U.PORTO

2º CICLO
ECONOMIA

Organizações Multilaterais de Desenvolvimento: análises e recomendações às empresas portuguesas

Eduarda Manuela Sousa Reis

2020

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

Organizações Multilaterais de Desenvolvimento: análise e recomendações às empresas portuguesas

Eduarda Manuela Sousa Reis

Relatório de estágio

Mestrado em Economia

Orientado por

Professor Doutor Miguel José Ferros Pimentel Reis da Fonseca

2020

Nota Bibliográfica

Eduarda Manuela Sousa Reis nasceu em Santa Maria da Feira onde completou os seus estudos até ao ensino superior.

Em 2018, completou o grau de licenciatura em Economia na Universidade Portucalense (Porto).

Após conclusão da licenciatura, ingressou na Faculdade de Economia da Universidade do Porto para adquirir o grau de mestre em Economia.

Agradecimentos

A realização deste estágio e a elaboração deste estudo fazem parte de uma das etapas mais importantes da minha vida, etapa esta que não seria ultrapassada sem o apoio de algumas pessoas. Como tal, expresso de seguida todos os meus agradecimentos.

Queria agradecer antes de tudo à Triconsulte – Serviços de Apoio à Gestão, Lda., pela grande oportunidade de pertencer a uma equipa tão dotada que me transmitiu imenso conhecimento e uma ótima experiência a nível empresarial, sem dúvida que me motivou a ser melhor e a querer sempre mais.

Agradeço ao meu orientador da empresa, Rui Trigo de Morais, pela maneira como me integrou na equipa, pela disponibilidade que teve para comigo em todos os momentos em que precisei de ajuda e por todos os conhecimentos que transmitiu. Agradeço também a toda a equipa da empresa, por todo o carinho recebido, por toda a preocupação e pelo conhecimento transmitido.

Ao meu orientador na FEP, o Prof. Doutor Miguel Fonseca, agradeço toda a disponibilidade, todo o esforço e paciência que teve para que todo este estudo fosse concretizado, sem dúvida uma inspiração a seguir.

Quanto à minha família, quero agradecer aos meus pais, irmãos e avó pelo acompanhamento diário, por todo o carinho distribuído, por todo o incentivo para que esta etapa fosse ultrapassada e por acreditarem em mim.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos pela amizade, pelos momentos de distração e descontração e por querer sempre o melhor para mim.

Resumo

O mercado das multilaterais caracteriza-se por constituir um mercado de oportunidades a licitações internacionais pertencentes a projetos desenvolvidos através de Instituições Financeiras Internacionais, isto é, bancos de âmbito mundial e regional, cujo propósito assenta na melhoria das condições de vida nos países em desenvolvimento.

Pretendeu-se, neste estudo, verificar qual o panorama dos contratos públicos internacionais adjudicados a empresas através do mercado das multilaterais, e constatar qual a situação atual em termos de participação no mesmo pelas empresas portuguesas.

Para este efeito, foram analisados dados referentes aos contratos públicos internacionais celebrados pelo Banco Mundial, que constitui a Instituição Financeira Internacional de maior dimensão e de maior abrangência geográfica. Foi também realizado um questionário a empresas portuguesas previamente selecionadas, como forma a conhecer as motivações e as dificuldades enfrentadas neste mercado, entre outras características.

As principais tendências apontam no sentido de que os contratos públicos internacionais estão fortemente ligado à área da consultoria, não só a nível mundial como nacional, ainda que sejam os contratos que envolvem menores valores.

Neste segmento, a relevância de Portugal é muito reduzida, na medida em que as empresas portuguesas representam apenas 0,29% dos contratos adjudicados a nível mundial na última década. As grandes motivações à presença no mercado das multilaterais assentam na existência de condições de financiamento mais seguro, assim como na facilidade na internacionalização e participação em grandes projetos. Por outro lado, os principais obstáculos enfrentados decorrem do desconhecimento dos procedimentos aquando das operações de licitação e da excessiva burocracia que lhes está associada, pelo que um estudo prévio e o conhecimento detalhado de todos os processos ocorridos dentro das multilaterais é uma condição imprescindível para obter sucesso neste mercado.

Códigos JEL: F13; F33; F34; G21.

Palavras-chave: Multilaterais; Contratos públicos; Licitação; *Procurement*; Projetos; Banco Mundial.

Abstract

The multilateral market is characterized by constituting a market of opportunities for international tenders belonging to projects developed through International Financial Institutions, that is, banks of global and regional scope, whose purpose is based on the improvement of living conditions in developing countries. development.

The aim of this study was to verify the panorama of international public contracts awarded to companies through the multilateral market, and to verify the current situation in terms of participation in it by Portuguese companies.

For this purpose, data related to international public contracts signed by the World Bank, which constitutes the largest financial institution with the largest geographical coverage, were analyzed. A questionnaire was also conducted to Portuguese companies previously selected, in order to find out the motivations and difficulties faced in this market, among other characteristics.

The main trends point towards the fact that international public contracts are strongly linked to the consultancy area, not only at the global but also at the national level, even though the contracts involve lower values.

In this segment, Portugal's relevance is very low, as Portuguese companies represent only 0.29% of contracts awarded worldwide in the last decade. The great motivations for the presence in the multilateral market are based on the existence of more secure financing conditions, as well as on the ease of internationalization and participation in large projects. On the other hand, the main obstacles faced are the lack of knowledge of the procedures during the bidding operations and the excessive bureaucracy associated with them, so a previous study and detailed knowledge of all processes within the multilateral ones it is an essential condition for success in this market.

JEL codes: F13; F33; F34; G21.

Keywords: Multilateral; Public procurement; Bidding; Procurement; Projects; World Bank.

Índice

INTRODUÇÃO **1**

1. REVISÃO DA LITERATURA **3**

1.1. INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITO, MOTIVAÇÕES E BARREIRAS 3
1.2. ORGANIZAÇÕES MULTILATERAIS DE DESENVOLVIMENTO 6
1.2.1. Vantagens na participação no mercado das multilaterais *7*
1.2.2. Obstáculos/Barreiras à entrada no mercado das multilaterais *7*
1.2.3. Banco Mundial *8*
1.2.4. Países em desenvolvimento *9*

2. CONCEITOS IMPORTANTES SOBRE O MERCADO DAS MULTILATERAIS **11**

2.1. CICLO DO PROJETO 11
2.2. CICLO DE *PROCUREMENT* PARA AS EMPRESAS 13
2.2.1. Métodos procurement *13*
2.2.2. Ciclo de Procurement *14*
2.3. PLATAFORMAS DE OPORTUNIDADES 16
2.4. PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS INTERNACIONAIS 16
2.4.1. Banco Mundial *16*
2.4.2. Banco Asiático de Desenvolvimento *17*
2.4.3. Banco Interamericano de Desenvolvimento *18*
2.4.4. Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento *18*
2.4.5. Banco Africano de Desenvolvimento *19*

3. ESTÁGIO CURRICULAR **20**

3.1. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS 21

4. CONTRATOS PÚBLICOS INTERNACIONAIS CELEBRADOS PELO BANCO MUNDIAL: EVIDÊNCIA EMPÍRICA **23**

4.1. ANÁLISE A NÍVEL MUNDIAL 23
4.1.1. Contratos celebrados entre 1991 e 2019 ..... *24*
4.1.2. Contratos celebrados entre 2010 e 2019 ..... *24*
4.2. ANÁLISE PARA PORTUGAL 26
4.2.1. Contratos celebrados entre 1991 e 2019 ..... *26*
4.2.2. Contratos celebrados entre 2010 e 2019 ..... *27*

5. METODOLOGIA **31**

6. RESULTADOS **32**

7. CONCLUSÃO **40**

REFERÊNCIAS **44**

ANEXOS **46**

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS SELECIONADAS 46

Índice de Tabelas

Tabela 1- Contratos totais celebrados pelo Banco Mundial, 1991-2019.....24
Tabela 2- Distribuição setorial dos contratos celebrados entre 2010 e 2019.....25
Tabela 3- Contratos celebrados com empresas portuguesas, 1991-2019.....27
Tabela 4- Relação entre os setores da atividade das empresas e o desempenho no mercado.....33
Tabela 5- Relação entre os departamentos afetos às atividades das multilaterais e a contratação de entidades externas competentes.....34
Tabela 6- Sucesso ou insucesso na licitação a concursos públicos internacionais através de outras empresas.....34
Tabela 7- Dificuldades à entrada no mercado das multilaterais.....36

Índice de Figuras

Figura 1- Ciclo do Projeto.....11
Figura 2- Ciclo de Procurement 14
Figura 3- Dimensão das empresas questionadas.....32
Figura 4- Motivações para a participação no mercado das multilaterais.....35
Figura 5- Contratos públicos internacionais ganhos pelas empresas selecionadas..38
Figura 6- Plataformas utilizadas para a pesquisa de oportunidades no mercado das multilaterais.....39

Introdução

As multilaterais são instituições financeiras de investimento (IFI), também conhecidas como organizações multilaterais de desenvolvimento (OMD), consistindo assim em bancos que têm como missão central apoiar e financiar projetos que visam o desenvolvimento das economias com mais necessidades, com o objetivo de garantir as necessidades básicas às populações desses países.

Assim sendo, na atividade das multilaterais estão envolvidas 3 entidades principais e essenciais. Em primeiro lugar, as agências executoras locais, que são responsáveis pela identificação das necessidades do seu país e pela apresentação a uma entidade bancária de projetos (que contêm uma descrição de todos os contratos necessários para a sua concretização) que colmatem tais necessidades, ficando em caso de aprovação responsáveis pela coordenação do projeto. Por outro lado, os bancos são responsáveis pela avaliação dos projetos apresentados e, em caso de aprovação, pelo seu financiamento ou cofinanciamento assim como pela divulgação dos contratos nos momentos oportunos. E naturalmente as empresas, que têm o simples papel de se candidatarem a propostas de contratos anunciados pelos bancos, assim como de realizarem atividades que contribuam para a concretização do projeto em si.

Ainda que seja considerado um mercado que, com a devida informação e sabedoria, pode conferir vantagens às empresas a nível de crescimento nomeadamente na sua estratégia de internacionalização, no acréscimo de lucros e na redução de risco de financiamento, o mercado das multilaterais está ainda pouco estudado e escassamente explorado em Portugal.

Por essa razão, o presente relatório afigura-se mais relevante na medida em que irá complementar os estudos existentes e avaliar a realidade das multilaterais em Portugal, surgindo no contexto de um estágio curricular realizado numa empresa de consultoria, a Triconsulte - Serviços de Apoio à Gestão, Lda. A atividade principal realizada no decurso do estágio consistiu precisamente no estudo do mercado das multilaterais, de forma a criar uma "start up" de apoio às empresas interessadas na participação neste mercado, além da divulgação e atração de novas empresas para o mesmo.

Com este estudo, pretende-se assim observar o panorama mundial dos contratos públicos internacionais celebrados através das multilaterais e proceder à sua comparação com Portugal. Constitui também nosso intuito identificar quais as motivações e os entraves/dificuldades inerentes ao acesso a este mercado pelas empresas portuguesas, bem como fazer algumas recomendações para que esse acesso seja melhor sucedido.

Relativamente à estrutura do presente relatório, o mesmo é composto por 6 capítulos.
Assim sendo, o primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura, incidindo em primeiro lugar sobre o conceito da internacionalização, que constitui a força motriz da entrada das empresas no mercado das multilaterais. Procede-se igualmente a uma apresentação das organizações multilaterais, assim como das principais motivações e dificuldades associadas à sua atividade, assim como à identificação dos países mais necessitados de apoio ao seu desenvolvimento e, como tal, recetores do financiamento e dos projetos inerentes às multilaterais.
No capítulo seguinte apresentam-se alguns conceitos essenciais ligados a todo o processo que ocorre nas organizações multilaterais, tanto por parte da instituição financeira internacional e das agências executores como das empresas que licitam para ganhar contratos dentro deste mercado. São também descritas as diferentes formas de chegar até às oportunidades proporcionadas por este mercado, bem como as instituições financeiras internacionais de maior dimensão.
Por sua vez, no terceiro capítulo é feita uma breve apresentação da empresa onde o estágio curricular foi desenvolvido, bem como das atividades realizadas no decorrer do mesmo.
O quarto capítulo contém evidência empírica relativamente aos contratos públicos internacionais celebrados através do Banco Mundial, tanto para as empresas a nível mundial como no caso particular das empresas portuguesas.
Nos dois capítulos subsequentes, é especificada a metodologia utilizada no presente estudo e são apresentados e analisados os resultados obtidos.
O relatório termina com a apresentação das principais conclusões e limitações que emanam do trabalho realizado, ao mesmo tempo que se apresentam algumas recomendações às empresas que pretendem participar com sucesso no mercado das multilaterais.

