



**Mercado dos Organismos Multilaterais de Desenvolvimento:
Oportunidades de Internacionalização para as Empresas
Portuguesas**

por

Domingos Penhor José da Costa

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por:

Professora Dr.^a Ana Teresa Lehmann

2010

Nota Biográfica

Domingos Penhor José da Costa nasceu em São Tomé onde estudou o 1º, 2º, 3º ciclo e Secundário. Em 1997 conclui com distinção o grau de bacharel de Filosofia na Universidade Pontifical Urbaniana (Roma). Nos dois anos seguintes estudou Teologia na École Théologique St. Cyprien de N’Goya. Nos seguintes leccionou Filosofia e Francês no Instituto Diocesano de Formação João Paulo II.

Também integrou a equipa que liderava o Comité d’Alliance Française (São Tomé) onde leccionou Francês. Estudou o curso de Contabilidade e Administração no Instituto Superior Politécnico.

Em 2007-2008, conclui o curso de Licenciatura em Filosofia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto. De 2008 a 2010, frequentou o Mestrado em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP)

Agradecimentos

Os meus agradecimentos à equipa de trabalho da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, pelo apoio institucional prestado para a realização deste trabalho. Não descurando o trabalho e dedicação dos demais, quero realçar a atenção e empenho do Dr. Paulo Santos e da Dr.^a Liliana Correia, o serviço muito eficiente e sempre prestativo de Conceição Ribeiro.

Ao colega e amigo Dr. Manuel Macedo aqui deixo os meus agradecimentos pelo apoio e interacções a nível de conhecimentos e competências académicas e curriculares.

Aos meus familiares e irmãos, em particular a minha mãe, Antónia Penhor da Costa, e a minha irmã, a Doutora Ana Maria Costa, que com os seus carinhos e compreensão demonstrados, foram sempre a fonte de inspiração, de confiança e auto-motivação para a prossecução deste grande objectivo académico.

A Professora, Doutora Ana Teresa Lehmann, que sempre nos incentivou e nos enriqueceu com o seu elevado conhecimento, agradeço por todo apoio disponibilizado no sentido de que este propósito se concretizasse.

Resumo

O mercado dos Organismos Multilaterais de Desenvolvimento (OMDs) representa uma vasta área de oportunidades para negócio de empresas ou outras entidades (incluindo consultores individuais) que pretendam explorá-lo. Os OMDs, também conhecidos como Instituições Financeiras Internacionais (IFIs) colocam anualmente cerca de 60 milhões de USD através de concursos ou licitações para projectos de investimento nos países em vias de desenvolvimento ou em transição. Estes projectos são adjudicados em forma de três principais modalidades de contratos: Consultadoria; Empreitada; Bens e Serviços. As empresas portuguesas têm aqui uma possibilidade de se internacionalizar alargando deste modo o seu volume de negócios. Neste momento, este importante mercado não tem sido explorado pelas empresas oriundas de Portugal.

O presente estudo reveste-se de um carácter pioneiro e inovador, pois esta temática nunca foi explorada, apesar da sua relevância.

A fim de perceber o fenómeno em questão, utilizaram-se conceitos e abordagens teóricas relacionadas com o processo de internacionalização das empresas (tal como o modelo de Uppsala), as motivações para essa internacionalização, bem como a teoria da internalização e a questão concreta dos custos de informação.

No que respeita à metodologia, e após a pertinente revisão da literatura, caracterizaram-se as IFIs, bem como se quantificou da melhor forma possível o aproveitamento que as empresas portuguesas fazem das oportunidades geradas nestes mercados. Outro contributo tangível consistiu na realização de um inquérito às IFIs e Entidades Nacionais relevantes para este processo, no sentido de perceber várias dimensões do fenómeno em apreço.

Palavras-chave: Internacionalização das empresas, Exportações, Investimento Directo Estrangeiro (IDE), OMDs/ IFIs.

Abstract

The International Financial Institutions (IFIs) market represents a wide area of business opportunities for companies or individuals that want to explore it. The International Financial Institutions place approximately 60 million USD annually through tenders for investment projects in developing or transition countries. These projects are allocated in three ways: consulting, works or goods & services. This provides Portuguese companies with an opportunity to internationalise, therefore widening their turnover (through exports, subcontracting and other hiring forms such as foreign direct investment). Currently, this important market has not been explored by these companies.

This study is seminal in its area, as this theme, despite its undeniable relevance, has never been studied in Portugal.

In order to understand the phenomenon under analysis, several concepts and theoretical approaches related to the process of internationalisation of firms were used (like the Uppsala model), including the motivations for internationalisation, as well as internalisation theory and the specific concept of information costs.

Regarding the methodology, after the literature review, the IFIs were characterized, and the best possible quantification of the intervention of Portuguese companies in this market was undertaken. Another tangible contribution of this study consisted on the administration of a survey to the IFIs and Portuguese entities that are relevant for this process, in order to understand several dimensions related to the phenomenon under study.

Key words: business internationalisation, exports, Foreign Direct Investment (FDI), IFIs (International Financial Institutions)

Índice de conteúdos

Nota Biográfica.....	I
Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Índice de conteúdos	V
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tabelas	VIII
Índice de Apêndices.....	IX
Anexos	X
Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	2
1.1 Motivação das empresas para a entrada no Mercado das OMD.....	2
1.2. Processo de Internacionalização: Estratégias, Modos de Entrada e Obstáculos....	3
1.2.1. Modos de Entrada.....	3
1.2.2. Modelo de Uppsala	5
1.2.3. Internalização.....	6
1.3. Mercado dos Organismos Multilaterais de Desenvolvimento.....	7
1.3.1. OMDs/ IFIs: Abordagem conceptual e a perspectiva de mercado	7
1.3.2 Principais Agentes - OMDs/ IFIs - no Mercado	9
1.3.3 Competências e Requisitos Estratégicos.....	10
1.3.4. Identificação das oportunidades e apresentação das ofertas	13
Capítulo II – Metodologia.....	14
Capítulo III – Investigação Empírica.....	17
3.1 Principais OMDs com que Portugal se relaciona	17
3.1.1 Grupo do Banco Mundial (GBM).....	17
3.1.2 Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).....	18
3.1.3 União Europeia (UE): EuropeAid e BERD	20
3.1.4 Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD).....	22
3.2 Caracterização da participação empresarial portuguesa nos mercados das IFIs... 23	
3.2.1 Caracterização das Empresas Portuguesas	25
3.2.2 Descrição dos Contratos Ganhos	26

3.2.3 Evolução da Participação de Portugal nos Mercados OMDs	29
Capítulo IV. Inquéritos, Resultados e Perspectiva Institucional do Mercado das IFIs...	36
4.1 Considerações Gerais sobre o Inquérito e os Resultados.....	36
4.2. Percepção e Análise das Entidades Públicas Nacionais	37
4.3. Percepção e Análise das IFIs	40
4.4 Síntese dos Resultados dos Questionários, Sugestões e Recomendações de Políticas Públicas	43
4.4.1 Síntese dos Resultados Obtidos	43
4.4.2 Sugestões e Recomendações decorrentes do Inquérito Realizado	46
Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigação Futura	48
Apêndices.....	50
Tabela nº11 – BM, Tipologia dos Contratos	53
Referências.....	59
Anexos	65

Índice de Figuras

Figura 1: Síntese da Metodologia	14
Figura 2: Tipos de empresas portuguesas por dimensão nas IFIs.....	25
Figura 3: Contratos globais das empresas portuguesas/contratos por ano.....	30
Figura 4: Contratos das empresas portuguesas no BM/contratos por ano	31
Figura 5: Contratos das empresas portuguesas no BID/contratos por ano	32
Figura 6: Contratos das empresas portuguesas no BAfD/contratos por ano	33
Figura 7 – Contratos das Empresa portuguesas no EuropeAid/ Contratos por Ano.....	34
Figura 8 – Contratos de Empresas Portuguesas no BERD/ Contratos por Ano	35
Figura 9 - Obstáculos e Dificuldades mais frequentes	44
Figura 10 – Competências Fundamentais para a Participação nos mercados das IFIs...	45
Figura 11 – Classificação das importâncias de medidas para o incremento da participação portuguesa no mercado das IFIs	46

Índice de Tabelas

Tabela 1: Contratos de licitação ganhos por empresas e consultores nacionais	24
Tabela 2: Contratos Globais ganhos por empresas/instituições e consultores individuais	26
Tabela 3: Contratos ganhos por OMDs	27
Tabela 4: Tipologia dos contratos.....	28

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Tabelas de Sites para as oportunidades de negócio das IFIs/OMDs.....	50
Apêndice 2 - Dados Globais dos Contratos por OMDs.....	51
Apêndice 3 - Banco Mundial	53
Apêndice 4 - BID	55
Apêndice 5 - BAfD	56
Apêndice 6 - EuropeAid	57
Apêndice 7 - BERD	58

Anexos

Anexos 1- Inquérito às Entidades Públicas Nacionais.....	65
Anexo 2 – Inquérito às Entidades IFIs/OMDs.....	68

Introdução

Os Organismos Multilaterais de Desenvolvimento (OMDs), também apelidados de Instituições Financeiras Internacionais (IFIs) disponibilizam anualmente cerca de 60 mil milhões de dólares (UK Trade & Investment, 2006; ADEuropa, 2007; Durán, 2007; Canada Business, 2009a) para financiar projectos de investimento. O mercado potencial destes investimentos no sector privado pode atingir os 100 mil milhões USD (UK Trade & Investment, 2006). Este vasto mercado de financiamento surge no sentido de apoiar a economia dos países emergentes, na óptica do seu desenvolvimento sustentável e, também, de implementar os Objectivos do Milénio (WTO, 2006). As IFIs, como o Banco Mundial e outras (ADEuropa, 2007), através de concursos e licitações, encomendam projectos e adquirem bens e serviços diversos às organizações empresariais ou até a pessoas individuais (por exemplo, serviços de consultoria). Tendo em conta que Portugal mantém excelentes ligações culturais e históricas com países emergentes, como os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), Brasil e Timor Leste, as empresas portuguesas têm aqui uma grande oportunidade de diversificação e expansão do seu negócio, permitindo, simultaneamente, um potencial incremento do volume de exportações e do IDE de Portugal.

O presente estudo, reveste-se de um carácter pioneiro e inovador, pois tal temática nunca foi estudada no contexto português. Por outro lado, a inexistência de um acervo minimamente organizado de informação sistematizada sobre este tema (nem uma lista de empresas envolvidas), dificultou sobremaneira esta investigação, que foi todavia viável, mas mais morosa. Os objectivos deste trabalho ou questões de investigação são: estudar o Mercado dos OMDs/IFIs; analisar a participação de Portugal e das suas empresas em processos de internacionalização no quadro da cooperação para o desenvolvimento; conhecer a perspectiva das IFIs e das entidades nacionais relevantes sobre várias dimensões (razões para a falta de penetração das empresas portuguesas nestes mercados; sectores, tipos de projectos, mercados internacionais mais promissores; obstáculos aos aproveitamento de oportunidades existentes; competências mais importantes para singrar nestes mercados, entre outras) e propor um conjunto de recomendações e sugestões de política que visam incrementar a participação das empresas portuguesas em projectos associados a licitações no contexto das IFIs.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1.1 Motivação das empresas para a entrada no Mercado das OMD

Vários estudos têm abordado a questão das motivações das empresas tendo em vista a sua internacionalização. Dunning (1993 e 1998) e Dunning e Lundan (2008), recorrendo à taxonomia de Behrman (1984), apresentam a seguinte tipologia, deveras influente na literatura, que considera quatro tipos de motivações principais para a internacionalização: procura de recursos, procura de mercados, procura de eficiência e procura de activos estratégicos (Dunning e Lundan, 2008, pp. 67-74).

Procura de recursos (*resource-seeking*) – Trata-se de investimentos no exterior visando obter recursos específicos de elevada qualidade e de baixo custo, pouco acessíveis ou inexistentes no país de origem. Os autores distinguem três tipos fundamentais de recursos. O primeiro tipo são os recursos naturais, incluindo aqui as matérias-primas, normalmente mais económicas e/ou não disponíveis no país de origem. Esta motivação também reflecte a necessidade de assegurar a regularidade do seu fornecimento. O segundo respeita à mão-de-obra, a custos mais baratos. O último tipo de recurso diz respeito à aquisição da capacidade tecnológica, de gestão ou de experiência em marketing (Dunning e Lundan, 2008, pp. 67-68).

Procura de mercados (*market-seeking*) – A motivação das empresas consiste em explorar o mercado do país (ou região) de destino, ou mercados supranacionais, a fim de fornecer a esses mercados bens e serviços, ou ainda de proteger os mercados já existentes. Há quatro razões principais: uma das mais relevantes actualmente é a estratégia das empresas multinacionais (MNEs) que sentem a necessidade de ter uma presença efectiva nos principais mercados onde actuam os seus concorrentes; a outra razão é a necessidade de acompanhar a expansão dos seus principais clientes ou fornecedores; existe ainda a necessidade de adaptar produtos aos mercados locais e os métodos de produção aos recursos locais; e a última consiste na substituição das exportações.

Procura de eficiência (*efficiency seeking*) – Esta motivação responde à preocupação de racionalizar a estrutura de abastecimento ou dos investimentos nos mercados da MNE como forma de otimizar os lucros. Aqui destacam-se os seguintes aspectos: redução

dos custos de transporte, de comunicação ou de coordenação; diversificação de risco, e a necessidade/vantagem em explorar as diferenças internacionais.

Procura de activos estratégicos (*strategic asset-seeking*) – Na expectativa de promover e consolidar os objectivos estratégicos a longo prazo, nomeadamente no que concerne à sua competitividade global, as MNEs tendem a adquirir recursos avançados, bens físicos e competências humanas, tais como informação, conhecimento ou competências em I&D, inexistentes no país de origem. As empresas podem ainda explorar imperfeições de mercados ou criar novas imperfeições em seu benefício. Para a prossecução de tais objectivos é comum as MNEs recorrerem a fusões e aquisições, e a *joint-ventures*.

Após estas considerações, é plausível a ideia que as principais motivações para as empresas portuguesas seriam a procura de mercado e a procura de eficiência. Mas a mais relevante no que concerne à abordagem das oportunidades oferecidas pelas OMDs parece ser a procura de mercado, tendo em atenção o grande volume de negócio que representa o mercado dos OMDs. Este mercado, pelo seu carácter específico, por se tratar de um mercado institucional, poder-se-á materializar na abordagem de mercados nacionais ou regionais em diversas áreas do Mundo. As empresas portuguesas têm aqui uma excelente oportunidade para se internacionalizarem, e, assim, expandir o seu volume de negócios. O sub-capítulo 3.2. utiliza dados secundários existentes (cruzando uma multiplicidade de fontes não originalmente integradas) para identificar e caracterizar a participação empresarial portuguesa (i.e., a sua internacionalização) no mercado das IFIs.

1.2. Processo de Internacionalização: Estratégias, Modos de Entrada e Obstáculos

Nesta secção far-se-á uma abordagem de outros aspectos conceptuais pertinentes, bem como de referenciais teóricos cruciais para a compreensão do tema em análise, designadamente: modos de entrada nos mercados internacionais, Modelo de Internacionalização de Uppsala e Teoria da Internalização.

1.2.1. Modos de Entrada

Os modos de entrada referem-se às diferentes estratégias de operações directas ou de parcerias que as empresas estabelecem na abordagem aos mercados estrangeiros.

Existem três diferentes tipos fundamentais de modos de entrada: exportações, as variantes contratuais (de diversas índoles) e o IDE (Rugman, 1981 e 2001); Anderson e Gatignon, 1986; Hill, 1990 e 2007). As abordagens estratégicas e as decisões inerentes ao modo de entrada nos mercados estrangeiros são distintas de empresa para empresa, podendo também ser divergentes dentro da mesma empresa, em diferentes períodos de tempo e fases da sua internacionalização.

A exportação, por ser uma forma de entrada menos custosa e de baixo risco é sempre plausível quando não se regista vantagem de localização (L), ou seja uma presença física local (Rugman, 1981; Rugman e Verbeke 2001). Quanto às formas contratuais no modo de entrada, destaca-se: Franchising; contratos de gestão, contratos chave-na-mão, subcontratação, partilha de produção e alianças estratégicas. O licenciamento e *Franchising* (um tipo de licenciamento), consiste na concessão do direito de produzir ou comercializar os activos da empresa, como a tecnologia ou a marca, mediante o pagamento de uma *royalty*, entre outras formas de pagamento. A aposta na vertente IDE pode assumir duas formas: controlo a 100% da subsidiária ou controlo parcial (mas sempre superior e/ou igual a 10%) (OCDE, 2008). De acordo com Rugman (1981), a selecção de um modo de entrada específico deve obedecer a uma ponderação e avaliação criteriosa dos custos e benefícios de cada opção. Um outro aspecto crítico a ter em consideração é o grau de controlo. Hill (1990) e Bartlett *et al.* (2004) também identificam duas importantes variáveis nesta decisão, o nível do controlo e o montante dos recursos comprometidos. Um nível de controlo mais apertado facilitará mais a coordenação e a implementação de estratégias, e também reduzirá os riscos na transferência de recursos estratégicos e eventuais conflitos com os parceiros externos.

Para as empresas portuguesas, as duas variantes em termos de modos de entrada mais frequentes, no mercado dos OMDs, serão possivelmente as exportações e as variantes contratuais. Estas formas resguardam as empresas contra eventuais riscos e custos avultados. Mas o IDE pode constituir uma opção, se o montante de investimento a fazer, em termos de produção de bens e serviços, é tão significativo que se justifica a abertura de uma subsidiária comercial ou industrial no país ou países de destino. Ainda há que considerar o caso em que na sequência de exportações ou de subcontratação, a empresa poderá decidir que o mercado justifica a abertura, numa fase posterior, de uma subsidiária. O presente trabalho não pôde, por limitações de tempo, realizar um estudo

empírico detalhado, empresa a empresa, destas decisões estratégicas, mas é importante explicar nesta parte o racional destas decisões, conforme foi feito.

1.2.2. Modelo de Uppsala

Esta teoria foi desenvolvida por autores como Johanson e Wiedesheim-Paul em (1975), e Johanson e Vahlne (1977; 1990; 2003a; 2003b; 2006) ligados à Universidade Sueca de Uppsala. Esta é a mais influente teoria da internacionalização. A ideia central desta teoria é que a internacionalização segue uma lógica progressiva, ou seja, as empresas tendem a incrementar gradualmente o seu nível de envolvimento num mercado externo específico através de um processo sequencial e sucessivo.

De acordo com Johanson e Wiedesheim-Paul (1975), é possível destacar as seguintes fases: (i) Exportações esporádicas, em que a empresa estabelece os primeiros contactos com o exterior, daí recolhendo informações valiosas; (ii) Exportações através de um representante independente ou agente, que representa uma fase de maior compromisso com o exterior e com o benefício de melhoria das informações; (iii) Criação de uma subsidiária comercial, o que implica controlo directo sobre a fonte de informação, primeiros passos na gestão de recursos no estrangeiro, mas também um acréscimo de riscos e custos de negócio; (iv) Criação de uma subsidiária produtiva; neste estágio, a produção realiza-se no estrangeiro, o que significa um maior nível de envolvimento no exterior, de compromisso de recursos e, logo, de maior risco.

Um aspecto crucial deste modelo é a experiência adquirida com a aprendizagem resultante das operações com o exterior. Este conhecimento experiencial é um factor decisivo para a internacionalização, permitindo uma melhor integração e utilização gradual dos recursos (Johanson e Vahlne, 1977; Penrose, 1959, Cyert e March, 1963; Aharoni, 1966). Outra ideia importante é que a expansão geográfica dos mercados ocorre em função da distância psicológica (Johanson e Vahlne, 1977). O conceito de distância psicológica deve ser entendido como o conjunto de factores que condicionam o fluxo de informação entre países, tais como a cultura, a língua, a legislação local, o ambiente do negócio a estrutura política e o nível de desenvolvimento, entre outros. Esta distância está relacionada com sentimento de aversão ao risco, e também a noção da percepção que as empresas, quando seleccionam os mercados em que se propõem operar, preferem os mais próximos aos mais distantes.

