



aicep Portugal Global



# GUIA PRÁTICO DE ACESSO AO MERCADO DAS MULTILATERAIS FINANCEIRAS



Grupo de Trabalho AICEP/GPEARI-MF

Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras



THE WORLD BANK



AFRICAN DEVELOPMENT  
BANK GROUP



BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
DA AMÉRICA LATINA



# Videoconferências AICEP Global Network



aicep Portugal Global

A AICEP disponibiliza um novo serviço de videoconferência para reuniões em directo, onde quer que se encontre, com os nossos responsáveis da Rede Externa presentes em mais de 40 países.

Obtenha a informação sobre os mercados internacionais que necessita e esclareça as suas dúvidas sobre:

- Potenciais clientes
- Canais de distribuição
- Aspectos regulamentares
- Feiras e eventos
- Informações específicas sobre o mercado

Para mais informação e condições de utilização consulte o site:

**[www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)**

Tudo isto,  
sem sair  
do seu escritório



Lisboa  
Av. 5 de Outubro, 101,  
1050-051 Lisboa  
Tel: + 351 217 909 500

E-mail: [aicep@portugalglobal.pt](mailto:aicep@portugalglobal.pt)

Porto  
Rua Júlio Dinis, 748, 9º Dto.  
4050-012 Porto  
Tel: + 351 226 055 300

Web: [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)

## Índice

<b>Listagem de abreviaturas</b>	4
<b>O Grupo de Trabalho AICEP/GPEARI-MF do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras</b>	4
<b>Introdução</b>	5
<b>Um primeiro contacto</b>	6
• A mais-valia deste mercado para as empresas e consultores nacionais	6
• A dimensão do mercado – instituições abrangidas	6
• A dimensão do mercado – produtos financeiros	6
• A dimensão do mercado – oportunidades de negócio	6
<b>A curva de aprendizagem</b>	7
<b>O ciclo do projeto</b>	9
<b>Alguns conselhos úteis</b>	10
<b>Erros a evitar</b>	11

## Listagem de abreviaturas

<b>AE</b>	Agências executoras
<b>AICEP</b>	<b>aicep</b> Portugal Global - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.
<b>BAfD</b>	Banco Africano de Desenvolvimento
<b>BAAsD</b>	Banco Asiático de Desenvolvimento
<b>BEI</b>	Banco Europeu de Investimento
<b>BERD</b>	Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>BM</b>	Grupo Banco Mundial
<b>CAF</b>	Corporação Andina de Fomento
<b>CII</b>	Corporação Interamericana de Investimentos
<b>FAfD</b>	Fundo Africano de Desenvolvimento
<b>GPEARI-MF</b>	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças
<b>IBRD</b>	Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento, em terminologia inglesa
<b>ICSID</b>	Centro Internacional para a Arbitragem de Disputas sobre Investimentos, em terminologia inglesa
<b>IDA</b>	Associação Internacional de Desenvolvimento, em terminologia inglesa
<b>IFC</b>	Sociedade Financeira Internacional, em terminologia inglesa
<b>IFI</b>	Instituições Financeiras Internacionais
<b>MAMMF</b>	Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras
<b>MIGA</b>	Agência Multilateral de Garantia de Investimentos, em terminologia inglesa

## O Grupo de Trabalho AICEP/GPEARI-MF do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras

O Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras (MAMMF) funciona como centro dinamizador de uma rede institucional e associativa que visa promover o aproveitamento por parte das empresas e consultores nacionais das oportunidades de negócio geradas pelas IFI, contribuindo desta forma para potenciar as exportações e a internacionalização da economia portuguesa. Esta ação visa assim maximizar o retorno para a economia nacional da participação do Estado no capital daquelas instituições.

O mecanismo é constituído por (i) uma comissão de acompanhamento, órgão consultivo que reúne representantes de instituições públicas e associativas com interesse naquele mercado<sup>1</sup>; e (ii) um grupo de trabalho da AICEP e do GPEARI-MF ([gt.multilaterais@portugalglobal.pt](mailto:gt.multilaterais@portugalglobal.pt)), com funções operacionais.