1. Revisão da Literatura

No presente capítulo, serão apresentados os principais conceitos com relevância para o tema em estudo, começando pela internacionalização, que é fulcral neste contexto. Com efeito, e uma vez que o mercado das multilaterais envolve oportunidades a nível externo, que conduzem à internacionalização da maior parte das entidades que aí participam, afigura-se relevante iniciar esta análise pelo tema da internacionalização.

1.1. Internacionalização: conceito, motivações e barreiras

A internacionalização pode ser descrita, de uma forma geral, como um processo de envolvimento gradual das empresas nos mercados externos, de acordo com o qual se realizam operações de venda de produtos e de serviços fora dos seus limites geográficos (nacionais).
Uma possível definição de internacionalização foi apresentada por Calof e Beamish, correspondendo ao processo adaptativo das operações realizadas por certa empresa, que engloba parâmetros como a estratégia utilizada, o tipo de mercado internacional onde estará presente, os meios utilizados e a sua organização (Calof & Beamish, 1995).
Como pioneiro, e grande referência dentro da temática da internacionalização, Hymer foi o primeiro autor a apresentar um estudo relevante sobre as operações internacionais das empresas, datado de 1960 e publicado em 1976, com base no qual procurou compreender quais as motivações que lhe estavam subjacentes.
Nesse estudo, Hymer apontou como motivações para a internacionalização a eliminação ou redução da concorrência exercida pelos concorrentes, através do controlo de empresas em diversos países e do aproveitamento de vantagem competitiva em certa atividade mediante a sua exploração além-fronteiras (Hymer, 1976).
Outro autor com grande relevância neste contexto é Dunning, que realizou diversos estudos, tanto a solo como com Lundan, sobre tais motivações (Dunning, 1993, 1998). De acordo com a sua perspetiva, as motivações para o processo de internacionalização resultam sempre do aparecimento de necessidades das empresas que vão à procura de as colmatar no exterior, podendo assim considerar-se 4 tipos de procura: por novos e/ou melhores recursos; por novos e/ou melhores mercados; pela eficiência da empresa; e por ativos estratégicos (Dunning & Lundan, 2008).

Em primeiro lugar, a procura por recursos ("resource-seeking") tem por objetivo a obtenção de recursos de outros países que possuam uma qualidade superior aos do mercado nacional, e com custo mais baixo, assim como recursos que não existam no mercado de origem das empresas, ou que se revelem de difícil acesso. Assim sendo, estes autores conseguem diferenciar os recursos e categorizá-los em 3 tipologias: recursos naturais (correspondentes às matérias primas) mão-de-obra e *know-how* (que engloba tecnologias, técnicas de gestão e estratégias de marketing).

Quanto à procura por novos mercados ("market-seeking"), trata-se de uma motivação que resulta da premência por parte das empresas no envolvimento em novos mercados como forma de aumentar a sua competitividade face aos concorrentes, assim como acompanhar (e aumentar) os seus clientes e fornecedores. Como tal, é impreterível a adaptação dos produtos aos novos mercados e às novas necessidades dos clientes locais, assim como à forma de desenvolvimento do produto de acordo com os recursos existentes no mercado de destino.

Por sua vez, a procura por eficiência ("efficiency-seeking") por parte das empresas relaciona-se com a necessidade de reestruturação com vista à ampliação das receitas obtidas, através do aproveitamento de possíveis vantagens existentes noutros países, atendendo sempre à tentativa de redução de custos, tanto de transporte como de comunicação e coordenação.

Finalmente, no que respeita à procura por ativos estratégicos ("strategic-seeking"), esta reflete-se na necessidade de adquirir recursos inovadores, recursos físicos e aptidões humanas, que permitam às empresas um maior leque de informação e conhecimento assim como um maior desenvolvimento a nível de I&D. Para este tipo de aquisições, as empresas costumam fundir-se e adquirir empresas estrangeiras noutros países, assim como realizar *joint-ventures*.

Aplicando esta análise ao caso em estudo, as motivações à internacionalização com recurso a multilaterais residem essencialmente na procura de mercado, uma vez que as multilaterais colocam vários mercados ao dispor das empresas, que geralmente não se revelam muito ricos em inovações e *know-how*.

Ainda neste contexto, Hymer deteve-se sobre as barreiras existentes ao processo de internacionalização, assumindo que o mesmo acarreta riscos e poderá trazer despesas mais alargadas para a empresa (Hymer, 1976). Aquelas barreiras são bastantes diversas e traduzem-se nomeadamente no desconhecimento de especificidades de certos países, na discriminação do governo face a empresas estrangeiras, mediante a aplicação de possíveis restrições tanto à

entrada no mercado como ao tipo de atividade a desenvolver no país. Certas políticas nacionais podem constituir igualmente um obstáculo à internacionalização, da mesma forma que outro fator revelante é o risco cambial, que está associado a alterações a nível da taxa de câmbio do país em análise.

Por sua vez, Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne desenvolveram um modelo sobre o processo de internacionalização, com base no qual os principais obstáculos à expansão das atividades do exterior passam pela falta de conhecimento relativo a mercados externos, que pode ser adquirido, de forma gradual, aquando da realização de operações com o exterior (Johanson & Vahlne, 1977).

1.2. Organizações Multilaterais de Desenvolvimento

As Organizações Multilaterais de Desenvolvimento (OMD) também conhecidas por Instituições Financeiras Internacionais (IFI), surgiram com o propósito de estimular e garantir o desenvolvimento, quer a nível social quer a nível económico, e reduzir os índices de pobreza nos países pouco desenvolvidos. Para atingirem o seu objetivo, as OMD são responsáveis pelo financiamento de projetos que se traduzem na melhoria das condições de vida dos países em desenvolvimento. Tais projetos são, na maioria das vezes, propostos pelas agências executoras, que em caso de aprovação são responsáveis pela sua implementação. Estas agências executoras são, por norma, departamentos ligados ao governo local de cada país em desenvolvimento, com a devida intenção de licitar todos os bens, serviços ou obras necessárias ao seu local (AICEP & GPEARI, 2017).

O mercado das multilaterais constitui um dos segmentos mais importantes da economia mundial, cujo peso no PIB mundial é de 7 a 18% segundo o Banco Mundial, de 7 a 9% de acordo com as Nações Unidas e de 10 a 18%, com base em dados do FMI. Embora este mercado seja aberto a todas as entidades interessadas, verifica-se, no entanto, que apresenta certas limitações, devido a alguns obstáculos existentes a nível dos contratos públicos.

Ao mesmo tempo, existem estimativas relativas à dimensão dos mercados de compras públicas, apresentadas pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e que atingem 9% do PIB dos seus países membros (Gourdon & Messent, 2017).

Este mercado das multilaterais revela-se um segmento bastante importante, na medida em que todos os anos as entidades públicas da União Europeia gastam cerca de 14% do PIB na aquisição de bens, obras e outros serviços. Os setores mais presentes neste mercado são a energia, o transporte, a saúde, a educação, a proteção social e a gestão de resíduos, pelo que o setor público pode impulsionar os níveis de crescimento e de emprego assim como aumentar o investimento, gerando assim economias mais eficientes e inovadoras (segundo European Comission).

De entre as principais Organizações Multilaterais de Desenvolvimento, destaca-se o grupo do Banco Mundial, ainda que venham assumindo relevância crescente os bancos de desenvolvimento que se encontram organizados por zona ou região, como sejam o Banco Asiático de Desenvolvimento, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento e o Banco Africano de Desenvolvimento.

No que respeita ao nosso país, a AICEP é a entidade responsável pela relação de Portugal com as IFI's, juntamento com o GPEARI (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais). De acordo com um estudo realizado por ambas as entidades, num total de todos os organismos multilaterais, Portugal ganhou 68 contratos públicos internacionais em 2018, 69 contratos em 2017, 65 contratos em 2016 e, com o valor mais alto já registado, 74 contratos em 2015 (AICEP & GPEARI, 2020).

1.2.1. Vantagens na participação no mercado das multilaterais

A participação no mercado das multilaterais confere diversas vantagens às empresas, entre as quais a maior possibilidade de participar e ter grandes projetos em mãos e uma maior facilidade em internacionalizar e realizar parcerias com empresas de outras regiões, nomeadamente em países com menores níveis de desenvolvimento.

As organizações multilaterais de desenvolvimento conferem ainda uma grande vantagem a quem se submete a contratos realizados por seu intermédio, nomeadamente no que diz respeito ao investimento. Com efeito, tratando-se de bancos centrais e regionais apoiados por diversos países com o propósito de estimular o desenvolvimento dos países em desenvolvimento, o seu financiamento acaba por se revelar muito mais seguro, eliminando o risco associado ao país em desenvolvimento, ao mesmo tempo que possibilita uma maior e melhor monitorização do projeto (Gurara, Presbitero, & Sarmiento, 2020).

Ainda neste contexto, a AICEP identificou algumas motivações para Portugal aderir a este mercado, sendo que as mesmas passam por defender as políticas portuguesas no exterior, tanto de internacionalização como de cooperação, por assegurar uma maior influência e visibilidade além-fronteiras e ainda no sentido de garantir vantagens no acesso das empresas portuguesas e dos consultores nacionais às multilaterais (AICEP, 2019).

1.2.2. Obstáculos/Barreiras à entrada no mercado das multilaterais

A Comissão Europeia (2013) realizou um estudo com base no qual identificou os obstáculos existentes às licitações públicas internacionais. Nesse contexto, algumas barreiras à entrada foram referidas, por ordem de maior relevância: 1- Falta de experiência em fazer negócios no exterior; 2- Barreiras linguísticas; 3- Grande competição por parte dos licitantes nacionais; 4- Requisitos legais que levam a barreiras à entrada no mercado do país recetor do projeto; 5- Nível de custo mais alto em casa que no exterior; 6- Recursos necessários para participar

em procedimentos de licitação além-fronteiras, comparativamente aos procedimentos no país de origem; 7- Exigências formais desconhecidas; 8- Riscos impostos por possíveis flutuações da taxa de câmbio; 9- Custos associados à distância geográfica; 10- Diferentes tipos de especificações técnicas exigidas, em comparação com a experiência no país de origem; 11- Diferenças fiscais ou de seguro social que levam a desvantagens de custos (Neumannova & Štěrbová, 2019).

Quando se trata de pequenas e médias empresas (PME), constata-se que podem existir outros obstáculos à entrada. A este respeito, foram realizados diversos estudos recentes na União Europeia, bem como discussões em todo o mundo, que apontam no sentido dos recursos de políticas de compras públicas poderem causar uma representação desproporcionalmente pequena de PME nos mercados de compras públicas nacionais e regionais. Com efeito, argumenta-se que as pequenas empresas enfrentam custos mais elevados em termos regulatórios assim como condições mais exigentes de acesso aos mercados financeiros, pelo que se verifica que a nível dos concursos públicos competem em condições de desigualdade face às grandes empresas (EBRD, 2018). Assim sendo, entre as barreiras mais frequentemente enfrentadas pelas pequenas empresas na participação e conquista de contratos do setor público constam as seguintes: contratos muito grandes; acesso insuficiente a informações sobre oportunidades de negócios em contratos públicos; falta de conhecimento sobre procedimentos de contratação pública; burocracia excessiva; experiência limitada em licitações; documentos caros e requisitos de certificação; níveis desproporcionais de qualificação técnica; níveis desproporcionais de qualificações financeiras e condições de pagamento incompatíveis; requisitos de concurso pouco claros; falta de tempo para preparar licitações; preferência por propostas de menor preço; centralização de contratos públicos; falta de feedback dos compradores públicos (Neumannova & Štěrbová, 2019).

1.2.3. Banco Mundial

Neste contexto, e como acima se referiu, o grupo do Banco Mundial foi pioneiro no seu propósito de fomentar o desenvolvimento económico em todos os países. Constitui assim a organização com maior destaque no mercado em análise, uma vez que envolve mais países e um maior valor de financiamento para projetos de desenvolvimento (Ferro, 2019).

Assim sendo, o último relatório anual do Banco Mundial definiu 2 grandes metas para a sua missão de desenvolvimento, que consistem em erradicar a pobreza extrema até ao ano de 2030 (isto é, diminuir a percentagem de população a viver com apenas 1,90 dólares por dia,

numa perspetiva mundial) e promover a sustentabilidade e prosperidade, aumentando os níveis de rendimento correspondente aos 40% mais pobres de todos os países (WB, 2019).

A IDA (associação internacional do desenvolvimento, pertencente ao grupo do Banco Mundial) apresentou resultados do trabalho desenvolvido pelo grupo do Banco Mundial com vista a atingir aqueles objetivos em 72 países menos desenvolvidos. Assim sendo, verificou-se que entre 2011 e 2019, 769 milhões de pessoas receberam serviços de saúde essenciais, 330 milhões de crianças foram vacinadas, 14 milhões de professores foram recrutados ou treinados para um melhor ensino, 146193 quilómetros de estradas foram construídos, reabilitados ou melhorados e 96.5 milhões de pessoas receberam acesso a serviços de água, mesmo que improvisados. Para além disso, entre 2015 e 2019, 57.4 milhões de pessoas foram ligadas a redes de eletricidade (Ferro, 2019), sendo estes alguns exemplos de outputs observados através do empenho das multilaterais em prol do desenvolvimento de certos países.
Resultados relativos ao ano de 2019 mostram, por sua vez, que o Banco Mundial apresentou um total de 62.3 bilhões de dólares afetos a projetos desenvolvidos a nível mundial e regional, sejam eles empréstimos, subsídios, investimentos ou garantias (WB, 2019).

