



aicep Portugal Global



GUIA PRÁTICO DE ACESSO ÀS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO DO BANCO AFRICANO DE DESENVOLVIMENTO

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

Abril 2014

Índice

Nota introdutória	4
1. Grupo Banco Africano de Desenvolvimento	5
2. Compreender o ciclo do projeto de desenvolvimento	7
2.1. Long Term Strategy (LTS)	7
2.2. Country Strategy Paper (CSP)	8
2.3. Projet Appraisal Report (PAR)	8
3. Fases do projeto BAfD e as oportunidades de negócio	9
3.1. Tipos de oportunidade de negócio	9
3.2. Ciclo do Projeto do BAfD	9
4. Contratação pública – “procurement” do BAfD	12
4.1. Princípios da contratação pública	12
4.2. Etapas da contratação pública	12
4.3. Informação sobre as oportunidades de contratação pública	14
4.4. Fornecedores de Bens, Obras e Serviços não-Consultoria	14
4.5. Consultores e Serviços de Consultoria	15
5. Parcerias e consórcios	16
5.1. O Parceiro local	16
5.2. O Parceiro internacional	16
6. Notas práticas	17
6.1. Conselhos práticos às empresas	17
6.2. Factores de sucesso no processo de prospeção e desenvolvimento de negócio no mercado dos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento	17
6.3. Abordagem das empresas a este tipo de mercado	17
6.4. Outros desafios a ter em conta	18
ANEXO I	19



Nota introdutória

As necessidades de investimento público e privado em África são enormes e urgentes tendo em conta a ambição de melhorar as condições de vida e de reduzir os níveis de pobreza das populações. Dadas as carências financeiras, técnicas e de recursos humanos qualificados, acompanhadas por graves ineficiências institucionais, os governos africanos, por si só, são incapazes de fazer face aos desafios na promoção de um desenvolvimento económico sustentável nos seus países, pelo que a intervenção de instituições financeiras internacionais, como o Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD), apresenta-se como vital.

Os projetos financiados pelo Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD) no âmbito da sua atividade de apoio ao desenvolvimento em África originam muitas oportunidades de negócio que as empresas, bancos, consultores e investidores portugueses podem aproveitar. Contudo, importa realçar que este mercado de oportunidades rege-se por regras e procedimentos muito específicos que são ainda em larga medida desconhecidos pelos interessados. O desconhecimento das fontes de informação e a não compreensão das particularidades próprias dos processos de contratação pública (*procurement*) inerentes aos projetos financiados pela instituição são obstáculos consideráveis a uma maior e melhor participação dos agentes portugueses neste mercado de oportunidades.

Objetivo

O presente guia pretende contribuir para a disseminação de informação sobre os procedimentos de *procurement* do BAfD e fornecer conselhos práticos às empresas e consultores portugueses sobre as oportunidades de negócio que surgem dos processos de contratação pública (*procurement*) de obras, bens e serviços no âmbito de projetos ou subprojectos financiados pela instituição.

1. Grupo Banco Africano de Desenvolvimento

O Grupo Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD) é um Banco regional de desenvolvimento composto por 78 membros¹ – 54 países-membros regionais (PMRs) e 24 países-membros não regionais (PMNRs), com a sede oficial em Abidjan, na Costa do Marfim, mas temporariamente em Tunes.

O principal objetivo é a promoção do desenvolvimento económico sustentável e o progresso social nos PMRs, contribuindo para o combate à pobreza e melhoria das condições de vida.

O BAfD financia projetos, programas e estudos em setores específicos como infraestrutura, agricultura, saúde, educação, ensino superior e formação técnica, serviços de utilidade pública, meio ambiente, alterações climáticas, telecomunicações, igualdade de género e apoio ao desenvolvimento do setor privado.

Figura 1: Instrumentos disponíveis do Grupo BAfD.
Fonte: Relatório anual 2011 BAfD



O BAfD concede empréstimos a longo prazo, donativos (*grants*), garantias e assistência técnica para projetos infraestruturantes e programas de apoio institucional aos governos de países africanos. Para além das operações de financiamento ao setor público, o BAfD financia também projetos de investimento por parte de promotores privados tendo por objetivo a criação de emprego, transferência de tecnologia, aumento do valor acrescentado dos produtos locais e a dinamização do investimento estrangeiro em África. O BAfD também

Grupo Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD)		
Créditos Não-Consessoriais	Créditos Consessoriais	
Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD)	Fundo Africano de Desenvolvimento (FAD)	Fundo Fiduciário da Nigéria (FFN)
Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Subscrições de capital dos PMR; • Financiamento nos mercados de capitais internacionais; • Retorno de empréstimos e juros. 	Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Contribuições e reconstituições periódicas pelos Estados participantes no FAD, 3 em 3 anos, FAD XII (2011-2013); • Retorno de Empréstimos. 	Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Provenientes da República da Nigéria.
Beneficiários <ul style="list-style-type: none"> • Países de médio rendimento; • Sector Público e sector privado. 	Beneficiários <ul style="list-style-type: none"> • Países de rendimento baixo; • Estados frágeis; • Operações regionais; • Sector público. 	Beneficiários <ul style="list-style-type: none"> • Sector Público (países de rendimento baixo); • Sector privado (Inc. Microcrédito).

Quadro 1: Estrutura do Grupo Banco Africano de Desenvolvimento.
Fonte: Relatório Anual 2012

¹ **Países membros regionais (PMR):** Argélia, Angola, Benim, Botsuana, Burquina Faso, Burundi, Camarões, Cabo-Verde, República Centro Africana, Chade, Comores, Congo, Costa do Marfim, República Democrática do Congo, Djibuti, Egipto, Guiné Equatorial, Eritreia, Etiópia, Gabão, Gâmbia, Gana, Guiné, Guiné-Bissau, Quênia, Lesoto, Libéria, Líbia, Madagáscar, Malawi, Mali, Mauritània, Maurícias, Marrocos, Moçambique, Namíbia, Níger, Nigéria, Ruanda, São Tomé e Príncipe, Senegal, Seychelles, Serra Leoa, Somália, África

do Sul, Sudão, Sudão do Sul, Suazilândia, Tanzânia, Togo, Tunísia, Uganda, Zâmbia, e Zimbabué.

