aicep Portugal Global

gpeari
Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais
Ministério das Finanças

GUIA PRÁTICO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO DO BANCO EUROPEU PARA A RECONSTRUÇÃO E O DESENVOLVIMENTO

Grupo de Trabalho **AICEP/Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais – Ministério das Finanças**

Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras

Junho 2015

European Bank for Reconstruction and Development

Índice

Glossário 4

Prefácio 5

1. O trabalho preparatório 6

2. Tipos de oportunidade 10

2.1 – Projetos de investimento 10

2.1.1 - Cofinanciamento (*b-loans* / sindicações) 13

2.2 – Instrumentos de facilitação do comércio 14

2.3 - Licitação para bens, obras públicas e serviços e consultoria 16

2.3.1. Licitação para bens, obras públicas e serviços 16

2.3.2. Licitação de serviços de consultoria 20

2.3.2.1. Consultores individuais – programa dedicado a pequenos negócios 23

Índice de tabelas e figuras

Tabelas

Tabela 1 - *Links* para oportunidades de negócio existentes no BERD 6

Tabela 2 - Passos dos três métodos de selecção de serviços de consultoria 20

Figuras

Figura 1 - Ciclo do projeto 12

Figura 2 - Exemplos de funcionamento de transações – importação e exportação 14

Figura 3 - Passos no processo de *procurement* em projetos do setor público, em caso de concurso aberto e competitivo 16

Figura 4 - Inscrição no *e-selection* 21

Glossário

BERD	Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento
CA	Conselho de Administração
EUR	Euro
GPN	General Procurement Notice
IPO	Initial Public Offering *(em português: Oferta Pública Inicial)*
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PdO	Países de Operação
PME	Pequenas e Médias Empresas
PSD	Project Summary Document
SBS	Small Business Support
SEMED	Southern and Eastern Mediterranean
SFI	Sociedade Financeira Internacional
TFP	Trade Facilitation Programme
UE	União Europeia
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
USD	Dólares dos Estados Unidos da América

Prefácio

O mercado das multilaterais financeiras, representando mais de USD 100 mil milhões, apresenta um enorme potencial para os agentes económicos nacionais nas suas estratégias de internacionalização, propiciando importantes oportunidades de negócio, investimento e parcerias internacionais.

O BERD (Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento), criado inicialmente para apoiar os regimes de transição dos países outrora pertencentes à União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), intervém atualmente em 30 países da Europa Central e Oriental, Ásia Central, Balcãs Ocidentais e Turquia, sendo o maior investidor externo na região onde opera. É de destacar, igualmente, a extensão do seu mandato geográfico aos países do Mediterrâneo (*Southern and Eastern Mediterranean* – SEMED), na sequência da qual países como Marrocos, Tunísia e Jordânia passaram a usufruir do apoio à transição desta instituição. Mais recentemente, também o Chipre obteve estatuto de País de Operação.

A missão do BERD passa essencialmente por (i) promover a transição para economias de mercado, através de investimentos, na sua maioria, no setor privado, (ii) assegurar boas práticas no domínio financeiro, (iii) promover investimento direto estrangeiro e mobilização de capital doméstico, (iv) apoiar a reestruturação e aumentos de eficiência de serviços municipais, de forma a melhorar as condições de vida das populações, e (v) fomentar o desenvolvimento sustentável e resiliente em termos ambientais. Para isso utiliza instrumentos como empréstimos a médio e longo prazo, participações de capital (*equity*) em empresas, bancos e fundos de investimento, instrumentos híbridos e financiamentos estruturados, garantias e produtos de partilha de risco. O BERD procura, sempre que possível, oferecer oportunidades de co-financiamento - empréstimos sindicados A/B, empréstimos paralelos, garantias a créditos à exportação ou seguro de risco político.

Não obstante a crise económica e financeira que assola muitos dos países da região de operações do BERD, a que se associa alguma instabilidade política e um progresso limitado em reformas fundamentais para os seus processos de desenvolvimento, esta região representa oportunidades significativas para empresas, banca e consultores nacionais, a nível de investimento/co-financiamento, licitação de bens, obras públicas e serviços e consultoria, mas também no que ao financiamento do comércio diz respeito.

Desde a sua fundação, em 1991, o BERD já participou em 3833 projetos com um valor acumulado de EUR 252 mil milhões, cifrando-se a sua contribuição em EUR 82,2 mil milhões[1]. O Banco atua como catalisador para acesso a dívida e capital adicionais – por cada euro investido, EUR 2,5 são disponibilizados por outros co-investidores. Os projetos de investimento no setor privado representam cerca de 80% do negócio do Banco, pelo que esta janela de oportunidades requer uma atenção redobrada por parte dos agentes económicos nacionais aquando da sua aproximação ao BERD.

Este guia prático tem como objetivo primordial apresentar de forma detalhada os passos e as recomendações mais importantes que devem ser seguidas pelos agentes económicos nacionais que queiram colaborar com o BERD, quer ao nível da geração de negócios (investimento / co-financiamento), quer ao nível da licitação de bens, serviços, obras e consultoria, quer ainda ao nível do financiamento do comércio.

Importa, ainda, referir a importância do escritório do Grupo e Voto que representa de Portugal no BERD enquanto facilitador de contatos, bem como fonte de clarificações e informação de diversa ordem. Os contatos são os seguintes:
Tel.: +44 20 7338 6406
Fax: +44 20 7338 6481
E-mail: portugal@ebrd.com

Para mais informações sobre o presente Guia ou qualquer dos assuntos nele apresentados, as empresas interessadas poderão ainda contatar o Grupo de Trabalho do Mecanismo de Acompanhamento das Multilaterais Financeiras :

Grupo de Trabalho Multilaterais Financeiras
aicep Portugal Global
Agência para o Investimento e Comércio Externo
de Portugal, EPE
Av. 5 de Outubro, nº 101 - 1050-051 LISBOA
Tel.: 21 790 95 00 / 21 790 98 04 / 21 790 97 55
E-mail: gt.multilaterais@portugalglobal.pt

[1] Dados atualizados a setembro de 2013.

1. O trabalho preparatório

Esta seção pretende dar a conhecer aos agentes económicos nacionais alguns passos importantes para uma aproximação eficiente ao BERD, a fim de melhor se posicionarem para aproveitar as oportunidades de negócio daí decorrentes.

Passo 1: Conhecer os princípios fundamentais do Banco

O Banco financia projetos e operações que respeitem três princípios fundamentais: transição (apoio à transição para economias de mercado nos países apoiados), adicionalidade (não substituir o financiamento da banca comercial) e *sound banking* (princípios de boa gestão e sustentabilidade financeiras).

De igual forma, o Banco só financia operações nos países beneficiários, num determinado conjunto de setores.