1.2.4. Países em desenvolvimento

Os países podem ser classificados como desenvolvidos ou em desenvolvimento, dependendo do seu nível de produto.
O Banco Mundial faz uma seleção de todos os países com quem trabalha, e como tal que necessitam de apoio ao seu desenvolvimento. Os países em desenvolvimento são divididos em regiões/zonas, a que correspondem África Subsariana, Leste Asiático e Pacífico, Europa e Ásia Central, América Latina e Caraíbas, Oriente Médio e Norte da África e Sul da Ásia.
Destas regiões, destaca-se a África Subsariana, onde foram alocados 18.,4 bilhões de dólares, enquanto que 11,7 bilhões de dólares foram afetos ao Sul da Ásia, 10,7 bilhões à América Latina e Caraíbas, 8,2 bilhões no Oriente Médio e Norte da África, 7,5 bilhões foram canalizados para o Leste Asiático e Pacífico e 5,8 bilhões de dólares destinaram-se à Europa e Ásia Central (WB, 2019).
Segundo o Banco Regional Africano de Desenvolvimento, as áreas que mais precisam de ser desenvolvidas estão relacionadas com a fragilidade dos Estados, com a segurança em termos agrícolas e alimentares, e ainda com a luta pela igualdade de género, sendo estas as principais lacunas apontadas pelo Banco Regional para os países africanos e não africanos que se

interligam a esta OMD (AfDB).

Por outro lado, o Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento tem como principais setores afetos às necessidades das suas zonas de atuação a energia, as instituições financeiras, a indústria, o comércio e a agronegócio (*agribusiness*) e as infraestruturas, enquanto que Dirk Plutz, em representação do Banco numa conferência sobre multilaterais, destacou os setores dos transportes e da energia como os mais presentes nos projetos realizados por esta instituição (Plutz, 2019).

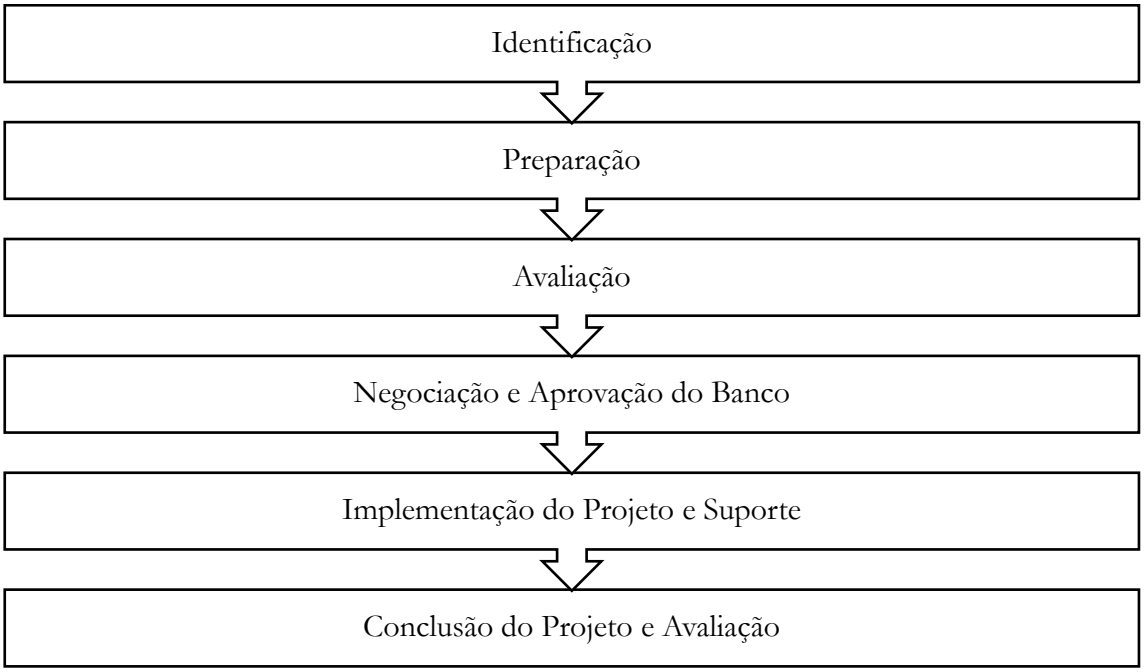
2. Conceitos importantes sobre o mercado das multilaterais

Para o estudo do mercado das multilaterais, dos seus contratos públicos internacionais e das suas motivações e dificuldades, afigura-se essencial conhecer o processo desenvolvido dentro do mesmo, não só por parte da instituição financeira internacional e pelas agências executoras, mas também pelas empresas que licitam dentro deste mercado. Assim sendo, neste capítulo serão apresentados o ciclo no qual são gerados os projetos inerentes às multilaterais e o ciclo do processo de licitação por parte das empresas, permitindo uma maior perceção de como se participa neste mercado. Serão igualmente descritos os diferentes tipos de aquisições no mercado das multilaterais, assim como as plataformas onde se encontram as oportunidades para licitar e as entidades financeiras internacionais de maior relevância neste âmbito.

2.1. Ciclo do projeto

Relativamente ao processo que é desenvolvido pela instituição financeira internacional e pela agência executora, desde a identificação das necessidades dos países em desenvolvimento até à finalização dos projetos que visam colmatar tais necessidades, o mesmo pode ser descrito através do ciclo do projeto identificado na Figura 1, cujas etapas serão descritas de seguida. (sendo que as quatro primeiras correspondem ao pipeline do projeto).

Figura 1- Ciclo do Projeto



Fonte: Elaboração própria com base em informações obtidas através do Banco Mundial.

Identificação – Constitui a primeira fase do ciclo do projeto, na qual se procede a uma identificação das necessidades de certos países e de estratégias para as colmatar as mesmas, de forma a contribuir para o progresso dos países em desenvolvimento. Posto isto, o governo dos países em desenvolvimento, as entidades responsáveis pelas necessidades em questão (nomeadamente, as agências executoras) e o banco responsável pelo financiamento identificam projetos que vão ao encontro dessas estratégias. Após identificação do projeto, é publicado um documento informativo onde são identificadas a agência executora e o banco, sendo possível que nesta etapa apareçam oportunidades para empresas de consultoria, no que respeita ao apoio na análise.

Preparação – Nesta fase, quem atua é a agência executora, cabendo-lhe a preparação do projeto. Aqui são realizados testes de viabilidade, são definidas as questões técnicas e institucionais, assim como são feitos estudos de mercado e de possíveis vendedores/prestadores de serviços e de estrutura de preços. Procede-se ainda a uma análise que permita assegurar a transparência de todo o projeto, assegurando assim que não existem vantagens entre possíveis vendedores/prestadores de serviços. Nesta etapa é também realizada uma pesquisa com o intuito de salvaguardar que as soluções e as tecnologias utilizadas sejam recentes e emergentes, sendo ainda recorrente o surgimento de oportunidades para empresas de consultoria de forma a apoiar as agências executoras na preparação de todo o projeto.

Avaliação – A instituição financeira internacional entra novamente em ação nesta fase, sendo responsável por avaliar todos os aspetos do projeto, tanto a nível financeiro como a nível técnico e institucional. Esta etapa revela-se importante, pois permitirá a futura implementação do projeto e, numa fase posterior, a avaliação da mesma. No final, será publicado um documento com as informações da avaliação do projeto, sendo possível que certas oportunidades possam começar a ser lançadas nesta etapa, antes da aprovação do banco, num regime designado de aquisição antecipada.

Negociação e Aprovação do Banco – É a etapa onde ocorre a negociação relativa ao financiamento da operação, entre o banco e a agência executora. Após a negociação, é efetuada uma apresentação aos diretores executivos do banco, a quem cabe a sua consideração e aprovação. No final deste processo, é assinado o contrato, que pode ser de empréstimo, crédito ou de concessão.

Implementação do Projeto e Suporte – É nesta etapa que se começam a implementar os projetos, o que geralmente acontece alguns meses após a aprovação. São assim criados documentos com o plano de aquisições, conhecidos como os *Procurement Plan*, onde são descritas as aquisições planeadas, as datas previstas e os custos estimados. Esses documentos são lançados nas plataformas dos bancos, onde facilmente podem ser consultados, de forma a que as empresas possam verificar que oportunidades esperar no mercado das multilaterais e em que categorias (bens, obras civis, serviços de consultoria e serviços de não consultoria). Nesta fase são também lançadas as oportunidades correspondentes às diversas aquisições planeadas, tanto nas plataformas das instituições financeiras internacionais como em plataformas próprias para este efeito. E assim se realizam contratos, através dos processos de *Procurement* (que a seguir se descrevem) com empresas que irão contribuir para o desenvolvimento do projeto.

Conclusão do Projeto de Avaliação – Nesta última fase são concluídas todas as atividades afetas ao projeto, previamente lineadas e projetadas, seguindo-se uma avaliação e comparação, por parte do banco, entre as atividades realizadas efetivamente e aquelas que tinham sido propostas e aprovadas.

2.2. Ciclo de *Procurement* para as empresas

Relativamente ao processo desenvolvido pelas empresas na participação no mercado das multilaterais, este é muitas vezes designado por processo de *procurement,* ou processo de aquisição, uma vez que as instituições financeiras lançam oportunidades para adquirir algum bem ou serviço das empresas.

2.2.1. Métodos *procurement*

O processo de aquisição feito através das organizações multilaterais de desenvolvimento pode ser de diferentes tipos, dependendo da abrangência internacional ou nacional, de certas restrições e do tipo de aquisição.

Existem assim 4 tipos de aquisições dentro das multilaterais, que consistem em:

- Concursos públicos internacionais abertos a todos os que pretenderem candidatar-se – ICB (*International Competitive Bidding*);
- Concursos públicos restritos a certos candidatos, com uma qualificação prévia dos mesmos – LCB (*Limited Competitive Bidding*);
- Concursos públicos nacionais, abertos apenas para empresas do país onde o projeto

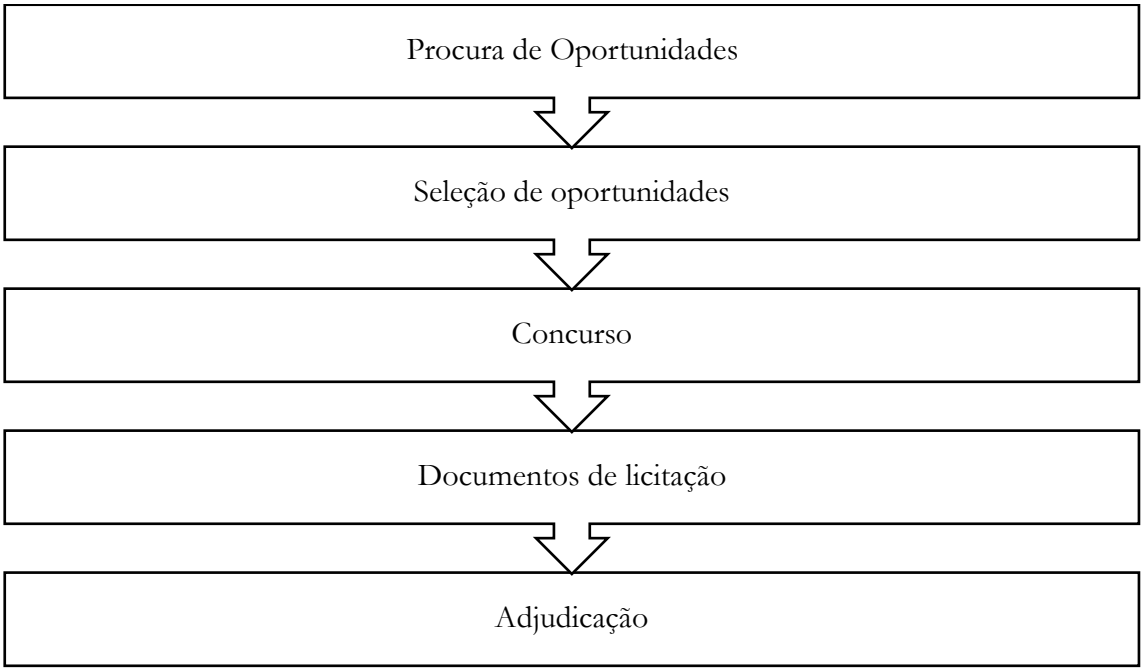
está a ser realizado – NCB (*National Competitive Bidding*);

- Seleção de Consultores individuais, que tal como o nome indica são dirigidos especificamente a pessoal individual da área da consultoria – ICS (*Individual Consultant Selection*).