### Grupo de Trabalho Das Multilaterais Financeiras

Av.ª 5 de Outubro, n.º 101, 1050-051 Lisboa

E-mail: [gt.multilaterais@portugalglobal.pt](mailto:gt.multilaterais@portugalglobal.pt)

Tel.: +351 21 790 95 00

Visite-nos em:

[www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt) >Projetos Internacionais

<sup>1</sup> Designadamente a AICEP, o GPEARI-MF, a Associação Empresarial de Portugal, a Associação Industrial Portuguesa, a Associação Portuguesa de Bancos, a Associação Portuguesa de Projetistas e Consultores, a Direção Geral da Política Externa do Ministério dos Negócios Estrangeiros, o Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, a Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, a Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário, a EnergyIn - Pólo de Competitividade e Tecnologia da Energia e a Parceria Portuguesa para a Água.



## Introdução

As Multilaterais Financeiras são Instituições Financeiras Internacionais (IFI) que promovem o desenvolvimento económico e social e a redução dos níveis de pobreza nos países em desenvolvimento. As IFI de que Portugal é membro (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Banco Asiático de Desenvolvimento, Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento, Corporação Andina de Fomento e Banco Europeu de Investimento<sup>2</sup>) movimentam uma **oferta à escala global que chega a ultrapassar os 100 mil milhões de dólares/ano** em empréstimos, doações, garantias e participações de capital nos sectores público e privado dos países em desenvolvimento. Estes países, por seu turno, utilizam estes recursos para adquirir bens e serviços ou realizar obras públicas com vista a implementar projetos de infra-estruturas e melhorar o clima de investimento.

O mercado das multilaterais financeiras apresenta assim um enorme potencial no que diz respeito a oportunidades de negócio, investimento e parcerias internacionais para as empresas que pretendem internacionalizar as suas operações nos países em desenvolvimento.

- Operações com o **Setor Público**, a janela soberana, para financiamentos a governos e empresas/entidades governamentais, que exige uma demonstração de interesse por

parte do Ministério responsável pela gestão da relação entre o país e o Banco, da qual surgem as oportunidades de **procurement** para empresas e consultores;

- Operações com o **Setor Privado**, a janela não soberana, para financiamento de empresas privadas de direito local (vertente **investimento**), à qual empresas portuguesas com subsidiárias locais podem aceder;
- Os **Trust Funds** ou Fundos de Cooperação Técnica que Portugal mantém junto de algumas IFI, cujos recursos se destinam a financiar serviços de consultoria e assistência técnica nos países beneficiários e que são geridos directamente pelos bancos.

Identificar, acompanhar e apostar em contratos neste mercado altamente competitivo exige não só competência técnica e um produto de qualidade, como conhecimento acerca do funcionamento das instituições, quer a nível do “ciclo do projeto”, quer a nível das regras de licitação.

Este guia prático de acesso das empresas e consultores nacionais às oportunidades de negócio nas multilaterais financeiras pretende transmitir informação útil, clara e concisa, propondo linhas gerais de atuação às empresas portuguesas interessadas em explorar as oportunidades de negócio geradas pelos projetos de desenvolvimento financiados por estas instituições.

<sup>2</sup> Neste contexto apenas nos referimos ao mandato externo do BEI.



## Um primeiro contacto

As IFI financiam projetos que são implementados na sua maioria pelas agências executoras (AE), normalmente departamentos governamentais dos países beneficiários, responsáveis pela licitação dos bens, obras públicas e serviços, de acordo com os critérios definidos pelas IFI.

### A mais-valia deste mercado para as empresas e consultores nacionais

Os concursos públicos de licitação internacional lançados pelas multilaterais financeiras obedecem a uma série de critérios que descreveremos em pormenor posteriormente e que incluem critérios de competência técnica, experiência, qualidade e preço.