Países membros não regionais: Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Coreia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos da América, Finlândia, França, Índia, Inglaterra, Itália, Japão, Kuwait, Holanda, Noruega, Portugal, Suécia e Suíça.

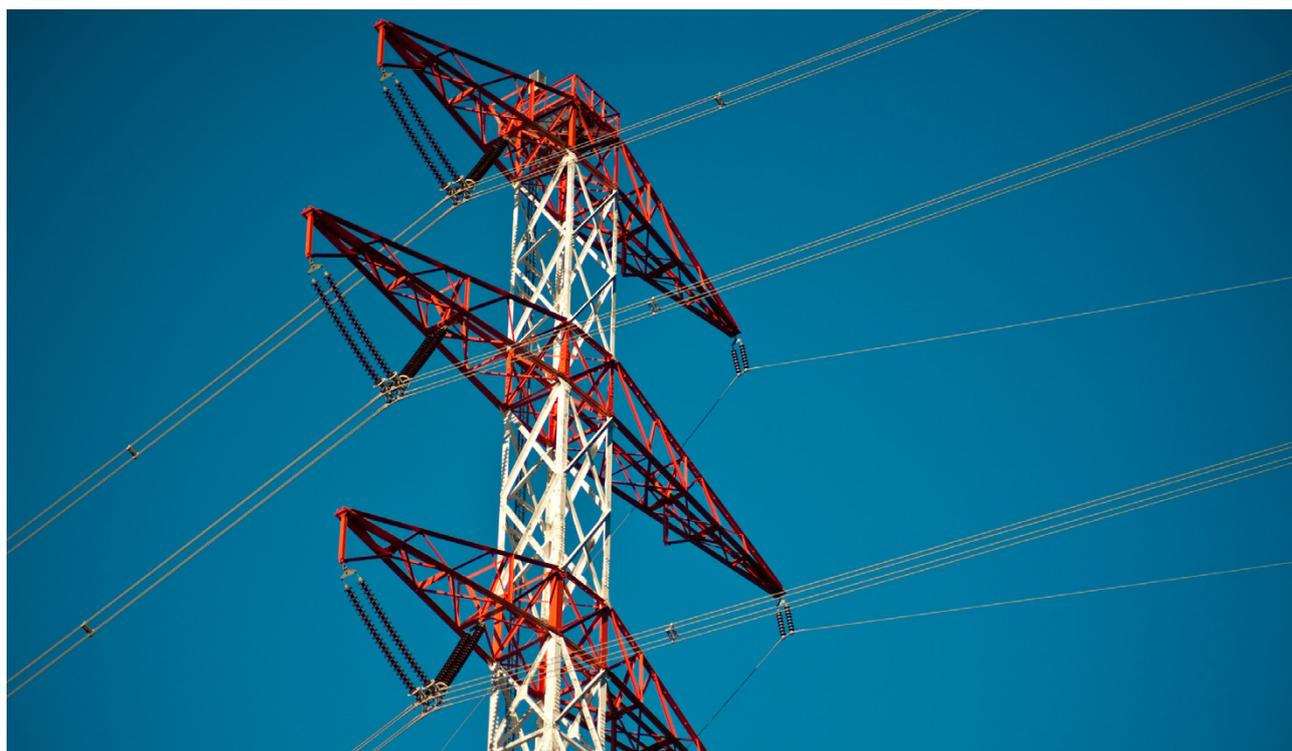


facilita linhas de financiamento a instituições de crédito privadas africanas para promoverem o desenvolvimento de PME's no continente.

O quadro seguinte resume os principais sectores de atividade nos quais o Banco atua. É importante notar que a principal área de intervenção da instituição é o setor das infraestruturas.

Quadro 2: Setores de intervenção do banco

Setor	Tipo de projeto
Agricultura e desenvolvimento rural	Culturas alimentares, culturas comerciais, pecuária, pescas, agroindústria, silvicultura, infraestruturas rurais (por exemplo, irrigação, drenagem e estradas rurais).
Ambiente	Projetos independentes de conservação e gestão ambiental, tais como reflorestação para travar a erosão do solo, tratamento de aquíferos, tratamento e eliminação de resíduos.
Setor financeiro	Banca de desenvolvimento, banca comercial, intermediação financeira não bancária, resseguro e microcrédito.
Indústria, exploração de minas e de pedreiras	Manufatura, turismo, exploração de minas, exploração de pedreiras e PME's industriais.
Infraestruturas	Compreende os quatro subsetores: transportes, tecnologias de informação e comunicação, abastecimento de água e saneamento, e energia (ver infra).
Transportes	Autoestradas e corredores rodoviários, aeroportos, portos marítimos, infraestrutura ferroviária, oleodutos e gasodutos.
Comunicações	Serviço de telefone, rádio, telegrama, correio, tecnologias de informação, cabo e satélite.
Abastecimento de água e saneamento	Produção, tratamento e distribuição de água destinada ao consumo humano e desenvolvimento de sistemas de esgotos.
Energia	Produção e distribuição de eletricidade a partir de combustíveis fósseis e de fontes de energias renováveis.
Atividades multisectoriais	Administração pública, incluindo programas de ajustamento estruturais e operações de alívio da dívida, apoio ao desenvolvimento do setor privado, programas de boa governação e anticorrupção, disponibilização de meios para importações industriais, promoção das exportações, apoio institucional.
Setor social	Educação, saúde, igualdade de género; projetos independentes de redução da pobreza.
Desenvolvimento urbano	Projetos relacionados com atividades estratégicas de planeamento urbano.



2. Compreender o ciclo do projeto de desenvolvimento

As empresas e consultores estarão melhor preparados para identificar e responder às oportunidades de negócio que o Banco Africano oferece, se desenvolverem uma melhor compreensão sobre o processo associado à elaboração de projetos de desenvolvimento no seio da instituição e conhecerem os papéis e responsabilidades dos principais intervenientes (Banco, país beneficiário, agências contratantes, etc.) em cada uma das fases do ciclo. É igualmente importante entender as tendências recentes no financiamento do desenvolvimento, como por exemplo, perceber a maior participação e responsabilidade do país beneficiário durante todo o processo de planeamento, programação e execução do projeto, incluindo a utilização dos sistemas nacionais de *procurement* no processo de contratação.