2.2.2. Ciclo de *Procurement*

O processo desenvolvido pelas empresas desde a procura por oportunidades dentro do mercado das multilaterais até à adjudicação de contratos públicos internacionais obedece a um ciclo representado na Figura 2 infra, cujas etapas serão explicadas em seguida.

Figura 2- Ciclo de *Procurement*



Fonte: Elaboração própria.

Procura de Oportunidades – É importante começar por fazer um mapeamento das possíveis oportunidades que poderão surgir no mercado das multilaterais, como forma de preparação prévia para a licitação a essas oportunidades. Assim sendo, verificar os planos de aquisição dos projetos que são publicados nas plataformas dos bancos é um dos primeiros passos para prever que tipos de oportunidades se podem esperar. Também é importante verificar o cumprimento de alguns requisitos, e no caso de não serem observados na empresa em questão, procurar possíveis alianças com outras empresas, sejam elas do mesmo país ou

estrangeiras, como forma de incrementar as hipóteses de sucesso no processo de licitação.

Seleção de Oportunidades – Na fase seguinte, é imprescindível percorrer as plataformas onde são apresentadas as diversas oportunidades no mercado das multilaterais e selecionar aquelas que vão de encontro ao que a empresa pode oferecer. Devem ser analisados com atenção todos os requisitos especificados no aviso da oportunidade, nomeadamente tipo de trabalho, anos e tipo de experiência, tamanho da empresa, capacidade da empresa, etc. Esta pesquisa e seleção deverá ser feita em intervalos de tempo não muito longos, para que se possa percorrer todos as oportunidades lançadas e não se deixem passar algumas que poderiam ser relevantes.

Concurso – Uma vez selecionadas todas as oportunidades relevantes para a empresa, é necessário escrever uma carta de expressão de interesse em realizar contrato, denominada de EOI (*Expression of Interest*), na qual a empresa deve demonstrar que obedece a todos os requisitos pedidos, e que possui conhecimentos para a concretização da tarefa afeta ao contrato. Esta é uma etapa muito importante, sendo necessário que haja empenho na realização da carta, na medida em que esta é a forma de chegar a uma *short list* de empresas selecionadas pelas agências executoras, para concorrer à licitação.

Documentos de licitação – Nesta etapa, a empresa tem de preencher os documentos de licitação, com diversos parâmetros descritos. É aqui que se identificam todos os materiais necessários, o pessoal afeto, todos os procedimentos que se pretende realizar e os custos previstos pela empresa. É muito importante que não existam falhas no preenchimento destes documentos, na medida em que o esquecimento de algum parâmetro ou o incumprimento de requisitos são motivos de exclusão do processo de licitação. Os custos também influenciam de certa forma a escolha da empresa vencedora, na medida em que uma vez cumpridos sem falhas todos os requisitos, as empresas que apresentem uma previsão de custos mais reduzidos tenderão a apresentar alguma vantagem comparativamente com as restantes.

Adjudicação – Selecionada a empresa vencedora do processo de licitação, são então acertados os custos e definidas as datas de início da atividade da empresa e o prazo para a conclusão das tarefas, sendo assinado o contrato entre a empresa e a agência executora.

2.3. Plataformas de oportunidades

Para a pesquisa de oportunidades no mercado das multilaterais, é disponibilizada nas plataformas das instituições financeiras internacionais uma listagem de todas as oportunidades, quer se encontram ainda em aberto ou já com contrato fechado, tornando assim possível selecionar entre as oportunidades abertas aquelas que sejam favoráveis à empresa.

Para além das plataformas das instituições financeiras, foram criadas plataformas especificamente para o lançamento de tenders/oportunidades, algumas de forma gratuita e outras pagas, com possibilidade de programar alertas de acordo com o tipo de atividade afeto à oportunidade.

Assim sendo, basta a uma empresa aceder a essas plataformas, selecionar os setores pretendidos para a pesquisa e os tenders das oportunidades em aberto, de forma a analisar as que serão mais indicadas para si.

Algumas das plataformas de oportunidades são: Banco Mundial, Banco Asiático de Desenvolvimento, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento, Banco Africano de Desenvolvimento, Nações Unidas, *Tendersinfo* e *Development Business*, sendo que apenas esta última é paga.

2.4. Principais Instituições Financeiras Internacionais

2.4.1. Banco Mundial

De todas as instituições financeiras internacionais, o Banco Mundial é aquele que maior número de geografias abrange e, assim sendo, atua numa área verdadeiramente global. É uma instituição essencial para a assistência financeira e, em parte, técnica, no que respeita a parcerias que estabelece para contribuir no sentido da redução dos indicadores de pobreza nas economias emergentes.

O Banco Mundial apresenta mais de 130 representações em todo o Mundo, tendo como compromissos a redução da pobreza e o aumento da prosperidade partilhada, assim como a promoção do desenvolvimento sustentável.

Anualmente, e no mercado das multilaterais financeiras, são afetos pelo Banco Mundial mais de 100 mil milhões de dólares, ainda que estejam definidas estratégias específicas para cada região abrangida.

Assim, a estratégia do Grupo do Banco Mundial para África concentra-se essencialmente nas áreas que têm como foco o aumento da produtividade agrícola, o acesso a energia confiável, as questões de preocupações climáticas, o fortalecimento dos estados frágeis e afetados por conflitos, e ainda a promoção do conhecimento e da educação.

Na região da Ásia do Leste e Pacífico, as perspetivas de crescimento continuam resilientes, tendo o banco colocado foco nas áreas do crescimento do setor privado, alterações climáticas e regulamentação.

Já na Europa e Ásia Central, as principais prioridades consistem na redução dos índices de pobreza, através das grandes áreas do crescimento sustentável, capital humano e resiliência, com foco na ação climática.

Para a região da América Latina e Caraíbas, o Banco Mundial define como foco o fortalecimento da recuperação económica, construção de infraestruturas sustentáveis e o investimento em capital humano.

Finalmente, no Médio Oriente e Norte de África, o Banco Mundial definiu uma nova estratégia regional no final de 2015, que pretende a promoção da paz e estabilidade, com intervenções de desenvolvimento tendentes à inclusão social. Neste contexto, são objeto de destaque todas as áreas da cooperação regional que contemplam a realização de infraestruturas de energia, água e saneamento.

2.4.2. Banco Asiático de Desenvolvimento

O Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB) é uma instituição internacional com atuação primordial na Ásia e Pacífico, tendo como propósito fomentar o crescimento económico e a cooperação regional. A instituição complementa a sua atividade de apoio financeiro com o desenvolvimento de competências técnicas e ações de formação política, sendo constituída por 67 países membros, dos quais 48 pertencentes à região da Ásia e do Pacífico.

Atualmente, o reforço da contribuição dos países membros doadores possibilita que exista uma maior alocação de verbas e a abrangência de um maior número de países, suportados pelo forte compromisso institucional do ADB.

Numa análise específica à intervenção operacional do Banco, constata-se que países como a Índia e a China usufruíram de um maior volume de financiamento, enquanto que ao nível setorial os maiores beneficiários foram os setores da Energia e dos Transportes.

2.4.3. Banco Interamericano de Desenvolvimento



O Banco Interamericano de Desenvolvimento (IDB) tem uma atuação circunscrita à América Latina e Caraíbas, assumindo-se como a principal fonte de financiamento nesta região do Globo. Tem como principais áreas de atuação a inclusão social e equidade, produtividade, inovação e integração económica, obedecendo a preocupações de sustentabilidade ambiental.

Esta instituição, com sede em Washington, incorpora cerca de 2.000 empregados em quatro continentes, tendo recursos financeiros provenientes de 48 países membros.

Na carteira atual de projetos do IDB encontram-se mais de 600 projetos, que representam um financiamento de mais de 50 mil milhões de dólares. Ao nível setorial, estes valores representam 7% para a Energia, 15% para os Transportes e 16% para o Ambiente.

Nos últimos 5 anos, verificou-se que o país que absorveu um maior número de projetos foi o Brasil, com cerca de 20% do total, estando a distribuição de projetos equilibradas nas restantes geografias.

O Banco apresenta métricas de satisfação dos seus países beneficiários de quase 90%.

2.4.4. Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento



O Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento (EBRD) tem como principal geografia de atuação o continente europeu, com foco no processo de transição e criação de crescimento sustentável em toda a região em que opera, complementado com reformas profundas no âmbito das economias emergentes e de transição.

Numa visão geral da atividade operacional desenvolvida pelo EBRD no decurso do último ano, destaca-se a Turquia, com fortes investimentos.

Em termos setoriais, assistiu-se a uma diversificação estratégica dos investimentos, pelo que ao setor da indústria, comércio e agricultura foi alocada uma verba maior, seguindo-se o setor de energia e, por fim, o setor de infraestruturas.

2.4.5. Banco Africano de Desenvolvimento



O Banco Africano de Desenvolvimento (AfDB), sendo uma instituição com atuação no continente africano, tem como principal objetivo a estimulação do desenvolvimento económico e progresso social sustentável, de forma a impactar positivamente nos indicadores de pobreza desta região, e assim encurtar a sua distância relativamente aos países desenvolvidos.

O AfDB é constituído por 80 países membros, dos quais 54 são membros regionais e 26 não regionais, sendo que, juntamente com o Fundo Africano de Desenvolvimento (FAD) e o Fundo Fiduciário da Nigéria (FFN), constituem o Grupo do Banco Africano de Desenvolvimento.

Uma vez que mais de 600 milhões de pessoas em África vivem sem acesso a bens e serviços primários, como o saneamento, água potável ou eletricidade, é naturalmente neste sentido que o financiamento tem sido dirigido.

Numa análise histórica desde o início da atividade operacional do AfDB (no ano de 1967), foram aprovados segundo o último relatório oficial da instituição, um total de 5.279 projetos que corresponderam a um financiamento global de 128,2 mil milhões de dólares.

3. Estágio curricular

Com o propósito de finalizar o mestrado em Economia, no qual me encontro, teve início em outubro de 2019 um estágio curricular na empresa Triconsulte – Serviços de Apoio à Gestão, Lda., que está inserida no ramo da consultoria, destacando-se pelo seu trabalho de excelência e rigor, pela confiança e disponibilidade transmitida aos seus clientes e pela sua vertente internacional.

A empresa Triconsulte localiza-se na Rua da Alegria, no Porto, e iniciou a sua atividade em 2009. Tem como visão uma diversidade e capacidade de resposta superior aos requisitos dos seus clientes, em que o foco está colocado, sendo composta por uma equipa diversificada, bem qualificada e capacitada.

No atinente aos serviços prestados pela Triconsulte, estes passam por: apoio na elaboração de planos de negócios garantindo a credibilidade do negócio, graças ao profissionalismo e rigor imposto no trabalho; apoio nas candidaturas aos sistemas de incentivos ao investimento do Portugal 2020; apoio em serviços de interesse público, exercidos pelos municípios, nomeadamente ligados a água e saneamento, uso de recintos culturais, recolha de resíduos urbanos, etc.; apoio às empresas nos processos de contratação em projetos financiados pelas multilaterais; realização de consultorias de gestão (identificando falhas e indicando soluções para a obtenção de um pleno funcionamento); apoio na realização de planos de recuperação aquando de processos de insolvência; elaboração de dossiers de preços de transferência, ajudando a evitar penalizações para as empresas sujeitas a este processo por lei; apoio na elaboração de estratégias de internacionalização (nomeadamente na identificação dos pontos fortes, das oportunidades, das ameaças e da posição competitiva), entre outras informações essenciais a este processo; e por último, a prestação de serviços que visem a otimização de processos produtivos, em diferentes setores.

De afirmar que a Triconsulte, graças aos seus estudos e os resultados dos clientes, apresenta uma grande percentagem de sucesso no que diz respeito ao seu desempenho profissional (sendo esta informação baseada nas aprovações obtidos no âmbito do QREN e dos projetos PT2020, assim como em inquéritos de satisfação realizados aos seus clientes).

3.1. Atividades desenvolvidas

O estágio realizado na empresa Triconsulte correspondeu a um período de 6 meses, tendo como data de início 1 de outubro de 2019 e como data de término 31 de março de 2020. As atividades realizadas foram sendo acompanhadas principalmente pelo orientador da empresa, Rui Trigo Morais, mas também pela restante equipa, consoante o tipo de tarefa efetuado.