### A dimensão do mercado – instituições abrangidas

A participação de Portugal nas IFI prossegue objectivos gerais de natureza político-diplomática e económica.

Relativamente aos primeiros, procura-se sobretudo aumentar a visibilidade e influência nacional nos processos de decisão das instituições e defender, desta forma, os interesses estratégicos da política externa e de cooperação portuguesa.

Por outro lado, os objetivos de natureza económica prendem-se com a promoção das exportações e dos processos de internacionalização das empresas e consultores nacionais, num mercado avaliado em cerca de US\$150 mil milhões por ano. Portugal contribui assim com a qualidade e mais-valia dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas e consultores nacionais para o desenvolvimento social e económico dos países beneficiários dos fluxos multilaterais.

### Portugal é neste contexto acionista das seguintes multilaterais financeiras:

- **Grupo do Banco Mundial (BM)**<sup>3</sup>, desde 1961;
- **Grupo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**<sup>4</sup>, desde 1979;
- **Grupo do Banco Africano de Desenvolvimento**<sup>5</sup>, desde 1983;
- **Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BERD)**, desde 1991;
- **Banco Asiático de Desenvolvimento (BAfD)**<sup>6</sup>, desde 2002;

- **Corporação Andina de Fomento (CAF)**, desde 2009; e
- **Banco Europeu de Investimento (BEI)**, desde 1986.

O Grupo do Banco Mundial, com uma cobertura de quase a totalidade dos países, tende a ser a instituição referência no sistema. As restantes instituições, com uma cobertura regional, baseiam o seu modelo de negócio numa relação inerentemente privilegiada com os Governos locais e mais reativa às necessidades dos países beneficiários.

De uma forma geral, as multilaterais financeiras coordenam a sua atuação no terreno, implementando uma divisão de responsabilidades consoante a vantagem comparativa de cada instituição. É assim frequente as multilaterais financeiras, em conjunto com os doadores bilaterais presentes no terreno, acertarem entre elas a atribuição do papel ou dos papéis de liderança em cada um dos sectores de apoio.

### A dimensão do mercado – produtos financeiros

As multilaterais financeiras, de uma forma genérica, oferecem os seguintes produtos financeiros aos seus clientes, privados ou públicos:

- Empréstimos a longo-prazo, com taxas de juro de mercado;
- Empréstimos a longo-prazo com juros bonificados;
- Participações de capital;
- Garantias;
- Donativos destinados ao financiamento de atividades específicas nos países de menor rendimento;
- Produtos de financiamento estruturado e gestão de risco;
- Programas de facilitação do comércio internacional; e
- Fundos de cooperação técnica (*Trust Funds*), bilaterais ou multilaterais, constituídos por doadores para financiamento específico de determinadas áreas de projetos de consultoria e assistência técnica.

### A dimensão do mercado – oportunidades de negócio

As IFI definem as regras de *procurement* que estabelecem os critérios a seguir pela entidade promotora local no fornecimento de bens, na execução de obras e na contratação de serviços de consultoria para a elaboração de estudos ou para a gestão de determinados procedimentos. Estas aquisições são financiadas pelo projeto mediante concursos públicos nacionais e/ou internacionais.

<sup>3</sup> Que inclui o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (IBRD), a Associação Internacional de Desenvolvimento (IDA), a Sociedade Financeira Internacional (IFC), a Agência Multilateral de Garantia de Investimentos (MIGA) e o Centro Internacional para a Arbitragem de Disputas sobre Investimentos (ICSID).

<sup>4</sup> Que inclui o Banco Interamericano de Desenvolvimento propriamente dito

(BID), o Fundo de Operações Especiais (FOE) e a Corporação Interamericana de Investimentos (CII).

<sup>5</sup> Que inclui o Banco Africano de Desenvolvimento propriamente dito (BAfD) e o Fundo Africano de Desenvolvimento (FAfD).