Esta tendência confirma que cada vez mais as fontes de informação e os contatos para as empresas se encontram nos países de execução dos projetos e não no Banco.

Nota 1: As oportunidades de negócio que advêm da atividade do Banco dividem-se em dois grandes blocos: i) Oportunidades de empreitadas, fornecimentos de equipamentos e serviços de consultoria para projetos financiados pela janela pública do Banco, aos governos, através da contratação pública *procurement* e ii) oportunidades de investimento em África com recurso ao financiamento da janela privada do Banco.

A origem dos projetos de desenvolvimento financiados pelo BAfD reside nos Programas Nacionais de Desenvolvimento ou nos Planos Nacionais de Redução de Pobreza dos países beneficiários que determinam as prioridades plurianuais que serão apresentadas aos vários parceiros para financiamento. O Banco, como parte dos seus exercícios de programação de atividades, elabora vários documentos de referência definindo as áreas e setores específicos de intervenção para cada um dos países beneficiários, denominadas por estratégias-país (*Country Strategy Paper*).

A estes somam-se os documentos de estratégia que orientam a atuação do Banco em termos macro ou para setores



específicos, fontes importantes de informação para as empresas e consultores identificarem e seguirem oportunidades de negócios decorrentes dos projetos financiados ou em preparação.

2.1. Long Term Strategy (LTS)

O BAfD tem como documento estratégico fundamental a Estratégia de Longo Prazo, ou *Long Term Strategy* (LTS), que define a linha orientadora de atuação da instituição e os sectores estratégicos a apoiar nos próximos 10 anos – 2013 e 2022 – em apoio ao desenvolvimento dos países-membros beneficiários. A LTS está assente em dois objetivos centrais: crescimento inclusivo e crescimento verde, compreendendo 5 prioridades operacionais: i) desenvolvimento de infraestrutura (energia, transporte, comunicações, água e saneamento e agricultura); ii) integração regional; iii) desenvolvimento do setor privado; iv) governação e v) formação e tecnologia, e, 3 áreas de ênfase especial: I) Estados frágeis; II) agricultura e segurança alimentar e III) género.

As grandes oportunidades de negócio para os próximos 10 anos surgirão portanto sobretudo nestas cinco áreas de atuação.



2.2. Country Strategy Paper (CSP)

A Estratégia-país ou [Country Strategy Paper \(CSP\)](#) é um documento plurianual, com vigência geralmente de 4 anos, formaliza o acordo entre o BAfD e o país membro regional quanto às prioridades a serem financiadas com os recursos financeiros do Banco alocados ao país em causa, durante esse período. Inclui uma análise detalhada do desempenho económico recente do país, perspetivas de crescimento, identificação de necessidades de recursos, incluindo estratégia de desenvolvimento de médio prazo, juntamente com o plano de projetos a financiar pelo Banco durante a vigência do documento estratégico.

Os CSPs estão disponíveis na página oficial do Banco para consulta (na página relativa a cada um dos [países de operação](#) e/ ou na secção de [documentos](#)) e são a primeira fonte de informação para qualquer empresa ou consultor para a prévia identificação de oportunidades de negócio.

Nota 2: Empresas devem centrar esforços na identificação de oportunidades de mercado tendo por base os documentos estratégicos do Banco – LTS, CSP, PAR. Procurar investir no relacionamento com as agências de execução do projeto e delegações do BAfD no terreno, preferencialmente por via de representação local própria ou por via de parcerias com empresas locais.

2.3. Project Appraisal Report (PAR)

O *Project Appraisal Report (PAR)* ou Relatório de Avaliação do Projeto é um documento chave para a obtenção de informação sobre projetos específicos. O documento contém os detalhes técnicos do projeto, preparado pela equipa técnica do Banco, em consulta com o governo do país beneficiário, e é objeto de discussão por parte do Conselho de Administração do BAfD e aprovação do empréstimo, ou doativo, ao país beneficiário. Consta do documento o plano de financiamento, os termos e condições negociadas com o mutuário assim como detalhes sobre a implementação do projeto. Uma vez aprovado pelo Conselho de Administração, o PAR é publicado na página oficial do Banco. A agência executante (*Executing Agency*) – geralmente um ministério ou agência governamental designada pelo país beneficiário – é responsável pela implementação do projeto, com o Banco a desempenhar um papel de supervisão.

3. Fases do projeto BAfD e as oportunidades de negócio

Para proceder a uma mais eficaz identificação das diferentes oportunidades é importante conhecer e acompanhar as várias fases do ciclo do projeto no seio da instituição de forma a aceder à informação relevante tão antecipadamente quanto possível. Este acompanhamento deve ser feito através de uma boa presença local - quer por representação própria quer por via de parcerias sólidas com empresas locais - e de um acompanhamento contínuo dos concursos e pedidos de manifestação de interesse divulgados na internet e jornais de tiragem nacional.

3.1 Tipos de oportunidades de negócio

Por cada projeto podem existir vários tipos de contratações de bens / obras / serviços nas diferentes fases do ciclo do projeto e consequentemente diferentes oportunidades de negócio. O tipo de contrato determina a agência executora (*executing agency*), que é a responsável pela gestão e coordenação pela contratação. A identificação da agência executora, que pode ser o próprio BAfD, uma agência governamental ou municipal num dos países de operação da instituição ou mesmo um promotor local privado, é fundamental para a obtenção de informação sobre concursos que não estejam disponíveis através de fontes públicas (por exemplo, algumas oportunidades na área de consultoria ou contratações de montantes reduzidos).

Quadro 3: Tipos de contrato e respetiva agência executora

Tipo de contrato	Agência executora (<i>Executing Agency</i>)
Empreitadas de obras	Agência governamental do país beneficiário.
Fornecimento de equipamentos e bens	Agência governamental do país beneficiário.
Prestação de serviços de consultoria (engenharia, financeira, ambiental, jurídica, etc.)	BAfD, agência governamental do país beneficiário.
Prestação de serviços públicos	Administração central ou municipal, empresas públicas.
Concessão de obras e/ou serviços públicos	Administração central ou municipal.