No início do estágio foram-me propostos dois projetos principais a realizar dentro da instituição de acolhimento, pelo que, devido a uma maior curiosidade e ao sentimento de desafio que lhe estava inerente, acabei por escolher o tema das multilaterais.
O objetivo principal do estágio consistiu assim no desenvolvimento da atividade da empresa no segmento de mercado das multilaterais, nomeadamente pela promoção dos seus serviços, angariação de novos clientes e definição das diferentes vertentes que a empresa detém dentro das multilaterais. Neste contexto, foram realizadas as seguintes tarefas:

- Leitura de documentos sobre as multilaterais, como forma de introdução e de obtenção de informações relativas ao tema;
- Verificação de "tenders" nas respetivas plataformas subscritas pela empresa para obtenção de informação relativa a todas as ofertas de contratos propostas pelos diferentes bancos ligados às multilaterais, com o objetivo de encontrar os que se encaixassem na atividade da empresa ou de empresas clientes (efetivos e/ou possíveis);
- Identificação de contratos aptos para a Triconsulte se candidatar;
- Realização de documentos de candidatura da empresa Triconsulte a contratos anunciados pelos bancos que se enquadram na atividade da empresa (documentos conhecidos como EOI – "Expression of Interest");
- Desenvolvimento de um documento com um programa de um curso sobre multilaterais, a ser prestado pela Triconsulte a entidades interessadas;
- Análise das empresas presentes nos "Major Contracts Awards", que consiste numa lista de todas as empresas que têm ganho contratos com as instituições financeiras de desenvolvimento, sejam portuguesas ou de outras nacionalidades;
- Realização de uma brochura onde se identifica todas as vertentes da atividade e serviços prestados pela Triconsulte dentro do mercado das multilaterais;

- Participação em eventos sobre as multilaterais, como forma de captar mais conhecimentos e estar em contacto tanto com entidades dentro das instituições financeiras das multilaterais como com empresas interessadas em entrar ou ganhar contratos dentro deste segmento de mercado;
- Prospeção de novos clientes, estando já dentro ou não do mercado das multilaterais;
- Apoio na realização de orçamentos e outros estudos para clientes interessados nos serviços da Triconsulte neste ramo das multilaterais.

Adicionalmente, o estágio teve como objetivo aprender um pouco das diversas atividades que a Triconsulte realiza, como forma a desenvolver *skill*s e novos conhecimentos em diferentes áreas. Entre essas atividades realizadas dentro da empresa, fora do âmbito das multilaterais, incluem-se assim:

- Realização de pedidos de reembolso no âmbito dos programas de incentivos ao investimento do PT2020;
- Projeções de negócios;
- Criação de um documento onde se registe toda a atividade da empresa como forma de aferir mais facilmente o ponto de situação dos projetos e dos elementos de equipa;
- Preenchimento de um documento para averiguação dos custos em falta de uma obra realizada na empresa;
- Realização de brochuras sobre o sistema de incentivos de diferentes vertentes, a serem partilhadas com clientes de forma a auxiliar nas suas decisões;
- Realização de estudos de mercados;
- Contacto com diversas empresas, com vista à obtenção da autorização para a utilização de dados recolhidos anteriormente pela Triconsulte, em conformidade com a nova política de proteção de dados;
- Tradução de vários documentos.

4. Contratos públicos internacionais celebrados pelo Banco Mundial: evidência empírica

Sendo o Banco Mundial a instituição de referência no mercado das multilaterais, e o banco que abrange todos os países a nível mundial, é com toda a naturalidade que possui a maior parte dos contratos públicos internacionais celebrados dentro deste mercado. Assim sendo, de forma a estudar o panorama destes contratos (nomeadamente o número de contratos celebrados, a sua distribuição por categoria e setor, e os contratos celebrados por empresas portuguesas), optou-se pelo Banco Mundial como principal fonte.

Quanto aos dados utilizados para este estudo, os mesmos foram obtidos através da plataforma online do Banco Mundial, cuja base de dados é descrita como "Major Contract Awards". Nesta lista constam todos os contratos públicos internacionais celebrados pelo Banco Mundial, sendo para cada um identificados o país recetor do financiamento e do projeto, o código do projeto, o nome do projeto, a categoria da aquisição (bens, obras ou serviços), o setor principal, a descrição do contrato, a data do contrato, o nome da empresa que ganhou o contrato, o país da empresa vencedora e o valor total do contrato.

Os contratos presentes naquela base de dados correspondem ao período entre janeiro de 1991 a agosto de 2020, sendo que a nossa análise terminará em 2019, visto não se encontrarem disponíveis todos os dados relativos ao presente ano.

4.1. Análise a nível mundial

Numa fase inicial, será interessante fazer um panorama a nível mundial dos contratos públicos internacionais realizados através do Banco Mundial, permitindo aferir que categorias e setores são mais frequentes dentro do mercado das multilaterais, bem como servir de comparação para os dados relativos a Portugal, a analisar posteriormente. Dessa forma, procede-se inicialmente a uma análise dos dados totais presentes nesta base de dados, detendo-nos em seguida apenas nos dados relativos à última década como forma de perceber a situação da celebração desses contratos num contexto mais atual.

4.1.1. Contratos celebrados entre 1991 e 2019

Começamos por analisar os dados na totalidade, isto é, os contratos públicos internacionais celebrados pelo Banco Mundial de 1991 a 2019 a todas as empresas a nível mundial, que são apresentados na tabela 1.

Tabela 1- Contratos totais celebrados pelo Banco Mundial, 1991-2019

Categoria	Nº de Contratos	%	Valor do Contrato mais alto (USD)
Bens	65.794	27,4%	1.956.748.000
Construção Civil	51.072	21,3%	1.100.669.377
Serviços Consultoria	120.698	50,3%	220.859.113
Outros Serviços	2.528	1,1%	179.690.538
Total dos Contratos	**240.092**	**100%**	**1.956.748.000**

Fonte: Elaboração própria com base na base de dados: Major Contract Awards, Banco Mundial, atualizado a 10 de setembro de 2020.

De um total de 240.092 contratos celebrados através do Banco Mundial, é possível verificar que a maior parcela de contratos (cerca de metade) foi afeta às atividades de serviços de consultoria, seguindo-se as atividades ligadas à obtenção de bens com 27,4% e as atividades ligadas à construção com 21,3%.

Neste contexto, deve-se, no entanto, destacar-se o facto de que as atividades ligadas à aquisição de bens e à construção estão associadas a valores de contratos mais elevados em comparação com os serviços, quer de consultoria, quer de outro tipo.

4.1.2. Contratos celebrados entre 2010 e 2019

Centrando-nos nos valores mais atuais, serão de seguida analisados os dados correspondentes à última década (janeiro de 2010 a dezembro de 2019), a partir da informação constante da tabela 2.

Tabela 2- Contratos totais celebrados pelo Banco Mundial, 2010-2019

Categoria	Nº de Contratos	%	Valor do Contrato mais alto (USD)
Bens	18.562	21,6%	604.554.632
Construção Civil	13.064	15,2%	1.100.669.377
Serviços Consultoria	52.034	60,4%	220.859.113
Outros Serviços	2.431	2,8%	179.690.538
Total dos Contratos	**86.091**	**100%**	**1.100.669.377**

Fonte: Elaboração própria com base na base de dados: Major Contract Awards, Banco Mundial, atualizado a 10 de setembro de 2020.

No decurso da última década, foram celebrados um total de 86.091 contratos públicos internacionais através do Banco Mundial. O valor mais alto de contrato, que apresenta bastante discrepância comparativamente às restantes categorias, corresponde à atividade da construção civil, podendo-se assim concluir que está se encontra associada a projetos de maior dimensão e que acarreta maiores ganhos no mercado das multilaterais. É curioso, no entanto, constatar que a construção civil corresponde à segunda categoria com menos contratos celebrados, o que evidencia precisamente a elevada dimensão que os mesmos assumem e os fortes ganhos que possibilitam.

Tabela 2- Distribuição setorial dos contratos celebrados entre 2010 e 2019

Setores	Número de Contratos	%
Saúde e social	11.193	13.0%
Agricultura	11.683	13.6%
Educação	8.828	10.3%
Energia e Extrativos	8.102	9.4%
Setor Financeiro	1.578	1.8%
Saúde	747	0.9%
Indústria e comércio / serviços	1.989	2.3%
Informação e comunicação	1.564	1.8%
Administração pública	16.502	19.2%
Proteção social	573	0.7%
Transporte	8.815	10.2%
Água / Saneamento / Resíduos	11.898	13.8%
Não atribuído	2.619	3.0%
Total	**86.091**	**100.0%**

Fonte: Elaboração própria com base na base de dados: Major Contract Awards, Banco Mundial, atualizado a 10 de setembro de 2020.

A tabela 3 contém informação de natureza setorial sobre os contratos públicos celebrados pelo Banco Mundial a nível mundial, permitindo assim observar quais os setores que mais oportunidades conferem dentro do mercado das multilaterais. Assim sendo, os setores que mais se destacam, no período de janeiro de 2010 a dezembro de 2019, são a administração pública e águas, saneamentos e resíduos, que representam conjuntamente cerca de 1/3 dos contratos totais, seguidos da agricultura, do setor social e da saúde, da educação, dos transportes e da energia. Ao mesmo tempo, os setores que apresentam menor representatividade neste segmento de mercado são o setor financeiro, a indústria e comércio, a informação e a proteção social.

Esta análise permite-nos verificar como os setores que maior participação têm no mercado das multilaterais correspondem exatamente àqueles que são objeto de especial atenção nos países em desenvolvimento, nomeadamente a melhoria das condições de instalações relacionadas com saúde e de abastecimentos de material e medicamentos necessários, o desenvolvimento e apoio ao setor da agricultura (que constitui um dos principais setores nesses países), o acréscimo dos níveis de educação enquanto fator impulsionador do desenvolvimento de um país, bem como o fornecimento de energia e de infraestruturas essenciais como redes de água, saneamento e recolha e tratamento de resíduos.

4.2. Análise para Portugal

Nesta secção, é feita uma análise dos contratos públicos internacionais celebrados pelo Banco Mundial com empresas portuguesas. Será seguida a mesma estratégia da secção anterior, considerando inicialmente os contratos celebrados no período total, a que seguem os dados relativos apenas à última década.

4.2.1. Contratos celebrados entre 1991 e 2019

Uma vez mais começamos por analisar os dados relativos ao período entre 1991 e 2019, sendo apresentados na Tabela 4 os contratos públicos internacionais celebrados com empresas portuguesas neste intervalo temporal.

Tabela 3- Contratos celebrados com empresas portuguesas, 1991-2019

Categoria	Nº de Contratos	%	Valor do Contrato mais alto (USD)
Bens	128	20,7%	19.039.590
Construção Civil	88	14,3%	88.739.201
Serviços Consultoria	391	63,4%	4.856.481
Outros Serviços	10	1,6%	6.941.460
Total dos Contratos	**617**	**100%**	**88.739.201**

Fonte: Elaboração própria com base na base de dados: Major Contract Awards, Banco Mundial, atualizado a 10 de setembro de 2020.

De um total de 617 contratos públicos internacionais celebrados através do Banco Mundial com empresas portuguesas, continua-se a verificar que os mesmos são maioritariamente afetos à atividade da consultoria, que representa quase 2/3 do total. A uma forte distância aparecem depois a aquisição de bens, com uma percentagem ligeiramente superior a 20%, e a construção civil com aproximadamente 14% dos contratos, sendo os outros serviços a parcela menos relevante

À semelhança da secção anterior, também aqui se pode observar que as empresas portuguesas de construção civil que ganharam contratos junto do Banco Mundial conseguiram integrar-se em projetos com valores superiores, enquanto que os serviços apresentam no seu conjunto valores de contratos bastante mais reduzidos.

Comparando os valores para Portugal com aqueles relativos a todos os contratos celebrados, constata-se uma forte discrepância nos mesmos, podendo assim inferir-se que as empresas portuguesas ganham contratos de projetos mais pequenos.

4.2.2. Contratos celebrados entre 2010 e 2019

Centramo-nos em seguida numa perspetiva mais recente, que incide nos contratos públicos internacionais celebrados pelo Banco Mundial com empresas portuguesas na última década, com base na informação constante da tabela 5.

Tabela 5- Contratos celebrados com empresas portuguesas, 2010-2019

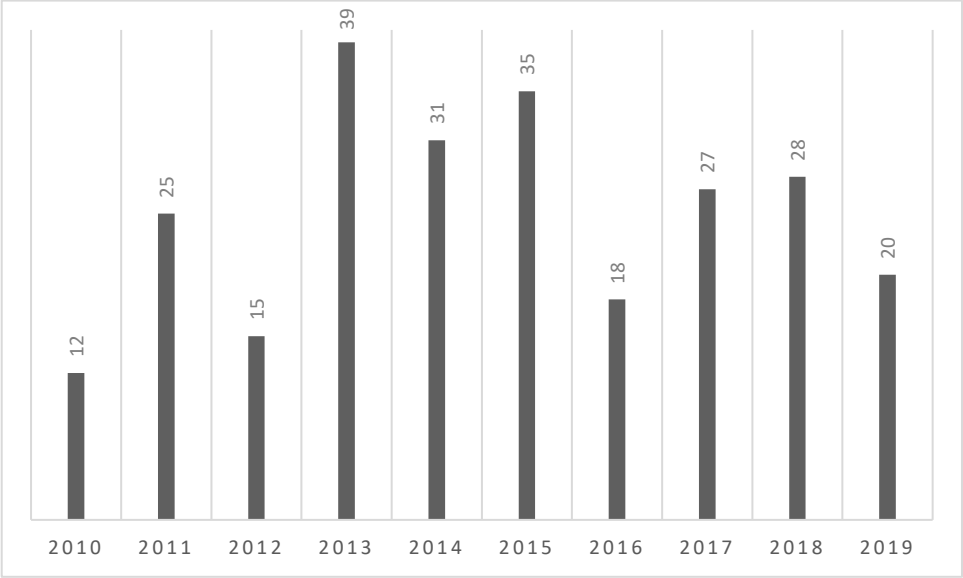
Categoria	Nº de Contratos	%	Valor do Contrato mais alto (USD)
Bens	24	9,6%	9.780.590
Construção Civil	25	10%	88.739.201
Serviços Consultoria	191	76,4%	4.856.481
Outros Serviços	10	4%	6.941.460
Total dos Contratos	**250**	**100%**	**88.739.201**

Fonte: Elaboração própria com base na base de dados: Major Contract Awards, Banco Mundial, atualizado a 10 de setembro de 2020.