<sup>6</sup> Que inclui o Banco Asiático de Desenvolvimento propriamente dito (BAfD) e o Fundo Asiático de Desenvolvimento (FAfD).

As multilaterais financeiras, de uma forma genérica, oferecem as seguintes oportunidades de negócio às empresas, consultores e banca nacional:

- Contratos de licitação pública para prestação de serviços;
- Contratos de licitação pública para realização de obras;
- Contratos de licitação pública para satisfação das próprias necessidades das IFI (*corporate procurement*);
- Participação, como investidor, promotor ou co-financiador, em projetos de natureza privada ou projetos de parcerias público-privadas<sup>7</sup>, desde que contribuam para o desenvolvimento económico ou social dos países beneficiários<sup>8</sup>;
- Contratos de consultadoria, gerados quer pelos departamentos de operações de cada Banco, quer pelos Fundos portugueses de cooperação técnica junto do BAfD, BERD e BID<sup>9</sup>; e
- Para a banca nacional, serviços de intermediação financeira, quer a nível da participação nos programas de facilitação do comércio internacional daquelas instituições, quer a nível da sindicância de empréstimos por elas concedidos.

## A curva de aprendizagem

Por curva de aprendizagem entende-se o processo de familiarização e de aproximação das empresas e consultores nacionais às multilaterais financeiras.

Esta curva de aprendizagem apresenta os seguintes passos:

### 1. Definir o mercado:

Selecionar a instituição mais relevante para o produto e para a região de interesse.

### 2. Compreender as diferentes oportunidades de negócio

oferecidas por cada multilateral financeira.

Para tal, sugere-se uma primeira consulta às páginas relativas a contratos de licitação internacional de bens, obras públicas e serviços de cada multilateral financeira:

Tabela 1 – Roteiro de páginas eletrónicas sobre oportunidades de negócio nas Multilaterais financeiras

Instituições	Procurement	Corporate procurement	Financiamento ao setor privado
Anúncios de licitações internacionais	<a href="http://www.devbusiness.com">www.devbusiness.com</a> <a href="http://www.dgmarket.com">www.dgmarket.com</a> <a href="http://www.globaltenders.com/tenders">www.globaltenders.com/tenders</a>		– – –
BM	<a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a> Home/Projects/Procurement <a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a> Home/Projects/Procurement/Monthly Operational Summary	<a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a> Home/Business Center/Corporate Procurement	<a href="http://www.ifc.org">www.ifc.org</a> Home/What we do <a href="http://www.ifc.org">www.ifc.org</a> Home/Projects
BAfD	<a href="http://www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement/">www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement/</a> <a href="http://www.afdb.org/en/projects-and-operations/project-portfolio/">www.afdb.org/en/projects-and-operations/project-portfolio/</a>	<a href="http://www.afdb.org/en/documents/corporate-rate-procurement/">www.afdb.org/en/documents/corporate-rate-procurement/</a>	<a href="http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/private-sector-development/">www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/private-sector-development/</a>
BID	<a href="http://www5.iadb.org/idbppi/asp/ppProcurement.aspx">www5.iadb.org/idbppi/asp/ppProcurement.aspx</a>	<a href="http://www.iadb.org/en/resources-for-businesses/idb-corporate-procurement,5759.html">www.iadb.org/en/resources-for-businesses/idb-corporate-procurement,5759.html</a>	<a href="http://www.iic.org/en/products">www.iic.org/en/products</a>
BAfD	<a href="http://www.adb.org/site/business-opportunities/main">www.adb.org/site/business-opportunities/main</a>	<a href="http://www.adb.org/site/business-opportunities/institutional-procurement">www.adb.org/site/business-opportunities/institutional-procurement</a>	<a href="http://www.adb.org/site/private-sector-financing/main">www.adb.org/site/private-sector-financing/main</a>
BERD	<a href="http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/procurement.shtml">www.ebrd.com/pages/workingwithus/procurement.shtml</a>	<a href="http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/procurement/corporate.shtml">www.ebrd.com/pages/workingwithus/procurement/corporate.shtml</a>	<a href="http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/projects.shtml">www.ebrd.com/pages/workingwithus/projects.shtml</a>
CAF	<a href="http://www.caf.com">www.caf.com</a> Home/Produtos e serviços		
BEI	<a href="http://www.eib.org/about/procurement/index.htm?lang=en">http://www.eib.org/about/procurement/index.htm?lang=en</a>		