3.2 Ciclo do Projeto do BAfD

O BAfD e outras Instituições Financeiras Internacionais seguem um modelo de preparação e gestão de projeto muito semelhante. Ao longo das várias fases do ciclo do projeto encontram-se várias fontes valiosas de informação sobre negócios para empresas interessadas. O quadro que se segue pretende identificar o tipo de oportunidades de negócio, autoridade contratante e fontes de informação associadas a cada uma das fases do ciclo do projeto.

1 Identificação	
Como parte do exercício regular de programação das suas atividades, o BAfD, em conjunto com o país beneficiário, (representado pelo Ministério da tutela do setor de intervenção) e com outros doadores, identifica uma lista de projetos de acordo com os objetivos de desenvolvimento definidos no Plano de Desenvolvimento Nacional e no CSP. Depois de identificados os projetos são incluídos no <i>pipeline</i> indicativo constante do CSP.	
Se o projeto for considerado prioritário são realizados diversos estudos de pré-investimento nomeadamente os estudos de pré-viabilidade técnica e económica do projeto e outros estudos preliminares de engenharia.	
Tipos de oportunidade	Consultoria de Curto Prazo.
Responsável	BAfD, País Beneficiário e outros Doadores.
Fontes de informação	CSP, Plano Nacional de Desenvolvimento do país em causa, Estudos de Setor, Publicações, Embaixadas Nacionais, Escritórios Locais do BAfD.



2 Preparação	
Nesta fase o país beneficiário é responsável pela análise da viabilidade técnica, económica, financeira e legal do projeto, empregando para isso serviço de consultadoria nas mais diversas áreas.	
Tipos de oportunidade	Consultoria de Curto e Médio Prazo.
Responsável	País Beneficiário.
Fontes de informação	Página oficial (www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement), Escritórios Locais do BAfD.





3

Avaliação, aprovação e efectividade

A análise do projeto conduzido pelos técnicos do BAfD, em muitos casos com recurso a consultores externos. A análise abrange os aspetos técnicos, económicos, financeiros e institucionais da implementação do projeto, o que envolve o envio regular de técnicos e consultores em missões para o terreno. Nesta etapa é produzido o Relatório de Avaliação do Projeto (*Project Appraisal Report*), um documento chave que descreve e avalia os resultados esperados e o impacto do projeto, juntamente com as recomendações para cada etapa de implementação do mesmo. O relatório é um importante guia para as empresas e consultores, uma vez que fornece importante informação sobre as componentes / atividades e prazos de implementação do projeto. Após a aprovação pelo Conselho de Administração e depois de verificadas e acordadas todas as cláusulas associadas, o contrato de empréstimo é assinado entre o Banco e o país beneficiário.

Tipos de oportunidade Consultoria de Curto Prazo.

Responsável BAfD.

Fontes de informação Página oficial (www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement), Escritórios Locais do BAfD.



4

Implementação

O país beneficiário, através da agência executora, gere e coordena a aquisição de bens e serviços através de licitação pública e competitiva. Normalmente esta licitação competitiva envolve uma licitação internacional, mas poderá ocorrer que esta licitação esteja limitada a fornecedores do país do beneficiário. O método de licitação (*procurement*), aplicável a cada tipo de contratação, é determinado pelo disposto nas políticas de contratação do BAfD (www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement/resources-for-borrowers/policies-procedures), revista em 2012, sendo esta informação importante para consulta por parte de empresas interessadas em apresentar-se a concursos no âmbito de projetos BAfD.

Em contratos sujeitos a licitação internacional os bancos exigem que os convites à licitação sejam anunciados em jornais com tiragem geral no país beneficiário, e têm que ser publicados na base de dados [United Nations Development Business \(UNDB\)](http://www.unndb.org).

Tipos de oportunidade Empreitadas, Serviços de Consultoria, Fornecimento de Equipamentos, Bens e Serviços.

Responsável País Beneficiário.

Fontes de informação UNDB, Página oficial, Jornais Nacionais nos países de operação do BAfD, Embaixadas Nacionais, Escritórios Locais do BAfD.



5

Supervisão

A supervisão é efetuada durante a implementação do projeto com recurso a técnicos e auditores externos.

Tipos de oportunidade Serviços de Consultoria.

Responsável País Beneficiário e BAfD.

Fontes de informação Página oficial, Jornais Nacionais nos países de operação do BAfD, Escritórios Locais do BAfD.

Para ganhar vantagem face à concorrência recomenda-se um acompanhamento do projeto desde a primeira fase, o que permitirá aos interessados obter mais informação e de forma mais atempada para preparação de propostas mais robustas e competitivas técnica e financeiramente.

Durante a fase de preparação do projeto surgem oportunidades de contratação para empresas e consultores, quer ao nível do país de implementação do projeto, quer ao nível do Banco. Estas podem constituir oportunidades de prestação de serviços tais como elaboração de estudos de impacto ambiental e social, de viabilidade técnica e financeira, sistemas de análise financeira e estudos de avaliação e de impacto.

As fases em que o Banco exerce um papel decisivo são durante a avaliação, aprovação e entrada em efetividade do projeto. Durante estas, a equipa do projeto necessita de realizar trabalhos de análise e estudos preparatórios, de avaliação técnica, de desenvolvimento, de impacto ambiental e social, de análise financeira e económica do projeto para as quais o Banco, por vezes, contrata consultores individuais para apoiar a equipa de especialistas interna neste tipo de atividades.

A fase de execução do projeto é da responsabilidade das agências nacionais executoras cabendo a elas a seleção e contratação das empresas que irão executar as várias componentes do projeto - adjudicar as obras, contratar fornecedores de equipamentos e prestações de serviços - de acordo com as políticas de licitação definidas pelo Banco. Cada vez mais estes processos são conduzidos diretamente pelas agên-

cias executoras nos países beneficiários e progressivamente através dos sistemas de contratação pública locais, desde que certificados pelo Banco. Isto significa que as empresas interessadas deverão fazer o acompanhamento das oportunidades junto das entidades executoras nos países beneficiários, dando a conhecer a estas a sua experiência e *expertise*.