No decurso da última década, verifica-se desde logo que apenas 250 contratos públicos foram celebrados a empresas portuguesas através do Banco Mundial. Deste valor, 191 contratos (mais de 3/4) estão ligados a serviços de consultoria, demonstrando assim que as empresas desta área são as que mais sucesso ou motivação estão a ter no mercado das multilaterais. As restantes categorias apresentam valores substancialmente mais reduzidos, como sejam 25 contratos para a construção civil, 24 contratos para a aquisição de bens e 10 contratos para outros serviços. Comparando os valores da última década com os valores de todos os contratos do Banco Mundial com empresas portuguesas, constata-se uma diminuição de empresas ligadas a aquisição de bens a ganhar contratos. Tal diminuição pode estar relacionada com certas dificuldades enfrentadas pelas empresas, ou por alguma desmotivação relacionada com possíveis tentativas falhadas na participação neste mercado das multilaterais.
Neste âmbito, observa-se ainda que o contrato que atingiu maior valor foi na construção civil, seguindo-se a aquisição de bens com um valor bastante inferior, enquanto que as empresas portuguesas de consultoria ganham mais contratos, mas os valores envolvidos nos mesmos são mais baixos do que todas as restantes categorias.

Entre 2010 e 2019, Portugal teve assim uma participação no mercado das multilaterais de 0.29% comparando com os valores totais desse mesmo período.
Quanto à evolução dos números de contratos celebrados anualmente após 2010, que é apresentada na figura 3, constata-se que não existe um padrão definido e que se observam altos e baixos com a passagem dos anos. Em consequência, pode afirmar-se que os organismos ligados às multilaterais não têm constituído grande motivação à entrada das empresas neste mercado, sendo 2013 e 2015 os anos de maior sucesso para as empresas portuguesas.

Figura 3- Evolução anual dos contratos com empresas portuguesas, 2010-2019



Fonte: Elaboração própria com base na base de dados: Major Contract Awards, Banco Mundial, atualizado a 10 de setembro de 2020.

Para concluir, a tabela 6 contém informação de natureza setorial sobre os contratos públicos celebrados pelo Banco Mundial com empresas portuguesas na última década, permitindo observar quais os setores que mais oportunidades conferem dentro do mercado das multilaterais.

Tabela 6- Distribuição setorial dos contratos celebrados entre 2010 e 2019

Setores	Número de Contratos	%
Saúde e social	9	3,6%
Agricultura	23	9,2%
Educação	28	11,2%
Energia e Extrativos	19	7,6%
Setor Financeiro	1	0,4%
Saúde	0	0%
Indústria e comércio / serviços	5	2%
Informação e comunicação	3	1,2%
Administração pública	24	9,6%
Proteção social	0	0%
Transporte	33	13,2%
Água / Saneamento / Resíduos	92	36,8%
Não atribuído	13	5,2%
Total	**299**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria com base na base de dados: Major Contract Awards, Banco Mundial, atualizado a 10 de setembro de 2020.

Neste contexto, o setor que claramente se destaca é o das águas, saneamentos e resíduos, cum um peso relativo de 37%, ainda que os transportes, a educação, a administração pública e a agricultura apresentem igualmente alguma relevância.

5. Metodologia

Com vista a atingir o objetivo proposto neste estudo, e aferir se as empresas portuguesas estão a operar no mercado das multilaterais ou a tentar entrar no mesmo, foi realizado um questionário a quatro empresas que participaram em processos de licitação neste mercado. A opção pela presente metodologia decorre das vantagens que estão geralmente associadas ao questionário, como sejam a obtenção de respostas por parte das empresas selecionadas de uma forma mais fácil e rápida, sem grande dispêndio de recursos, a nível de tempo e disponibilidade pessoal.

Com a realização do questionário a empresas que se encontram envolvidas no segmento das multilaterais, pretendia-se obter informações relativamente aos seguintes parâmetros:

- Caracterizar a empresa que está a aderir ao mercado das multilaterais, em termos de dimensão e setor de atividade;
- Perceber se a empresa investe em pessoal afeto exclusivamente aos negócios das multilaterais, ou possui algum departamento para esse efeito;
- Verificar a eventual contratação de entidades externas conhecedoras do mercado das multilaterais para apoio nos procedimentos necessários;
- No caso de a empresa ter ganho contratos dentro das multilaterais, perceber se o conseguiu por si própria ou recorrendo à aliança com outras empresas externas;
- Aferir o grau de acessibilidade das empresas ao processo de licitação a contratos;
- Identificar as principais motivações para as empresas aderirem ao mercado das multilaterais, bem como as dificuldades ou barreiras enfrentadas à entrada no mesmo;
- Fazer alertas e recomendações às empresas, com base nos erros identificados no decurso do processo de licitação;
- Aferir em que medida as empresas consideram que a participação no mercado das multilaterais lhes proporciona (ou não) ganhos extra;
- Enumerar as plataformas utilizadas pelas empresas para identificação de oportunidades das multilaterais.

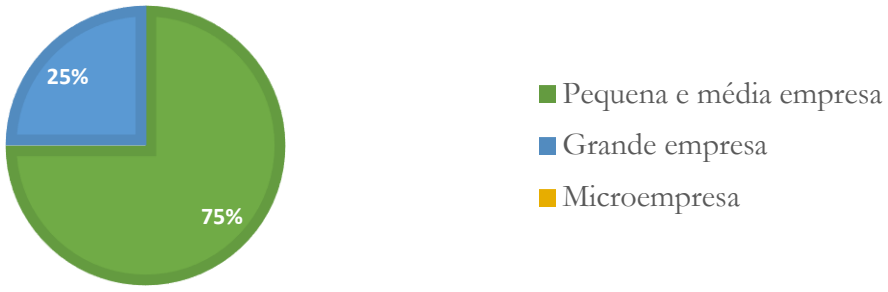
6. Resultados

Como já referido, no contexto do presente relatório foi realizado um questionário (constante do Anexo 1) a quatro empresas portuguesas com experiência de participação em processos de licitação a oportunidades dentro do mercado das multilaterais. O questionário foi realizada no mês de agosto de 2020 e foi dirigido a departamentos ligados à área das multilaterais ou da internacionalização das empresas.

Das empresas selecionadas, metade pertencem à região norte de Portugal e a outra metade pertence à região de Lisboa. Uma dessas empresas foi identificada durante um evento das multilaterais, tendo concorrido algumas vezes a oportunidades das Organizações Multilaterais de Desenvolvimento, sem nunca ter sucesso na adjudicação de contrato público internacional com estas entidades. Por sua vez, as restantes três empresas já ganharam contratos dentro das multilaterais, estando assim presentes na lista de empresas com contratos públicos internacionais, constantes da base de dados do Banco Mundial.

Analisando as respostas obtidas, verifica-se em primeiro lugar que entre as empresas selecionadas para responder ao questionário, 75% são unidades de pequena e média dimensão (3 empresas) e 25% corresponde a grandes empresas (1 empresa), como evidencia a figura 4

Figura 3- Dimensão das empresas questionadas



Fonte: Elaboração própria

Fazendo uma análise mais fina dos dados, é possível verificar que a grande empresa foi bem sucedida no mercado das multilaterais e que apenas uma das pequenas e médias empresas

não apresenta qualquer contrato neste mercado. Constata-se assim que, embora as microempresas não se encontrem representadas neste estudo, a dimensão da empresa não representa um constrangimento à presença com sucesso neste segmento de mercado.

Tabela 4- Relação entre os setores da atividade das empresas e o desempenho no mercado

Setor de Atividade	Percentagem	Sucesso ou insucesso no mercado?
Engenharia e Construção	25%	Insucesso
Construção e Obras Públicas	50%	Sucesso
Produção de Sistemas de Informação	25%	Sucesso

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos setores de atividade das empresas questionadas, metade pertencem à construção e obras públicas, tendo apresentado sucesso no mercado das multilaterais. Uma empresa, que também obteve sucesso neste mercado, tem como principal setor a produção de sistemas de informação, e a empresa questionada que apresenta insucesso no mercado das multilaterais desenvolve atividade no setor da engenharia e construção.

Neste caso podemos verificar que existe uma empresa, cujo setor (produção de sistemas da informação) tem uma presença reduzida no mercado das multilaterais, a ganhar contratos nesse segmento. Também se observa que duas empresas dentro do setor da construção ganharam contratos, aos quais estão normalmente associados maiores rendimentos.

Por outro lado, é igualmente interessante saber se as empresas possuem ou não um departamento próprio ou pessoal afeto aos processos de licitação inerentes à atividade dentro do mercado das multilaterais. E, associado a tal, pretendia aferir-se se as empresas consideram ou não a opção de contratar entidades externas competentes de suporte aos processos de licitações aos contratos públicos internacionais.

Os resultados obtidos são apresentados na tabela 8, constatando-se que as duas empresas que possuem um departamento ou pessoal afeto às atividades das multilaterais não contrataram nenhuma entidade externa de apoio, ainda que uma delas tenha considerado tal opção. Ao mesmo tempo, entre as duas empresas que não possuem departamento ou pessoal inerente à atividade neste mercado, uma não considerou a contratação de uma entidade externa

e a outra contratou efetivamente uma entidade externa competente nos procedimentos das licitação às oportunidades das multilaterais.

Fazendo um cruzamento dos dados do questionário, verifica-se que a única empresa que optou por contratar uma entidade externa corresponde precisamente àquela que apresenta insucesso neste mercado, porventura porque o recurso a esse auxílio externo no processo terá ocorrido de forma demasiado tardia.

Tabela 5- Relação entre os departamentos afetos às atividades das multilaterais e a contratação de entidades externas competentes

	Contratou entidades externas	Apenas considerou	Não considerou	**Total**
Possuí departamento ou pessoal afeto	0	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)
Não possuí departamento ou pessoal afeto	1 (25%)	0	1 (25%)	2 (50%)
Total	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)	4 (100%)

Fonte: Elaboração própria

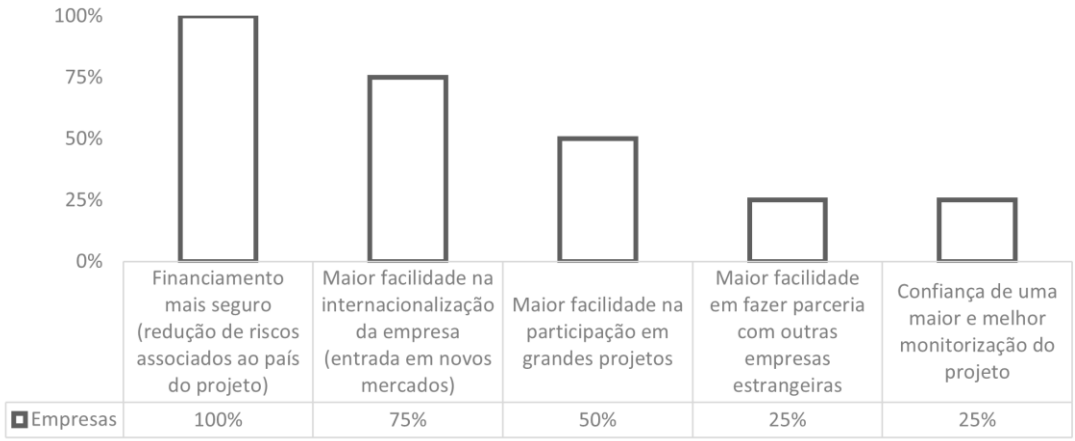
A tabela 9 infra ilustra, por sua vez, que metade das empresas questionadas concorreram a oportunidades das Organizações Multilaterais de Desenvolvimento através da aliança com outras empresas, das quais uma obteve sucesso. As razões que determinaram a participação em associação com outras empresas residiram essencialmente na garantia do cumprimento de requisitos do concurso (sejam estes financeiros, de experiência ou outros) e em assegurar a presença local exigida em algumas oportunidades lançadas. Procedendo a um cruzamento dos dados do questionário, verifica-se que a empresa cuja aliança com outra empresa não foi bem sucedida é exatamente a mesma empresa que não apresenta sucesso neste mercado.