Passo 2: Conhecer as mais valias do Banco enquanto parceiro de negócios

- **Forte presença regional** (36 escritórios locais) e profundo conhecimento das economias locais, o que lhe permite ter informação relevante sobre o contexto setorial, institucional e legal, um acesso privilegiado a atores e informação locais e uma capacidade de intervenção junto de autoridades, governos e entidades relevantes. A lista de escritórios regionais está acessível através do seguinte link:
- **Tomador/mitigador de risco:** inclui cobertura do risco político dada a sua proximidade e diálogo com os governos e autoridades dos países de operação, estatuto de credor preferencial e capacidade de identificação e gestão do risco.
- **Mobilização de capital e financiamento privado:** o posicionamento e credibilidade do BERD a nível local e junto de investidores internacionais, em que se inclui a sua notação de AAA, atraem fontes adicionais de investimentos para os projetos.
- **Flexibilidade e adaptação:** diversidade de instrumentos e soluções financeiras; financiamento a atores públicos e privados.

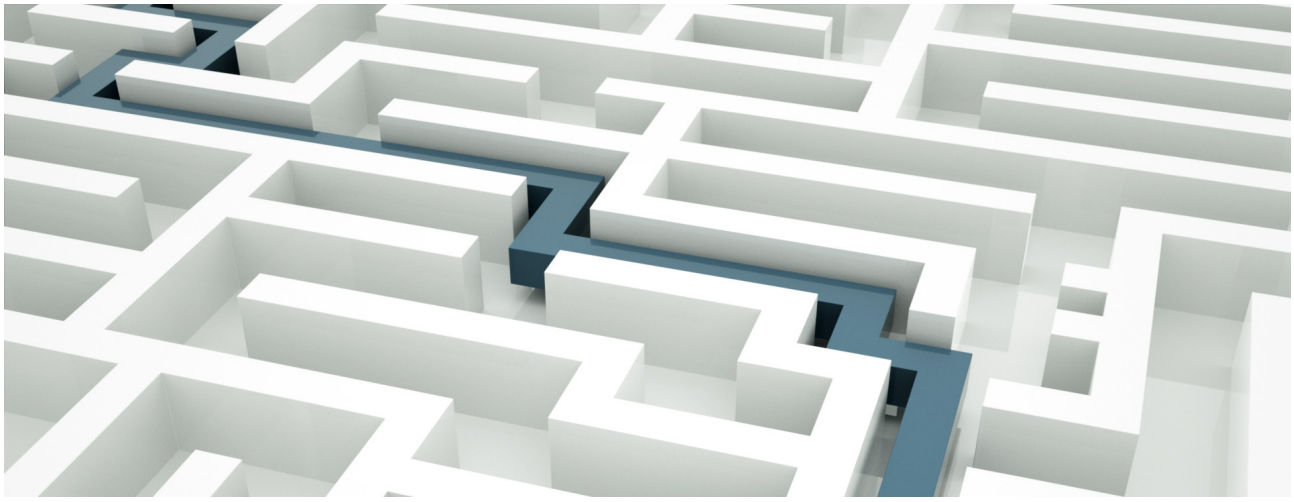
Além do apoio financeiro, o Banco disponibiliza ainda serviços de consultoria, na forma de assistência técnica a PME, a instituições financeiras parceiras e respetivos clientes, bem como a entidades públicas e municipais.

Passo 3: Conhecer e identificar os diferentes tipos de oportunidades de negócio existentes no Banco

Tal como referido anteriormente, existem vários tipos de oportunidades de negócio propiciadas pelo BERD. A informação essencial está concentrada na respetiva página na Internet:

Tabela 1: Links para oportunidades de negócio existentes no BERD

Tipo de oportunidade	Link através do qual a informação está disponível
Investimento	http://www.ebrd.com/work-with-us/project-finance/loans.html http://www.ebrd.com/work-with-us/project-finance/equity-investments.html
Sindicações	http://www.ebrd.com/work-with-us/loan-syndications.html
Licitação para obras públicas, bens e serviços resultante de transações financiadas pelo BERD	http://www.ebrd.com/work-with-us/procurement/project-procurement.html
Licitação para obras públicas, bens e serviços do próprio Banco (*corporate procurement*)	http://www.ebrd.com/procurement/corporate-procurement.html
Licitação para obras públicas, bens e serviços de fundos administrados pelo BERD – fundos nucleares	http://www.ebrd.com/cs/Satellite?c=Content&cid=1395236896781&pagename=EBRD%2FContent%2FContentLayout
Consultoria	http://www.ebrd.com/work-with-us/procurement/consultancy-services.html
Pequenos negócios - *Small Business Support (SBS)*	http://www.ebrd.com/work-with-us/advice-for-small-businesses/overview.html
Financiamento do comércio – *Trade Facilitation Programme (TFP)*	http://www.ebrd.com/work-with-us/trade-facilitation-programme.html



Passo 4: Conhecer a instituição – como ter acesso à informação

4.1: Documentos chave

É essencial conhecer determinados documentos chave:

- **Estratégias por país:** nesta seção pode-se ter acesso às estratégias que orientam a atividade do Banco nos Países de Operação. É crucial consultar as estratégias para aqueles países cujos mercados são do interesse das empresas
- **Estratégias setoriais:** Aqui estão contidas as principais áreas de atuação do Banco nos PdO. É também fundamental consultar estes documentos, uma vez que a partir daqui se pode identificar em que tipo de negócios o Banco se envolve, permitindo uma concentração de esforços nos setores relevantes
- **Documento de informação do projeto (*Project Summary Documents – PSD*):** Estes documentos contêm a descrição do projeto que nesta fase se contra em consideração interna. Inclui detalhes financeiros, informação sobre o cliente, temas ambientais, orientações sobre o concurso e contatos. Os *PSD* são disponibilizados para cada projeto antes da consideração pelo CA (pelo menos 30 dias para projetos do setor privado e pelo menos 60 dias para projetos do setor público)
- **Alertas de *procurement*:** Podem ser de vários tipos: alertas de procurement gerais, convites para manifestação de interesse, convites à apresentação de propostas, convites para pré-qualificação.

4.2: Atualização de informação relevante

Para além dos documentos chave supramencionadas, é igualmente relevante receber as notificações que o BERD circula aos utilizadores registados no sistema.

Através do registo do seu endereço eletrónico ou da subscrição de notícias/atualizações (*news feeds*), passará a ter acesso a informação atualizada sobre o BERD. Poderá efetuar o registo a partir da página www.ebrd.com (topo da página):

Os *RSS feeds* permitem receber as atualizações da página do BERD, de acordo com preferências indicadas, relativas a alertas de *procurement (procurement notices)* e documentos de informação do projeto *(PSD – project summary documents)*.