O mercado dos OMDs, por não ser tão explorado em Portugal, e sendo um domínio desconhecido, em que poucas empresas nacionais têm experiência, poderá suscitar algum receio na decisão de explorar estas oportunidades de negócio. Este factor inibidor, a confirmar-se, poderá ser visto como uma emanção do fenómeno de distância psicológica. No entanto, as empresas portuguesas podem tirar vantagens do conhecimento experiencial que têm na abordagem aos países em vias de desenvolvimento, tais como os PALOP, Timor Leste e outros, com os quais já estabelecem relações comerciais, concorrendo para projectos ou licitações dos OMDs que tenham como destinatários estes países e outros similares. Verificaremos se as empresas que conseguiram aproveitar oportunidades fornecidas pelas IFIs tenderam (ou não) a abordar concursos cujos projectos ocorriam em países com maior proximidade psicológica.

1.2.3. Internalização

Esta teoria na sua génese deriva do trabalho pioneiro de Coase (1937). Outros autores como Williamson (1975, 1981), Buckley e Casson (1976), Hennart (1989) e Rugman (1981), numa fase posterior, desenvolveram esta linha de investigação, aplicando-a à teoria da firma e das empresas multinacionais. Coase (1937) propõe os conceitos de custo de transacção e de custo de coordenação. Na sequência deste artigo seminal de Coase, Buckley e Casson (1976) postulam que as empresas no exercício das suas actividades podem produzir via duas formas distintas: (i) a produção através da hierarquia interna (make), aproveitando as vantagens da integração vertical - internalização, e (ii) a produção mediante o mercado (buy) – externalização. A primeira forma acarreta custos de coordenação, inerentes à organização interna, incluindo custos de comunicação, custos administrativos, entre outros. Por sua vez, os custos de transacção, resultantes da relação entre o comprador e o vendedor, incluem, designadamente, os custos de informação, de negociação, e de controlo (monitorização) sobre o cumprimento do contrato, entre outros.

Os custos de informação, indexados à transacção, são também importantes para a empresa decidir sobre a produção via hierarquia interna ou via mercado. Casson (2004) estima que o mercado e as empresas são dois modos alternativos à estruturação do fluxo de informação. Por custos de informação entende-se todos os custos pertencentes à aquisição, armazenamento e processamento da informação. Casson (2004) considera

que estes custos ocorrem aquando dos contactos estabelecidos no âmbito de uma relação comercial, nomeadamente os direitos de propriedade, as negociações e a organização de logística. A escassez de informação ou a sua assimetria reduz o potencial sucesso na abordagem a este mercado. Este é um ponto central que poderá explicar porque é que as empresas portuguesas não aproveitam, ou têm dificuldade em aproveitar, o potencial deste mercado.

Buckley e Casson (1976) e Hennart (1989) frisam a importância da comparação entre custos de coordenação e custos de transacção, da qual resulta para as empresas a decisão de internalizar actividades, caso se constate que os custos de transacção são superiores aos de coordenação. Atendendo aos argumentos já enunciados, a internalização ocorre quando as empresas (ou organizações, como as IFIs, fazendo uma extensão deste conceito) decidem integrar no seio da sua actividade organizacional tarefas que poderiam ser executadas pelo mercado.

No âmbito dos mercados dos OMDs, há aspectos pertinentes a dois níveis. Por um lado, a decisão das IFIs/ OMDs de internalizar a produção de bens e serviços, ou externalizar tal produção através de compras a empresas externas sob a forma de concursos ou licitações. Na maioria dos casos, a decisão é de externalizar, o que abre oportunidades para as empresas nortenhas. Por outro lado, ao nível das empresas que são potenciais fornecedoras de bens e serviços, se estas internalizam a produção de bens e serviços a fornecer no contexto destes contratos ou se elas próprias externalizam essa produção (mediante a subcontratação de empresas locais) no âmbito de concursos que eventualmente ganham.

1.3. Mercado dos Organismos Multilaterais de Desenvolvimento

1.3.1. OMDs/ IFIs: Abordagem conceptual e a perspectiva de mercado

As Instituições Financeiras Internacionais são sociedades ou organizações de dimensão mundial ou regional, mas com um poder de intervenção à escala global. O seu carácter financeiro permite-lhes conceder empréstimos ou apoio aos países em vias de desenvolvimento ou àqueles cuja economia esteja em situação de transição. Delimitar ou definir o conceito de IFIs não é uma tarefa fácil, uma vez que elas diferem quanto à origem, aos princípios de associação, aos estatutos, aos procedimentos de contratação, ao sector de actividade, etc. (ADEuropa, 2007). Estas instituições, pela dimensão que

apresentam, são constituídas por entidades associadas e classificadas em dois grupos bem identificados: Mutuários, que são normalmente os países em vias de desenvolvimento; e Doadores, geralmente os países desenvolvidos (World Bank, 2009). Na sequência da Conferência das Nações Unidas em Setembro de 2000, da qual resultaram os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, homologados pelos representantes de 190 países presentes na Conferência (WTO, 2006), os OMDs/IFIs têm assumido um compromisso crescente para com o desenvolvimento económico. Empenhados neste propósito, as agências multilaterais dispõem anualmente de cerca de 60 mil milhões USD em projectos de investimentos e fornecimento de bens e serviços em vários sectores. Este valor, utilizado nesses projectos em mercados emergentes, reveste a forma de empréstimos concedidos ou garantias e doações (UK Trade and Investment, 2006).

De acordo com o guião da UK Trade and Investment (2006), a maior parte deste montante serve para financiar projectos de desenvolvimento que envolvem o doador e o governo beneficiário. Embora em menor proporção, há também registo de doações e outras formas de apoio concedidos directamente ao sector privado. É importante frisar que grande parte da implementação desses projectos de desenvolvimentos é conduzida sob a forma de contrato de investimento privado, o que em bom rigor significa excelentes oportunidades de negócio para o sector privado, mormente consultores (serviços), empreiteiros (obras), fornecedores de bens e também instituições académicas. O mercado potencial desses negócios pode ascender até um montante de 100 mil milhões USD (UK Trade and Investment, 2006).

Para Gomes (2008) a razão da existência das instituições financeiras prende-se com dois factores essenciais, o da disposição de poupanças líquidas por um lado e, por outro, o da necessidade de financiamento. É neste contexto que surgem as IFIs como verdadeiros intermediários entre os investidores que disponibilizam as suas poupanças e os que procuram capitais para colmatar as suas necessidades de fundos. É com esta forma de financiamento as IFIs apoiam a produção, construção ou a compra de bens e serviços a médio e longo prazo. Apresentar-se-á em seguida as principais instituições ou organizações que actuam nesse mercado, e que podem ser clientes fundamentais de empresas oriundas do Norte de Portugal.

1.3.2 Principais Agentes - OMDs/ IFIs - no Mercado

De entre os principais actores neste mercado, são de destacar as Agências das Nações Unidas, como Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (CNUCED), Fundo Internacional de Emergência das Nações Unidas para Crianças. (UNICEF), Programa Alimentar Mundial (PAM) e outras. Segundo dados de 2005, estas agências e programas gastaram cerca de 8.3 mil milhões USD em aquisições (UK Trade and Investment, 2006). Há também que destacar os Programas de Ajuda Externa da Comissão Europeia que anualmente gastam 13 mil milhões de Euros fora da União Europeia. As instituições que promovem esses Programas são a Comissão Europeia (CE) e o Banco Europeu de Investimento (BEI), entre outras.

São de referir, ainda, os Bancos Multilaterais de Desenvolvimento. De entre eles, destacam-se os seguintes (UK Trade & Investment, 2006; ADEuropa, 2007; Banco Mundial, 2009):

- Banco Mundial – concedeu cerca de 23 mil milhões de dólares sob o molde de apoio financeiro em 2005. As suas Agências são: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), Associação Internacional de Desenvolvimento (IDA), Agência Multilateral de Garantia de Investimentos (MIGA), e Centro Internacional para a Resolução de Disputas sobre Investimentos (CIADI)

- Bancos Regionais de Desenvolvimento: Banco Inter-Americano de Desenvolvimento (BID), Banco Asiático de Desenvolvimento (BAsD), e Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD).

Podem-se ainda considerar Instituições Financeiras no âmbito Sub-regional ou com um papel específico:

- Banco Centro Americano de Integração Económica (BCIE);
- Corporação Andina de Fomento (CAF);
- Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (BERD);
- Banco de Desenvolvimento do Caribe (BDC)
- Banco Islâmico de Desenvolvimento (BIsD).

Estas são as principais instituições ou organizações com as quais as empresas portuguesas da Região do Norte podem desenvolver potenciais oportunidades de

negócio. Mas, *a priori*, é fundamental avaliar (recorrendo, nomeadamente às abordagens teóricas anteriormente explicitadas) se a empresa se encontra ou não preparada para a entrada neste mercado.

1.3.3 Competências e Requisitos Estratégicos

Os OMDs/ IFIs proporcionam um leque muito alargado de oportunidades de negócios, que, pela natureza de produtos e ou serviços, incluem, entre outros, as seguintes áreas ou sectores:

- Agricultura/ Pesca / Desenvolvimento Rural
- Transportes e Infra-estrutura de Transportes
- Meio Ambiente, Água e Saneamento;
- Equipamentos Médicos e de Saúde;
- Energia
- Turismo;
- Modernização do Estado;
- Educação e Formação;
- Telecomunicações e Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC);
- Capacitação, competitividade e comércio empresarial;

Este mercado é receptivo, e oferece oportunidades de negócio a todo o tipo de empresas, de qualquer dimensão, e mesmo a fornecedores (pessoas) individuais. O *plafond* dos valores contratuais dos fornecimentos pode variar entre os 10 mil (como no caso dos contratos com as agências da ONU), e dezenas de milhões USD, quando se trata dos projectos de investimentos como os do Banco Mundial. No que respeita à tipologia desses fornecimentos, são identificadas três categorias: (i) Consultadoria (contratos de serviços); (ii) Empreitada (contratos de obras) e (iii) Fornecimento (contratos de bens) – (UK Trade and Investment, 2006; ADEuropa, 2007).

Consultadoria (contratos de serviços): estes contratos compreendem serviços inerentes à elaboração de projectos cuja finalidade é incrementar, avaliar ou fiscalizar actividades de desenvolvimento (ADEuropa, 2007; ICEX, 2008). Estes projectos estão em franca expansão nos últimos anos devido à preocupação acrescida com questões que se prendem com a “boa governação”, o reforço e capacitação das instituições e do poder do Estado, etc. Aqui são identificados dois tipos de projectos: Projectos baseados em produtos, que abrangem planos estratégicos, estudos, diagnósticos, análise de

viabilidade, relatórios, formulação, supervisão e avaliação de projectos; e Projectos baseados em processos, tais como contratos de assistência e reforço institucional (UK Trade & Investment, 2006; ADEuropa, 2007).

Para um Contrato de Consultadoria é plausível a formação de consórcios a fim de apresentar uma oferta de especialização do sector em causa, e, também, no sentido de melhor atender as preferências de nacionalidade (UK Trade & Investment, 2006). Com este enfoque na questão de nacionalidade, pretende-se promover e incentivar o maior envolvimento das entidades do país do destino. Nestes casos é conveniente incluir pelo menos um membro do país beneficiário num formato, desejavelmente, de consórcio (UK Trade and Investment, 2006). Para o sucesso das operações, é necessário estar em sintonia com as IFIs em todas as regiões, com os consultores envolvidos nos projectos e com o consumidor final no país destinatário. (UK Trade and Investment, 2006).

Empreitada (contratos de obras): estes contratos implicam o incremento de actividades ligadas ao sector construção e urbanização, reabilitação, e reparações (ADEuropa, 2007). Uma vez mais é razoável a formação de consórcio, a estreita sintonia com as agências das IFIs espalhadas em toda parte e o utente final no país destinatário. Esta conveniência justifica-se tanto mais que o retorno dos investimentos deve ser encarado numa perspectiva a longo prazo, deste modo fundamentando-se a ideia de formação de consórcios para repartir os custos e o empenho pessoal (UK Trade and Investment, 2006).

Fornecimento (contratos de bens e Serviços): nesta categoria, está inerente o aprovisionamento de bens e serviços, materiais e equipamentos (ADEuropa, 2007). Para a maioria dos contratos adjudicados, pesa o critério da proposta mais económica que satisfaça, em termos de qualidade, os requisitos das especificações do produto delineadas no concurso (UK Trade and Investment, 2006).

Além de identificar os três tipos de contratos acima expostos, é necessário, para promover um melhor desempenho dos projectos, introduzir e ponderar o conceito de Ciclo de Projecto.

Por Ciclo de Projecto entende-se as etapas necessárias à vida (duração) de um projecto. Este conceito é particularmente relevante na medida em que, para melhor compreender, identificar e contextualizar as oportunidades de negócio oferecidas pelas IFIs, com vista a um melhor posicionamento da empresa, é necessário dominar os mecanismos do

processo do projecto. Trata-se de um percurso do projecto que vai desde a sua concepção até a sua avaliação, de acordo com as seguintes etapas possíveis (ADEuropa, 2007; Canada Business, 2009a):

- Programação – acção coordenada entre as IFIs e o país beneficiário.
- Identificação – inerente aos problemas e necessidades concretas, objectivos e recursos necessários para a execução do projecto.
- Formulação – pretende-se apurar os detalhes do projecto e descrever-se com exactidão os objectivos, actividades, resultados expectáveis e duração do projecto.
- Financiamento – implica um acordo financeiro entre a IFI e o país receptor, após aprovação da proposta.
- Execuções – aqui aparecem as oportunidades de negócio, em forma de licitações.
- Avaliação – faz-se uma análise crítica do projecto executado, em termos da sua eficácia, eficiência, relevância, impacto e sustentabilidade das acções, tendo em vista o apuramento das conclusões e recomendações para acções similares futuras.

De forma resumida, o conceito de Ciclo de Projecto pode ser entendido em duas fases fundamentais: a fase de preparação e identificação, e a de execução. Após esta análise, é ainda pertinente uma abordagem das considerações estratégicas, (Porter 1980, 1990), um aspecto importante para avaliar a competência e o desempenho da empresa.

No que respeita a definição de estratégias conducentes à prossecução dos negócios, Porter (1980, 1990) considera no seu modelo, conhecido também como “diamante”, que o posicionamento de uma organização empresarial é fundamentado pela existência de cinco forças: rivalidade entre os concorrentes; poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, a ameaça de entrada potencial, e a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Mais tarde, Porter (1990) estabelece conexão entre as vantagens competitivas da empresa das quais dependem as cinco forças com o posicionamento da empresa, relativamente a aplicação da estratégia de redução de custo ou diferenciação. Em estudos posteriores, Montgomery e Porter (1998) alargam o modelo, acrescentando o factor desempenho da empresa que está estreitamente ligado à estrutura do sector onde ela está inserida e à posição ocupada pela mesma. Deste modo, é pertinente a asserção dos autores que cerca de dois terços do desempenho é determinado pela posição ocupada pela empresa e um terço influenciado pela estrutura do sector da

mesma. Nesta perspectiva, é oportuna a avaliação de situação e disponibilidade da empresa relativamente às questões-chave seguintes:

- O compromisso – focado no crescimento internacional;
- Capacidade de gestão – implica gestão dos processos estratégicos de gestão, recursos adequados e capacidade de contratação;
- Vantagem competitiva – cinge a base do negócio: concorrência e quota de mercado;
- Capacidade financeira – envolve níveis de rentabilidade, de liquidez e de controlo;
- Conhecimento – aplica-se à informação, contactos, e experiência internacionais em concursos e também nos diferentes países;
- Competência de marketing – prospecção do produto/serviço em relação ao mercado, diferenças (culturais e legais) entre o mercado doméstico e o mercado de exportação, o serviço de venda (Canada Business, 2009^b);
- Capacidades operacionais – são competências relativas a produção, qualidade e parcerias além fronteiras.

Estes são os aspectos relevantes não descurados por um exportador atento (UK Trade and Investment, 2006). A real avaliação destes requisitos possibilitará às empresas que se queiram internacionalizar via outros modos de entrada, a melhor identificação das oportunidades específicas de negócio. Para as empresas nortenhas, o sucesso das operações dependerá sobretudo das questões de desempenho e de posicionamento.

1.3.4. Identificação das oportunidades e apresentação das ofertas

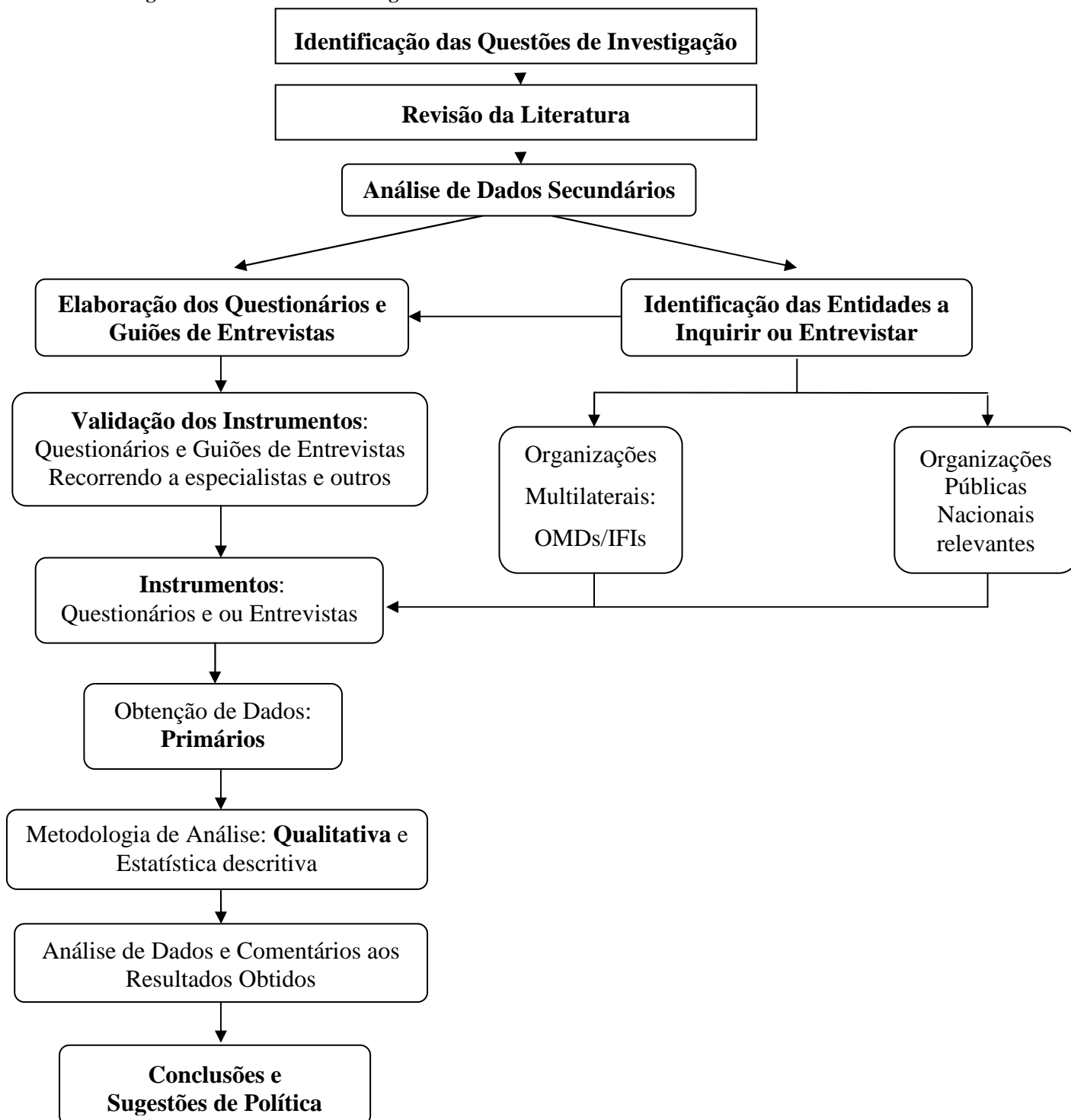
As informações relativas aos concursos dos projectos de investimento são colocadas semanalmente em diferentes locais na internet (Ver em Apêndice, Tabela nº5, os websites mais relevantes). Pode-se também aceder às informações de certas agências dos OMDs/IFIs nas suas respectivas Delegações ou Representações em diferentes países.