Isso significa que na grande maioria dos casos, o Banco não mantém um vínculo contratual com as empresas e consultores, mantém nestes processos um papel de supervisor, assegurando que os processos de seleção e adjudicação respeitam as regras oficiais da instituição e da contratação pública local, quando aplicável. Se por alguma razão o Banco considerar que o processo de seleção e adjudicação não foi competitivo e transparente, intervirá em consonância, podendo mesmo decidir pela anulação do concurso dando origem a novo concurso.

Durante as várias fases do projeto poderão surgir pequenos projetos e atividades adicionais sem divulgação pública com processos de candidatura simplificados. A obtenção de informação sobre estas oportunidades pontuais pelos consultores interessados terá que ser feita diretamente por via do contato com o *task manager* do projeto no Banco ou com a agência executora no país beneficiário.

Nota 3 - Informação útil para consultores na identificação de oportunidades pontuais que não são publicadas no *site* oficial do Banco: na página oficial do Banco pode ser encontrado um pequeno sumário de cada um dos projetos aprovados incluindo o nome e contato do *task manager* do projeto, que deverá ser contactado regularmente para identificação de pontuais oportunidades de consultoria.

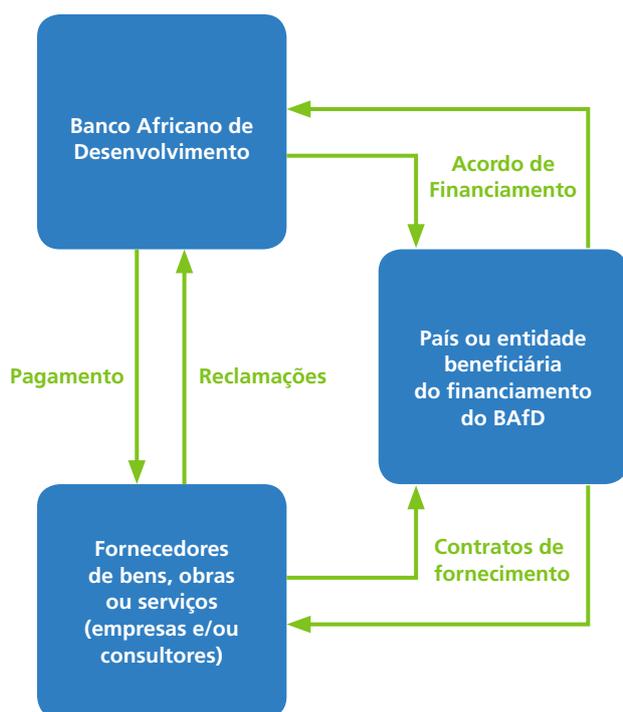


Figura 2: Modelo de *procurement* do Banco Africano de Desenvolvimento



4. Contratação pública – Procurement do BAfD

A contratação por via de processos de licitação pública é o método utilizado pelas agências executoras para a seleção e contratação da aquisição de trabalhos, bens e serviços necessários para a boa implementação dos projetos.

O método de *procurement* aplicável a cada uma das contratações depende de um conjunto de fatores, de entre os quais, a natureza / objeto da contratação, o montante da contratação em causa assim como o grau de desenvolvimento do mercado nacional do país beneficiário. Toda a informação sobre os métodos, regras e procedimentos de contratação no âmbito de projetos do BAfD pode ser consultada em [DACON](#).

Segundo as regras de contratação pública da instituição, as oportunidades de negócio são restritas a consultores e empresas de países membros do BAfD. A responsabilidade de gerir os contratos cabe à agência executora que lidera o projeto no país beneficiário. No entanto, o Banco, como já explicado anteriormente supervisiona e revê todo o processo de contratações nas várias fases. Se estiver satisfeito com a forma como a aquisição ou contratação estão a ser executadas, é emitido o parecer de “não-objeção”, que permite à agência executora dar seguimento ao processo.

4.1 Princípios da contratação pública

Ter conhecimento dos princípios, regras e procedimentos de contratação pública do Banco e do país beneficiário (se aplicável) é fundamental para a apresentação de propostas elegíveis e competitivas.

Os princípios que norteiam as regras e procedimentos de contratação são:

- i) Transparência que exige a notificação e acesso público a todas as oportunidades e identificação *ex ante* dos critérios a usar na determinação do tipo de contratação a seguir;
- ii) Igualdade de oportunidades para todas as empresas, for-

- necedores ou consultores elegíveis e interessados, assim como igualdade de tratamento e acesso à informação;
- iii) Eficiência e economia de recursos que significa a seleção do tipo de contratação que reduza os custos de transação ao mínimo possível.
- iv) Desenvolvimento das indústrias locais

O conhecimento destes princípios pelas empresas e consultores é importante porque à luz dos mesmos poderão contestar qualquer indício de tratamento desigual numa dada proposta ou concurso.

4.2 Etapas da contratação pública

A contratação pública no âmbito de projetos do Banco é feita de acordo com a metodologia de contratação dos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento e é específico para cada uma das categorias – empreitadas e fornecimento de bens e equipamentos por um lado e para serviços especializados de consultoria, por outro. Cada um destes dois tipos de contratações rege-se por regras e procedimentos próprios.

A - Contratação pública de empreitadas de obras e fornecimento de equipamentos e bens

Este tipo de contratação envolve as seguintes etapas:

1. Preparação dos documentos de licitação – *standard bidding documents* – que inclui a preparação das especificações técnicas requeridas incluindo os requisitos técnicos mínimos exigidos (da responsabilidade da agência executora);
2. Preparação dos documentos de pré-qualificação (para contratos complexos e de grandes montantes). No caso de pré-qualificação de empresas a publicação terá obrigatoriamente que ser internacional e as empresas interessadas terão que adquirir os documentos de pré-qualificação junto das agências contratantes;
3. Anúncio e publicação do concurso nos vários meios de informação: **DGMarket**, **UNDB**, **BAfD** e jornais

locais. O período de publicação normalmente dura entre 14 e 30 dias dependendo se se trata de publicação internacional ou nacional;