No processo de registo, será possível ao utilizador selecionar áreas específicas de interesse (países, setores ou tipo de documentação), bem como solicitar a notificação das oportunidades de licitação para obras públicas, bens e serviços e consultoria que o Banco publica na sua página na internet (alertas de procurement, convite à apresentação de propostas, entre outros).

Recomendações:

Recomenda-se a concentração da atuação dos agentes económicos nacionais num reduzido número de setores de atividade e de países.

Recomenda-se, igualmente, consultas muito frequentes à página do BERD para acompanhar as diferentes oportunidades que vão surgindo e estar a par de eventuais atualizações que possam ocorrer.

Passo 5: Identificação dos projetos e dos especialistas do Banco por eles responsáveis

As empresas e consultores nacionais interessados nas oportunidades de negócio do BERD devem ser capazes de identificar projetos e os especialistas por eles responsáveis na página de internet do Banco. Com efeito, todo e qualquer processo de *procurement* tem uma pessoa de contato associada – é a esta que devem recorrer para solicitar informações que tenham a ver com esse processo específico, em qualquer momento do processo, de acordo com as regras de *procurement* vigentes.

Passo 6: Desenvolver de forma proativa atividades promocionais do produto ou serviço que pretendem vender ou do projeto no qual pretendem investir

É importante que o agente económico promova de forma proativa i) o produto ou serviço que pretende vender, as suas capacidades técnicas, vantagens comparativas e componentes inovadoras nos setores de atividade que tenha identificado previamente, e ii) o plano de negócios que pretende desenvolver em determinado setor/país com potencial financiamento do Banco.

Estas atividades podem obedecer a vários formatos:

- **Missões organizadas pelas associações de empresários ou pela aicep:** representam uma boa oportunidade de estabelecer um contato com os departamentos considerados de interesse do Banco e para *networking* com as equipas relevantes.
- **Visitas individuais à sede do Banco, em Londres:** Estas visitas deverão ocorrer de forma individual, ou seja, não integradas em missões empresariais, de forma a poderem ser mais personalizadas e adequadas aos interesses da empresa nos mercados do BERD. Estas visitas servem para discutir potenciais oportunidades de negócio, como também para descortinar informação considerada de interesse para a empresa sobre determinados países e setores.
- S**eminários de apresentação de empresas/entidades:** Trata-se de apresentações técnicas dos produtos e serviços que as empresas pretendem "vender" ao Banco. A audiência será constituída por especialistas do setor onde essa empresa se insere, sendo que esta é uma oportunidade única para a empresa mostrar as suas competências e experiência no setor.
- **Visitas aos escritórios regionais dos Bancos existentes nos países onde se pretende desenvolver negócios:** o *staff* que se encontra nos escritórios existentes nos diferentes países de operação tem um conhecimento muito profundo do mercado onde se insere, bem como das prioridades estratégicas do Banco e *pipeline*. Tem ainda a vantagem de ter uma vasta rede de contatos locais, que pode ser de extrema relevância para empresas que pretendam encontrar parceiros locais fiáveis.
- Recomenda-se também que as empresas que participem em apresentações de âmbito mais geral (missões e seminários, que geralmente contam com uma panóplia significativa de empresas) tentem manter **reuniões bilaterais** com os departamentos que considerem mais relevantes. Estas reuniões servem essencialmente para as empresas se apresentarem de forma mais detalhada/profunda, e para esclarecerem dúvidas que possam ter relativamente ao Banco (sendo do mesmo "grau de utilidade" que as visitas individuais e, por isso, permitindo acrescentar valor, para a empresa, à participação em tal missão).

Recomendações:

Independentemente do tipo de atividade que pretenda desenvolver, é fundamental a empresa demonstrar i) conhecimento sobre o Banco, incluindo domínio dos motores de pesquisa que permitem ir de encontro às suas prioridades em termos de projetos e países, ii) a sua experiência prévia no setor, de preferência em mercados abrangidos pelo BERD, iii) de forma sucinta e direccionada as suas mais-valias e vantagens comparativas.

É, de igual forma, vantajoso que a empresa se faça acompanhar de um *company profile* (ou mesmo enviá-lo previamente à sessão, de forma a que os interlocutores tenham um contato preliminar com a empresa e possam conhecer

antecipadamente a empresa em traços gerais), que, embora deva ser sucinto e claro, deve conter informação mais detalhada do que aquela que será disponibilizada aquando da apresentação/reunião.

Em suma, a apresentação deverá ser sucinta e conter essencialmente dois tipos de informação: i) os produtos/serviços, capacidades e mais-valias que a empresa pretenda "vender", de forma a que os especialistas fiquem com uma ideia exacta das competências da empresa, e ii) a experiência daquela empresa em mercados internacionais naquele setor, nos mercados abrangidos pelo BERD e também com outras instituições financeiras internacionais caso exista.

Recomenda-se vivamente que a **referida apresentação seja concisa e demonstre como** as soluções que apresenta podem apoiar o *staff* do Banco no desenvolvimento dos projetos financiados, nomeadamente por via de estudos de caso (*case studies*) ilustrativos dessa capacidade.

As apresentações deverão ser em inglês, língua de trabalho da instituição, ou outra se acordada entre as partes. É de evitar trazer informação escrita numa língua desconhecida para o interlocutor, já que se trata de informação que o especialista não vai compreender, para além de dar uma imagem pouco profissional.

Para as reuniões bilaterais em particular, é importante que as empresas já tenham conhecimentos mais profundos da atividade do Banco e se consigam centrar numa agenda mais específica, de forma a conceder mais tempo da reunião à prospecção de mercado e à eventual discussão de oportunidades de negócio mais concretas.

2. Tipos de oportunidade

2.1. Projetos de investimento

Como já referido previamente, os projetos de investimento promovidos por entidades do setor privado (*sponsors*) constituem a maior oportunidade de acesso ao financiamento do Banco, representando em média 80% do respetivo negócio. Como tal, esta seção pretende dar um especial enfoque a este tipo de operações.

Os projetos de investimento são gerados pelas próprias empresas que, tendo em conta os critérios de elegibilidade, devem apresentar o projeto à equipa relevante do BERD que, por seu turno, avaliará a elegibilidade e a viabilidade do mesmo.