O registo na base de dados do Banco Mundial parece ser uma condição imprescindível antes de qualquer prospecção de oportunidades e manifestação de interesse por qualquer licitação no contexto dessa instituição. O Banco Mundial dispõe de uma base de dados para consultores. Essas inscrições podem ser feitas on-line, através de site disponível para o efeito (Ver Apêndice 1, Tabela nº6).

Capítulo II – Metodologia

O seguinte fluxograma elucida de forma sintética a metodologia abordada.

Figura 1: Síntese da Metodologia



Fonte: Elaboração própria

Atendendo ao carácter inovador e pioneiro deste estudo, e de acordo com os objectivos propostos para este trabalho, procedeu-se à identificação das questões de investigação, já enunciadas na secção de Introdução. Neste trabalho utilizou-se fundamentalmente dados primários obtidos especificamente de raiz para este estudo, complementarmente a um vasto conjunto de dados secundários (todos os que foram possíveis de obter).

Nesta ordem de ideias efectuou-se os primeiros contactos com a equipa do GPEARI do Ministério das Finanças que integra a Comissão de Acompanhamento dos mercados multilaterais. Após este contacto foram recolhidas informações relevantes para a pesquisa e o avanço dos trabalhos. Em paralelo com esta iniciativa, realizou-se pesquisas através dos sites das câmaras de Navarra e instituições como ICEX, UK Trade no sentido de melhor inteirar-se sobre o funcionamento do mercado.

Tendo como suporte algumas destas informações disponíveis, procedeu-se a pesquisa nos sites das OMDs com que Portugal mais se relaciona, nomeadamente: Banco Mundial, BAFD, BID, EuropeAid e BERD. Estas pesquisas tiveram como o principal objectivo perceber a participação das empresas portuguesas nestes mercados e ao mesmo extrair dados relativos ao volume de contratos obtidos, o montante embolsado com os contratos ganhos e conseqüentemente detectar a lista de empresas presentes nestes mercados. É útil frisar que tomou-se como período de estudo os dados referentes a última década, ou seja as informações relevantes ocorridas durante o período compreendido entre 2000 a 2009.

Para o tratamento dos mesmos fez-se, desde logo, uma abordagem qualitativa. E no que concerne a recolha de informações utilizou-se os instrumentos mais adequados e exequíveis face à natureza das amostras e ao carácter pioneiro deste estudo, tais como pesquisas nos sites das instituições nacionais e das multilaterais, questionários e entrevistas. Em seguida fez-se uma abordagem quantitativa com a maior profundidade possível em termos de estatística descritiva.

Estes instrumentos de análise aos tratamentos de dados consideraram-se as duas categorias de destinatários identificadas, designadamente, e sequencialmente: (i) as IFIs/OMDs com representação ou delegação em Portugal; e (ii) as Organizações ou Instituições Nacionais, neste caso as Entidades Públicas Portuguesas mais relevantes.

Precedentemente a esta recolha, a mais exhaustiva possível de dados primários (que, tanto quanto sabemos, nunca foi realizada em Portugal de forma sistemática), e

conforme anteriormente indicado, foi efectuada uma revisão de literatura e do maior número possível de documentos pertinentes e com interesse para o estudo em causa. Previamente a implementar os questionários, e de conduzir as entrevistas relevantes, contactaram-se pessoas ou entidades chave em Portugal no que concerne a esta temática e um conjunto de especialistas (nomeadamente académicos), no sentido de validar os instrumentos de inquirição.

Os questionários foram enviados por e-mail às Organizações Públicas Nacionais e às IFIs. Às entidades que não foram possíveis contactar na primeira tentativa seguiu-se o contacto telefónico e ou reenvio de uma segunda via do questionário. Quanto às entrevistas, cingiu-se apenas às Entidades Públicas nacionais através do contacto directo e também por vídeo-conferência. Considerando o prazo apertado para a entrega do trabalho foi preterido o envio de questionários às empresas.

Em consonância com o enquadramento teórico deste estudo, elaborou-se os questionários às organizações Nacionais e às IFIs com base num conjunto de temáticas: (i) o perfil da instituição; (ii) avaliação da participação empresarial portuguesa no mercado das IFIs (questão destinada apenas às Entidades Nacionais); (iii) a avaliação da participação das empresas e outras entidades no mercado das IFIs; (iv) que empresas, sectores, tipologias de contratos e de projectos, mercados têm sido mais bem sucedidos e proactivos; (v) que sectores, tipologias de contratos e de projectos e mercados são mais promissores para Portugal; (vi) quais os obstáculos mais frequentes à participação das empresas portuguesas nas licitações das IFIs; (vii) que tipo de competências considera fundamentais para uma empresa participar no mercado das IFIs; que condições de admissibilidade e de critérios de análise são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações; (viii) Classificação de um conjunto de medidas destinadas a melhorar a participação de Portugal; (ix) exemplo de países e recomendações e boas práticas para o incremento da participação das empresas portuguesas nesse mercado.

Com base na análise de dados e comentários aos resultados obtidos, foram extraídas conclusões e sugestões de políticas públicas, no sentido de melhorar políticas e estratégias de apoio ao desenvolvimento de negócios com as IFIs/OMDs. Estas recomendações têm por objectivo aumentar a participação das empresas na Região do Norte de Portugal em projectos internacionais financiados por essas instituições multilaterais.

Capítulo III – Investigação Empírica

3.1 Principais OMDs com que Portugal se relaciona

Atendendo à evolução da participação empresarial portuguesa no âmbito dos mercados multilaterais nos últimos anos, há que distinguir as seguintes OMDs: Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), União Europeia através do BERD e da EuropeAid e o Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD). Em seguida far-se-á uma sucinta apresentação destas principais instituições onde actuam os operadores portugueses. O critério de selecção baseou-se no desempenho das empresas a nível de contratos ganhos aquando das licitações de projectos. O Grupo do Banco Asiático de Desenvolvimento (BAsD), o Fundo Internacional para o desenvolvimento Agrícola (FIDA), o Fundo Europeu de Desenvolvimento, bem como as Nações Unidas ficarão de fora desta análise, em razão do baixo volume de negócios registado pelas empresas portuguesas ser pouco significativo.

3.1.1 Grupo do Banco Mundial (GBM)

Trata-se de um Grupo constituído de cinco instituições: Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), Associação Internacional de Desenvolvimento (IDA), Sociedade Financeira Internacional (SFI) e Agência Multilateral de Garantia de Investimentos (MIGA) e o Centro Internacional para Arbitragem de disputas sobre o Investimento (ICSID). No entanto é útil frisar que no âmbito do mercado das licitações é usada a designação Banco Mundial (BM), que diz respeito apenas ao BIRD e à IDA (BM, 2010 a).

Nesta ordem de ideias, o Banco Mundial (BM) através da emissão de empréstimos nos mercados de capitais internacionais disponibiliza financiamentos (pela via do BIRD) e também fornece subsídios e empréstimos financiados com as contribuições directas dos países desenvolvidos (via IDA). A mobilização desses recursos é feita no intuito de servir os países membros mais desfavorecidos que se apresentam como mutuários.

De acordo com os dados avançados, durante o exercício de 2009 o BM contabilizou um volume total de operações no valor de 46,9 mil milhões USD. Este montante encontra-se repartido pelas actividades da IDA que totalizou 14 mil milhões de dólares em 176 operações, sendo 11 mil milhões de dólares empregues no crédito, 2,6 mil Milhões em

donativos e 0,4 mil milhões em garantias. A África é a região que mais beneficiou com esta iniciativa, 7,9 mil milhões de dólares, e a Nigéria e o Paquistão são os países que mais ajuda receberam. Por seu lado, o BIRD atingiu o valor de 32,9 mil milhões USD através das 126 operações realizadas, um feito notável superando o recorde registado há dez anos. América latina e Caraíbas são as regiões que mais recorreram à utilização deste empréstimo, com 42%, e cinco países se posicionam na lista de maiores beneficiários, correspondendo à fatia de 49% dos empréstimos concedidos: Brasil, China, Indonésia, México e Polónia (BM, 2010 a).

No que respeita a distribuição de financiamento do BM por região, a América Latina e Caraíbas totalizam 30%, cerca de 14,96 mil Milhões USD. A Europa e Ásia central são as regiões a seguir com 20% deste montante. Em seguida a África e Ásia central cada uma com 17%. O Sul da Ásia é a outra região com 12%. E por último o Médio-Oriente e a África do Norte com 4% (BM, 2010 a).

E no que concerne a distribuição de crédito do BM por sector de mercado, os dados apontam 20% para Direito Justiça e Administração Pública, e três sectores, todos eles, com 13% cada: Energia e Minas; e Transportes; Saúde e Serviços Sociais. Dois outros sectores aparecem no terceiro escalão, sendo cada um com 9%: Finanças; e Água, Saneamento e Protecção contra Inundações. Na quarta posição com 7%, ocupam o de Educação e também os de Agricultura, Pesca e Florestas. Em seguida surge o sector Indústria e Comércio com 6%. E por fim aparece o sector Informação e Comunicação com 1% (BM, 2010a, p. 55).

3.1.2 Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Desde 1961 até finais de 2009, o BID já canalizou cerca de 183 mil Milhões de dólares em empréstimos e garantias no âmbito de projectos de investimentos em sectores ligados à infra-estrutura, desenvolvimento social e outras iniciativas que visam melhorar a qualidade de vida da população da América Latina e no Caribe. O BID e as outras duas instituições congéneres que fazem parte do Grupo BID, mormente a Corporação Interamericana de Investimentos (CII) e o Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN), aprovam projectos tanto no sector público como privado. O valor de financiamento disponibilizado para estes projectos, tem crescido consideravelmente nos últimos quatro anos e em 2009 duplicou em mais de 100%: 7 mil Milhões USD em

2006; 9,6 mil Milhões USD em 2007; 11,6 mil Milhões USD em 2008; e um feito histórico de 16,4 mil Milhões USD em 2009 (BID, 2010 a).

Em 2009 foram definidas sete áreas prioritárias para as operações do BID. A primeira foi a Redução da Pobreza, para a qual foi aprovado 2,5 mil Milhões em 15 operações de empréstimo e o necessário desembolso de 2,4 mil Milhões em áreas de protecção social e saúde. O segundo sector foi o de Energia sustentável e mudança climática com 1,7 mil Milhões USD de empréstimos nos seguintes países, argentina, Bolívia, Brasil, Nicarágua, Panamá, Peru e Venezuela. Para além deste valor, ainda contabilizou-se 18 Milhões USD em 28 operações não reembolsáveis de assistência técnica em Energia Renovável, Eficiência Energética, Bioenergia e Capacidade Institucional. A outra área prioritária é Água e saneamento com 1,8 mil Milhões USD de empréstimo aprovado e mais de 15 Milhões em financiamentos de Cooperação Técnica (CT) no âmbito destes projectos. A área a seguir é a Infra-estrutura com 7,1 mil Milhões USD de empréstimos aprovados, para projectos de infra-estruturas e meio ambiente. As restantes áreas são Educação e Inovação, com um valor que ultrapassa os 185 mil Milhões USD, e Oportunidades para a Maioria (OM), uma iniciativa direccionada às populações carenciadas e de baixo rendimento, suportada por um mecanismo de financiamento orçado em 250 Milhões USD (BID, 2010 a).

Em última análise o custo total dos projectos foi de 15,5 mil Milhões em empréstimos e garantias aprovados em 2009 para um valor total projectos de investimentos em execução que atingem os 25,5 mil milhões USD. Como fica evidente, a taxa de cobertura dos empréstimos do BID em 2009 transcende um pouco mais os 60 %, sendo que cerca de 40 % fica a cargo dos países mutuários (BID, 2010 a).

A distribuição do montante destes empréstimos por sector obedece a seguinte disposição: Competitividade com 51,6% (7.994,8 Milhões USD), Desenvolvimento social com 37,4 % (61.447, 59 Milhões USD) e Reforma e modernização do Estado com 11% (1.719,2 Milhões USD). Na área de competitividade a repartição é como se apresenta: Energia 13,5 %; Transportes e comunicações 9,4 %; Agricultura e pesca 5,4 %; Indústria, minas e turismo 0,2 %; Crédito Multisectorial e pré-investimento 6,8 %; Mercados de Capital 15,2 %; Infra-estrutura Produtiva 0,2 %; Ciência e Tecnologia 0,6 %; e Financiamento do comércio 0,3 %. Na área do Desenvolvimento Social a situação é a seguinte: Investimento social com 16,7 %; Água e saneamento 11,7 %;

Desenvolvimento urbano 2,5 %; Meio ambiente 4,8 %; Educação 1 %; Saúde 0,6 %; Microempresas 0,1 %. Quanto à reforma e modernização do Estado registou-se o cenário seguinte: Reforma e apoio ao sector público 1,3 %; Reforma do sector financeiro 2,6 %; Reforma fiscal 7,1 %; e Modernização e administração da Justiça 0,1 % (BID, 2010 a).

3.1.3 União Europeia (UE): EuropeAid e BERD

No que respeita as operações da UE nos mercados multilaterais há que destacar duas instituições: Programas de Ajuda Externa da Comissão Europeia (EuropeAid) e o Banco Europeu para Reconstrução e o Desenvolvimento (BERD).

EuropeAid

Através destes Programas a UE consegue implementar políticas de desenvolvimento e de ajuda externa em mais de 160 países de África, das Caraíbas e do Pacífico (ACP), da Europa de Leste e do Sul e Este do Mediterrâneo. O compromisso da UE em 2010 foi de 12 mil milhões €, para os quais a Comissão desembolsou 10 mil milhões (EuropeAid, 2010 a).

No que se refere aos sectores prioritários nesse mercado, em Setembro de 2009 foram publicados 12 pontos principais de grande relevo no âmbito da política para o desenvolvimento: Comércio; Meio-ambiente; Mudanças climáticas; Segurança; Agricultura; Pesca; Dimensão social da mundialização; Emprego e Trabalho decente; Migrações; Investigação e Inovação; Sociedade de Informação; Transporte; e Energia. (EuropeAid, 2010 a).

Destes sectores operacionais é útil frisar que em 2009 a UE consagrou uma particular atenção ao tema de mudanças climáticas. E em Dezembro de 2009, a UE estabeleceu para o período de 2010 a 2012 um financiamento de 2,4 mil milhões de Euros por ano. A finalidade deste desiderato é incentivar os países em via de desenvolvimento a adaptarem-se a essas mudanças, através de adopção de estratégias que permitam a redução de emissão do carbono. A saúde, a educação, o emprego e a protecção social foram outras áreas de grande visibilidade (EuropeAid, 2010 a).

Quanto a distribuição por sector, os compromissos assumidos repartem-se da seguinte maneira: Infra-estruturas sociais: Educação, Saúde, água, Governo e sociedade civil – 34% (4.062 Milhões €); Infra-estruturas económicas e serviços: Transporte,

Comunicações, Energia e outros serviços – 11 %; Produção: Agricultura, Silvicultura e Pesca, Indústria, Extração e Construção, Comércio e Turismo – 14%; Multi/ Intersectorial: Meio ambiente, outros – 14%; Apoio aos orçamentos, Ajuda alimentar e Segurança alimentar – 11 %; Ajuda de Urgência, Ajuda à reconstrução – 11%; Outros: custos administrativos, apoio às ONGs, não específicos – 5% (EuropeAid, 2010a).

No que respeita a distribuição dos projectos por região, os dados obtidos são: Europa – 17 % (2030 Milhões €); África, Norte do Sara – 5 %; África, Sul do Sara – 33 %; Ásia, Médio Oriente – 6 %; Ásia, Central, Sul e Extremo Oriente – 12 %; América – 8 %; Oceânia – 1%; Ajudas Bilaterais não alocadas (Bilateral unallocated) – 17%; Ajudas Multilaterais – 1% (EuropeAid, 2010 a).

BERD

Em 2009 o BERD bateu o seu recorde em termos de investimentos, com um montante de cerca de 7,9 mil milhões €. Este incremento, ainda que temporário, é uma medida que pretende fazer face à crise financeira e económica mundial, que assolou as regiões onde o BERD opera, nomeadamente Europa Central e Estados Bálticos (BERD, 2010b). No que respeita a áreas de prioridade, o foco de atenção recai sobre a Energia (Eficiência energética e Energia sustentável) e medidas que possam atenuar os efeitos das mudanças climáticas. Neste contexto, cerca de 1300 Milhões € foram destinados para o investimento neste domínio contra 1000 Milhões € no ano anterior (BERD, 2010b).

Ainda em 2009, em matéria de novos projectos ou novos investimentos, foram contratados cerca de 10400 milhões de dólares, um valor acima aos 8400 Milhões de 2008. O valor total dos projectos também conheceu um aumento na ordem de 40%, passando de 12900 Milhões € em 2008 para os 18000 Milhões em 2009 (BERD, 2010b). Os compromissos do BERD, que giram em torno de 7,9 mil milhões em 2009, encontram a seguinte distribuição por sector de actividade: Instituições financeiras – 39 %, dos quais 14 % foram destinados à pequenas e micro empresas; Infra-estruturas (Infra-estruturas municipais, Meio-ambiente e transportes) – 22%; Empresas (Agro-indústria, Indústrias manufactureiras e Serviços, Telecomunicações, Imobiliário e Turismo) – 20%; e Energia (Recursos Naturais e Electricidade) – 19% (BERD, 2010b). Quanto ao volume de contratos assinados em 2009 há registo de um decréscimo na ordem de 40%. Em tendência inversa aos 124 contratos assinados no ano precedente,

apenas firmaram-se 75 em 2009, o que corresponde a um montante no valor de 375,3 Milhões € contra os 1198 Milhões € de 2008. É útil frisar que o BERD, por si só, financiou 241,2 Milhões € em 2009. (BERD, 2009; BERD, 2010 a)

A repartição dos contratos, de acordo com a sua tipologia, é a seguinte: Serviços de Consultoria – 7 (9.3 %), no valor total cerca de 2, 565 milhões €; Bens – 17 (23%), valor total 34 150 Milhões; Fornecimento e Instalações – 12 (16%), valor total 150 Milhões €; e Obras – 39 (52%), valor total: 188,5 Milhões €. (BERD, 2010 a)

3.1.4 Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD)

É um banco multilateral de desenvolvimento que integra, juntamente com o Fundo Africano de Desenvolvimento (FAD) e o Fundo Fiduciário da Nigéria (FFN), o Grupo do Banco Africano de Desenvolvimento. O BAfD tem como principal objectivo promover e participar nos diversos programas de desenvolvimento económico e social dos países membros regionais (PMR), pautando sempre pela sustentabilidade das suas operações (BafD, 2010 a).

Nesta conjuntura, a distribuição sectorial dos empréstimos e donativos aprovados pelo Grupo do Banco em 2009, num total de 7506 Milhões UC contra os 3170 Milhões UC em 2008, confirma esta tendência de crescimento, sendo o incremento na ordem de 58 %. Os dados obtidos em 2009 espelham a matriz dos sectores chaves: Infra-estrutura (52,1 %), 3908 Milhões UC (1411 Milhões UC em 2008); Multisector (29,1%), 2186 Milhões UC (729 Milhões UC em 2008); Finanças (10,8%), 808.4 Milhões UC (298 Milhões UC em 2008); Social – 229 Milhões UC (224 Milhões UC em 2008); Agricultura, 218 Milhões UC (164 Milhões UC em 2008); Indústria, 112 Milhões UC (274 Milhões UC em 2008); Meio-ambiente, 44 Milhões UC (70 Milhões UC em 2008); e Desenvolvimento Urbano, 1 Milhão UC (BafD, 2010 a).