4. Receção de propostas. O período para apresentação de propostas é contado a partir do dia da publicação do anúncio até à data limite estipulado para receção de propostas que pode ir de 14 a 90 dias dependendo do tipo de concurso e sua complexidade. Importa não confundir período de publicação com período de apresentação de propostas;
5. Pré-qualificação de licitantes (caso aplicável). Uma lista restrita (*short list*) é preparada com as firmas que apresentaram propostas, com base na sua experiência e capacidades técnicas e financeiras para executar o contrato em licitação. A pré-qualificação restringe o concurso apenas a empresas qualificadas;
6. Preparação do caderno de encargos e resposta a pedidos de esclarecimentos das empresas qualificadas (da competência da agência executora);
7. Abertura de propostas (normalmente feita em público);
8. Avaliação e preparação do relatório de avaliação de propostas;
9. Proposta de adjudicação do contrato a empresa melhor classificada ou rejeição de todas as propostas.
10. Avaliação pós-qualificação da proposta vencedora para atestar validade da informação e capacidade da firma proponente.
11. Adjudicação do contrato, que é feito pela agência executora no país beneficiário, através do envio oficial de “*acceptance letter*” à empresa vencedora.
12. Assinatura de contrato com empresa vencedora e receção de garantias bancárias e compromisso de *performance*.
13. Reenvio de propostas não vencedoras aos concorrentes não selecionados;
14. Finalização de contrato

B - Contratação pública de serviços de consultoria

Este tipo de contratação envolve as seguintes etapas:

1. Registo na base de dados **DACON**, a base de dados do Banco Africano de Desenvolvimento para consultores individuais e empresas de consultoria. Este é um pré-requisito fundamental para que um consultor possa ser convidado a participar em lista restrita (*short list*) se a oportunidade não for previamente anunciada.
2. No caso da oportunidade ser previamente publicada é comum ser solicitada, por parte das empresas, uma manifestação de interesse – *Expression of interest* (EOI). Nesta fase é divulgada apenas informação limitada sobre a contratação, sendo esperado neste caso que as empresas apresentem as suas credenciais e experiência relevante, a fim de serem consideradas para efeitos da compilação da lista restrita;
3. Preparação dos Termos de Referência (ToR) que devem incluir o que é esperado dos consultores em termos de conteúdos, reporte e datas de entrega ou execução do serviço proposto. É importante que os ToR tenham informação clara sobre os critérios de elegibilidade técnica, as disposições relativamente ao pagamento e eventuais ajustes no preço; disposições (se relevante) sobre participação de empresas locais; previsões sobre a substituição do *staff* durante o período de execução do contrato; e o tipo de contratação previsto (*lump sum*, em função do número de horas de consultoria, outro);
4. Preparação dos documentos de pedido de propostas para serviços *standard requests for proposals for services*;
5. Preparação da lista restrita *short list* de consultores a serem convidados a apresentar propostas mais detalhadas;
6. Apresentação de propostas por parte dos consultores;
7. Receção de propostas;
8. Avaliação técnica e seleção das propostas qualificadas com os requisitos técnicos mínimos exigidos (pode requerer confirmação por parte do Banco em propostas tecnicamente complexas);



9. Abertura das propostas financeiras (só para as propostas qualificadas tecnicamente);
10. Consolidação da avaliação técnica com avaliação financeira;
11. Adjudicação da proposta com avaliação consolidada mais alta;
12. Negociações e assinatura de contrato.

Relativamente aos critérios de avaliação técnica de propostas de prestação de serviços de consultoria, refira-se que os principais são:

- Experiência demonstrada do consultor ou empresa, relevante para os serviços requeridos;
- Adequação da metodologia e plano de trabalho propostos ao requerido nos Termos de Referência (ToR);
- Qualificação dos consultores de referência (*key experts*) e competência para a realização dos serviços requeridos;
- Adequação das atividades de transferência de conhecimento / capacitação previstas (se relevante);
- Participação de especialistas nacionais entre os consultores de referência (*key experts*).

4.3 Informação sobre as oportunidades de contratação pública

A melhor fonte de informação para um projeto de desenvolvimento é o Relatório de Avaliação de Projeto – *Project Appraisal Report* (PAR) na designação inglesa. Elaborado pela equipa do Banco sob a coordenação do *task manager* do projeto, o documento contém informações sobre todos os aspetos do projeto. Como anteriormente dito, o PAR é tornado público imediatamente após a aprovação em sede de Conselho de Administração. Grande parte da informação contida no PAR vai aparecer nos termos de referência usados para a aquisição de serviços de consultoria. Fornecedores e prestadores de serviços também encontram nele



listas indicativas das componentes para aquisição de bens e/ou execução de obras.

O Boletim de Negócios contém informações sobre os projetos em curso, projetos recentemente aprovados e anúncios de concursos gerais e específicos. Contudo, como mencionado anteriormente, esta informação pode estar desatualizada no momento da publicação, pelo que o Boletim não deve ser utilizado como a única fonte de informação sobre o mercado.

As empresas interessadas podem registar-se na página oficial do Banco para receber anúncios de contratos e documentos de avaliação de projetos via *e-mail* ou *feed RSS*. Podem também inscrever-se no site UNDB (www.devbusiness.com).

4.4 Fornecedores de Bens, Obras e Serviços não-Consultoria

A Licitação Pública Internacional (ICB) é o principal método de aquisição de bens e obras para projetos financiados pelo BAfD. O Banco também pode autorizar outros métodos de aquisição, quando necessário, como a Licitação Pública Nacional (NCB), Concurso Internacional Limitado, Compras

Internacionais ou Locais, ou aquisição direta. A NCB é geralmente utilizada para bens menores ou contratos de obras em que as empresas internacionais possam não estar interessadas. Os métodos de Compras Internacionais ou Locais são usados para obter prontamente bens ou equipamentos quando se tratam de aquisições de urgência comprovada.

Nota 4: O Banco exige que o Aviso Geral de Licitação – *General Procurement Notice* (GPN) seja publicado no website do Banco e do UNDB logo após o PAR do projeto ter sido aprovado. O GPN fornece o nome e os contatos da agência executora, descreve o projeto em termos gerais e descreve as categorias gerais dos bens, equipamentos e serviços que serão contratados. Depois a agência contratante publica uma série de Avisos Específicos *Specific Procurement Notes* (SPN) para bens e obras específicas, ou pedidos de Manifestação de Interesse (EOI) de empresas de consultoria para serviços específicos.