Passo 1: Ter conhecimento dos critérios de elegibilidade[2]

- para ser elegível para o financiamento do BERD, um projeto deverá apresentar as seguintes caraterísticas:

- Antes de delinear o projeto de investimento, há que ter em conta que **o mesmo tem de ser executado nos países de operação, ou seja, através de empresas de direito local**, uma vez que o objetivo do BERD passa pela produção de efeitos benéficos sobre a economia local. Ou seja, não se trata, aqui, de apoiar negócios de importação/exportação ou de licitação para bens, obras públicas e serviços e consultoria, mas sim de **investir nos próprios países de operação em projetos/transações que criem valor para a economia real**. Dito isto, o *sponsor* pode ser de qualquer outro país.
- Ter efeitos benéficos sobre a economia local e ajudar o desenvolvimento do setor privado;
- Não ter efeito de *crowding-out* do setor privado;
- Ter sustentabilidade económica; e
- Respeitar elevados padrões ambientais, sociais e de boa gestão financeira.

Passo 2: Ter conhecimento da estrutura de projeto típica e do nível de envolvimento do BERD

- O montante financiado pelo BERD deverá representar **até 35% do custo total do projeto** (no caso de *project finance*) ou da capitalização de longo prazo da empresa (no caso de corporate finance).
- **No caso de participações do BERD no capital de empresas, as contribuições de capital do cliente devem ser pelo menos iguais ou superiores ao montante comprometido pelo BERD**. Os *sponsors*[3] devem deter uma maioria accionista ou controlo operacional adequado. Sempre que possível, deverá haver co-financiamento, seja com os *sponsors*, outras entidades, ou através de sindicações.

Passo 3: Conhecer os instrumentos disponibilizados pelo BERD

1. Empréstimos: Os empréstimos do BERD são, por hábito, estruturados com um elevado grau de flexibilidade, que permite ir de encontro às necessidades do cliente e do projeto. Na base de um empréstimo estão dois factores essenciais: i) o *cash flow* esperado, e ii) a capacidade do cliente pagar o empréstimo de acordo com o calendário estipulado. O risco de crédito pode ser inteiramente assumido pelo Banco ou parcialmente sindicado ao mercado.

Para grandes projetos, os montantes podem variar entre EUR 5 milhões a EUR 250 milhões, sendo que o montante médio ronda os EUR 25 milhões. Também pode haver empréstimos inferiores a EUR 5 milhões em alguns casos. Os empréstimos podem ser em moeda local, USD e EUR, e as maturidades variar entre 5 a 15 anos (podendo mesmo ser mais longas em caso de projetos de infraestruturas). Para pequenos projetos, os empréstimos revestem normalmente a forma de linhas de crédito, facilidades de crédito preventivas e participações de capital em bancos locais, que por sua vez repassam os fundos a PME e municípios.

[2] O BERD não financia projetos relacionados com i) atividades no domínio da defesa, ii) indústria tabaqueira, iii) substâncias banidas de acordo com o direito internacional, iv) atividades de jogo. O BERD pode também não financiar certos produtos ou processos se os impactos ambientais forem muito negativos e/ou não possam ser adequadamente mitigados.

[3] São investidores estratégicos, e na maioria dos casos empresas-mãe, que detêm um capital significativo da empresa e controlam a sua estratégia de forma significativa.

Neste caso, recomenda-se às MPME o contato directo com os bancos locais.

Toda a informação sobre empréstimos do BERD está disponível neste link.

2. Participações de capital (*equity*): As participações de capital feitas pelo Banco podem ir de EUR 2 milhões a EUR 100 milhões. O BERD apenas assume posições accionistas minoritárias nas empresas (tipicamente até 20-25%) e tem de ter uma clara estratégia de saída/desinvestimento (nomeadamente através de i) Oferta Pública Inicial [na sigla inglesa: IPO], ii) venda de uma empresa na sua fase inicial por parte dos fundadores e/ou investidores em capital de risco [*trade sale*] ou iii) *put/call* agreement – opções de compra ou venda).

A informação sobre participações de capital pode ser encontrada aqui.

3. Garantias: O BERD providencia diversos tipos de garantias, que podem variar desde garantias para todos os riscos (*all-risk guarantees*), em que o Banco cobre o risco dos prestatários/credores em caso de *default*, independentemente da causa, a garantias específicas relacionadas com o tipo de risco (*partial risk-specific contingent guarantees*), em que o Banco cobre o risco de *default* que pode resultar de determinadas situações.

Passo 4: Tipo de informação requerida pelo BERD para considerar o financiamento de um projeto

Antes de o BERD proceder ao habitual ciclo de aprovações interno (ver passo 5), requer um conjunto de informação do potencial cliente para aferir da viabilidade do projeto:

- **Informação sobre o projeto:** uma breve descrição do projeto, com detalhes sobre a utilização a dar às verbas providenciadas pelo BERD; informação sobre o *sponsor*, incluindo experiência no mercado e no setor, condições financeiras e como é que se espera que a empresa suporte o projeto (em termos de participação de capital, gestão, operações); detalhes de como o produto ou serviço será desenvolvido e como será produzido; uma avaliação do mercado, incluindo clientes-alvo, concorrência, quota de mercado e volume de vendas, estratégia de preços e distribuição.
- **Informação financeira:** uma desagregação detalhada dos custos do projeto e da utilização dos fundos; um resumo dos requisitos de implementação, incluindo empreiteiros/fornecedores de bens e serviços, e visão geral do processo de *procurement*; identificação de fontes adicionais de financiamento; projeções do desempenho financeiro do projeto.
- **Informação ambiental e regulatória:** informação sobre quaisquer questões ambientais e, se possível, cópias de auditorias ambientais ou avaliações de impacto; detalhes sobre licenças governamentais ou permissões requeridas, subsídios disponíveis, restrições em termos de importações e exportações, tarifas/quotas.

Passo 5: Conhecer o ciclo do projeto

Tipicamente, decorrem entre 3 a 6 meses desde o contato inicial[4] até à assinatura, sendo que para projetos mais complexos habitualmente demora mais tempo. O ciclo do projeto na sua íntegra, desde o início até ao reembolso, pode variar entre 1 a 15 anos.

Caso se verifique interesse em explorar o negócio proposto, a equipa do Banco solicitará informação detalhada e poderá então iniciar negociações. A partir desse momento, seguir-se-á o ciclo de aprovações internas (*concept review, structure review, final review*) que termina com a aprovação do CA.

Figura 1: Ciclo do projeto

1. Origem do negócio: Há um contato inicial entre o proponente do negócio e o BERD, em que já é providenciada a este último alguma informação detalhada.

2. *Concept review*: o Comité de Operações do BERD aprova o conceito e a estrutura indicativa do projeto, incluindo a estrutura indicativa de financiamento, tendo por base informação de caráter muito geral. A negociação formal terá início aqui, com a *mandate letter* que é proposta após esta fase.

3. *Structure review*: Nesta fase, já tiveram lugar as investigações de relevo, feitas por um consultor com instruções claras do BERD.