O montante alocado aos projectos de infra-estruturas, em relação a 2008, corresponde a um aumento na ordem de 177.3 %, sendo que o sector da Energia surge no topo da lista com cerca de 52.2 %, o Transporte em segunda posição com 32%, Captação de água e saneamento no terceiro lugar, correspondendo a 7.6%, e por último a Comunicação com 2.2 % (BafD, 2009^a).

De acordo com os dados estatísticos de 2008, em matéria de contratos aprovados (BafD, 2009) registou-se 1362 contratos aprovados contra os 1389 em 2007. Mas no que respeita o montante global dos mesmos, verificou-se um aumento na ordem dos

20%, tendo o valor passado dos 772 Milhões UC para os 929 Milhões UC. Quanto à repartição dos contratos respeitando a tipologia dos mesmos, apurou-se o seguinte quadro: Bens, 471; Obras, 459; Serviço de Consultoria, 532 (BafD, 2009).

Pôde-se assim constatar que o tamanho médio global dos contratos registou um incremento na ordem de 23 %, o que significa que dos 555 683 UC de 2007 passou-se para os 682 209 UC em 2008. Uma outra evolução registada, foi com os contratos de bens que mais que triplicaram em 2008, com o salto dos 193 267 (em 2007) para os 613 627 (em 2008). O que corresponde a uma subida na ordem dos 218%. No que respeita o contrato de Serviços de Consultoria, houve um aumento na ordem de 22%, de 179337 UC a 219021 UC. A acompanhar esta tendência negativa, foi o valor máximo do contrato assinado, que dos 58.9 Milhões UC desceu-se para os 142.6 Milhões UC (BafD, 2009).

3.2 Caracterização da participação empresarial portuguesa nos mercados das IFIs

Em conformidade com os dados registados na última década, dos seis principais IFIs que adjudicam projectos no âmbito das licitações internacionais, apenas cinco verificou-se uma presença mais significativa de empresas portuguesas com contratos ganhos: Banco Mundial (BM), Banco Inter-Americano de Desenvolvimento (BID), Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD), Nações Unidas (ONU) e a União Europeia (UE). O Banco Asiático de Desenvolvimento é o que apresenta menor taxa de sucesso em termos de eficiência por parte das empresas portuguesas (GPEARI, 2009).

No portal de notícias do GPEARI-Ministério das Finanças de Portugal é perceptível que a nível de contratos de licitação ganhos por empresas portuguesas e consultores nacionais, os valores quase que já superam em dobro as contribuições financeiras de Portugal nestas instituições multilaterais¹. Embora estes valores reportarem apenas a procurement e consultadoria, e desta forma não abrangerem outros projectos de investimento (*Project finance*) e co-financiamento, os resultados obtidos pelos operadores nacionais são sugestivos. Em 2008 os indicadores nesses mercados multilaterais apontavam, de um modo global, que para os contratos ganhos o dado era de 74,56 milhões USD e a nível de desembolsos ou contribuição da participação do

¹ Ver Tabela nº 3

governo português nesses mercados o valor era de 34,97 Milhões USD, sendo o rácio de retorno acima dos 2 milhões de dólares.

Tabela 1: Contratos de licitação ganhos por empresas e consultores nacionais

		Milhões USD					
		2004	2005	2006	2007	2008	2003-2008
BM	Contratos ganhos	31,99	15,73	7,32	15,29	46,09	116,41
	Desembolsados	17,9	7,2	11,38	10,05	16,7	63,22
	Rácio de Retorno	1,79	2,18	0,64	1,52	2,76	1,84
BID	Contratos ganhos	0	0	0,06	1,23	21,16	22,45
	Desembolsados	0,26	0,61	0,5	0,37	1,49	3,23
	Rácio de Retorno	0,01	0	0,12	3,33	14,21	6,96
BAfD	Contratos ganhos	23,36	1,51	1,54	13,39	6,31	46,11
	Desembolsados	8,24	7,52	10,76	10,9	12,18	49,6
	Rácio de Retorno	2,83	0,2	0,14	1,23	0,52	0,93
BAuD	Contratos ganhos	0,16	0,48	0,8	0,79	0,95	3,18
	Desembolsados	12,96	10,7	10,22	7,46	3,41	44,75
	Rácio de Retorno	0,01	0,05	0,08	0,11	0,28	0,07
FIDA	Contratos ganhos	0,39	0,29	0,12	0,01	0,06	0,87
	Desembolsados	0,3	0,65	0,33	0,36	0,04	1,67
	Rácio de Retorno	1,31	0,45	0,38	0,03	1,3	0,52
BERD	Contratos ganhos	0,94	0	0	0,52	0	1,46
	Desembolsados	1,47	1,47	0,72	0,58	1,15	5,39
	Rácio de Retorno	0,64	0	0	0,89	0	0,27
TOTAL	Contratos ganhos	56,84	18,01	9,84	31,22	74,56	190,48
	Desembolsados	41,13	28,15	33,89	29,72	34,97	167,87
	Rácio de Retorno	1,38	0,64	0,29	1,05	2,13	1,13

Fonte: GPEARI-Ministério das Finanças de Portugal, (GPEARI, 2009)

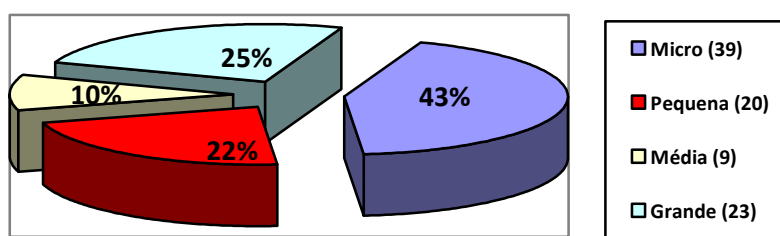
É ainda de referir que apenas nos anos 2005 e 2006 o rácio de retorno foi inferior a um, o que consequentemente implica um resultado, em termos de benefício, menos positivo para Portugal. Entretanto nos dois anos seguintes a tendência tem sido a de crescimento e com contornos positivos, sendo o rácio de retorno apurado superior a um.

Em função destes resultados apresentar-se-á, de um modo global, uma descrição dos contratos ganhos e uma caracterização das empresas portuguesas presentes nos mercados de licitação dos OMDs. Estes dados analisados referem-se aos da última década, ou seja de 2000 a 2010.

3.2.1 Caracterização das Empresas Portuguesas

Com base na informação disponível, foram identificadas 119 empresas portuguesas, das quais cerca de 7% são do domínio da banca. Recorrendo à base de dados Amadeus e SABI conseguiu-se classificar 76% dessas empresas (Ver Figura 2) de acordo com as recomendações em vigor na União Europeia (Definição Europeia de PME)². Por conseguinte, as 91 empresas presentes podem ser caracterizadas como micro, pequenas, médias e grandes.

Figura 2: Tipos de empresas portuguesas por dimensão nas IFIs



Fonte: BM (2010 b), BAfD (2010 b), BID (2010 b), EuropeAid (2010 b) e (BERD, 2010 c) e inquéritos – Elaboração própria

A categoria micro empresas (se o número de funcionários é inferior a 10 e o volume de negócios não é superior a 2 milhões de euros) corresponde a uma presença de 43%. As pequenas empresas (se o número de funcionários estiver no limite entre 10 e 49 e o volume de negócios respeitar a escala de 2 a 10 milhões de euros) atingem o registo de 22%. O grupo das médias (se o número de funcionários estiver entre 50 e 249 e o volume de negócios situar entre 50 a 50 milhões) equivale os 10%, sendo a cotação mais baixa. As grandes empresas satisfazem os 25%.

No que respeita aos sectores dessas empresas, servindo-se da nomenclatura vigente na Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE)³, os dados apontam para o domínio de empresas com actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares que representam 22%. Segue-se as empresas ligadas às actividades de comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos que correspondem a

² Recomendação da Comissão (2003/361/CE, de 6 de Maio)

³ Decreto-Lei n.º 381/2007 Diário da República, 1.ª série - N.º 219 – 14 de Novembro de 2007

18%. No terceiro patamar temos aquelas aliadas ao sector da construção com 15%. A seguir surgem os sectores de informação e comunicação e o de actividades financeiras e de seguros com 11% respectivamente. As restantes 23% repartem-se entre si os 8 sectores, dos 12 identificados, sem que se note alguma primazia de algum em particular. Quanto ao contexto geográfico onde as empresas estão sediadas há que realçar duas regiões, havendo um domínio inequívoco da região Centro-Sul, nomeadamente Lisboa e Setúbal, com cerca de 50% das 119 empresas portuguesas registadas no mercado das IFIs. A outra região é o Norte de Portugal, mormente o Grande Porto, com 15%. Um dado interessante é que estão identificados três institutos universitários, cerca de 3% da participação portuguesa no, sendo que dois são do Norte, o Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar (ICBAS) e o Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), e outro de Lisboa, a Faculdade de Direito da Universidade do porto.

3.2.2 Descrição dos Contratos Ganhos

Neste sentido, na última década registou-se o número de 260 contratos ganhos pelas empresas portuguesas, o que corresponde ao valor de 312.057.091 USD. No que respeita às entidades empresariais vencedoras destas licitações, dos 256 contratos sobre os 260 registados, há que distinguir as empresas/instituições com 200, cerca de 78 % dos contratos ganhos e os consultores individuais com os restantes 56, o que corresponde ao volume de 22% (Ver Tabela nº 2). Desta consideração, ficaram de fora os 4 contratos do BERD, no valor de 1.577.169 USD, pelo facto de não haver informações necessárias disponíveis para esta análise (BERD, 2010a).

Tabela 2: Contratos Globais ganhos por empresas/instituições e consultores individuais⁴

Entidades Globais	Nr. Contratos	%	USD	%
	256	18,1%	42.748.775	100%
Empresas/Instituições (119)	200	70,0%	197.904.000	97,20%
Consultor Individual (56)	56	1,5%	1.577.169	2,80%
Total 164	256	100%	310.479.922	100,00%

Fonte: BM (2010 b), BAfD (2010 b), BID (2010 b), EuropeAid (2010 b) e (BERD, 2010 c) – Elaboração própria

⁴ Esta tabela não inclui os contratos do BERD, devido à insuficiência de informações disponíveis relativas às empresas vencedoras, e diz respeito apenas aos contratos *procurement* do sector público.

Ainda no que respeita aos montantes arrecadados, as empresas/Instituições detêm o maior peso em termos de volume de negócio, com 301.891.307 USD, cerca de 97, 2%, enquanto os consultores individuais conservam 2,8 %. Esta disposição, embora respeitando a tendência dos factos, distorce um pouco a realidade se tivermos em conta que os consultores individuais são detentores de 22 % dos 256 contratos válidos assinados.

No que se refere a discriminação dos 260 contratos assinados por OMDs, o destaque vai para o BM e o BAfD com 182 e 47 contratos válidos assinados respectivamente, o que corresponde aos 70 % e os 18,1%. Em seguida surgem a EuropeAid com 22 contratos, o BID com 5 e o BERD com 4 (Ver Tabela nº 3).

Mas se analisarmos o montante embolsado pelas empresas portuguesas nesses mercados, 312.057.091 USD, o quadro acima apresentado sofre algumas alterações. O BM continua a manter a primeira posição com 197.904.000 USD e em segundo lugar surge o BID com 55.833.098 USD, o que corresponde a 63,42% e 17,89% respectivamente. Este dado torna-se deveras interessante se tivermos em conta que o BID, em matéria de volume de contratos ganhos, aparecia na penúltima posição com apenas 5 contratos ganhos registados. O BAfD, que foi ultrapassado pelo BID, aparece na terceira posição 13,70%, e em seguida a EuropeAid e o BERD, com 4,48 % e 0,51% respectivamente.

Tabela 3: Contratos ganhos por OMDs

Contratos por OMDs				
OMDs	Nr.	%	USD	%
BAfD	47	18,1%	42.748.775	13,70%
Banco Mundial	182	70,0%	197.904.000	63,42%
BERD	4	1,5%	1.577.169	0,51%
BID	5	1,9%	55.833.098	17,89%
EuropeAid	22	8,5%	13.994.049	4,48%
	260	100%	312.057.091	100%

Fonte: BM (2010 b), BAfD (2010 b), BID (2010 b), EuropeAid (2010 b) e (BERD, 2010 c) –
Elaboração própria

No que toca a tipologia destes contratos⁵, aqui não estão incluídos os do BERD, o destaque vai para consultoria que apresenta maior volume, com 114 contratos registados, o equivalente a cerca de 45%. Os bens e Serviços aparecem no segundo escalão com 112 contratos, o que corresponde a cerca de 44%. Esta categoria pode ainda ser repartida entre contratos que dizem respeito apenas ao fornecimento de bens, prestação de serviços e simultaneamente “bens e serviços”, com 82 contratos (32%), 24 contratos (9,4%) e 6 contratos (2,3%) respectivamente. Em última instância surge o contrato de obras (construção) com 30 contratos (11,7%).

Mas se atentarmos ao montante embolsado de acordo com a tipologia destes contratos assinados, 310.479.922 USD, é de realçar o contrato de obras com a maior fasquia 199.009.390 USD, o que corresponde a 64 % do montante global assinalado para o período de 2000 a 2009. Em seguida surge o contrato de bens e serviços com 86.971.697, o que significa 28 % sobre o valor total de encaixe financeiro durante este período. E se destrinçarmos este valor por sectores desta classe, temos os bens com 7,2 %, serviços com 4,3 %, e em simultâneo os “bens e serviços” que representa 16,5%, um volume significativo apesar de só apresentar 6 contratos registados. O outro dado curioso é o sector de consultoria que aparece no último escalão com apenas 7,9% sobre o valor do montante global encaixado. É de frisar que a categoria consultoria, em termos de quantidade de contratos realizados, era a que detinha maior relevância, com 114 contratos somados.

Tabela 4: Tipologia dos contratos

Tipologia contratos				
Categoria	Nr	%	USD	%
Bens	82	32,0%	22.319.151	7,2%
Bens e serviços	6	2,3%	51.365.719	16,5%
Consultoria	114	44,5%	24.498.835	7,9%
Obras	30	11,7%	199.009.390	64,1%
Serviços	24	9,4%	13.286.827	4,3%
	256	100,0%	310.479.922	100,0%

Fonte: BM (2010 b), BAfD (2010 b e 2010 c), BID (2010 b), EuropeAid (2010 b) – Elaboração própria

⁵ Ver Tabela nº 4 – Tipologia dos contratos

Este quadro permite-nos perceber a situação existente em relação às empresas portuguesas nestes mercados das OMDs e tecer alguns considerandos. O primeiro aspecto é que a nível de contratos as empresas portuguesas ligadas às obras são as que, em termos de volume de negócios, mais se materializam no que respeita o montante de encaixe financeiro. O que deixa boas indicações para as empresas do sector das construções que podem aproveitar a real necessidade destes mercados em termos modernização, construção e reabilitação das infra-estruturas.

O outro aspecto é o sector de consultoria que, apesar de não ser assim tão significativo no aspecto de montante embolsado pelas empresas, se destaca na leitura que se faz pela quantidade de contratos firmados. Este facto é compreensível, se atendermos que a consultoria é como o painel que monitoriza todo um projecto. É a partir da consultoria que se criam iniciativas ou ideias, que conseqüentemente serão materializadas em projectos, e é também com consultoria que se faz a avaliação dos mesmos e com as ilações que poderão dar lugar a novos projectos. Portanto é um campo fértil que pode suscitar muitos contratos às empresas e ou instituições portuguesas.

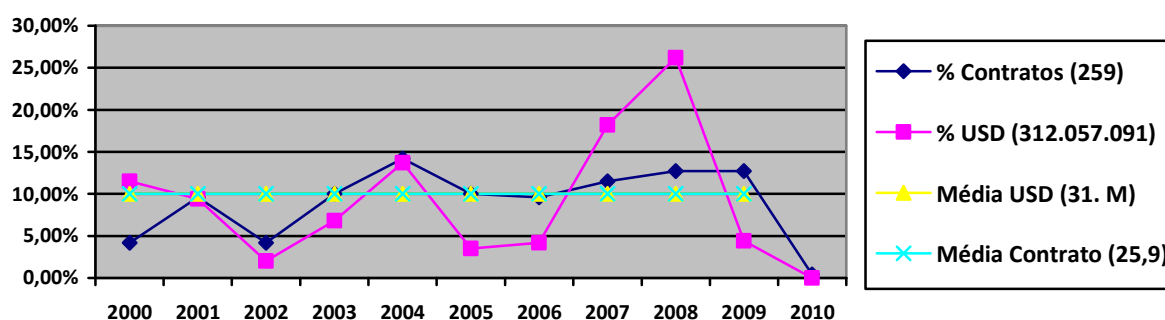
3.2.3 Evolução da Participação de Portugal nos Mercados OMDs

O que se pretende nesta análise é perceber a participação de forma global como tem sido o desempenho dos concorrentes portugueses nestes mercados ao longo da última década. Para o efeito far-se-á uma observação dos mercados dos principais OMDs com que Portugal se relaciona e conseqüentemente determinar que países mais se destacam como destinatários dos contratos. Nesta ordem de ideias, atentar-se-á à situação dos seguintes OMDs: BM, BAfD, BID, EuropeAid e BERD. Mas antes tecer-se-á uma breve consideração global.

Perspectiva Global – Ao longo desta década, entre 2000 e 2009 celebraram-se 259 contratos com empresas portuguesas e 1 em 2010, sendo este último para o BM, dados disponíveis em Junho de 2010. Outra nota importante, prende-se com o facto de que até o primeiro semestre de 2010 o BAfD ainda não tinha disponibilizado o relatório anual de 2009. Pelo que se considerará apenas os dados das licitações internacionais até 2008. De acordo com o volume de contratos registados, de 2000 a 2009, temos uma média anual a rondar os 25 contratos, sendo o período mais crítico 2002, com o registo de apenas 11 contratos (Ver Figura 3). Quanto ao montante embolsado, a média anual

aponta para cerca de 31 milhões USD. No entanto há registo de períodos menos positivos, mormente 2002, 2005, 2006 e 2009, com cerca de 6 milhões USD para o primeiro e os seguintes com valores acima dos 10 milhões USD⁶.

Figura 3: Contratos globais das empresas portuguesas/contratos por ano.



Fonte: BM (2010 b)⁷, BAfD (2010 b), BID (2010 b), EuropeAid (2010 b) e BERD, (2010 c) – Elaboração Própria

Quanto aos países destinatários dos contratos⁸, é possível estabelecer uma lista de 10 países, atendendo o volume de contratos assinados e o valor financeiro dos mesmos. No que respeita o volume de contratos, são na sua maioria países da CPLP e alguns da Europa de Leste: Moçambique (65), Cabo verde (45), Angola (28), Timor-Leste (27), Guiné-Bissau (28), Brasil (9), Federação Russa (5), São Tomé e Príncipe (5), Roménia (4) e Tunísia (3). E para o valor financeiro dos contratos há que se destacar as saídas de São Tomé e Príncipe e Tunísia e as entradas de Barbados e Paraguai. E desta forma temos a seguinte ordem: Brasil e Moçambique, com mais de 60 milhões USD; Roménia e Barbados que ultrapassam os 31 milhões USD; Cabo verde e Paraguai, com valor superior aos 21 milhões USD; Federação Russa e Angola com resultados na escala de 12 milhões USD; Guiné-Bissau com um pouco mais de 6 milhões USD; e Timor-Leste com quase 4 milhões USD.