4.5 Consultores e Serviços de Consultoria

O Banco e agências executoras necessitam de uma ampla gama destes serviços durante a preparação ou implementação do projeto. O Banco subdivide-os nas seguintes categorias:

- Estudos de pré-investimento, como estudos macro-económicos e sectoriais, planos diretores, estudos de pré-viabilidade e de viabilidade técnica ou financeira,

engenharia preliminar, avaliações de impacto ambiental ou análise de políticas económicas;

- Estudos de conceção de projeto, incluindo estimativas de custos, engenharia de detalhe, elaboração de cadernos de encargos e avaliação da proposta;
- Supervisão e controlo da execução de obras, supervisão de construção técnica, gestão de projeto, fiscalização, assistência nos processos de contratação e aquisição. Existe ainda uma ampla gama de serviços de consultoria relacionados com atividades de assistência técnica o que pode incluir serviços de desenvolvimento e planeamento do setor, desenvolvimento e reforço de capacidades institucionais, estudos organizacionais e de gestão, acompanhamento e elaboração de relatórios de pesquisa, avaliação e desenvolvimento, formação, investigação, consultoria técnica, auditoria de projeto.

Nota 5: O Banco contrata consultores através de procedimentos semelhantes aos utilizados pelas agências executoras. Em primeiro lugar é compilada uma lista de consultores a convidar a partir da DACON quando não há publicação da oportunidade ou selecionados a partir das manifestações de interesse recebidas quando a oportunidade é publicada. Por esta razão, é essencial que os consultores estejam registrado na DACON, a base de dados usada pelo Banco e agências contratantes, para identificar os indivíduos ou empresas que possam ser adequados para elaborar os serviços de consultoria pedidos.





5. Parcerias e consórcios

O estabelecimento e gestão de parcerias equilibradas e mutuamente benéficas é um fator essencial para o sucesso na competição por este tipo de oportunidades de negócios. Como as empresas regionais e locais têm vindo a ganhar mais contratos financiados pelo Banco, o valor acrescentado de trabalhar com estas empresas vai para além do conhecimento local e eventualmente da competitividade em termos de preços. De uma perspetiva estratégica de longo prazo, faz sentido trabalhar com aqueles que já estão posicionados para o sucesso. A chave do sucesso está pois na identificação correta das competências e do tipo de parceiros. Algum tempo investido na procura do parceiro certo pode vir a ter excelentes benefícios futuros.

5.1 O Parceiro local

A parceria com empresas locais é um fator potencialmente crítico para o sucesso por parte de empresas não-africanas, na conquista de projetos financiados pelo BAfD e outras instituições financeiras internacionais, por várias razões:

- Empresas com parceiros locais em países beneficiários têm o conhecimento necessário da economia local, principais contatos, e familiaridade com os costumes e práticas adequadas de negócio locais.
- As empresas locais geralmente podem oferecer preços mais competitivos, reduzindo assim os seus custos operacionais das propostas a apresentar. Esta vantagem é importante quando o critério de avaliação financeira tem peso elevado na avaliação das propostas.
- Empresas com parceiros locais em países beneficiários podem ainda beneficiar das vantagens do conhecimento da língua oficial, requisito essencial em muitos países africanos para fazer negócios, bem como a familiaridade cultural, podendo estes desempenhar um papel importante na execução, com sucesso, de um projeto.
- Durante a pré-qualificação e avaliação de propostas, existe uma bonificação para conteúdo e participação

local. Dependendo do país e do sector de atividade, a bonificação pode variar entre 5% e 20%. (Conteúdo ou participação local é composto pelo nível de esforço dos membros do parceiro local (em dias de trabalho por pessoa), e pela participação de especialistas e empresas locais em determinado projeto).

- Cada vez mais empresas estabelecem empresas locais, ou entram em *joint ventures* e alianças estratégicas com outros parceiros, como estratégia para estabelecer presença no mercado local e aumentar as suas hipóteses de ganhar concursos. Assim mesmo, um número cada vez mais significativo de empresas estrangeiras está também a subcontratar empresas locais.

5.2 O Parceiro internacional

- Uma empresa interessada em entrar no mercado de oportunidades das instituições financeiras internacionais ou que pretenda penetrar no mercado de um novo país pode fazê-lo através de parcerias com grandes empresas internacionais da área relevante que têm uma rede de contatos e uma carteira de projetos muito ampla, com experiência comprovada.
- A subcontratação por parte de empresas internacionais que têm experiência com o Banco permite também a uma empresa ganhar experiência relevante num determinado país e reduz o custo de responder a manifestações de interesse (EOIs) e solicitações de propostas (RFP). Essa experiência pode, por sua vez, ser capitalizada na participação em concursos futuros.

6. Conselhos Úteis para uma abordagem eficaz ao mercado do BAfD

6.1 Conselhos práticos

- Consulte os *Country Strategy Papers* para o(s) país(es) de interesse para a sua empresa, como fonte de informação para a exploração de oportunidades de negócio;
- Identifique e priorize os projetos a seguir de modo a concentrar estrategicamente tempo e recursos. Estude minuciosamente o *Project Appraisal Reports* assim que o(s) projeto(s) tenha(m) sido aprovado(s) para informação mais detalhada sobre as componentes do projeto e o seu calendário de implementação;
- Visite o Banco ou as suas delegações locais, assim como as agências executoras nos países onde identificou projetos prioritários (presença local é essencial para um contato permanente);
- Acompanhe a implementação das fases dos projetos identificados e reúna toda a informação necessária aquando da publicação do concurso ou pedido de proposta, ou manifestação de interesse.
- Consulte todos os documentos e relatórios disponíveis na página oficial do Banco sobre avaliações realizadas a projetos de desenvolvimento financiados pelo Banco e respetivas recomendações de melhoria para melhor preparar as suas propostas ;
- Acompanhe os anúncios de lançamento de processos de licitação pública - internacionais e locais - no portal do BAfD, DGMarket, UNDB, e jornais locais;

Consulte os documentos relativos ao ciclo do projeto, regras e procedimentos da contratação pública e outros documentos essenciais para a preparação da candidatura aos concursos. O estrito cumprimento dos requisitos exigidos é mandatório.