4. Revisão final: Quando as negociações estiverem praticamente finalizadas e todas as investigações estiverem completas, o projeto é objeto de uma revisão final pelo Comité de Operações.

5. O projeto **é apresentado ao CA, é aprovado** e depois dar-se-á a **assinatura** do mesmo.

6. Desembolsos, após acordo sobre condições de desembolso e assim que as condições estabelecidas pelo Banco forem cumpridas.

7. Reembolso: o cliente paga o empréstimo, consoante um calendário previamente acordado.

8. Venda de participação de capital pelo Banco (*equity*).

9. Conclusão: Empréstimo totalmente pago e/ou total desinvestimento da participação de capital.

Recomendações:

Há, em primeiro lugar, que ter em conta os diversos critérios de elegibilidade acima descritos – o BERD não financiará projetos que não estejam em conformidade com os mesmos. Adicionalmente, é absolutamente necessário conhecer as estruturas de projeto típicas e a variedade de instrumentos que o Banco disponibiliza.

Para se levar a cabo uma operação de investimento, aquando da primeira abordagem aos departamentos relevantes do Banco **é necessário ter já um "conceito de projeto" relativamente concreto, incluindo um plano financeiro exequível e sustentável** (ver passo 4).

Há também que conhecer as estratégias do país e do setor nos quais pretende envolver-se. A título de exemplo, a empresa pode ter um excelente projeto pensado para um país relativamente ao qual, contudo, a estratégia do BERD restringe ou mesmo impossibilita o financiamento por não se enquadrar nas prioridades definidas. Importa, aqui, relembrar que o Banco tem um mandato e princípios muito específicos, que convém conhecer com profundidade antes de qualquer abordagem.

É também preciso ser realista: o montante médio dos projetos do BERD é de EUR 25 milhões. Caso o projeto seja inferior a EUR 5 milhões, talvez seja de equacionar contatos com os intermediários financeiros locais ou tentar usufruir do financiamento providenciado por facilidades de crédito específicas.

Os projetos têm igualmente de estar em concordância com todas as políticas e regras do Banco, em termos de *procurement*, regras ambientais e sociais, concessões, entre outros.

A questão da integridade é também fundamental. Neste contexto é preciso **minuciosa cautela na escolha dos parceiros**, uma vez que qualquer dúvida sobre a integridade dos envolvidos no projeto poderá impedir o financiamento do mesmo.

A empresa interessada deverá explorar desde tão cedo quanto possível as possibilidades e exigências de ter um projeto financiado pelo BERD, para desde logo ser alertado para as regras que é necessário cumprir.

[4] Os contatos para negócios de todos os setores poderão ser encontrados através do seguinte **link**.

Uma outra vantagem de se contatar o Banco numa fase inicial é a possibilidade de ter parceiros de co-financiamento, ou seja, o Banco ajuda a estruturar financiamentos sindicados ou empréstimos paralelos[5].

A identificação dos interlocutores corretos no seio do Banco a quem apresentar os conceitos de projetos de investimento pode por vezes ser desafiante para as empresas, sendo recomendado que contatem os representantes nacionais junto da instituição para melhor encaminhamento.

2.1.1. Cofinanciamento

O Acordo Constitutivo do Banco estabelece que um dos objetivos principais do BERD é a **mobilização de capital doméstico e estrangeiro nos países de operação**, o que pode apresentar vantagens também ao nível da mobilização de empréstimos em moeda local. Sendo assim, o seu objetivo é alargar a base de co-financiamento através do incremento do número de "emprestadores" comerciais com os quais trabalha (introduzindo novas estruturas e métodos de co-financiamento e novos países no mercado).

Habitualmente, **a estrutura mais utilizada é o empréstimo A/B** (*A/B loan syndication structure*), mediante o qual o BERD é o "emprestador oficial" (*lender of record*) e os bancos comerciais benefícios do seu estatuto de credor preferencial (*preferred creditor status*). O BERD concede o empréstimo a um beneficiário em termos pré-definidos, mas cede parte do mesmo aos bancos comerciais que passam a beneficiar desse estatuto do Banco aquando da sua participação em estruturas A/B, através da cobertura de risco político/do país (country risk[7]).. A porção que o BERD empresta é o "empréstimo A", e a porção do banco comercial é o "empréstimo B".

Contudo, também se registam outras modalidades, tais como: i) ceder partes do empréstimo do Banco a bancos comerciais locais nos PdO, ii) co-financiamento com outras instituições financeiras internacionais, iii) financiamento conjunto ou paralelo com bancos comerciais, iv) empréstimos paralelos com bancos comerciais, v) empréstimos paralelos com agências governamentais, vi) diversos tipos de garantias, vii) colocações privadas de capital, viii) co-financiamento de dívida com investidores institucionais.

Recomendação:

Há dois aspetos principais que devem ser tidos em conta: **a criação de parcerias desde uma fase muito inicial** e o **timing da abordagem**. Para participar em sindicações, os bancos deverão abordar o Banco desde tão cedo quanto possível, e preferencialmente acompanhando desde logo um cliente que pretenda desenvolver negócios com o BERD, "entrando" assim no negócio com o BERD e sem a "concorrência" de outros bancos comerciais que eventualmente poderiam ter interesse no negócio.

Os agentes económicos nacionais interessados nestas estruturas poderão, de igual forma, participar em sindicações que contem também com a participação de outros bancos comerciais.

Na página do Banco poderão também visualizar os 20 maiores participantes nestas estruturas do BERD.

[5] Habitualmente mediante o pagamento de uma comissão.

[6] Ou seja, os empréstimos não estão sujeitos a qualquer moratória, recalendarização ou restrições na convertabilidade ou transferência de *hard currency*; há também uma isenção quanto aos requisitos de provisionamento dos países (quando aplicáveis) para bancos participantes. É importante ter em conta que este estatuto não é i) uma garantia ou carta de conforto do governo ou do BERD de que o empréstimo vai ser próspero em termos comerciais, ou seja, se o empréstimo não tiver um bom desempenho comercial, não será protegido por este estatuto, nem ii) um indicador da capacidade de crédito do empréstimo, ou seja, os co-financiadores tem de fazer as investigações/auditorias que fariam para qualquer outro negócio.

[7] De facto, em muitos mercados emergentes, os bancos comerciais têm preocupações relacionadas com o risco do país e por isso reticências em canalizar liquidez para estes mercados. O risco pode envolver, entre outras coisas, recalendarização da dívida soberana, nacionalizações, convertibilidade de moeda e transferências para outras moedas (hard currency).

2.2 – Instrumentos de facilitação do comércio

Este programa pretende fomentar a atividade comercial para, de e entre países de operação do Banco. Como tal, oferece uma panóplia de instrumentos de apoio a estas operações.