Banco Mundial – é um dos principais OMDs, onde se regista maior volume de actividades das participações portuguesas nestes mercados. Entre 2000 e 2009 há registo de 181 contratos ganhos pelas entidades portuguesas, sendo em média 18.1

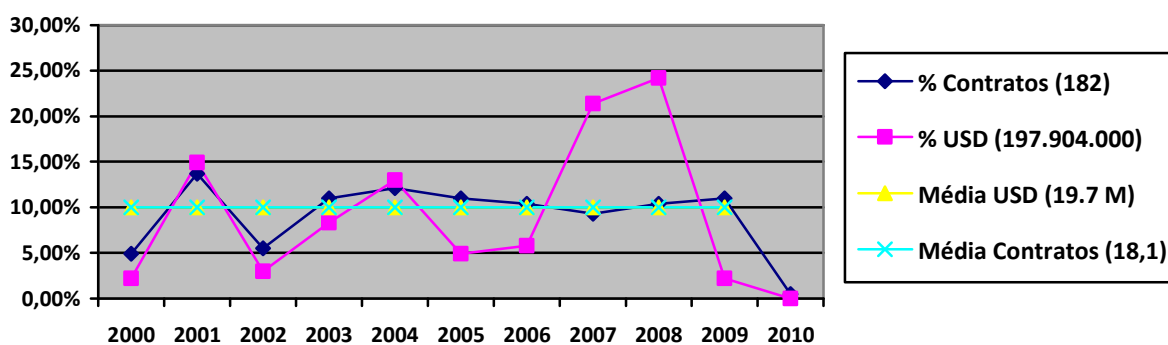
⁶ Ver Apêndice 2, Tabela nº 7

⁷ Os dados do Banco Mundial abrangem também os do 1º semestre de 2010

⁸ Ver Apêndice 2, Tabela nº 8

contratos por ano. Depois de uma fase mais fraca em 2000 com apenas 9 contratos, segue-se um período muito positivo com os contratos a rondar a média atrás citada, excepto no período de 2002 com um fraco registo de apenas 10 contratos (BM, 2010 b). Quanto ao volume do montante encaixado, 197.904.000 USD, a média do valor ao longo destes anos é de 19.780.600 USD. No entanto pode-se distinguir três períodos em que este valor fica muito abaixo da média: 2002, 2005 e 2009 com 5.939.000 USD, 9.738.000 e 4.288.000 USD respectivamente (Ver Figura 4). Depois de uma fase marcada por alguma oscilação, o ano de 2003 parecia antever uma época de recuperação, não fosse a quebra de crescimento registada em 2005, muito embora o número de contrato registado neste ano, 20 contratos, ser superior a média, 18,1 contratos. Uma situação idêntica é registada em 2009, com 20 contratos assinalados, mas com um valor total de encaixe muito abaixo da média, depois de dois anos de forte crescimento, 2007 e 2008, com o montante anual a ultrapassar claramente os 42.000.000 USD⁹ (BM, 2010 b).

Figura 4: Contratos das empresas portuguesas no BM/contratos por ano



Fonte : Banco Mundial, até Junho de 2010 (BM, 2010 b) – Elaboração própria

Quanto aos países que mais se destacam como destinatários destes contratos ganhos por empresas, instituições ou consultores portugueses, surgem em primeiro plano os países da CPLP, sendo quatro países dos PALOP e Timor-Leste, nomeadamente Moçambique, Cabo-Verde, Timor-Leste, Angola e Guiné-Bissau. Mas se atentarmos ao volume embolsado dos contratos, muito embora ainda exista um domínio dos países da CPLP, liderado pelo Brasil, surge um outro foco de países da Europa do Leste. Nesta lista o Brasil se distingue com mais de 75 milhões USD, seguido da Roménia e Moçambique com mais de 35 milhões. A Federação Russa e Cabo-Verde constituem o patamar a

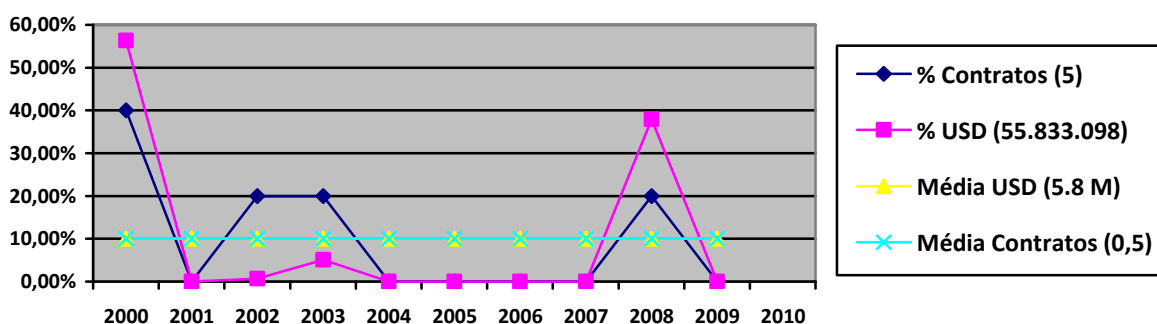
⁹ Ver Apêndice 3, Tabela nº 11

seguir com valores que superam os 10 milhões USD. Angola é o país que se segue com cerca de 8 milhões USD. Timor-Leste, Guiné-Bissau, Bulgária e Malawi fecham a lista dos 10 países mais relevantes, com valores que variam no intervalo entre 2 a 4 milhões USD ¹⁰(BM, 2010 b).

BID – Neste OMD registou-se 5 contratos ganhos por entidades portuguesas ao longo do período 2000 e 2009, sendo os anos que realmente foram afirmativos, os seguintes: 2000, 2002, 2003 e 2008, com 2 contratos no primeiro e 1 nos anos subsequentes. Os restantes anos revelaram-se de uma verdadeira esterilidade em termos de contratos assinados. De acordo com os dados, os participantes portugueses nesse mercado são todas empresas. Quanto a tipologia os contratos repartem-se entre fornecimento de bens com 3 contratos e obras com 2 contratos¹¹. As obras destacam-se com 94.1% do valor do negócio, ou seja 52.566.744 USD (BID, 2010 b).

Quanto ao volume de contratos, a média anual é de 0.5 contratos. E no que respeita a média do montante financeiro encaixado é de 5.583.330 USD (Ver Figura 5). Quanto à lista de países destinatários dos contratos, há registo de apenas 4. Costa Rica é o único com 2 contratos, seguida de Barbados, Paraguai e Venezuela. No que concerne o montante arrecadado, Barbados é o principal da lista com mais de 31 milhões USD. Segue-se Paraguai com 21 milhões USD, Costa Rica com 3 milhões USD e Venezuela com 0,06 milhões USD¹².

Figura 5: Contratos das empresas portuguesas no BID/contratos por ano



Fonte : BID, (BID, 2010 b) – Elaboração própria

¹⁰ Ver Apêndice 3, Tabela nº 12

¹¹ Ver Apêndice 4, Tabela nº 13 e Tabela nº 14

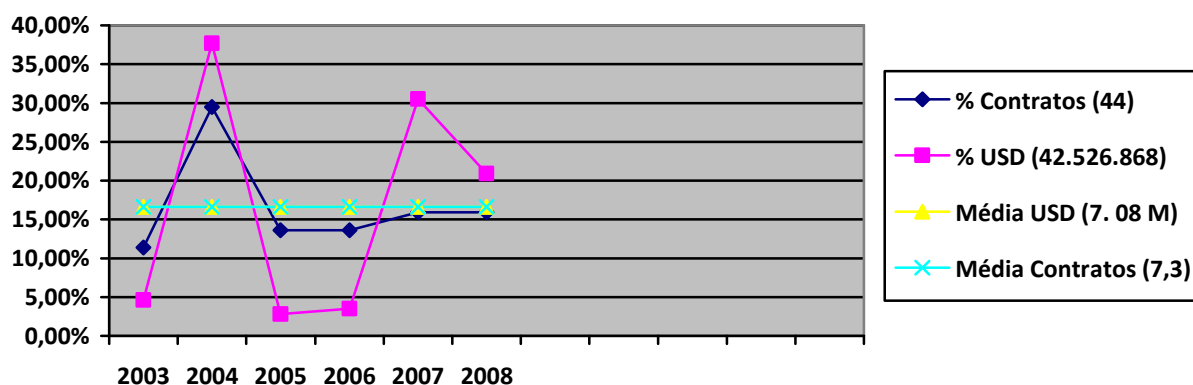
¹² Ver Apêndice 4, Tabela nº 15; Fonte BID (BID, 2010 b)

BAfD – No período compreendido entre 2003 e 2008, em conformidade com os dados disponíveis, o BafD registou 44 contratos ganhos por entidades portuguesas, dos quais apenas 1 foi consultor individual. No que respeita a tipologia, existe um domínio de fornecimento de bens com 26 contratos, seguido de serviços com 12 e obras com 4. Mas quanto ao valor dos mesmos, as obras distinguem-se 25.479.646 USD, o que corresponde a c 59.9 % do valor total, 42.526.868 USD. Os bens e serviços equivalem a cerca de 39.5 % e consultoria 0.6 % dos contratos¹³ (BAfD, 2010 b e 2010 c)

Durante estes 6 anos a média dos contratos foi de 7.3 contratos, equivalente a uma média de 16.6 %, sendo 2004 o ano que se destaca com 13 contratos, quase o dobro em relação a média anual (Ver Figura 6). Quanto ao montante embolsado registou-se uma média anual de 7.08 milhões USD. Os períodos de maior crescimento foram 2004 e 2006 a 2008 (BAfD, 2010 b) O Período mais crítico situa-se entre 2005 a 2006, marcado por um forte abrandamento do valor monetário dos contratos ganhos, apesar de que o número dos contactos estar muito próximo da média¹⁴.

Quanto a lista dos países destinatários, existe apenas 8 países que segue de acordo com a sua relevância em termos de volume e montante financeiro encaixado: Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Senegal, Marrocos, Angola, Tunísia e Nigéria. Moçambique com 20 contratos e Cabo Verde com 11 distinguem-se 41.2 % e 33 % do valor total dos contratos registados.¹⁵

Figura 6: Contratos das empresas portuguesas no BAfD/contratos por ano



Fonte : BAfD (BAfD, 2010 b e 2010 c) – Elaboração própria

¹³ Ver Apêndice 5, Tabela nº 16

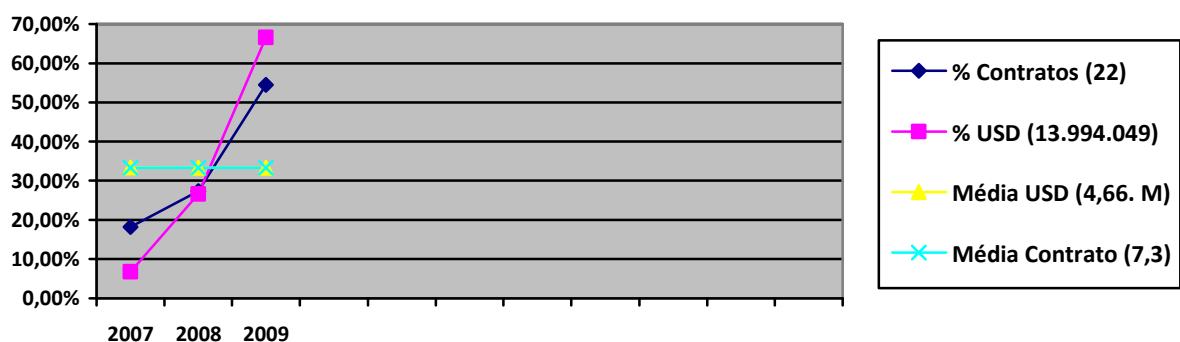
¹⁴ Ver Apêndice 5, Tabela nº 17

¹⁵ Ver Apêndice 5, Tabela nº 18

EuropeAid – De acordo com os dados disponíveis, o registo de contratos ganhos, 22, pelas entidades portuguesas neste OMD corresponde os três anos, 2007 a 2009. Quanto a tipologia dos contratos, as obras muito embora com o fraco registo de apenas um contrato domina com 51.5 % do valor total dos contratos, 7.2 milhões USD. O que se segue são os bens e serviços com 9 e 7 contratos, 27.5 % e 20.3 % de valor monetário respectivamente¹⁶ (EuropeAid, 2010 b).

No que toca o número de contratos por ano, a tendência tem sido a de crescimento, sendo que em 2007 com 4 contratos, 2008 com 6, e 2009 com 12. (Ver Gráfico nº 5). O valor monetário destes contratos, também conheceu uma evolução muito positiva, descrevendo uma curva positiva: 6.8% em 2007, 26.6% em 2008 e 66.6% em 2009. A média anual dos contratos é de 7.3 contratos, o equivalente a 33.3 %¹⁷. O ano de 2009 é marcado pelo encaixe monetário de 9.3 milhões USD, valor esse que quase superou em dobro a média anual, 4.664.683 USD.

Figura 7 – Contratos das Empresa portuguesas no EuropeAid/ Contratos por Ano



Fonte : EuropeAid (EuropeAid, 2010 b) – Elaboração própria

Quanto aos países destinatários dos contratos, há registo de 15 países. Segue-se uma lista de 10 países, obedecendo aos resultados obtidos a nível de montante embolsado: Moçambique, Angola, Guiné-Bissau, Brasil, Cabo-Verde, Ilhas Salomão, Algéria, São Tomé e Príncipe, Benim e Bónia Herzegovina¹⁸ (EuropeAid, 2010 b).

¹⁶ Ver Apêndice nº 6, Tabela nº19

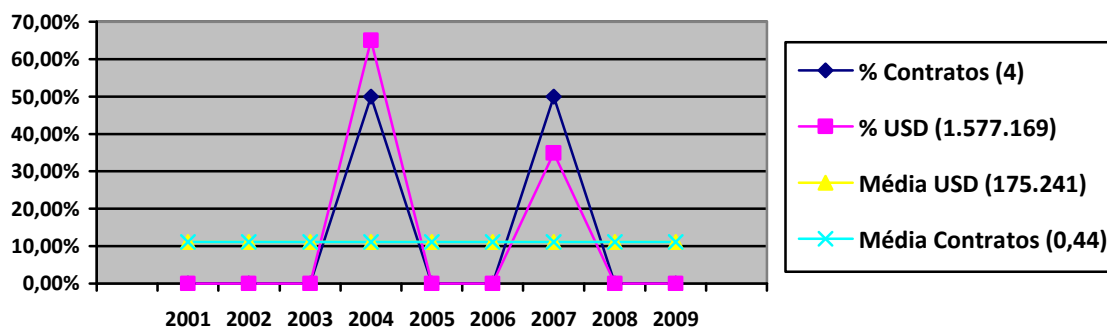
¹⁷ Ver Apêndice nº 6, Tabela nº20

¹⁸ Ver Apêndice nº 6, Tabela nº 21

BERD – Dada a insuficiência de informações relativas aos contratos do BERD, só será possível fazer a análise dos contratos por ano. De 2001 a 2009 registou-se somente 4 contratos ganhos para as entidades portuguesas, sendo dois em 2004 e dois em 2007¹⁹. Estes foram os únicos períodos com nota positiva. O Valor de encaixe desses contratos foi para 2004 o total de 1,026 milhões USD e 2007, 550.488 USD (Ver Figura 8). Como se pode constatar a tendência é de desaceleração e com quedas abruptas no crescimento (BERD, 2010 c).

A média registada de contratos ao longo desses 9 anos é de 0.44 contratos, o que corresponde a 11.1%. E no que se refere à média dos contratos embolsados, o valor é de 175.241 USD, o equivalente a 11.1% do valor total dos contratos (BERD, 2010 c).

Figura 8 – Contratos de Empresas Portuguesas no BERD/ Contratos por Ano



Fonte : BERD (BERD, 2010 c) – Elaboração própria

Como se pode constatar a participação das empresas portuguesas nos mercados das IFIs parece ganhar uma nova dinâmica no último triénio. O ponto mais alto deste despertar para essas oportunidades ocorre concretamente entre 2007 a 2008. Para o ano de 2009, os resultados ainda não são conclusivos, uma vez que algumas Instituições como BAfD ainda não disponibilizaram o seu relatório anual. Mas a tendência aponta para um abrandamento do sucesso da participação portuguesa na maioria das IFIs, excepto EuropeAid, uma situação compreensível considerando o clima de recessão económica e de crise financeira mundial ainda muito recentes. Não obstante esse indicador, fica o registo de um mercado com imenso potencial em termos de oportunidade de negócio para as empresas portuguesas.

¹⁹ Ver Apêndice nº 7, Tabela nº 22

Capítulo IV. Inquéritos, Resultados e Perspectiva Institucional do Mercado das IFIs

4.1 Considerações Gerais sobre o Inquérito e os Resultados

No intuito de conhecer empiricamente a participação empresarial portuguesa nas IFIs realizou-se um questionário às entidades nacionais portuguesas e outro às principais IFIs com que Portugal se relaciona. Foram identificadas e inquiridas 12 entidades, sendo 6 nacionais e 6 IFIs. Neste processo, no que respeita as respostas válidas, para as Entidades Públicas Nacionais obteve-se 83% de respostas válidas e para as IFIs a taxa de resposta foi de 67%, o que representa uma taxa de resposta global de 75%.

Quanto a elaboração das questões, em conformidade com a natureza das entidades inqueridas, estabeleceram-se dois grupos: Entidades nacionais e Organização das IFIs²⁰. Para a avaliação de certas questões utilizou-se a escala de Likert (1-5).

O questionário às Entidades Públicas Nacionais é constituído por 11 questões, como se segue (ver Anexo 1): A – Informação de caracterização geral da Instituição; B – Principais actividades desenvolvidas pela instituição no apoio à participação de empresas no mercado das IFIs; C – Avaliação da Instituição relativamente à participação de empresas e entidade portuguesas no Mercado das IFIs (1-5)²¹; D – Que sectores, tipologias de contratos e de projectos, mercados internacionais têm sido mais bem sucedidos e proactivos no aproveitamento das oportunidades de negócio das IFIs; E – Quais os sectores, tipologias de contratos e de projectos e mercados mais promissores para Portugal; F* – Quais tem sido os obstáculos mais frequentes à participação das empresas portuguesas no contexto das licitações IFIs (1-5)²²; G* – Que tipo de competências considera fundamentais para uma empresa participar no mercado das IFIs (1-5); H. Que condições de admissibilidade são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações; I – Que critérios de análise são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações; J* – Classificar a importância de um conjunto de medidas destinadas a melhorar a participação de Portugal no mercado das IFIs (1-5); K – Os países e/ou regiões com maior sucesso nesses mercados.

²⁰ Ver Anexos nº 1 e 2

²¹ Escala de Likert, de 1 a 5: 1-Quase inexistente, 2- Muito reduzido, 3-Reduzido, 4- Razoável, 5- Muito dinâmica

²² * (F;G;H) Escala de Likert, de 1-5: 1- Nada importante; 2 - Pouco importante; 3- Medianamente importante; 4-Muito importante; 5 – Extremamente importante

Relativamente aos questionários às IFIs, o questionário é em todo idêntico ao das Identidades Nacionais Portuguesas, excluindo a questão “B” Principais actividades desenvolvidas pela instituição no apoio à participação de empresas no mercado das IFIs.

4.2. Percepção e Análise das Entidades Públicas Nacionais

De acordo com os resultados dos inquéritos no que respeita o ponto **A** – Informação de caracterização geral da Instituição – a missão das entidades assenta na promoção e defesa dos interesses seus associados, nomeadamente no desenvolvimento e crescimento económico através da internacionalização das empresas portuguesas e no aumento das exportações nacionais. Todas elas apresentam um denominador comum, que é o de integrarem a rede de Parceiros do Mecanismo de Acompanhamento (MA) directo e permanente no mercado das Multilaterais Financeiras. E os objectivos, ainda que diversificados, centram-se no propósito de criar, articular e dinamizar sinergias mediante uma estratégia concertada de promoção das empresas nacionais no exterior ou no mercado das IFIs.

Quanto ao enquadramento da instituição no apoio às empresas no Mercado das IFIs, existe o MA que resulta de um acordo assinado em 20 de Outubro de 2009 entre AICEP e o GPEARI-MFAP, instituições que compõem o Grupo de Trabalho. O MA é constituído por dois órgãos: Comissão de Acompanhamento (CA), de carácter consultivo, e o Grupo de Trabalho, de carácter operacional.

