Número de beneficiários que satisfaçam metas do projecto (anualmente) • Fundos alavancados por meio de correspondência de subvenções
<p>Realização Chave D: Sustentabilidade (longo prazo) Serviços prestados dentro do espaço de IB/IM numa base de pagamento de taxa, com o objectivo de contribuir para a sustentabilidade financeira do Centro</p>	<p><i>Como um objectivo a longo prazo, as metas com prazos, ainda não estão definidas neste momento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • % do orçamento operacional do AIMEC financiado pelos serviços de pagamentos das taxas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a formação e seminários precisos • Proporcionar serviços de consultoria • Gerir e executar projectos especiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Número e valor dos seminários pagos e/ou sessões de formação realizada • Número e valor dos serviços de consultoria concluídos • Número e valor dos projectos especiais geridos ou executados