Tabela 6- Sucesso ou insucesso na licitação a concursos públicos internacionais através de outras empresas

	Com sucesso	**Sem sucesso**	**Total**
Licitação através de outras empresas	25%	25%	50%

Fonte: Elaboração própria

Figura 4- Motivações para a participação no mercado das multilaterais



Fonte: Elaboração própria

Ainda neste contexto, tendo-se verificado que as quatro empresas inquiridas consideraram que o processo de licitação a contratos públicos internacionais é acessível às empresas, afigura-se relevante conhecer quais os motivos que levaram as empresas a participar no mercado das multilaterais. Os resultados obtidos estão representados na Figura 5, sendo desde logo de destacar que todas as empresas referiram o financiamento mais seguro, associado à redução de riscos inerentes ao país do projeto, como fator determinante da sua decisão. Por sua vez, 75% das empresas revelaram que a maior facilidade de entrada da empresa em (novos) mercados externos corresponde a um motivo para a aderência a tal mercado, ao mesmo tempo que metade das empresas questionadas sustenta a sua decisão na maior facilidade de participação em grandes projetos e apenas uma empresa refere considera que a sua motivação residiu na maior facilidade em realizar parceria com outras empresas estrangeiras e na confiança numa maior e melhor monitorização do projeto.

Podemos desde já constatar que todas as motivações apontadas na revisão da literatura foram selecionadas neste questionário. Ou seja, os principais motivos que determinaram a adesão ao mercado das multilaterais residem no financiamento mais seguro, na facilitação do processo de internacionalização (também estudado no primeiro capítulo) e no acesso a projetos de grande dimensão, em que seria muito difícil participar fora deste mercado.

Uma vez abordadas as motivações que levam as empresas a licitar para as oportunidades das Organizações Multilaterais de Desenvolvimento, é importante agora verificar quais as principais dificuldades ou entraves que este mercado acarreta.

Os resultados constantes do questionário são apresentados na tabela 10, constatando-se em primeiro lugar que foram muito variadas as dificuldades e entraves à entrada no mercado das multilaterais apontadas pelas empresas, ainda que de um total de 16 opções, apenas 10 tenham sido referidas.

Tabela 7- Dificuldades à entrada no mercado das multilaterais

Dificuldades/Entraves	Resultados do questionário
Falta de experiência em negócios no exterior	25% (1 empresa)
Barreiras linguísticas	0%
Elevada competição relativamente aos licitantes do país do projeto	25% (1 empresa)
Requisitos legais que restringem a entrada no mercado	25% (1 empresa)
Maiores recursos para participar nos procedimentos das licitações	25% (1 empresa)
Exigências formais muitas vezes desconhecidas	25% (1 empresa)
Risco nas taxas de câmbio	0%
Custos adicionais devido à distância geográfica	25% (1 empresa)
Especificações técnicas exigidas	0%
Diferenças fiscais que confiram desvantagem de custos	0%
Contratos demasiado grandes	0%
Acesso insuficiente a informações de oportunidades de negócio em contratos públicos	25% (1 empresa)
Falta de conhecimento de procedimentos nas licitações	50% (2 empresas)
Burocracia excessiva	50% (2 empresas)
Requisitos de certificação e outra documentação por vezes cara	0%
Poucas oportunidades dentro do setor onde atua	25% (1 empresa)
Outra	25% (1 empresa)

Fonte: Elaboração própria

Não obstante a grande diversidade de respostas, as opções mais selecionadas pelas empresas foram a falta de conhecimento dos procedimentos associados às licitações e a burocracia excessiva aquando de tais procedimentos, o que ilustra a necessidade de conhecer todo o

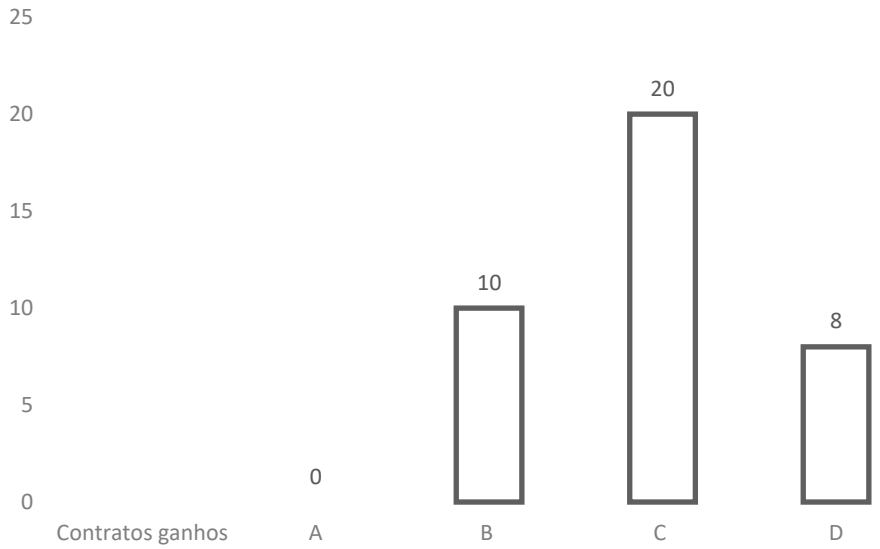
processo envolvente das licitações aos contratos públicos internacionais (desde procedimentos a documentos necessários) é determinante para um maior sucesso dentro deste mercado. Outras dificuldades e entraves selecionadas pelas empresas foram: a falta de experiência nos negócios no exterior (que constitui muitas vezes um requisito para as licitações); a elevada concorrência exercida por empresas do país do projeto (que têm naturalmente mais facilidades de operar no seu país e menos custos a nível geográfico); os requisitos legais que restringem a entrada no mercado; a necessidade de maiores recursos para participar nos procedimentos das licitações (nomeadamente recursos afetos à pesquisa de oportunidades e preenchimento da documentação necessária quando das licitações); exigências formas muitas vezes desconhecidas (o que reforça a necessidade de conhecimento de todo o processo que envolve as licitações neste mercado); a existência de custos adicionais devido à distância geográfica (que podem revelar-se demasiado elevados e determinar que não compense às empresas a realização da atividade proposta na oportunidade lançada); o acesso insuficiente a informações de oportunidades de negócio em contratos públicos neste mercado (que poderá evidenciar o desconhecimento das plataformas eletrónicas das OMD e de outras que apresentam oportunidades neste setor) e ainda as escassas oportunidades dentro do setor onde atua (sendo assim imprescindível que as empresas façam um estudo prévio quanto à presença do seu setor no mercado das multilaterais para avaliar os custos e benefícios associados, e assim concluir se é vantajosa ou não a participação no mesmo).

Ainda no presente contexto, uma das empresas inquiridas adicionou como entrave o facto da diplomacia económica portuguesa ser menos ativa do que as dos países que normalmente concorrem a estas oportunidades, o que evidencia algum desconhecimento da grande competição existente neste mercado. Em consequência, revela-se imprescindível uma aposta nesta vertente por parte do governo e de outras entidades relevantes, na medida em que pode constituir um fator de encorajamento e facilitação à participação das empresas portuguesas no segmento das multilaterais.

As empresas foram ainda questionadas sobre os erros que cometeram durante o processo de licitação aos contratos públicos internacionais, os quais residiram sobretudo na má interpretação dos requisitos/procedimentos do concurso e numa avaliação insuficiente da realidade fiscal do país em causa. Uma vez mais denota-se a importância, aquando da licitação a oportunidades das OMD, de um estudo detalhado das características do país onde vai decorrer o

projeto, de forma a avaliar todos os parâmetros que possam colocar em causa o sucesso ou a vantagem na participação das empresas nessa oportunidade.
Uma das empresas questionadas, não tendo referido nenhum erro cometido, afirmou, contudo, que o mercado das multilaterais é um mercado de tentativas, podendo assim inferir-se que muitas vezes o sucesso reside na insistência de entrada no mercado.

Figura 5- Contratos públicos internacionais ganhos pelas empresas selecionadas



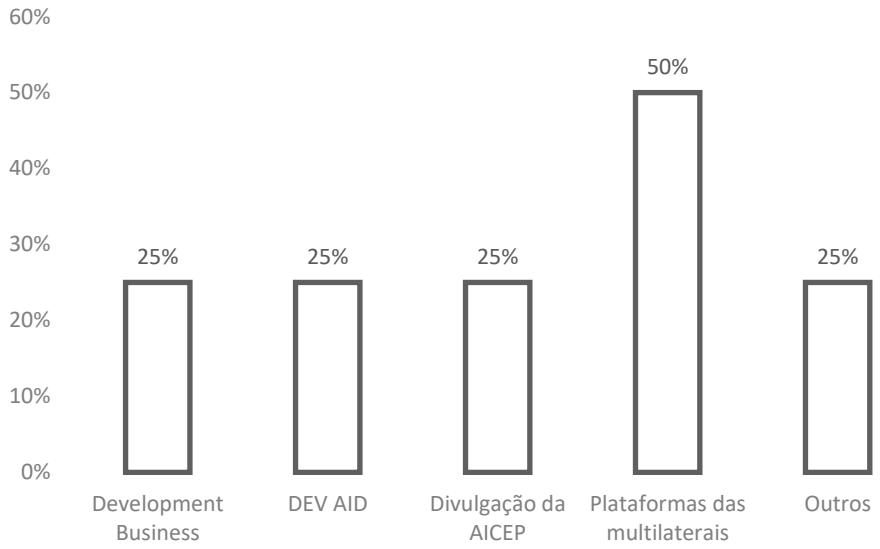
Fonte: Elaboração própria

Como acima se referiu, 75% das empresas inquiridas foram bem sucedidas nas suas operações no mercado das multilaterais. Neste contexto, e conforme evidencia a figura 6, deve referir-se que uma empresa conseguiu adjudicar 20 contratos públicos internacionais neste mercado, seguindo-se uma empresa com 10 contratos e, por fim, uma empresa com 8 contratos adjudicados. Temos assim representadas neste inquérito empresas com uma aposta bastante forte e decidida neste mercado, onde ganharam quase quatro dezenas de contratos, Todas estas empresas com sucesso a nível da participação no mercado das multilaterais coincidem no facto da mesma possibilitar a obtenção de ganhos extraordinários, que não seriam possíveis de obter em outra circunstância.

Para concluir a análise dos resultados do questionário, a figura 7 evidencia que as plataformas eletrónicas das multilaterais são claramente as mais utilizadas pelas empresas, existindo

igualmente recurso à DEV AID e a *Development Business*, assim como às ações de divulgações da AICEP, embora estas sejam consideradas pouco informativas comparativamente às demais.

Figura 6- Plataformas utilizadas para a pesquisa de oportunidades no mercado das multilaterais



Fonte: Elaboração própria

7. Conclusão

O presente relatório propunha-se analisar a realidade do mercado das OMD em Portugal, tendo permitido comprovar que o mesmo não é muito significativo para as empresas nacionais. Tal é evidente no facto de aos contratos celebrados com empresas portuguesas estarem associados valores significativamente mais baixos comparativamente a contratos mais elevados a nível do mercado mundial. Desta forma, constatou-se que apenas 250 contratos públicos internacionais foram adjudicados a empresas portuguesas dentro do mercado das multilaterais na última década (que correspondem a apenas 0,29% de todos os contratos celebrados a nível mundial no mesmo período), dos quais 191 contratos foram no âmbito de consultorias. Este constitui igualmente um traço característico dos contratos de empresas portuguesas no mercado das multilaterais, que estão ligados a serviços de consultoria, aos quais estão normalmente associados valores inferiores aos que se observam por exemplo na construção e obras públicas.

Assim sendo, foi possível concluir que os fatores que mais induziram à participação das empresas portuguesas nas oportunidades divulgadas pelas OMD são a garantia de um financiamento seguro (com a redução dos riscos associados ao país do projeto em causa), a maior facilidade na internacionalização da empresa (nomeadamente dentro do segmento da procura por novos mercados) e a maior facilidade de participação em grandes projetos.
Por outro lado, entre os principais obstáculos às operações junto de organismos multilaterais destacam-se a escassez de conhecimentos relativamente aos procedimentos das licitações e a burocracia excessiva que está associada a esses procedimentos. Estas dificuldades estão dependentes de um bom conhecimento deste mercado e dos seus ciclos, não só a nível da operação das empresas como também das entidades multilaterais e das agências executoras, pelo que poderão dever-se à inexistência de um departamento próprio ou de pessoal afeto às atividades de licitação. Residindo nesse desconhecimento dos procedimentos necessários o principal motivo para o insucesso no mercado em análise, esses obstáculos poderão ser facilmente ultrapassados, afigurando-se imprescindível para esse efeito a utilização de recursos que permitam colmatar aquela debilidade.
Verifica-se ainda que não obstante a diplomacia económica portuguesa se revele bastante menos ativa do que as dos países que normalmente concorrem a estas oportunidades (evidencia assim algum desconhecimento da forte competição existente nas licitações aos

contratos públicos internacionais), existem empresas portuguesas a ganhar bastantes projetos dentro do mercado das multilaterais, ressalvada a dimensão do país. Este facto é ilustrativo dos benefícios associados à participação do mesmo, tanto para grandes como para pequenas e médias empresas, pelo que constitui igualmente propósito deste estudo a formulação de algumas recomendações às empresas com vista a um maior sucesso no mercado das organizações multilaterais.