Relativamente ao Ponto **B** – Principais actividades desenvolvidas pela instituição no apoio à participação de empresas no mercado das IFIs – o tipo de apoio prestado às empresas consiste na recolha de informação sobre as oportunidades de negócio e a sua consequente divulgação junto às entidades interessadas. O Grupo de Trabalho supracitado é a única instituição que dispõe de acções concretas e específicas nesta área das OMDs, como o acompanhamento de projectos específicos (Trust Funds Portugueses) e a organização de seminários, como o Business Opportunity Seminar (BOS). Estas acções visam reduzir os custos de informação referidos na parte teórica deste trabalho. Os principais sectores apoiados são construção civil, energia, consultoria, tecnologia de informação e comunicação (TIC), turismo, agro-indústria. Os principais mercados contemplados são CPLP (PALOP), MAGREB e Europa Central e de Leste, África do Sul. Os contratos existentes são todos os propostos na base do

concurso das IFIs, bens e serviços, empreitadas e consultoria. Os tipos de projectos visados são Consultoria (Engenharia, ambiental, fiscalidade, recursos humanos (RH), etc) equipamentos, Energia, Ambiente e Obras Públicas (estradas, barragens, aeroportos, distribuição eléctrica e saneamento).

No que se o ponto **C** – Avaliação da Instituição relativamente à participação de empresas e entidade portuguesas no Mercado das IFIs , na escala de Likert, de 1 a 5, de Quase inexistente a Muito dinâmica, a avaliação média auferida é do nível 2.2 - Muito reduzido. A explicação encontrada é: a aversão ao risco, inexistência de estratégia e o desconhecimento do saber fazer parcerias.

No ponto **D** – Que sectores, tipologias de contratos e de projectos, mercados internacionais têm sido mais bem sucedidos e proactivos no aproveitamento das oportunidades de negócio das IFI – no que toca as empresas destacam-se as grandes empresas nacionais e algumas PMEs pertencentes a *clusters* (renováveis, TIC); Mota Engil, Martifer, Soares da Costa, Efacec, EDP, etc. E para os sectores em evidência estão a Consultoria e Obras Públicas/ equipamentos; Energia e TIC. O tipo de contratos que mais se destaca é empreitada, mas também subempreitada, fornecimento de bens e serviços. O tipo de projectos é construção, reabilitação, instalação e equipamento de infra-estruturas, Serviços de consultoria. Os mercados internacionais são África, América Latina e Europa do Leste.

No concernente ao ponto **E** – Quais os sectores, tipologias de contratos e de projectos e mercados mais promissores para Portugal – os sectores são Energia, incluindo o das renováveis, TIC, construção, fornecimento de bens e serviços. O tipo de contratos é empreitadas, bens e serviços. Quanto ao tipo de projectos observa-se construção, infra-estruturas, electricidade, caminho-de-ferro, gestão de Portos e aeroportos. Os mercados internacionais são Europa de Leste, África, incluindo o Magreb e América Latina.

Para o ponto **F** – Quais tem sido os obstáculos mais frequentes à participação das empresas portuguesas no contexto das licitações IFIs – na escala de Likert, 1 a 5, de Nada importante a Extremamente importante, a avaliação apresenta-se como se segue: dificuldades de acesso à informação 3.4; insuficiente dimensão das empresas 4; falta de apoio institucional 3.2; Dificuldade na identificação de parceiros locais 4.2; falta de experiência e qualificação dos RH da empresa 4.4; complexidade do processo 4.2; custos de investimento 4.4. Sendo a média de 4, a leitura que se faz é que as

dificuldades e os obstáculos no mercado das IFIs são muito relevantes para as empresas portuguesas. Outros aspectos apontados são: aversão ao risco; falta de instrumento financeiro, como por exemplo financiar empresas para apresentar projectos; ausência de investimento a montante; Pouca eficiência e acção do lobby institucional; assimetria de informação.

No que respeita o ponto **G** – Que tipo de competências considera fundamentais para uma empresa participar no mercado das IFIs – os dados conferidos espelham o seguinte na escala 1 a 5 de Likert, 1.Nada importante – 5. Extremamente importante : domínio de línguas estrangeiras 4.6; proximidade cultural 2.6; proximidade geográfica 2.2; Rede de contactos no país de destino 4.4; experiência internacional 4.2. A média apurada é de 4. O que se entende por Muito importante. Fica a nota negativa dada à proximidade cultural. Dentre outros aspectos referidos, a questão do *lobby* que deve actuar *a priori* é mais uma vez realçada. As outras são as questões técnicas e processuais e também uma estratégia eficiente de internacionalização.

No que respeita o ponto **H** – Que condições de admissibilidade são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações – insiste-se: na recolha prévia de toda a documentação; o respeito pelas especificidades do caderno de encargo; no conhecimento dos procedimentos e da própria instituição; na boa capacidade de apresentação, quer da empresa quer das propostas; em construir uma relação de proximidade com a instituição, no bom domínio de francês e inglês.

Quanto ao ponto **I** - Que critérios de análise são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações – considera-se que a parceria local tem-se revelado muito importante para as IFIs. No entanto é difícil fazer-se boas parcerias devido ao factor par tempo e confiança-credibilidade; a boa apresentação das propostas em termos de preço-qualidade, serviço pós-venda.

Em relação ao ponto **J** – Classificar a importância de um conjunto de medidas destinadas a melhorar a participação de Portugal no mercado das IFIs – na escala de 1-5 de Likert, 1. Nada Importante a 5. Extremamente importante, ponderou-se os seguintes aspectos em análise: informação e aconselhamento 4.6; acções de formação 4.2; eventos de divulgação 3.6; Missões de prospecção 4.4; Incentivos financeiros à preparação das propostas 4. A média registada é de 4.2, o que se traduz como muito importante as

medidas a implementar. Outras medidas foram ainda apresentadas: acções de Lobby levadas a cabo pelos representantes de Portugal nas IFIs e articuladas com as entidades multiplicadoras de informação, como as instituições nacionais afins (Associações e Câmaras de Comércio e Indústria); Missões de prospecção também nos países beneficiários.

E para o ponto **K** – os principais países com maior sucesso são: Reino Unido, França, Alemanha, Holanda, Espanha, países Nórdicos, China, Itália, Austrália.

4.3. Percepção e Análise das IFIs

No que respeita o ponto “**A** – Informação de caracterização geral da Instituição – quanto a missão as IFIs promovem o desenvolvimento sustentável, tanto na área do crescimento económico como na vertente social dos seus países membros. Os seus objectivos de pugnam em reduzir a pobreza e promover o desenvolvimento do sector privado.

Os contratos aprovados são de todas as categorias, mas com maior domínio para empreitada e Bens e Serviços. Os projectos implementados são: fornecimentos de bens/equipamentos; consultoria e empreitadas; infra-estruturas, ambiente; desenvolvimento do sector das finanças; educação; energia sustentável e mudança climática (energia renovável, eficiência energética, Bioenergia); capacidade institucional; água e saneamento. E para os sectores observa-se: infra-estrutura: energia, transporte e comunicações; multi-sector, finanças, agricultura, indústria, meio ambiente, desenvolvimento urbano; ciência e tecnologia; desenvolvimento social: Investimento social, água e saneamento; reforma e modernização do Estado (reforma fiscal, sector financeiro e Justiça).

Os mercados existentes são os respectivos países membros (África, América Latina, Ásia e Europa Central e do leste). Em relação ao peso no mercado das IFIs, como entidades financeiras regionais, a visibilidade destas se circunscrevem nas suas respectivas áreas de operação. Os seus processos e circuitos de funcionamento contemplam projectos de investimento (*project finance*) e também de *procurement* (Serviços bens e empreitadas). Estas disposições pautam pela observância do ciclo de projecto vigente nas diferentes instituições.

Quanto ao ponto **B** – Avaliação da Instituição relativamente à participação de empresas e entidades portuguesas no Mercado das IFIs – do questionário às IFIs recorrendo a escala de Likert, 1 a 5, de Quase inexistente a Muito dinâmica, registou-se uma avaliação média positiva de 2.5, o que se interpreta como reduzida, ainda que 50% das respostas tenham atribuído a cotação negativa de 2 (muito reduzida). A explicação dada é que embora pese o factor de pequena dimensão das empresas portuguesas, elas se debatem desde muito cedo com dificuldades acrescidas e donde advêm as seguintes consequências: as empresas actuam por pura especulação e perdem credibilidade logo no "*entry point*"; as suas propostas são nada robustas e pouco eficientes em termos de qualidade e de preço; padecem do desgaste imposto pela morosidade dos processos, com alguma responsabilidade para as IFIs.

No ponto **C** – Que sectores, tipologias de contratos e de projectos, mercados internacionais têm sido mais bem sucedidos e proactivos no aproveitamento das oportunidades de negócio das IFI – as empresas mais proeminentes são algumas PME's e as grandes empresas: EDP Renováveis, Mota-Engil, Efacec, Brisa, Mota e Companhia Consugal, Martifer, Megajoule, Ecosphere e algumas; vários Bancos que actuam como co-financiadores de projectos (BES, CGD, BPI, Finantia, BPN, Efisa, BANIF, etc). Os sectores identificados são: energias renováveis, indústria, infra-estruturas, banca, consultoria e obras/equipamentos. Quanto aos contratos, há projectos de investimento (*Project Finance*); e *procurement* (Serviços de Consultoria e fornecimento de Bens e Serviços, Empreitadas). Os tipos de projectos registados são: educação; saúde; electricidade; água e saneamento; Administração Pública, Finanças, agricultura (Familiar) e agro-negócio (*agribusiness*); redução da pobreza; parques eólicos; empréstimos às PME's, reabilitação e operação de infra-estruturas. Os mercados internacionais que se destacam nas IFs são: Europa de Leste, África, América do Sul, sobretudo Brasil.

No que se refere o ponto **D** – Quais os sectores, tipologias de contratos e de projectos e mercados mais promissores para Portugal – os sectores promissores são: energias renováveis (eólica e solar); infra-estruturas de transporte e estradas, obras; Municipais e Ambientais (tratamento de água e resíduos, gestão de transportes urbanos, etc.); TIC e Telecomunicações (Sistemas de Gestão Integrada, etc.); Indústria e *agribusiness*. O tipo de contratos é *procurement*. O tipo de projectos: projecto de investimento e

procurement. Os mercados internacionais são: África e América Latina, Europa de Leste (Rússia, Roménia, Bulgária e Balcãs).

Relativamente ao ponto **E** – Quais tem sido os obstáculos mais frequentes à participação das empresas portuguesas no contexto das licitações IFIs – na escala de Likert, 1 a 5, de Nada importante a Extremamente importante, foram identificados obstáculos mais frequentes e avaliação atribuída se reparte como se segue: Dificuldades de acesso à informação 3-Medianamente importante; Insuficiente dimensão da empresa 3.8; Falta de apoio institucional 2.8; Dificuldade na identificação de parceiros locais 4.8; falta de experiência e qualificação dos RH da empresa 3.5; Complexidade do processo 3.3; Custos de investimento 3.8. A média apurada é de 3.5, o que se traduz no resultado de muito importante, sendo a questão de identificação de parcerias locais a que apresenta maior prioridade. Foram apontados ainda outros considerandos: falta de conhecimento; falta de interesse e falta de preparação, mormente conhecimento da realidade local e menor esforço para identificar parcerias com empresas locais ou internacionais que são responsáveis pelo 2/3 de contratos ganhos.

Quanto ao ponto **F** – Que tipo de competências considera fundamentais para uma empresa participar no mercado das IFIs – usando a escala 1 a 5 de Likert, 1.Nada importante – 5. Extremamente importante, analisou-se as seguintes competências: Domínio de línguas estrangeiras 4.5; Proximidade cultural 2.8; proximidade geográfica 2.3; Rede de contactos no país destino 4.5; Experiência internacional 4.3. Sendo a média de 3.7, que se decifra como muito importante, o destaque pela menor relevância vai para a proximidade geográfica, enquanto o conhecimento de línguas estrangeiras e experiência no exterior assumem preponderância. Dentre outras competências, há ainda que realçar o conhecimento perfeito das IFIs e do seu funcionamento, a experiência adquirida e comprovada que deve reflectir-se na credibilidade das credenciais apresentadas.

No que se refere o ponto **G** – Que condições de admissibilidade são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações – frisou-se os seguintes requisitos: obter os documentos de licitação logo que estejam disponíveis e inteirar-se bem do seu conteúdo; construir uma relação de proximidade com as IFIs; Assegurar que a sua licitação em matéria de preço e qualidade é competitiva, e que preenche estritamente todas as especificações e condições contratuais; Desfazer de todas as dúvidas antes de

qualquer entrada; A derrota, o erro e a experiência adquirida devem servir para tirar boas lições e contribuir significativamente para a consolidação da aprendizagem; bom domínio do francês, Inglês e se possível da língua local.

No que toca o ponto **H** – Que critérios de análise são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações – os critérios em evidência são os seguintes: Parcerias locais e/ou internacionais; Competências técnicas e experiência comprovada e alinhada com os requisitos; Conformidade com os termos de referência apresentados pelas IFIs; Competitividade qualidade/preço e demonstração de conhecimento local (importância de parcerias).

Na análise do ponto **I** – Classificar a importância de um conjunto de medidas destinadas a melhorar a participação de Portugal no mercado das IFIs – na escala de 1-5 de Likert, 1. Nada Importante a 5. Extremamente importante, qualificou-se as seguintes medidas: Informação e aconselhamento 4.5; Acções de formação 3.3; Eventos de divulgação 3.3; Missões de prospecção 3.3; Incentivos financeiros à preparação das propostas 3. A média apurada é de 3.68, o que se entende como muito importante. No entanto há que frisar que o aspecto informação e aconselhamento obteve a maior classificação em termos de prioridade. Para além destas medidas, evocou-se as seguintes: Contactar o Grupo de Trabalho do MA (gt.multilaterais@portugalglobal.pt); Inteirar-se previamente dos requisitos e disposições da licitação, através do site disponíveis das IFIs;²³ Necessário contacto com a representação portuguesa nas IFIs para o acesso à informação e o estabelecimento de contactos internos.

E em relação ao ponto **J** – Os seguintes países com maior sucesso, apontou-se os seguintes: Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Espanha, Estados Unidos, Brasil e Argentina.

4.4 Síntese dos Resultados dos Questionários, Sugestões e Recomendações de Políticas Públicas

4.4.1 Síntese dos Resultados Obtidos

As Entidades Nacionais Portuguesas e as IFIs estão comprometidas com o crescimento económico e o desenvolvimento sustentável dos seus membros e associados. O mercado das multilaterais financeiras e as suas oportunidades de negócio constituem o ponto de

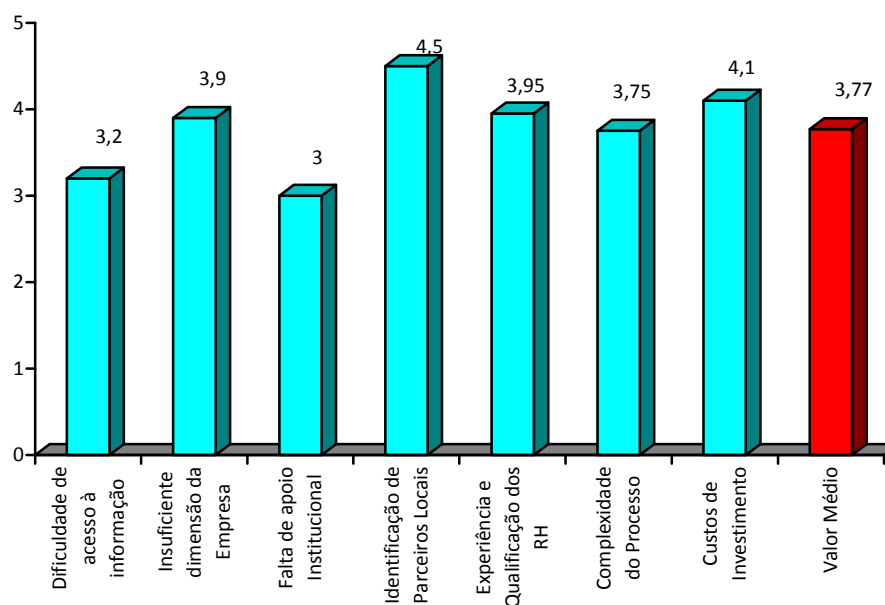
²³ Ver as tabelas do Apêndice nº1

intercepção para a materialização deste grande desiderato. A avaliação que a participação empresarial portuguesa obtém nesses mercados é de 2.35, o que se traduz em participação muito reduzida. De acordo com a literatura, os elevados custos de informação, de investimento e de transacção/negociação condicionam a internacionalização das empresas portuguesas.

Existe uma quase sintonia entre os aspectos do mercado (empresas, sectores, tipologias de contratos e de projectos) mais proeminentes no aproveitamento dessas oportunidades de negócio em Portugal e os mais promissores para o país. No que respeita as empresas são as grandes instituições empresariais, algumas PME's e vários bancos. Quanto aos sectores há: energias (renováveis), indústria, infra-estruturas, banca, consultoria e obras/equipamentos. Em relação aos contratos são Serviços, empreitada e consultoria. Os projectos envolvidos abrangem os de investimento (*project finance*) e os *procurement*. Os mercados internacionais são África, Europa do Leste e América Latina (Brasil).

Em relação aos obstáculos e dificuldades mais frequentes (ver Figura 9) a média das questões em análise é de 3.54 na escala de 1 a 5 de Likert, ou seja muito importante.

Figura 9 - Obstáculos e Dificuldades mais frequentes

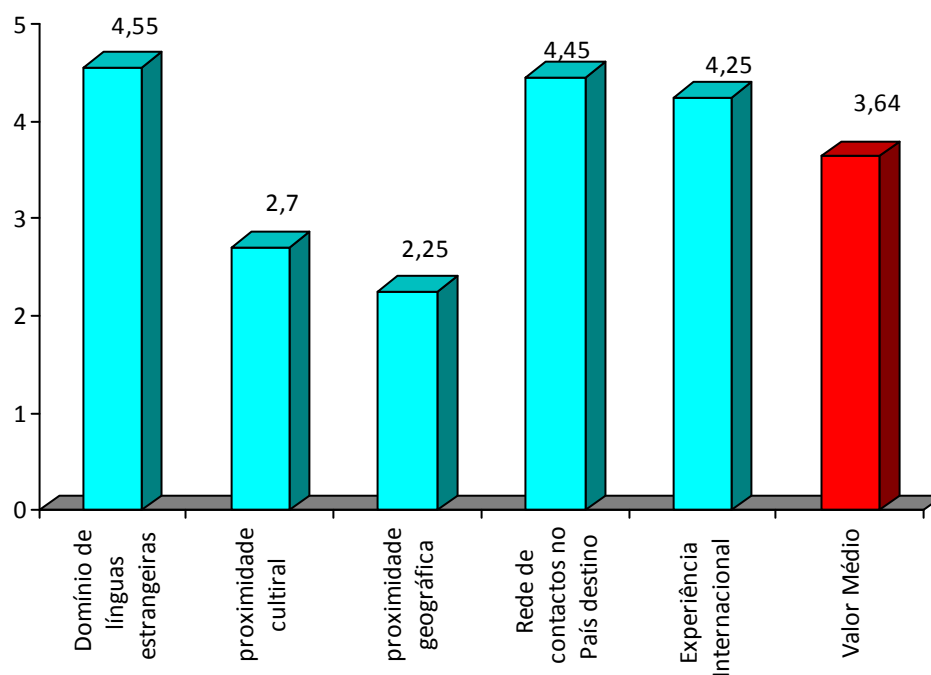


Fonte: Dados obtidos dos Inquéritos às Entidades Nacionais e às IFIs – Elaboração própria

O obstáculo mais proeminente é o da dificuldade na identificação de parceiros locais.