Passo 1: Conhecer o tipo de instrumentos disponibilizados

1) Garantias

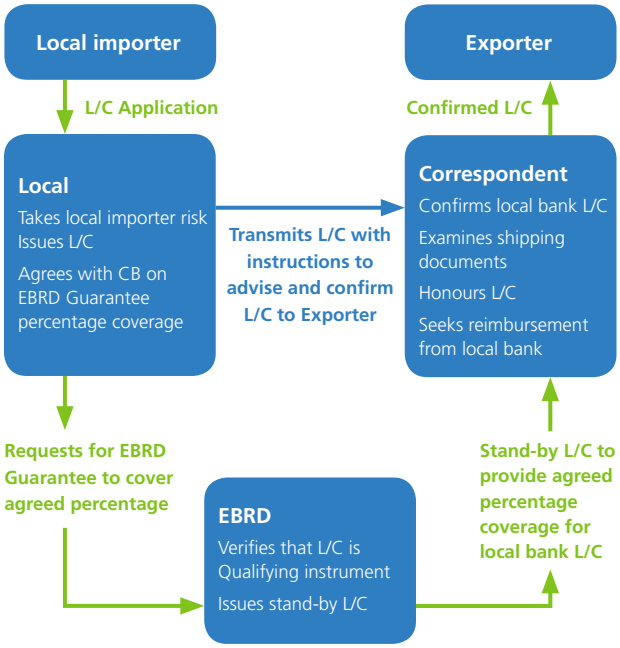
Cartas de crédito: providencia garantias a bancos confirmadores, arcando com o risco político e comercial assumido pelos bancos emissores locais nos países de operação do BERD, cobrindo, por exemplo, riscos de não pagamento por parte do banco do país importador ao banco do país exportador. Não são emitidas garantias diretamente a favor de exportadores ou importadores.

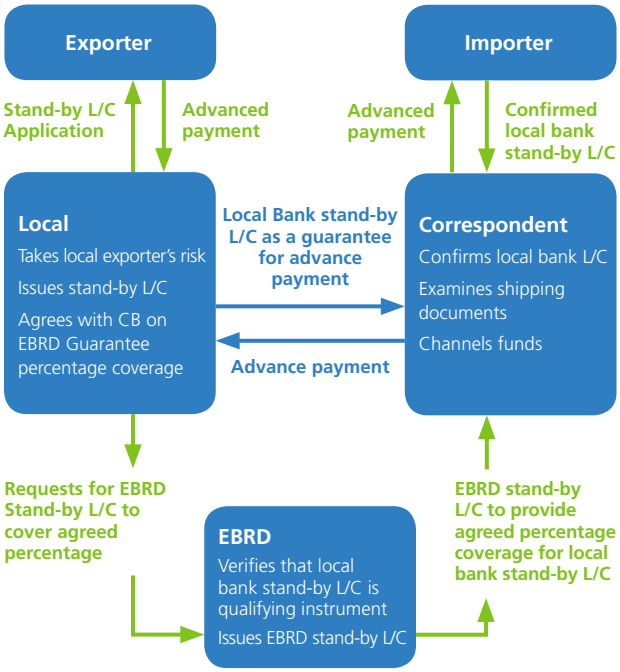
Bid bonds: cobrem os custos em que um licitante incorre pela não assinatura de contrato pelo vencedor da licitação e consequente anulação do concurso ou adjudicação de uma proposta mais cara.

Performance bonds: cobrem os custos decorrentes da não execução de um projeto nos termos acordados, por responsabilidade da empresa vencedora da adjudicação (falência ou outros).

A figura abaixo contém exemplos de transações:

Figura 2: Exemplos de funcionamento de transações – importação e exportação





2) Adiantamentos: garante-se ao licitante o reembolso das verbas que as empresas executoras receberam para a execução do projeto, em caso de incumprimento por parte destas.

3) *Factoring*: visa apoiar a transferência de *know-how* e soluções inovadoras de *trade finance* para os PdO. Através do programa também se financiam atividades de *factoring* interno, em moeda local.

Passo 2: Conhecer as características do programa

- Permite uma cobertura de 100% do valor da operação, uma vez que garante a parcela não coberta pelos outros bancos ou agências de garantias intervenientes;
- Emite cartas de crédito num prazo de 24 horas;
- Efetua pagamentos até 15 dias após o período de execução;
- Tem um prazo até 3 anos;
- Não existem montantes mínimos (sendo adequado para PME);

Passo 3: Conhecer o tipo de constrangimentos que limitam a atividade do TFP

O TFP pode não apoiar todas as transações comerciais por diversas razões: i) o banco emissor seleccionado pode

não querer assumir o risco da empresa local, ii) o banco emissor local pode não querer financiar a transação, iii) o BERD pode não querer/poder financiar a transação, iv) a empresa ou o seu cliente/fornecedor não chegam a acordo sobre o custo de financiamento, v) o produto que se pretende importar ou exportar faz parte da lista de produtos/serviços excluídos pelo BERD[8].

Passo 4: Saber como aderir ao TFP

Para beneficiar do programa, é necessário confirmar i) que o banco é um participante do TFP, ii) clarificar o termo máximo com o banco, iii) aferir se o banco está disposto a emitir ou garantir o instrumento de TF e usar o programa do BERD para cobrir a transação, iv) confirmar o nível de comissões de confirmação cobradas pelo comprador ou cliente, por bancos confirmadores e emissores e entrar em acordo sobre quem arcará com os mesmos, v) garantir que os bens que a empresa importa ou exporta são elegíveis ao abrigo do programa.

Recomendações

– Recomenda-se que os bancos nacionais interessados neste programa estejam sempre atentos aos eventos que a equipa do BERD promove, já que traz boas oportunidades para desenvolver contatos com parceiros de interesse e para alargar a rede de contatos. Para isto, sugere-se o acompanhamento através das redes sociais (Facebook, Twitter, Linkedin), bem como da página do Banco.
É igualmente recomendável a subscrição da Trade Exchange Magazine.

– Na página do Banco há também informação disponível sobre os bancos emissores e bancos confirmadores – poderá ser informação útil para quem queira contatar bancos emissores no sentido de desenvolver negócios com os mesmos.

– Este Programa poderá também abranger oportunidades para consultores, uma vez que inclui uma componente de formação para bancos emissores.

[8] A *environmental and social exclusion list* pode ser encontrada através do seguinte **link**.

2. 3 - Licitação para bens, obras e serviços e consultoria

O BERD oferece inúmeras oportunidades de negócio ao nível de contratos de licitação em obras públicas, bens e prestação de serviços, bem como consultoria. A grande maioria destas oportunidades resultam de projetos financiados pelo BERD na sua região de operações, sendo que há também oportunidades para concursos envolvendo projetos e departamentos do próprio Banco.