<sup>7</sup> Muito embora a maior parte das operações financiadas pelas IFI se destine a financiar grandes projetos desenvolvidos por entidades públicas locais, a tendência é para que o setor privado tenha cada vez mais expressão. Algumas instituições contam com janelas específicas para o financiamento a empresas privadas, como a IFC no caso do Grupo Banco Mundial ou a CII no caso do Grupo do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Outras instituições têm ainda como objetivo promover o crescimento significativo deste ramo de negócio, como o Banco Asiático de Desenvolvimento, que pretende que metade do seu volume de negócios em 2020 tenha como destino o setor privado. Por último, refira-se que cerca de 80% do volume de negócios do BERD tem como destinatários empresas privadas.

<sup>8</sup> As empresas portuguesas podem recorrer a estas entidades mais vocacionadas para o setor privado para financiar os seus projetos de investimento em determinado país. A pré-condição para a elegibilidade

de um projeto é localizar-se num país em desenvolvimento membro da instituição e o promotor ser igualmente oriundo de um país membro. O projeto deve ser tecnicamente sólido e com viabilidade financeira. Deve igualmente beneficiar a economia local e respeitar os critérios ambientais e sociais defendidos pela instituição.

<sup>9</sup> Estes fundos, ligados total ou maioritariamente a empresas e consultores portugueses, têm em vista facilitar a participação das empresas e consultores nacionais nos projetos de assistência técnica (estudos de pré-viabilidade, viabilidade, avaliação, formação e capacitação) nos países em desenvolvimento. Para além dos benefícios económicos decorrentes da adjudicação dos contratos, as empresas e consultores nacionais têm a oportunidade de trabalhar diretamente com uma multilateral financeira e adquirir experiência para concorrer posteriormente a outros projetos da mesma natureza.

**3. Conhecer a instituição** e o amplo leque de publicações e informação disponibilizada no respetivo portal.

**4. Cumprir os requisitos mínimos necessários** à participação nas oportunidades de negócio ofertadas (a título de exemplo, proceder ao registo prévio na base de dados de consultores do Banco, que permite também aceder a alertas, notificações e outras informações úteis da instituição em causa):

- [Banco Mundial](#) e [Banco Interamericano de Desenvolvimento](#)
- [Banco Africano de Desenvolvimento](#)
- [Banco Asiático de Desenvolvimento](#)
- [Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento](#)

**5. Selecionar países e setores prioritários**, familiarizando-se com a estratégia das multilaterais financeiras para esses países e setores e o tipo de projetos financiados, podendo para o efeito consultar os seguintes *sites*:

Instituições	Documentos de Estratégia
Banco Mundial	<a href="#">Country Strategies</a> <a href="http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0_contentMDK:20120702~pagePK:41367~piPK:279616~theSitePK:40941_00.html">http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0_contentMDK:20120702~pagePK:41367~piPK:279616~theSitePK:40941_00.html</a>
Banco Interamericano de Desenvolvimento	<a href="#">Country Strategy - Inter-American Development Bank</a> <a href="http://www.iadb.org/en/countries/jamaica/country-strategy.1085.html">http://www.iadb.org/en/countries/jamaica/country-strategy.1085.html</a>
Banco Africano de Desenvolvimento	<a href="#">Country Strategy</a> (by Country) <a href="http://www.afdb.org/en/countries/">http://www.afdb.org/en/countries/</a>
Banco Asiático de Desenvolvimento	<a href="#">Country Documents   Asian Development Bank</a> <a href="http://www.adb.org/countries/documents/1211">http://www.adb.org/countries/documents/1211</a>
Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento	<a href="#">Strategy</a> (by Country) <a href="http://www.ebrd.com/pages/country.shtml">http://www.ebrd.com/pages/country.shtml</a>
Banco Europeu de Investimento	<a href="http://www.eib.org/projects/publications/supporting-the-eu-external-action.htm">http://www.eib.org/projects/publications/supporting-the-eu-external-action.htm</a> <a href="http://www.eib.org/infocentre/publications/index.htm">http://www.eib.org/infocentre/publications/index.htm</a>