Em termos de competências fundamentais para a participação de empresas nos mercados das IFIs, o valor médio registado é de 3.64, muito importante. No entanto há que realçar o elevado grau de importância atribuído ao domínio de línguas estrangeiras e à rede de contactos no país destino. A proximidade geográfica é o único tema que recebeu a nota negativa (2.25), o que se traduziu como pouco importante (Figura 10)

Figura 10 – Competências Fundamentais para a Participação nos mercados das IFIs



Fonte: Dados obtidos dos Inquéritos às Entidades Nacionais e às IFIs – Elaboração própria

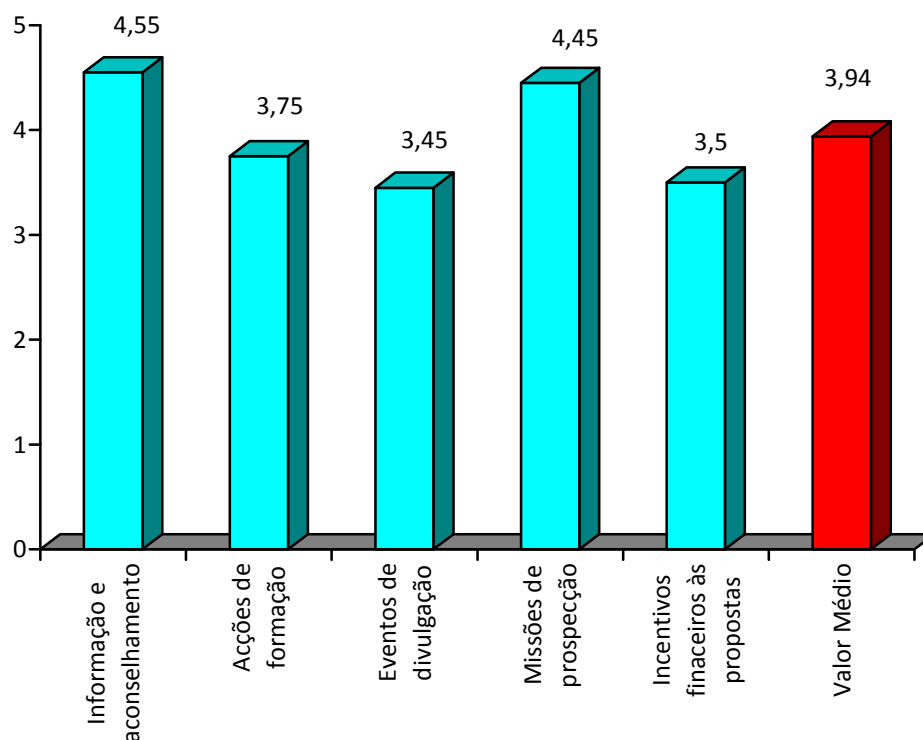
Quanto às condições de admissibilidade mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações destaca-se a necessidade de se dispor previamente de toda a documentação de licitação logo que esteja disponível e o respeito escrupuloso das condições contratuais. A criação de uma relação de familiaridade e uma proposta competitiva em termos de preço qualidade são os outros atributos importantes.

Em relação aos critérios de análise mais relevantes para o sucesso das propostas as parcerias locais e o conhecimento local são os que mais se destacam.

No que concerne a importância das medidas para melhorar a participação de Portugal no mercado das IFIs, o valor médio dos temas em análise é de 3.94, o que se interpreta como muito importante. Estão em destaque nessas medidas dois aspectos informação e

aconselhamento e Missões de prospecção que apresentam níveis superiores a 4 (Ver Figura 11).

Figura 11 – Classificação das importâncias de medidas para o incremento da participação portuguesa no mercado das IFIs



Fonte: Dados obtidos dos Inquéritos às Entidades Nacionais e às IFIs – Elaboração própria

Quanto aos países com maior sucesso, identificou-se: Reino Unido, Alemanha, China, França, Itália, Espanha, Estados Unidos, Brasil, Argentina, Holanda, Países Nórdicos e Austrália.

4.4.2 Sugestões e Recomendações decorrentes do Inquérito Realizado

Com base nos questionários enviados às Entidades Públicas Nacionais e às IFIs relativamente ao tema de boas práticas que se recomendaria para Portugal, ponto “K” e ponto “J” respectivamente dos questionários, sugere-se:

- Maior apoio às empresas, no domínio da formação, informação, acompanhamento e consultoria;

Incentivos financeiros que incentivem a apresentação das propostas;

- Maior intervenção das associações e organizações empresariais para promover a união e agrupamento de empresas de forma a: constituir consórcios internacionais e assegurar maior envolvimento das entidades financeiras nacionais que eventualmente podem assumir o papel de co-financiador (nem sempre as IFIs financiam 100% o projecto);
- Consolidação do Grupo de Trabalho e dotá-lo de condições necessárias.
- Que se ofereça soluções antes da questão seja colocada na mesa
- Concentração de esforços e recursos em projectos onde o candidato apresenta vantagens realmente competitivas
- Criação de Parcerias locais e falar a língua do país destino, ou seja “*drink their beer*”

Desta forma, as recomendações podem ser definidas em três eixos fundamentais:

- 1) **Informação**: identificação prévia de oportunidades de interesse); Procurar informação de forma regular sobre projectos em curso nos sites oficiais das IFIs; Fazer-se conhecer na instituição e no país onde se pretende actuar; Conhecer também as prioridades de cada país, os seus respectivos planos de desenvolvimento;
- 2) **Estratégia**: Visão a médio/longo prazo: participar em concursos para ganhar experiência e *track record* (em média, por cada 5 propostas enviadas ganha-se uma); Abordagem focada e estruturada (geográfica/sectorial, verdadeiro interesse na região e vontade de trabalhar com a IFI; Dominar o projecto em todo o seu ciclo e acompanhá-lo em fases anteriores à de execução, e deste modo identificar e aproveitar as diversas oportunidades que se encontram em cada uma das fases do seu ciclo de vida; Criar sinergias através de parcerias com empresas locais e ou internacionais de renome;
- 3) **Apoio Institucional**: Capacidade de *lobby* junto às agências executoras dos projectos; Apoio às empresas, mormente formação e acompanhamento de projectos.

Em suma, o mais importante não é o processo de licitação em si, mas toda a preparação antes de o concurso ser lançado.

Conclusões, Limitações e Sugestões para Investigação Futura

A grande ilação que se pode tirar deste estudo sobre os mercados dos organismos multilaterais de desenvolvimento é que existe o baixo aproveitamento das oportunidades de negócio neste mercado das multilaterais financeiras. Em bom rigor são poucas as empresas que intervêm neste tipo de licitações. As poucas que marcam presença estão tendencialmente concentradas em dois pontos geográficos específicos, o norte e o sul, mas concretamente Lisboa (na sua grande maioria) e o Porto.

Na escolha dos mercados, de acordo com o modelo de Uppsala de Johanson e Widesheim-Paul (1975) e ainda Johanson e Vahlne (1977), o processo ocorre de forma gradual, no qual se prefere os mercados mais próximos aos mais distantes. Esta lógica progressiva, na abordagem dos mercados, tem em conta um conjunto de factores como a distância geográfica e psicológica, mormente a cultura, a língua, a legislação local, etc.

Os resultados obtidos com base nos inquéritos confirmam esta teoria, pelo grau de importância que as IFIs e as entidades nacionais relevantes atribuem ao domínio das línguas estrangeiras, à necessidade de estabelecer-se rede de contactos no país destino e a questão determinante, senão decisiva, de identificação e criação de parcerias locais.

Em termos concretos, os mercados mais bem sucedidos e onde tendencialmente as empresas portuguesas somam mais sucesso contratuais é nos países da CPLP, PALOP e Timor Leste, onde seguramente esses obstáculos se colocam com menor pujança. Este dado reforça o papel relevante da língua no processo de internacionalização das empresas e vem colmatar as lacunas da distância cultural.

O outro aspecto também muito considerado é a experiência internacional. De acordo com o Modelo Uppsala, o processo de expansão só acontece quando as empresas, fazendo jus do seu conhecimento experiencial, que é um factor decisivo para a internacionalização, transcendem o limite da sua área habitual de operação, explorando novos mercados no exterior.

No que respeita as oportunidades de mercado das IFIs/OMDs (BM, BID, BAfD, BERD, EuropeAid) existe um potencial enorme. Os destinos mais proeminentes para Portugal são África, América Latina e Europa de Leste. Quanto aos contratos, são os três já conhecidos: bens, empreitadas e serviços. No entanto, tratando-se da participação

portuguesa nesses mercados, há um domínio inequívoco de contratos de obras e bens e serviços, cerca de 64% e 24% respectivamente, tendo em consideração os seus pesos em termos de volume de negócio. Podem ser encontrados ainda os *project finance* e os *procument*, este último que mereceu a nossa particular atenção. Os sectores mais atractivos para Portugal, são: energia, sobretudo as renováveis, indústria, infra-estruturas, banca, consultoria e obras/equipamentos.

De acordo com o estudo realizado é perceptível a importância de um trabalho prévio antes da apresentação da licitação, nomeadamente: a recolha de toda documentação necessária e informação relevante logo que estejam disponíveis; o respeito rigoroso dos termos contratuais apresentados pela IFI em questão; adoptar uma postura de proximidade com as IFIs, podendo servir-se dos representantes de Portugal nessas instituições; criar parcerias locais e ou internacionais que garantem normalmente o sucesso das propostas, devido ao factor *nationality preference* (UK Trade & Investment, 2006). Nesta ordem de ideias, o Grupo de Trabalho do MA tem aqui um papel crucial em acções de formação, informação e acompanhamento.

Considerando que uma parte significativa das instituições que operam nesse mercado são PME's (cerca de 75%) sugeriu-se a abertura de apoio e incentivos para apresentação das propostas de licitação, uma alternativa para contornar as dificuldades dos elevados custos de investimento.

Relativamente às limitações do trabalho, por razões de cumprimento do prazo e escassez de tempo (bem como da ausência de sistematização da informação de base, que tivemos de trabalhar de forma cuidada, mas morosa, não foi possível realizar um estudo empírico detalhado das empresas portuguesas. Tal permitiria fazer uma análise econométrica mais sofisticada, com dados ao nível da firma.

Nesta ordem de ideias, fica o seguinte registo para as investigações futuras: estudar através de questionário (já que tal informação não está disponível) a motivação das empresas para entrarem no mercado dos OMD/IFIs; perceber a forma como as empresas portuguesas se internacionalizam nesse mercado (isto é, através de que modos de entrada); bem como as razões que estão na origem do fraco desempenho das empresas portuguesas em entidades como o BAsD.

Apêndices

Apêndice 1 - Tabelas de Sites para as oportunidades de negócio das IFIs/OMDs

Tabela nº5 – Sites que publicitam regularmente oportunidades de negócio da OMD/IFI

Entidade	Contacto Web
Banco Mundial	www.worldbank.org
Banco Inter-Americano de Desenvolvimento	www.iadb.org
Banco Asiático de Desenvolvimento	www.adb.org
Banco Africano de Desenvolvimento	www.afdb.org
Banco de Desenvolvimento do Caribe	www.caribank.org
Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (BERD)	www.ebrd.com
Department for International Development (DFID)	www.dfid.gov.uk
Iberglobal (Dossier Multilateral)	http://www.iberglobal.com/
Nações Unidas	www.un.org
Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD)	www.undp.org
União Europeia: Europe-Aid (projectos)	www.ec.europa.eu/comm/europeaid/index_es.htm
União Europeia: DG Relações Exteriores	www.ec.europa.eu/comm/external_relations

Tabela nº6 – Inscrições on-line

	Contacto Web
Inscrições on-line	www.dgmarket.com/dacon

Apêndice 2 - Dados Globais dos Contratos por OMDs

Tabela nº 7 – Global, Contratos por Ano

Ano	Nr. Contratos	%	USD	%
2000	11	4,2%	35.865.944	11,5%
2001	25	9,6%	29.483.000	9,4%
2002	11	4,2%	6.312.153	2,0%
2003	26	10,0%	21.211.810	6,8%
2004	37	14,2%	42.725.557	13,7%
2005	26	10,0%	10.931.808	3,5%
2006	25	9,6%	13.082.790	4,2%
2007	30	11,5%	56.787.964	18,2%
2008	33	12,7%	81.726.437	26,2%
2009	35	13,5%	13.831.628	4,4%
2010	1	0,4%	98.000	0,0%
TOTAL	260	100,0%	312.057.091	100,0%

Tabela nº 8 – Global, Contratos por país destinatário

País	Nr. Contratos	%	USD	%
Algéria	1	0,4%	133.098	0,0%
Angola	28	10,9%	12.795.122	4,1%
Arménia	2	0,8%	78.215	0,0%
Barbados	1	0,4%	31.408.760	10,1%
Benim	3	1,2%	314.149	0,1%
Bósnia e Herzegovina	1	0,4%	66.003	0,0%
Brasil	9	3,5%	76.806.686	24,7%
Bulgária	2	0,8%	2.452.000	0,8%
Burkina Faso	2	0,8%	58.000	0,0%
Burundi	2	0,8%	577.000	0,2%
Cabo Verde	45	17,6%	25.694.253	8,3%
Chipre	1	0,4%	39.220	0,0%
Congo, Republic of	1	0,4%	155.000	0,0%
Costa Rica	2	0,8%	3.202.170	1,0%
Eastern Europe Region	1	0,4%	36.508	0,0%
Equador	3	1,2%	53.898	0,0%
Etiópia	1	0,4%	7.203	0,0%
Federação Russa	5	2,0%	12.862.000	4,1%
Gâmbia	2	0,8%	276.000	0,1%
Guiné-Bissau	26	10,2%	6.581.298	2,1%
Ilhas Salomão	1	0,4%	230.856	0,1%
Macedónia, Antiga República Jugoslava da	1	0,4%	111.000	0,0%
Malawi	1	0,4%	2.348.000	0,8%

Mali	1	0,4%	335.000	0,1%
Marrocos	1	0,4%	1.916.049	0,6%
Moçambique	65	25,4%	60.690.869	19,5%
Níger	1	0,4%	311.000	0,1%
Nigéria	1	0,4%	520.168	0,2%
Paraguai	1	0,4%	21.157.984	6,8%
Peru	1	0,4%	183.000	0,1%
Polónia	1	0,4%	2.078.000	0,7%
Quirguistão	1	0,4%	66.000	0,0%
Roménia	4	1,6%	37.532.000	12,1%
São Tomé e Príncipe	5	2,0%	670.635	0,2%
Senegal	1	0,4%	3.599.694	1,2%
Timor-Leste	27	10,5%	3.829.000	1,2%
Tunísia	3	1,2%	1.164.901	0,4%
Venezuela	1	0,4%	64.184	0,0%
Zâmbia	1	0,4%	75.000	0,0%
TOTAL	256	100%	310.479.922	100,0%

Apêndice 3 - Banco Mundial

Tabela nº 9 – BM, Contratos por Ano

Ano	Nr. Contratos	%	USD	%
2000	9	4,9%	4.393.000	2,2%
2001	25	13,7%	29.483.000	14,9%
2002	10	5,5%	5.939.000	3,0%
2003	20	11,0%	16.407.000	8,3%
2004	22	12,1%	25.685.000	13,0%
2005	20	11,0%	9.738.000	4,9%
2006	19	10,4%	11.574.000	5,8%
2007	17	9,3%	42.333.000	21,4%
2008	19	10,4%	47.966.000	24,2%
2009	20	11,0%	4.288.000	2,2%
2010	1	0,5%	98.000	0,0%
TOTAL	182	100,0%	197.904.000	100,0%

Tabela nº10 –BM, Contratos ganhos por Empresas/Instituições e Consultores Individuais

	Nr. Contratos	%	USD	%
Entidades:	182		197.904.000	100,0%
Empresas/instituições (88)	138	73%		#DIV/0!
Consultor individual (40)	50	27%		#DIV/0!
TOTAL (128)	182	100%	0	

Tabela nº11 – BM, Tipologia dos Contratos

Categoria	Nr. Contratos	%	USD	%
Bens	44	24,2%	11.425.000	5,8%
Bens e serviços	2	1,1%	42.839.000	21,6%
Consultoria	108	59,3%	24.151.000	12,2%
Obras	23	12,6%	113.760.000	57,5%
Serviços	5	2,7%	5.729.000	2,9%
TOTAL	182	100,0%	197.904.000	100,0%

Tabela nº 12 – BM, Contratos por Ano

País	Nr. Contratos	%	USD	%
Angola	25	13,7%	7.764.000	3,9%
Arménia	1	0,5%	78.000	0,0%
Benim	1	0,5%	247.000	0,1%
Brasil	7	3,8%	75.946.000	38,4%
Bulgária	2	1,1%	2.452.000	1,2%
Burkina Faso	2	1,1%	58.000	0,0%
Burundi	2	1,1%	577.000	0,3%
Cabo Verde	30	16,5%	10.692.000	5,4%
Congo, Republic of	1	0,5%	155.000	0,1%
Federação Russa	5	2,7%	12.862.000	6,5%
Gâmbia	2	1,1%	276.000	0,1%
Guiné-Bissau	18	9,9%	3.374.000	1,7%
Macedónia, Antiga República Jugoslava da	1	0,5%	111.000	0,1%
Malawi	1	0,5%	2.348.000	1,2%
Mali	1	0,5%	335.000	0,2%
Moçambique	43	23,6%	35.969.000	18,2%
Níger	1	0,5%	311.000	0,2%
Peru	1	0,5%	183.000	0,1%
Polónia	1	0,5%	2.078.000	1,1%
Quirguistão	1	0,5%	66.000	0,0%
Roménia	4	2,2%	37.532.000	19,0%
São Tomé e Príncipe	4	2,2%	586.000	0,3%
Timor-Leste	27	14,8%	3.829.000	1,9%
Zâmbia	1	0,5%	75.000	0,0%
TOTAL	182	100%	197.904.000	100,0%

Apêndice 4 - BID

Tabela nº 13 – BID, Contratos por Ano

Ano	Nr. Contratos	%	USD	%
2000	2	40,0%	31.472.944	56,4%
2001	0	0,0%	0	0,0%
2002	1	20,0%	373.153	0,7%
2003	1	20,0%	2.829.017	5,1%
2004	0	0,0%	0	0,0%
2005	0	0,0%	0	0,0%
2006	0	0,0%	0	0,0%
2007	0	0,0%	0	0,0%
2008	1	20,0%	21.157.984	37,9%
2009	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	5	100,0%	55.833.098	100,0%

Tabela nº 14 – BID, Tipologia dos Contratos

Categoria	Nr. Contratos	%	USD	%
Bens	3	60,0%	3.266.354	5,9%
Obras	2	40,0%	52.566.744	94,1%
TOTAL	5	100,0%	55.833.098	100,0%

Tabela nº 15 – BID, Contratos por país destinatário

País	Nr. Contratos	%	USD	%
Barbados	1	20,0%	31.408.760	56,3%
Costa Rica	2	40,0%	3.202.170	5,7%
Paraguai	1	20,0%	21.157.984	37,9%
Venezuela	1	20,0%	64.184	0,1%
TOTAL	5	100%	55.833.098	100,0%

Apêndice 5 - BAfD

Tabela nº 16 – BAfD, Tipologia dos Contratos

Categoria	Nr. Contratos	%	USD	%
Bens	23	52,3%	3.555.013	8,4%
Bens e serviços	4	9,1%	8.526.719	20,1%
Consultoria	1	2,3%	250.227	0,6%
Obras	4	9,1%	25.479.646	59,9%
Serviços	12	27,3%	4.715.257	11,1%
TOTAL	44	100,0%	42.526.862	100,0%

Tabela nº 17 – BAfD, Contratos por Ano

Ano	Nr. Contratos	%	USD	%
2003	5	11,4%	1.975.793	4,6%
2004	13	29,5%	16.013.876	37,7%
2005	6	13,6%	1.193.808	2,8%
2006	6	13,6%	1.508.790	3,5%
2007	7	15,9%	12.956.985	30,5%
2008	7	15,9%	8.877.616	20,9%
TOTAL	44	100,0%	42.526.868	100,0%