6.2 Fatores de sucesso no processo de prospeção e desenvolvimento de negócios no mercado das MDBs

- Capacidade de prospeção de projetos junto dos clientes, parceiros e financiadores, sobretudo um bom conhecimento dos mercados dos países beneficiários e uma boa rede de contatos junto das entidades governamentais e agências executoras dos projetos;
- Capacidade de análise, estruturação e tomada de riscos comerciais e financeiros subjacentes a este tipo de projetos e em contextos de mercados em desenvolvimento - temas cambiais, inflação, impostos e lei laboral local - o que exige uma determinada robustez operacional e financeira das empresas;
- Capacidade de apresentar propostas competitivas nos concursos públicos nas duas componentes: preço e qualidade técnica;
- Forte capacidade técnica de execução e gestão de projetos em mercados emergentes;
- Capacidade de estabelecer parcerias e consórcios sempre que possível de forma a partilhar riscos e experiência, e, beneficiar de importantes economias de escala e dimensão.

6.3 Abordagem das empresas a este tipo de mercado

Antes de qualquer reunião com o Banco e/ou com a agência executora do projeto, as empresas interessadas devem consultar toda a informação disponível sobre o projeto em questão, nas várias fontes enumeradas neste guia. Só após recolha de toda a informação deve então abordar, a equipa do projeto no Banco, ou no país e a agência contratante. Tente obter resposta para as questões seguintes.

Em relação ao projeto:

- O que é que o projeto requer, em termos de bens, equipamentos e serviços de consultoria?



- Qual o nível de conhecimentos que serão necessários para desenvolver essas atividades ou serviços?
- Que montante do empréstimo foi reservado para a componente que a sua empresa identificou como sendo de particular interesse para o desenvolvimento do seu negócio?

Em relação ao calendário do projeto:

- Quando é que os estudos de pré-viabilidade ou viabilidade vão ser executados e quem vai lançar os respetivos concursos (Banco ou agência executora)?
- Quando é que a proposta do projeto (PAR) vai a Conselho de Administração para aprovação?
- Se o projeto foi aprovado pelo Banco, quando é esperado que o projeto venha a entrar em vigor no país beneficiário (por vezes passam 2 anos para que o país beneficiário ratifique o empréstimo)?
- Quando é esperado que seja(m) iniciados(s) o(s) processo(s) de licitação para os bens ou serviços necessários à implementação do projeto?

Nota 7: A identificação de oportunidades de consultoria nem sempre é simples. Oportunidades para consultoria de montantes maiores são geralmente anunciadas nos canais mencionados (site BAfD, UNDB, etc). No entanto as informações sobre consultorias de curto prazo e de menor montante não são muitas vezes publicadas pelo que a informação relevante deverá ser só obtida a partir do BAfD ou da agência contratante, ou de funcionários do governo.

Identificação e avaliação dos participantes do projeto

- Quem são os principais contatos no BAfD e no país beneficiário?
- Qual é a agência executora responsável pela implementação do projeto?
- O Banco tem delegação local no país beneficiário?
- Que outras empresas poderão estar envolvidas no projeto? Existe uma forte capacidade local? (Estas duas questões irão fornecer informações sobre a concorrência e sobre o potenciais subcontratos ou parceiros locais).
- Existem outras entidades a (co)financiar o projeto?

6.4 Outros desafios a ter em conta

Este tipo de oportunidades de negócio e de mercados atraem grandes concorrentes internacionais com larga experiência pelo que os agentes portugueses têm que ganhar massa crítica em termos de dimensão e experiência. Isso significa que nas suas abordagens de desenvolvimento de negócio, seria de potencial interesse não se limitar exclusivamente ao mercado lusófono onde têm notoriamente vantagens competitivas (língua, afinidade cultural e histórica) e considerar outros mercados.

Parcerias e alianças estratégicas com parceiros portugueses, internacionais e locais pode ser a chave do sucesso especialmente para aqueles que ainda não têm a dimensão requerida por alguns tipos de contratos ou nem têm experiência de trabalho com o BAfD nem em países africanos.

O processo de prospeção é dispendioso, moroso e tem economias de escala, pois implica uma forte presença local e um acompanhamento contínuo das oportunidades de negócio nas várias fases do projeto.

Nota 8: Sempre que tiver a oportunidade de reunir com especialistas do Banco ou com funcionários das agências executoras nos países beneficiários deve tentar extrair informações valiosas sobre as várias componentes do projeto, bem como a confirmação de que um projeto pode, eventualmente, vir a necessitar dos serviços da sua empresa. Deve também nessas reuniões ou através de outras formas de contato fornecer informações breves e específicas sobre a *expertise* relevante tal como: conhecimento adquirido, experiência de trabalho com instituições financeiras internacionais, conhecimento do país beneficiário e sua língua oficial, experiência de trabalho em mercados em desenvolvimento, em particular nos países africanos.

ANEXO I

Moradas e contatos da sede do BAfD e suas delegações oficiais nos países membros

SEDE

African Development Bank

Rue Joseph Anoma, 01
BP 1387 Abidjan 01,
Côte d'Ivoire
Tel.: (225) 20 20 44 44
Fax: (225) 20 20 49 59
E-mail: afdb@afdb.org

SEDE TEMPORÁRIA

African Development Bank

13 Avenue du Ghana,
BP. 323 - 1002, Tunis Belvedere,
Tunisia
Tel.: (+216) 71 33 35 11
(+216) 71 10 34 50
Fax: (+216) 71 35 19 33
E-mail: afdb@afdb.org

DELEGAÇÕES REGIONAIS E NACIONAIS

Argélia	Líbia
Angola	Madagáscar
Benim	Malawi
Botswana	Mali
Burkina Faso	Mauritânia
Burundi	Maurícias
Cabo Verde	Marrocos
Camarões	Moçambique
República Centro Africana	Namíbia
Chade	Niger
Comoros	Nigéria
Congo	Ruanda
República Democrática do Congo	São Tomé e Príncipe
Costa do Marfim	Senegal
Djibouti	Seychelles
Egipto	Serra Leoa
Eritreia	Somália
Guiné Equatorial	África do Sul
Etiópia	South Sudan
Gabão	Sudão
Gambia	Swazilândia
Gana	Tanzânia
Guiné	Togo
Guiné-Bissau	Tunisia
Quênia	Uganda
Lesoto	Zâmbia
Libéria	Zimbabwe



aicep Portugal Global