**6. Investigar exaustivamente os projetos em carteira**, identificando os respetivos especialistas responsáveis em cada instituição multilateral e agência executora.

**7. Apresentar e promover o seu produto**, designadamente através de contactos *ex ante* e *ex post* com os responsáveis pelos projetos identificados na multilateral financeira e, em particular, na agência executora<sup>10</sup>, bem como através da participação em seminários de oportunidades de negócio em cada instituição, em missões empresariais às sedes dos bancos e em encontros com os escritórios locais destas instituições à margem de missões empresariais



a países. Todas estas atividades são promovidas ativamente pelo Grupo de Trabalho para o acompanhamento do mercado das multilaterais financeiras.

**8. Marcar presença no terreno.** Regra geral, cabe às agências executoras nos países beneficiários a responsabilidade de implementar os projetos, assim como a contratação dos respetivos fornecedores e prestadores de serviços, mediante a supervisão (*ex ante* e/ou *ex post*) da IFI financiadora, que certifica que as regras e procedimentos são cumpridos durante todo o ciclo do projeto. A presença e os contactos a serem estabelecidos na sede das instituições prende-se basicamente com a necessidade de compreender a melhor forma de apresentar as expressões de interesse e as propostas.

<sup>10</sup> Em ambos os casos, esta estratégia poderá trazer frutos, no limite, através de um eventual convite direto para apresentação de propostas.



## O ciclo do projeto

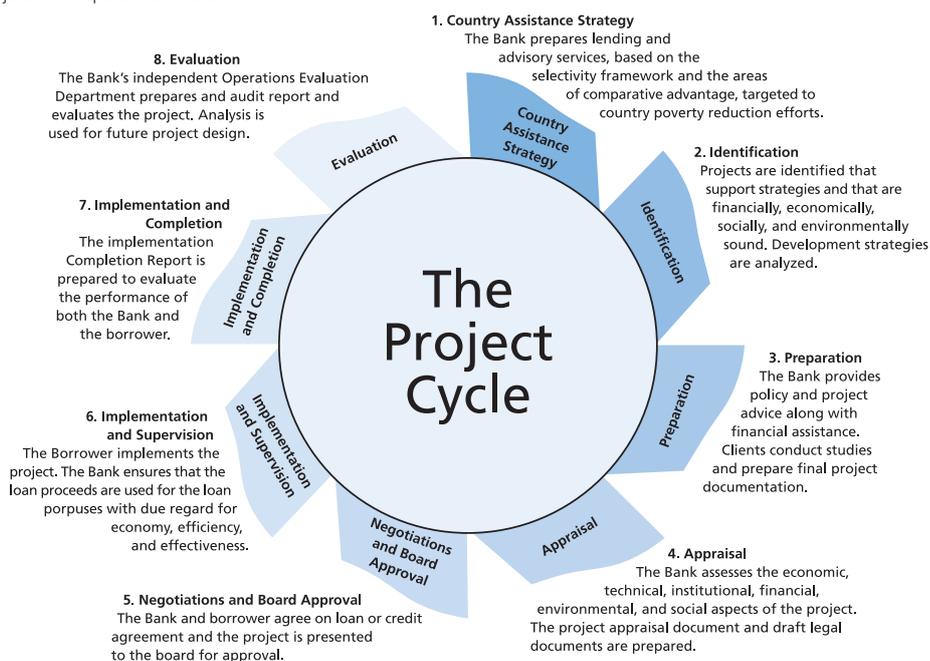
É fundamental neste processo de identificação e acompanhamento dos projetos ter conhecimento do processo sequencial de aprovação dos projetos, denominado “ciclo do projeto”, que explica como os projetos são identificados, programados, preparados e aprovados.