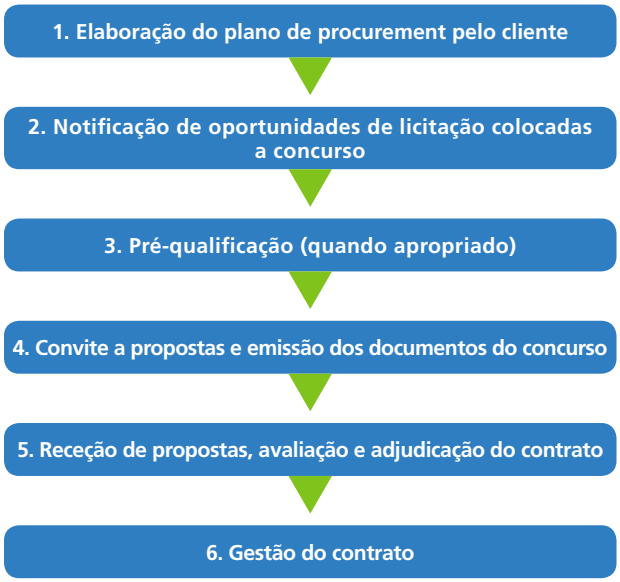
Princípios básicos:

- **Os contratos devem ser adjudicados tendo por base um concurso aberto e competitivo** (regra geral, caso o seu valor for igual ou superior a €250.000 para bens e serviços e €7,5 milhões para trabalhos e contratos de fornecimento e instalação); quaisquer outros métodos de adjudicação poderão ser usados numa base excecional.
- Não deve haver discriminação entre produtos, fornecedores e prestadores locais e estrangeiros.
- O Banco permite que empresas e indivíduos de todos os países ofereçam os seus produtos, trabalhos e serviços, independentemente de o país ser membro ou não do Banco.
- **As agências executoras nos países de operação são responsáveis pela implementação dos projetos financiados pelo Banco**, o que inclui todos os aspectos relacionados com o *procurement*, desde a fase de planeamento até à adjudicação de contratos. De igual forma, os termos e condições do contrato entre o prestador/fornecedor e o cliente são governados pelos documentos de concurso emitidos pelo cliente, em linha com as regras estabelecidas pelo Banco. O Banco pode aconselhar e apoiar os clientes neste processo.
- **É importante ter em mente aquilo que são as práticas proibidas pelo Banco** e que estão presentes nas *Regras e Políticas de Procurement*.

2.3.1. Licitação para bens, obras públicas e serviços

O BERD faz a distinção entre regras de *procurement* para operações do setor público e as aplicáveis às operações do setor privado. As seguintes regras aplicam-se a contratos de bens, obras e serviços para operações do setor público, financiadas parcial ou integralmente pelo Banco[9].

Figura 3: Passos no processo de *procurement* em projetos do setor público, em caso de concurso aberto e competitivo



1. Elaboração do plano de procurement pelo cliente

A agência executora no país de operação deve determinar quais os bens, obras e serviços necessários para levar a cabo o projeto, os *timings* de conclusão, os padrões a respeitar, a necessidade de co-financiamento, caso aplicável, e que procedimentos de licitação são mais adequados para cada contrato. O Banco revê este plano antes de qualquer procedimento de *procurement* ter início.

2. Notificação de oportunidades de licitação colocadas a concurso

Após a preparação do plano de *procurement* e o mais cedo possível no ciclo do projeto, será emitido um alerta geral de *procurement* (***General Procurement Notice***), o qual

[9] Para operações do setor privado, o Banco encoraja os seus clientes a fazer uso de métodos de licitação apropriados, que assegurem uma selecção adequada de bens e serviços a preços de mercado justos (o Banco não financia custos que excedam os preços de mercado).

incluirá i) o montante e o objetivo do empréstimo, ii) bens, obras e serviços a serem licitados, iii) o *timing* esperado, e iv) contatos para manifestação de interesse e obtenção de informação adicional. A publicação deve ser abrangente (jornais de ampla distribuição, oficiais e publicações específicas). Este GPN deve ser submetido ao Banco no mínimo 45 dias antes do convite a propostas, que o publicará na sua página, devendo esta notificação ser publicada também na página do *United Nations Development Business* e no Jornal Oficial da União Europeia.

Recomendação:

A disponibilização do GPN será uma boa oportunidade para um primeiro contato entre as empresas interessadas e a agência executora do projeto. Na sequência deste GPN a empresa deverá contatar o cliente no sentido de expressar interesse em receber os documentos do concurso. Na sequência da receção dos documentos, deverá analisar bem a proposta e, caso esteja interessado, participar no concurso. É essencial que na apresentação da sua candidatura, a empresa interessada **responda exatamente ao que é pedido**.

Nota: quando o concurso tiver início, o cliente não mais deverá ser contatado (a não ser nos termos e condições expressos especificamente), caso contrário, poderá haver lugar a desqualificações.

No caso do **concurso aberto,** incluindo a pré-qualificação quando solicitada, para contratos individuais, a abertura do mesmo deverá ser publicitada em jornais de ampla distribuição no país de implementação do projeto, em jornais oficiais e em publicações relacionadas com o comércio internacional. O Banco irá também publicar o alerta na sua página.

Os alertas de propostas e pré-qualificação devem ser enviados a potenciais proponentes que efetuaram uma manifestação de interesse ao GPN e a representantes locais de países estrangeiros que podem ser potenciais fornecedores de bens e serviços.

De forma a encorajar e facilitar a participação de sub-contratados e fornecedores, a agência executora deve disponibilizar às partes interessadas a lista de potenciais candidatos que compraram os documentos do concurso e, no caso de pré-qualificação, a lista de candidatos pré-qualificados.

3. Pré-qualificação (quando aplicável)

As agências executoras deverão, quando apropriado, solicitar potenciais proponentes a pré-qualificação no caso de contratos de grande dimensão e complexidade, e todos os que cumpram os requisitos da pré-qualificação poderão apresentar propostas. A notificação para a pré-qualificação e o procedimento de avaliação serão coerentes com os de *open tendering*.

A lista de empresas pré-qualificadas será publicitada na página do Banco antes de serem emitidos quaisquer documentos[10].

Procedimento de concurso em duas etapas: Em alguns contratos (de natureza muito específica ou para fornecimento de equipamento sujeito a rápidas inovações tecnológicas) pode ser pouco desejável ou prático preparar a totalidade das especificações técnicas com muita antecedência. Nestes casos, é usado o procedimento de concurso em duas etapas – em primeiro lugar são solicitadas propostas técnicas (sem menção a preço) com base num desenho concetual ou especificações de desempenho, sujeitas a clarificações e ajustamentos técnicos e comerciais, a que se seguirão documentos de concurso alterados e a submissão de propostas técnicas finais e propostas com menção a preços numa segunda fase.