Tabela nº 18 – BAfD, Contratos por país destinatário

País	Nr. Contratos	%	USD	%
Angola	1	2,3%	1.490.112	3,5%
Cabo Verde	11	25,0%	14.404.724	33,9%
Guiné-Bissau	6	13,6%	1.919.554	4,5%
Marrocos	1	2,3%	1.916.049	4,5%
Moçambique	20	45,4%	17.511.666	41,2%
Nigéria	1	2,3%	520.168	1,2%
Senegal	1	2,3%	3.599.694	8,5%
Tunísia	3	6,8%	1.164.901	2,7%
TOTAL	44	100%	42.526.868	100,0%

Apêndice 6 - EuropeAid

Tabela nº 19 – EuropeAid, Tipologia de Contratos

Categoria	Nr. Contratos	%	USD	%
Bens	9	40,9%	3.850.871	27,5%
Consultoria	5	22,7%	97.608	0,7%
Obras	1	4,5%	7.203.000	51,5%
Serviços	7	31,8%	2.842.570	20,3%
TOTAL	22	100,0%	13.994.049	100,0%

Tabela nº 20 – EuropeAid, Contratos por Ano

Ano	Nr. Contratos	%	USD	%
2007	4	18,2%	947.491	6,8%
2008	6	27,3%	3.724.837	26,6%
2009	12	54,5%	9.321.721	66,6%
TOTAL	22	100,0%	13.994.049	100,0%

Tabela nº 21 – EuropeAid, Contratos por país destinatário

País	Nr.	%	USD	%
Algéria	1	4,5%	133.098	1,0%
Angola	2	9,1%	3.541.010	25,3%
Arménia	1	4,5%	215	0,0%
Benim	2	9,1%	67.149	0,5%
Bósnia e Herzegovina	1	4,5%	66.003	0,5%
Brasil	2	9,1%	860.686	6,2%
Cabo Verde	1	4,5%	375.622	2,7%
Chipre	1	4,5%	39.220	0,3%
Eastern Europe Region	1	4,5%	36.508	0,3%
Equador	3	13,6%	53.898	0,4%
Etiópia	1	4,5%	7.203	0,1%
Guiné-Bissau	2	9,1%	1.287.743	9,2%
Ilhas Salomão	1	4,5%	230.856	1,6%
Moçambique	2	9,1%	7.210.203	51,5%
São Tomé e Príncipe	1	4,5%	84.635	0,6%
TOTAL	22	100%	13.994.049	100,0%

Apêndice 7 - BERD

Tabela nº 22 – BERD, Contratos por Ano

Ano	Nr. Contratos	%	USD	%
2001	0	0,0%	0	0,0%
2002	0	0,0%	0	0,0%
2003	0	0,0%	0	0,0%
2004	2	50,0%	1.026.681	65,1%
2005	0	0,0%		0,0%
2006	0	0,0%	0	0,0%
2007	2	50,0%	550.488	34,9%
2008	0	0,0%	0	0,0%
2009	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	4	100,0%	1.577.169	100,0%

Referências

- ADEuropa (2007), “Guia Prática de Desenvolvimento de Negócios com las Instituciones Financieras Multilaterales” acedido em 30/10/2009, www.adeuropa.org
- Aharoni, Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Boston: Harvard University Press.
- Anderson, E. e Gatignon, H. (1986), “Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and Propositions”, in *Journal of International Business Studies*, 17: 1-26.
- BAfD, Banco Africano de Desenvolvimento (2009) *Annual Procurement Report 2008*, 102 p.
- BAfD, Banco Africano de Desenvolvimento (2010 a) *Relatório Anual 2009*, 324 p.
- BAfD (2010 b) – (Procurement, Projects-Operations – Lista de contratos assinados por entidades de Portugal, Relatórios Anuais diversos), Acedido em 28 de Junho de 2010
<http://www.afdb.org/en/projects-operations/procurement/tools-reports/procurement-reports/>
- BAfD (2010 c) – (Procurement, Projects-Operations – Lista de contratos assinados por entidades de Portugal, Dados e Estatísticas), Acedido em 28 de Junho de 2010
<http://www.afdb.org/en/projects-operations/procurement/tools-reports/procurement-statistics/>
- Bartlett, C., Ghoshal, S. e Birkinshaw, J. (2004), *Transnational Management: Text and Cases*, McGraw-Hill-Irwin, 4ª Edição, Capítulo 1 (“Expanding Abroad: Motivations, Means, and Mentalities”), pp.1-13.
- Behrman, J. N. (1984), *Industrial Policies: International Restructuring and Transnationals*, Lexington: Lexington Books.
- BERD (2009), *Annual Procurement Review 2008*, 77 p.
- BERD (2010 a), *Annual Procurement Review 2009*, 61 p.
- BERD (2010 b), *Rapport Annuel 2009*, 120 p.

BERD (2010 c) – (Procurement, Projects-Operations – Lista de contratos assinados por entidades de Portugal), Acedido em 26 de Junho de 2010

<http://www.ebrd.com/pages/workingwithus/procurement/project/reports.shtml>

BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento (2010 a), Relatório Anual 2009, acedido em 20/06/2010,

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35119799>

BID (2010 b) – (Procurement, Projects-Operations – Lista de contratos assinados por entidades de Portugal), Acedido em 28 de Junho de 2010

<http://www5.iadb.org/idbppi/asp/ppProcurement.aspx>

BM, Banco Mundial (2009) – “Bancos Multilaterais de Desenvolvimento”, acedido em 6/11/2009, www.worldbank.org

BM, Banco Mundial (2010 a) – *The World Bank Annual Report 2009, Year in Review*, Acedido em 19/06/2010,

http://siteresources.worldbank.org/EXTAR2009/Resources/6223977-1252950831873/AR09_Complete.pdf

BM, Banco Mundial (2010 b) – (Procurement, Projects-Operations – Lista de contratos assinados por entidades de Portugal), Acedido em 26 de Junho de 2010

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,menuPK:51565~pagePK:95864~piPK:95915~theSitePK:40941,00.html>

Buckley, P. J. and M. Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London: MacMillan.

Buckley, P. e Ghauri, P. (1999), *The internationalization of the firm: a reader*, 2ª Edição, Oxford: International Thomson Business Press.

Cámara Navarra (2007 a), “Estudio de las oportunidades de negocio para las empresas navarras en el Mercado Multilateral” Pamplona, Diciembre de 2007, 97p.

Cámara Navarra (2007 b), “Guía Práctica de Introducción a las Instituciones Financieras Multilaterales”, 111p.

- Canada Business (2009 a), “Guide to International Development Project Bidding” in *Canada Ontario Business Service Center, Member of the Canada Business network*, acessido em 6/11/2009, www.bsc-sec.ca
- Canada Business (2009 b), “Market research for your business”, in *Canada Ontario Business Service Center, Member of the Canada Business network*, acessido em 26/11/2009, www.cobsc.org
- Casson, M. (2004), *Information and organization. A new perspective on the theory of the firm*. Oxford University Press Inc, New York
- Coase, R. H. (1937), “The Nature of the Firm”, in *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
- Cyert, R e March, J. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Decreto-Lei n.º 381/2007 Diário da República, 1.ª série - N.º 219 – 14 de Novembro de 2007, Acessido em 15 de Julho
<http://www.dre.pt/pdf1sdip/2007/11/21900/0844008464.pdf>
- Definição Europeia de PME (2003), “Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003”, Acessido em 4 de Julho de 2010 <http://www.min-economia.pt/innerPage.aspx?idCat=138&idMasterCat=19&idLang=1>
- Dunning, J. H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. (1998), “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?”, in *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, pp. 45-66.
- Dunning, John e Lundan, Sarianna (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, 2ª Edição, Capítulo 3 (The motives for foreign production), pp. 63-78.
- Durán, E.W. (2007), “La efectividad en términos de desarrollo de las instituciones multilaterales bajo restricciones de acción colectiva.”, In *Revista de Economía Institucional*, Vol.9, Nº 17, Segundo semestre, pp. 23-42
- EuropeAid, (2010 a), *Annual Report 2010 on the European Union's development and external assistance policies and their implementation in 2009*, Brussels, 213 p.

- EuropeAid (2010 b) – (Procurement, Projects-Operations – Lista de contratos assinados por entidades de Portugal), Acedido em 29 de Junho de 2010
<http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/beneficiaries>
- Gomes, C. (2008), *Antecedentes do Capitalismo*, in Universidade de Málaga eumed.net, acedido em 14 de 12/ 2009, www.eumed.net/libros
- GPEARI, Ministério das Finanças e Administração Pública (2009), “Valores dos Contratos Ganhos por Agentes Nacionais” acedido em 15 de 12 / 2009, <http://www.gpeari.min-financas.pt/noticias/os-valores-dos-contratos-de-licitacao-ganhos-por>
- GPEARI, MF-AP. e AICEP (2010 a), O Mercado das Multilaterais Financeiras, 1ª Reunião da comissão de acompanhamento, 7 de Abril de 2010
- GPEARI, MF-AP. e AICEP (2010 b), Acordo de Parceiros para a criação de um Mecanismo de Acompanhamento do mercado das Multilaterais Financeiras, 1ª Reunião da comissão de acompanhamento, 7 de Abril de 2010
- (2010 b),
- Hennart, J. F. (1989), “Can the New Forms of Investment - Substitute for the “Old Forms?” A Transaction Costs Perspective.”, in *Journal of International Business Studies*. Washington, v. 20, n. 2, p. 211-234.
- Hill, C. (1990), “An eclectic theory of the choice of international entry mode”, in *Strategic Management Journal*, 11: 117-128.
- Hill, Charles (2007), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill, 6ª Edição, Capítulo 14 (“Entry Strategy and Strategic Alliances”), pp.478- 509.
- Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, PhD thesis, published posthumously, Cambridge (MA): MIT Press.
- ICEX, (2008) “El Banco Asiático de Desarrollo. Guia Práctica para las Empresas Españolas. (ASIA)”

- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (1977), “The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitment”, *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (1990), “The mechanisms of internationalization”, in *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (2003 a), “Building a model of firms internationalization” in Blomstermo, A. e Sharma D., *Learning in the internationalization process of firms*, Edward Elgar Publishing Limited, 3-16, Cheltenham.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (2003 b), “Business relationship learning and commitment in the internationalisation process”, *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1): 83-101.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (2006), “Commitment and opportunity development - a note on the internationalization process (IP) model”, *Management International Review*, 46 (2): 165-178.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The internationalization of the firm – four Swedish case studies”, in *The Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-22.
- Montgomery, C. A.; Porter, E. M. (1998), *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998.
- OCDE (2008) “Foreign Direct Investment Glossary” in *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, 4 ed., pp. 229-254, acedido em 30/12/ 2009, www.oecd.org/
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Blackwell.
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990), “The Competitive Advantage of Nations”, London: Macmillan.
- Rugman, A. M. (1981), “Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets”, New York: Columbia University Press.
- Rugman, A. M. e Verbeke, A. (2001), “Location, Competitiveness and the Multinational Enterprise”, in A. M. Rugman and T. L. Brewer, (editors), *The*

Oxford Handbook of International Business, Oxford: Oxford University Press, pp. 36-68.

UK Trade & Investment, (2006) “Guide to winning Aid Funded Business”, em 30/10/2009, www.uktradeinvest.gov.uk

Williamson, O. (1975), “Markets and Hierarchies”, New York: The Free Press.

Williamson, O. (1981). “The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes”,
Journal of Economic Literature, Vol. 19, No. 4, pp. 1537–1568.

Williamson, O. (1985), “The Economic Institutions of Capitalism”, New York: Free Press

WTO, (2006), “WBCSD Doha statement 30 June 06,” acedido em 04/12/2009, www.wto.org/

Anexos

Anexos 1- Inquérito às Entidades Públicas Nacionais

Mercado dos Organismos Multilaterais de Desenvolvimento: Oportunidades de Internacionalização para as Empresas Portuguesas

Este questionário é confidencial e será apenas usado para efeitos de investigação no contexto da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP-UP) e da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N).

Agradecendo antecipadamente a colaboração, solicitamos resposta às seguintes questões:

A - Informação de caracterização geral da instituição

[em particular:]

Missão:

Objectivos:

Enquadramento da Instituição no Apoio às empresas no Mercado das IFIs:

B-Quais as principais actividades desenvolvidas pela instituição no apoio à participação de empresas no mercado das IFI?

Tipo de Apoio prestado às Empresas:

Principais Sectores apoiados:

Principais Mercados apoiados:

Tipo de Contratos (Serviços, Bens, Empreitadas):

Tipo de Projectos (Descrição Sumária – ex: equipamentos, tipo de obra, tipo de serviços, etc.):

C - Na escala de 1 a 5, qual a avaliação da instituição relativamente à participação das empresas e outras entidades portuguesas no mercado das IFIs? (1. Quase inexistente – 5. Muito dinâmica)

Avaliação:

Por favor explique:

D - Em Portugal, que empresas, sectores, tipologias de contratos e de projectos, mercados internacionais tem sido mais bem sucedidos e proactivos no aproveitamento das oportunidades de negócio das IFIs?

Empresas:

Sectores:

Tipo de Contratos (Serviços, Bens, Empreitadas):

Tipo de Projectos (Descrição Sumária – ex: equipamentos, tipo de obra, tipo de serviços, etc.):

Mercados Internacionais:

E - Na perspectiva da instituição, quais são os sectores, tipologias de contratos e de projectos e mercados mais promissores para Portugal em termos de oportunidades de participação nas licitações das IFIs?

Sectores:

Tipo de Contratos (Serviços, Bens, Empreitadas):

Tipo de Projectos (Descrição Sumária – ex: equipamentos, tipo de obra, tipo de serviços, etc.):

Mercados Internacionais:

G - Quais tem sido os obstáculos mais frequentes à participação das empresas portuguesas no contexto das licitações das IFIs? Na escala de 1 a 5 como avalia os obstáculos (1. Nada importante – 5. Extremamente importante).

[como por exemplo:]

Dificuldades de acesso à informação:

Insuficiente dimensão da empresa:

Falta de apoio institucional:

Dificuldade na identificação de parceiros locais:

Falta de experiência e qualificação dos recursos humanos da empresa:

Complexidade do processo:

Custos de investimento:

Outros:

H - Na escala de 1 a 5, que tipo de competências considera fundamentais para uma empresa participar no mercado das IFIs? (1. Nada importante – 5. Extremamente importante)

[como por exemplo:]

Domínio de línguas estrangeiras:

Proximidade cultural:

Proximidade geográfica:

Rede de contactos no país destino:

Experiência Internacional:

Outros:

G - Que condições de admissibilidade são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações?

I - Que critérios de análise são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações?

[como por exemplo o estabelecimento de parcerias com actores locais, etc.]

J - De 1 a 5, classifique a importância das seguintes medidas destinadas a melhorar a participação de Portugal no mercado das IFIs? (1. Nada importante – 5. Extremamente importante)

[como por exemplo:]

Informação e aconselhamento:

Ações de formação:

Eventos de divulgação:

Missões de prospecção:

Incentivos financeiros à preparação das propostas:

Outros:

K - Em relação aos países e/ou regiões com maior sucesso nesses mercados

Principais países com maior sucesso:

Boas práticas que recomendaria para Portugal:

Complementarmente, está prevista a realização de um questionário às empresas Portuguesas que já participaram neste mercado no sentido de conhecer o seu perfil, as suas motivações e as dificuldades encontradas. Para tal, gostaríamos de solicitar a colaboração da vossa instituição na identificação destas empresas através do envio de uma lista das mesmas, para o efeito de inquérito.

Muito obrigado pela valiosa colaboração.

Por favor enviar para Domingos Costa via email: domingos.costa@ccdr-n.pt ou fax: 22 607 3690 se possível até ao dia 28 de Setembro 2010

Anexo 2 – Inquérito às Entidades IFIs/OMDs
Mercado dos Organismos Multilaterais de Desenvolvimento: Oportunidades de Internacionalização
para as Empresas Portuguesas

Este questionário é confidencial e será apenas usado para efeitos de investigação no contexto da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP-UP) e da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N).

Agradecendo antecipadamente a colaboração, solicitamos resposta às seguintes questões:

A- Informação de caracterização geral da instituição
[em particular:] Missão: Objectivos: Contratos <ul style="list-style-type: none">• Valor anual (desde 2000 até 2009): • Tipo de contratos: • Tipo de projectos: • Sectores: • Mercados: Peso no Mercado das IFIs: Processos e circuitos de Funcionamento:

B - Na escala de 1 a 5, qual a avaliação da instituição relativamente à participação das empresas e outras entidades portuguesas no mercado das IFIs? (1. Quase inexistente – 5. Muito dinâmica)
Avaliação: <input type="checkbox"/>
Por favor explique:

C - Em Portugal, que empresas, sectores, tipologias de contratos e de projectos, mercados internacionais tem sido mais bem sucedidos e proactivos no aproveitamento das oportunidades de negócio das IFIs?
Empresas: Sectores: Tipo de Contratos (Serviços, Bens, Empreitadas): Tipo de Projectos (Descrição Sumária – ex: equipamentos, tipo de obra, tipo de serviços, etc.): Mercados Internacionais:

D - Na perspectiva da instituição, quais são os sectores, tipologias de contratos e de projectos e mercados mais promissores para Portugal em termos de oportunidades de participação nas licitações das IFIs?
Sectores: Tipo de Contratos (Serviços, Bens, Empreitadas): Tipo de Projectos (Descrição Sumária – ex: equipamentos, tipo de obra, tipo de serviços, etc.): Mercados Internacionais:

E - Quais tem sido os obstáculos mais frequentes à participação das empresas portuguesas no contexto das licitações das IFIs? Na escala de 1 a 5 como avalia os obstáculos (1. Nada importante – 5. Extremamente importante).

[como por exemplo:]

- | | |
|--|--------------------------|
| Dificuldades de acesso à informação: | <input type="checkbox"/> |
| Insuficiente dimensão da empresa: | <input type="checkbox"/> |
| Falta de apoio institucional: | <input type="checkbox"/> |
| Dificuldade na identificação de parceiros locais: | <input type="checkbox"/> |
| Falta de experiência e qualificação dos recursos humanos da empresa: | <input type="checkbox"/> |
| Complexidade do processo: | <input type="checkbox"/> |
| Custos de investimento: | <input type="checkbox"/> |
| Outros: | |

F - Na escala de 1 a 5, que tipo de competências considera fundamentais para uma empresa participar no mercado das IFIs? (1. Nada importante – 5. Extremamente importante)

[como por exemplo:]

- | | |
|--|--------------------------|
| Domínio de línguas estrangeiras: | <input type="checkbox"/> |
| Proximidade cultural: | <input type="checkbox"/> |
| Proximidade geográfica: | <input type="checkbox"/> |
| Rede de contactos no país destino: | <input type="checkbox"/> |
| Experiência Internacional: | <input type="checkbox"/> |
| Outros: | |

G - Que condições de admissibilidade são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações?

H - Que critérios de análise são mais relevantes para o sucesso das propostas de licitações?

[como por exemplo o estabelecimento de parcerias com actores locais, etc.]

I - De 1 a 5, classifique a importância das seguintes medidas destinadas a melhorar a participação de Portugal no mercado das IFIs? (1. Nada importante – 5. Extremamente importante)

[como por exemplo:]

- | | |
|--|--------------------------|
| Informação e aconselhamento: | <input type="checkbox"/> |
| Ações de formação: | <input type="checkbox"/> |
| Eventos de divulgação: | <input type="checkbox"/> |
| Missões de prospecção: | <input type="checkbox"/> |
| Incentivos financeiros à preparação das propostas: | <input type="checkbox"/> |

Outros:

J - Em relação aos países e/ou regiões com maior sucesso nesses mercados

Principais países com maior sucesso:

Boas práticas que recomendaria para Portugal:

Complementarmente, está prevista a realização de um questionário às empresas Portuguesas que já participaram neste mercado no sentido de conhecer o seu perfil, as suas motivações e as dificuldades encontradas. Para tal, gostaríamos de solicitar a colaboração da vossa instituição na identificação destas empresas através do envio de uma lista das mesmas, para o efeito de inquérito.

Muito obrigado pela valiosa colaboração.

Por favor enviar para Domingos Costa via email: domingos.costa@ccdr-n.pt ou fax: 22 607 3690 se possível até ao dia 28 de Setembro 2010