Muito embora as oportunidades de negócio possam ocorrer em todas as fases do ciclo, o acompanhamento desde a sua génese aumenta, em grande medida, as probabilidades da

obtenção de um contrato. Normalmente as empresas de pequena dimensão concentram a sua atividade nas fases preparatórias e finais do projeto<sup>11</sup>, enquanto as empresas de média e grande dimensão concentram a sua atividade nas fases de implementação. Alerta-se no entanto que, em muitos casos, uma empresa pode ficar impedida de concorrer à fase de execução do projeto caso tenha participado na sua preparação.

Este processo, embora análogo, é específico a cada instituição. Para referência, apresentamos aqui o ciclo do projeto do Grupo Banco Mundial.

Figura 1 – Ciclo do projeto no Grupo Banco Mundial



<sup>11</sup> Em alguns casos, a contratação de consultores individuais abaixo de determinado limiar pode ser realizada por ajuste direto entre o responsável pelo projeto e o consultor, sem publicação do anúncio nem entrega de propostas.

## Alguns conselhos úteis

Na apresentação das candidaturas, recomenda-se seguir sempre que possível as seguintes boas práticas:

- Considerar o relacionamento com as multilaterais financeiras como uma aposta estratégica de médio e longo prazo, requerendo constância, consistência e determinação na aproximação a este mercado;
- Adaptar o produto oferecido à idiossincracia dos países em desenvolvimento, e tomar em consideração a concorrência local e internacional (estudar os mercados, os preços praticados e os concorrentes);
- Concentrar esforços e apostar no máximo em uma ou duas instituições, dois ou três países, de preferência no mesmo departamento regional da instituição, e em um ou dois setores;
- Analisar com detalhe os procedimentos e requerimentos dos concursos lançados por cada instituição;
- Analisar horizontalmente os *pipelines* de projetos das várias multilaterais financeiras nos países e setores selecionados;
- De preferência, possuir experiência prévia na região ou no país selecionado;
- Estabelecer parcerias com empresas ou consultores locais. Este aspeto é também importante na medida em que as multilaterais financeiras fomentam a componente e a contratação local nas suas políticas de contratação internacional (recomenda-se que as empresas nacionais concorram com as suas empresas subsidiárias locais, caso as possuam, e não a partir da sede em Portugal);
- Deter presença ou contatos privilegiados e de confiança no país beneficiário, particularmente num contexto de crescimento dos concursos lançados localmente pelas agências executoras locais (ver o caso extremo da CAF, onde a quase totalidade dos projetos é lançada localmente);
- Se possível, construir uma base de dados própria de consultores e peritos para a elaboração de expressões de interesse e propostas;
- Dependendo da dimensão da empresa, destacar um elemento da equipa para pesquisa, selecção e preparação de candidaturas às manifestações de interesse e concursos;
- Estabelecer contatos frequentes, *ex ante* e *ex post*, com os responsáveis pelos projetos identificados na multilateral financeira e, em particular, na agência executora;

- Posicionar-se o mais a montante possível no ciclo do projeto, sendo que um acesso atempado à informação permitirá à empresa definir de forma mais adequada a sua estratégia;