Assim, sendo Portugal acionista e doador destas instituições financeiras e internacionais, a participação das empresas portuguesas neste mercado deverá de alguma forma conferir o retorno financeiro ao país dos gastos realizados. Desta forma, revela-se fundamental o apelo, o incentivo e o apoio às empresas portuguesas por parte das entidades responsáveis pela divulgação da atividade das organizações multilaterais financeiras, como é o caso do grupo de trabalho criado pela AICEP que realiza alguns eventos de divulgação deste mercado, e do GPEARI. A nossa sugestão neste contexto vai assim no sentido de que esses eventos, que de certa forma são abertos a todo o público interessado no tema, fossem mais focalizados nas empresas que obtiveram sucesso nas multilaterais, de forma a motivar e "puxar" pela participação de novas empresas, porquanto constituem uma boa fonte de informação sobre todo o processo (assim como dos próprios erros que podem ser cometidos).

No caso do interesse na participação no processo de licitação a concursos públicos internacionais, é imprescindível que se conheça todo o processo, desde a criação do projeto até ao ciclo de todo o processo de *procurement*. É essencial que se conheçam todos os requisitos e regras estabelecidas pelos bancos, todos os documentos do processo de licitação e o panorama geral dos contratos celebrados. Aquelas empresas que não possuam pessoal ou departamentos afetos às atividades das multilaterais estarão sempre um passo atrás neste mercado, uma vez que a participação no mesmo requer conhecimentos, tempo e recursos humanos e financeiros. É igualmente necessária uma análise frequente de possíveis novas oportunidades, assim como uma boa redação de cartas que mostrem o real valor da empresa e que consigam convencer o empregador das capacidades da mesma, da mesma forma que se deve dedicar uma forte atenção a todos os detalhes das oportunidades, bem como dos documentos a preencher e requisitos a cumprir nas operações.

Neste contexto, é ainda recomendado que as empresas que não disponham de pessoal afeto às atividades das multilaterais procedam à contratação de entidades externas capacitadas para essas tarefas de forma a incrementar as suas possibilidades de sucesso, ao mesmo tempo que

se deve ser persistente neste mercado, na medida em que o mesmo proporciona oportunidades únicas às empresas.

Uma vez dentro do mercado, a participação virá naturalmente facilitada, porquanto além de se terem ultrapassado questões anteriormente desconhecidas e algumas dificuldades inerentes ao processo, a experiência confere sempre vantagem às empresas no que concerne ao acesso a novos contratos. Por essa razão, empresas pequenas que tenham dificuldades em entrar neste mercado optam muitas vezes por recorrer a alianças com outras empresas para adquirir experiência e facilitar assim o sucesso em licitações futuras.

Por outro lado, deve ainda ressalvar-se que existirão sempre dificuldades não contornáveis em certos projetos, nomeadamente aqueles de grandes dimensão e que exigem empresas com elevada capacidades produtivas e robustez financeira que não estão ao alcance de unidades de pequena dimensão. Nesse caso, recomenda-se uma análise atenta de todos os requisitos pela própria empresa, evitando incorrer em licitações para contratos que não poderá ganhar, assim como em gastos desnecessários a nível de recursos financeiros, humanos e de tempo.

Neste âmbito, há ainda também a considerar que as entidades responsáveis pelo planeamento dos projetos tentam encontrar soluções e tecnologias o mais recentes possível, constituindo assim um entrave para empresas com reduzidos níveis de inovação. Além disso, os contratos exigem muitas vezes produtos ou trabalhos muito específicos, que se não estiverem contemplados no trabalho da empresa, nunca serão adjudicados à mesma.

Uma ideia-chave que deve estar sempre presente na mente das empresas será de concorrer apenas a oportunidades que se encaixem perfeitamente na sua atividade, sob pena de irem acumulando insucessos no mercado que acabam por se repercutir na sua desistência.

Recomenda-se ainda a análise das oportunidades por exemplo com periodicidade quinzenal, uma vez que as mesmas aparecem todos os dias, assim como a existência de diversas plataformas que podem conter diferentes oportunidades implica que seja bastante elevada a informação a considerar.

Também é recomendada uma análise detalhada das características do país onde o projeto vai desenvolver-se, com vista a identificar sobretudo as potenciais barreiras ou desvantagens que se deparam às empresas (como questões fiscais ou custos de transporte) e os seus possíveis concorrentes, descartando naturalmente as oportunidades que não se lhe revelem favoráveis.

Finalmente, para as empresas que nunca concorreram a licitações e que estejam interessadas em começar a sua atividade, é aconselhável verificar quais os contratos celebrados no setor de atividade em que insere, com o intuito de aferir da existência (ou não) de oportunidades dentro do mercado das multilaterais. A participação em eventos das organizações multilaterais afigura-se ainda fundamental para estabelecer contatos com outras empresas, conhecer o funcionamento do mercado, quais as entidades inseridas e como chegar a tais oportunidades, mas também para se aproximar das entidades das instituições financeiras que muitas vezes são convidadas para este tipo de eventos, e que aí realizam reuniões privadas onde se podem tirar dúvidas, trocar contactos e estabelecer algumas ligações.

Relativamente a sugestões futuras, a realização de um estudo aprofundado dos projetos que estão ativos nas instituições financeiras internacionais, a sua divisão por setores e a recomendação a empresas potenciais poderia aumentar o número de empresas a participar neste mercado. Com efeito, se o desconhecimento deste mercado é o fator que contribuí mais decisivamente para a reduzida presença no mesmo pelas empresas nacionais, afigura-se muito provável que com uma boa divulgação e a realização de ações de incentivo e motivação às empresas, inclusivamente com o apoio de entidades competentes e *experts* nos processos de licitação, a participação portuguesa seria muito maior.

À guisa de conclusão, podemos elencar algumas limitações que este estudo apresenta, e que residem desde logo no facto de ser um assunto ainda pouco desenvolvido e estudado, o que limita significativamente a revisão da literatura associada ao tema.

Adicionalmente, o escasso envolvimento das empresas portuguesas neste mercado, assim como o desconhecimento das empresas que não estão a conseguir obter sucesso no mesmo, constitui um importante constrangimento a nível de recolha de informação a este respeito, com o qual também nos deparámos. Neste sentido, uma possível sugestão seria a participação com maior frequência em todos os eventos ligados às multilaterais, o que possibilitaria identificar as empresas que procuram ajuda para enfrentar as dificuldade e entraves com que se deparam, sendo para tal, no entanto, necessária uma maior divulgação daqueles eventos por forma a incrementar o número de empresas aí presentes.

Referências

AfDB. Areas Special Emphasis. Retrieved from https://www.afdb.org/en/about/mission-strategy/areas-special-emphasis

AICEP. (2019). Multilaterais Financeiras. Retrieved from https://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Multilaterais/Paginas/MultilateraisFinanceiras.aspx

AICEP, & GPEARI. (2017). Guia Prático de Acesso ao Mercado das Multilaterais Financeiras. In (pp. 11).

AICEP, & GPEARI. (2020). *Retorno para a economia nacional resultante da participação de portugal nas multilaterais*. Retrieved from http://portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Multilaterais/Paginas/Divulgacoes.aspx

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review, 4*(2), 115-131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.

Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies, 29*(1), 45-66. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490024

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*: Second edition.

EBRD. (2018). *EBRD Annual Review*.

European-Commission. Public Procurement. *Why public procurement is important*. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement_en

Ferro, M. (2019). *The Role of IFIs in the 21st Century*. Paper presented at the Dia das Multilaterais, Lisboa.

Gourdon, J., & Messent, J. (2017). How government procurement measures can affect trade. doi:doi:https://doi.org/10.1787/d1ab07b8-en

Gurara, D., Presbitero, A., & Sarmiento, M. (2020). Borrowing costs and the role of multilateral development banks: Evidence from cross-border syndicated bank lending. *Journal of International Money and Finance, 100*, 102090. doi:https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2019.102090

Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment.* (PhD thesis). Cambridge (MA): MIT Press,

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies, 8*, 23-32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676

Neumannova, P., & Štěrbová, L. (2019). Aspects of International Public Procurement Regulation. *International Relations and Diplomacy, 7*. doi:10.17265/2328-2134/2019.08.002

Plutz, D. (2019). *Introduction to EBRD Procurement Processes*. Paper presented at the Dia das Multilaterais, Lisboa.

WB. (2019). The World Bank Annual Report 2019.

Anexos

Anexo 1 – Questionário às empresas selecionadas

Dificuldades e motivações à entrada no mercado das multilaterais

Este inquérito realiza-se no âmbito de um estudo académico, inserido no Mestrado em Economia. Tem como objetivo investigar as dificuldades e a motivação das empresas portuguesas em concorrer a processos de licitação de Procurement dentro do segmento de mercado das multilaterais. A sua colaboração é fulcral para o sucesso deste estudo.
Obrigada pela sua colaboração e disponibilidade!
Eduarda Reis
Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP)

Questão 1) Qual a dimensão da empresa?

☐ Microempresa (Volume de negócios inferior a 2.000.000€ e número de pessoal inferior a 10);

☐ Pequena e média empresa (Volume de negócios inferior a 50.000.000€ e número de pessoal inferior a 250);

☐ Grande empresa (Volume de negócios superior a 50.000.000€ e número de pessoal superior a 250).

Questão 2) Qual o seu setor principal de atividade?

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

Questão 3) A sua empresa já concorreu em licitações dentro do mercado das multilaterais?

☐ Sim;

☐ Não.

Questão 4) A sua empresa possuí algum departamento ou pessoal próprio afeto às tarefas ligadas às multilaterais?

☐ Sim;

☐ Não.

Questão 5) Já considerou contratar entidades externas competentes na área das multilaterais para o apoio nos processos decorrentes das multilaterais?

☐ Já considerou e contratou entidades externas;

☐ Já considerou, mas não contratou entidades externas;

☐ Não considerou.

Questão 6) Já ganhou contratos neste segmento de mercado? Via direta ou através de alianças com outras empresas?

☐ Ganhou contratos em nome da empresa;

☐ Ganhou contratos através de outras empresas;

☐ Não ganhou contratos.

Questão 7) No caso de ter concorrido através de outras empresas, pode explicar o motivo?

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

Questão 8) Considera o processo de licitação acessível às empresas?

☐ Sim;

☐ Não.

Questão 9) Quais são as motivações, para a sua empresa, na adesão ao mercado das multilaterais? (selecione todas as opções que achar pertinentes)

☐ Maior facilidade na internacionalização da empresa (entrada em novos mercados);

☐ Maior facilidade em fazer parceria com outras empresas estrangeiras;

☐ Maior facilidade na participação em grandes projetos;

☐ Financiamento mais seguro (redução de riscos associados ao país do projeto);

☐ Confiança de uma maior e melhor monitorização do projeto;

☐ Outros motivos? Quais? Clique ou toque aqui para introduzir texto.

Questão 10) Pode identificar quais as dificuldades/barreiras enfrentadas à entrada no mercado das multilaterais? (selecione todas as opções que achar pertinentes)

☐ Falta de experiência em negócios no exterior;

☐ Barreiras linguísticas;

☐ Elevada competição relativamente aos licitantes do país do projeto;

☐ Requisitos legais que restringem entrada no mercado;

☐ Maiores recursos para participar nos procedimentos das licitações;

☐ Exigências formais muitas vezes desconhecidas;

☐ Risco nas taxas de câmbio;

☐ Custos adicionais devido à distância geográfica;

☐ Especificações técnicas exigidas;

☐ Diferenças fiscais que confiram desvantagem de custos;

☐ Contratos demasiado grandes;

☐ Acesso insuficiente a informações de oportunidades de negócio em contratos públicos;

☐ Falta de conhecimento de procedimentos nas licitações;

☐ Burocracia excessiva;

☐ Requisitos de certificação e outra documentação por vezes cara;

☐ Poucas oportunidades dentro do setor onde atua;

☐ Outras? Quais? Clique ou toque aqui para introduzir texto.

Questão 11) Consegue enumerar alguns dos erros cometidos pela empresa no processo de licitação a contratos das multilaterais?

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

Questão 12) Quantos contratos já ganhou no mercado das multilaterais?

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

Questão 13) Considera que a participação neste tipo de contratos confere à empresa ganhos extra que não conseguiria obter fora deste segmento de mercado?

☐ Sim;

☐ Não.

Questão 14) Pode especificar quais as plataformas usadas pela empresa para a pesquisa de oportunidades das multilaterais?

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

Questão 15) Nome da empresa? (se estiver disposto a partilhar)

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

FACULDADE DE **ECONOMIA**