- Participar ativamente nos seminários de oportunidades de negócio em cada instituição, em missões empresariais às sedes dos bancos e em encontros com os escritórios locais destas instituições à margem de missões empresariais a países promovidos pelo Grupo de Trabalho para o acompanhamento do mercado das multilaterais financeiras;
- Preparar cuidadosamente as expressões de interesse a projetos destas instituições, ajustadas exaustivamente aos requerimentos e perfil do projeto e evitando informação excessiva e desnecessária (a título exemplificativo, seleccionar apenas consultores nacionais de países membros do Banco no caso do *procurement* daquela instituição não ser universal, como é o caso do BAsD). Os erros relacionados com o não cumprimento de uma ou mais normas processuais do concurso encontram-se entre as principais causas de insucesso de uma proposta, pois conduzem à sua desqualificação e exclusão; e
- É essencial que as empresas tenham capacidade de cumprir os critérios técnicos descritos nas especificações do concurso. Um dos elementos que determina em grande parte o êxito das operações é o facto de o produto ou serviço se ajustar às necessidades do projeto. Isto significa que a superioridade técnica de uma proposta é fundamental na escolha do vencedor. Regra geral, a qualificação técnica da proposta representa 80% da nota final, deixando ao preço da proposta os restantes 20%.

## Erros a evitar

Na apresentação das candidaturas há que ter em conta os seguintes requisitos, que a não serem contemplados são eliminatórios:

- Entrega das propostas fora de prazo;
- O prazo de validade das propostas;
- Os documentos requeridos nos Termos de Referência (TdR);
- Apresentar numa língua diferente da solicitada nos Termos de Referência;
- Obrigatoriedade de apresentar a declaração de conflitos de interesse;
- A proibição de incluir membros do governo/entidades públicas locais na equipa da proposta técnica da empresa;
- No caso de obras, não apresentar o Acordo de Consórcio;
- A ausência de registo da empresa na base de dados da instituição, em caso de obrigatoriedade;
- O tipo, valor e prazo da garantia bancária da proposta que é solicitada, quando aplicável; e
- O preço dos cadernos de encargos e respetivos portes, quando aplicáveis.

**Em suma, a candidatura deve cumprir escrupulosamente todos os requisitos exigidos.**

Em termos do conteúdo das propostas, há ainda que evitar os seguintes erros:

- Apresentação de uma proposta técnica que não cumpre os requisitos identificados nos TdR;
- Mencionar custos na proposta técnica;
- Não apresentar os CV dos elementos-chave da equipa, ou apresentar CV que não se enquadrem nos requisitos exigidos de fraca qualidade;
- Discrepância entre os termos de referência solicitados e os apresentados, tanto em termos de peritos como de custos pessoas/mês apresentados;
- Falta de clareza no papel e responsabilidade da empresa associada;
- Excesso ou escassa responsabilidade do “team-leader”;
- Não mencionar prazos de entrega.

Em definitivo, e tendo em conta que a “unidade de implementação” do projeto é normalmente composta por uma equipa reduzida de técnicos, chefiada por um consultor que muitas vezes gere mais do que um projeto, é recomendável que as propostas obedeçam a todos os requisitos solicitados, utilizem a linguagem do Banco e sejam concisas e claras, de modo a facilitar o trabalho burocrático dos técnicos e assim destacar-se dos demais concorrentes.

### **aicep Portugal Global Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.**

A aicep Portugal Global – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. tem por missão promover políticas de apoio à internacionalização, à promoção e aumento das exportações e aos investimento directo no país, alicerçando a sua actividade em iniciativas de divulgação e promoção no exterior das empresas portuguesas, com vista ao reforço da competitividade e da visibilidade de Portugal nos mercados externos, dirigindo assim a sua actividade para os projectos e mercados, que melhor contribuam para a competitividade das empresas e a sustentabilidade da economia portuguesa.

### **Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças (GPEARI)**

O Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI) tem por missão garantir o apoio à formulação de políticas e ao planeamento estratégico e operacional, em articulação com a programação financeira, assegurar, directamente ou sob a sua coordenação, as relações internacionais, bem como, acompanhar e avaliar a execução de políticas, dos instrumentos de planeamento e dos resultados dos sistemas de organização e gestão, em articulação com os demais serviços do Ministério das Finanças.



aicep Portugal Global