4. Convite a propostas e emissão dos documentos do concurso

Os documentos do concurso constituem a base de informação para potenciais proponentes, pelo que devem

[10] Chama-se a atenção para o facto da pré-qualificação não ser uma forma de *selective tendering*. Os critérios de pré-qualificação (que devem ser claros e estar especificados nos documentos de pré-qualificação) devem ser baseados única e exclusivamente na capacidade e recursos de candidatos prospectivos em desempenhar um determinado contrato de forma específica, à luz de factores como a) experiência em contratos similares, b) capacidades no que toca a pessoal, equipamento, e instalações, e c) posição financeira.

[11] São preparados pelo cliente numa das línguas oficiais do Banco, podendo ser ainda preparados noutra língua de trabalho do Banco e também na língua local de forma a fomentar a competição internacional e local, respectivamente.

conter toda a informação necessária à elaboração de uma candidatura que vá de encontro ao que é solicitado. Aqui são definidos claramente i) o alcance dos trabalhos, bens e serviços a serem fornecidos, ii) os direitos e obrigações das partes, iii) as condições que devem ser cumpridas para que uma proposta seja considerada válida, e iv) critérios para apurar o vencedor do concurso.

Normalmente incluem i) convite à apresentação de propostas, ii) instruções aos candidatos, iii) a forma do concurso, iv) condições do contrato, v) garantias necessárias, incluindo de boa execução, vi) especificações técnicas, e vii) um calendário para a realização do contrato.

Deve ser dado um período de tempo adequado para preparação das propostas, geralmente no mínimo 45 dias mas pode chegar a 90 dias para projetos de maior complexidade.

5. Recepção de propostas, avaliação e adjudicação do contrato

Abertura de propostas

São definidos data, hora e local específicos para a abertura das propostas por parte do cliente, na presença dos proponentes ou seus representantes. Propostas recebidas após o prazo devem ser devolvidas à procedência intactas.

Critérios de avaliação

Os documentos de concurso devem especificar os fatores relevantes a ter em conta para além do preço, bem como o ponderador a aplicar a cada factor/critério.

Um proponente pode apenas submeter uma proposta para cada contrato (se isto não for respeitado, todas as propostas desse proponente para tal contrato serão rejeitadas). **Isto não limita a inclusão do mesmo sub-proponente em mais de uma proposta**.

Em caso de uso de procedimentos competitivos, a agência executora está obrigada a avaliar todas as propostas e estabelecer uma comparação entre as mesmas tendo por base unicamente os critérios de avaliação estipulados nos documentos próprios. O processo de avaliação até à assinatura do contrato é confidencial.

6. Gestão do contrato

Da responsabilidade do cliente, que reporta ao Banco o desempenho dos contratos.

Exceções a concursos competitivos: i) concurso selectivo[12], ii) *single tendering*[13], iii) procedimento de "shopping"[14], e iv) concurso competitivo local[15].

Recomendações:

– **A empresa tem de ser selectiva e ter um enfoque claro num número limitado de países e setores**. Tem, de igual forma, de ser persistente e estar consciente que, antes de ganhar algum contrato, pode ser necessário ter de submeter muitas candidaturas.

– **Ter um parceiro local é essencial** (no caso das obras é de extrema importância). É preciso ter em conta que, regra geral, são países muito diferentes do nosso, com sistemas bastante diferentes, pelo que ter um parceiro local que conheça o mercado e as agências executoras locais é fundamental. Mais do que isso: permite satisfazer os requisitos de conhecimento/experiência no país (habitualmente

[12] Procedimentos similares aos dos concursos abertos, à exceção da pré-seleção de empresas qualificadas por parte do cliente, que serão convidadas a submeter propostas. É um método adequado para adjudicação de contratos quando i) o produto ou serviço licitado é altamente especializado e complexo, ii) há um número limitado de fornecedores, iii) há condições que restringem o número de empresas capazes de ir de encontro aos requisitos do contrato, iv) os bens, obras ou serviços são requeridos com urgência. Nestes casos, o cliente pode, mediante aprovação do Banco, convidar à apresentação de propostas tendo por base uma lista de empresas pré-qualificadas. Esta lista deve incluir empresas estrangeiras sempre que possível.

[13] Pode ser usado em casos excepcionais quando i) a extensão de um contrato existente é adjudicada em concordância com procedimentos aceitáveis pelo Banco para bens, obras e serviços adicionais de natureza similar, e onde a extensão será vantajosa do ponto de vista da economia e da eficiência, ii) quando a resposta a concursos abertos ou selectivos é insatisfatória, iii) um produto só pode ser providenciado por determinado fornecedor devido a capacidades ou direitos exclusivos, iv) a estandardização com equipamento existente é importante e justificável, o nº de novos items é menor que os existentes e bens compatíveis não podem ser providos por outro fornecedor, v) há um caso de extrema urgência.

[13] Podem ser acordadas pelo Banco para contratos de reduzido valor. É uma forma simplificada de aquisição competitiva baseada na cotação de preços de pelo menos três fornecedores (incluindo estrangeiros quando possível).

[14] de acordo com procedimentos nacionais pode ser o método mais eficiente e económico para licitação quando a) os valores são reduzidos, ii) as obras são dispersas geograficamente ou no tempo, iii) os preços a nível local são mais atractivos, iv) a natureza ou alcance dos contratos não são atractivos para concorrentes internacionais. Estes procedimentos de licitação nacionais têm de ser aceitáveis pelo Banco, e devem respeitar princípios como a concorrência ou alertas prévios, de forma a assegurar preços competitivos e justiça entre os candidatos. Empresas estrangeiras podem concorrer de acordo com regras nacionais.

exigidos). Isto é particularmente importante no caso das infraestruturas – a proposta vencedora resulta normalmente da colaboração entre um parceiro local e um parceiro internacional com muita experiência.

Contudo, a empresa tem de ter um papel ativo nesta relação com o parceiro local, estabelecendo uma "relação de igualdade" (dependendo do tipo de parceria, claro) com ele.

Importa, igualmente, referir que a definição do parceiro líder na proposta resulta do mero acordo entre as empresas, e não de imposições relacionadas com responsabilidades ou percentagens de lucro.

Colocar o parceiro local como líder do consórcio que apresenta a proposta é um outro fator que pode ajudar na avaliação final, uma vez que o BERD tem por objetivo a promoção do tecido empresarial local. Com efeito, e tal como se poderá verificar através da consulta dos relatórios anuais do procurement, **nos últimos 4 anos os contratos ganhos por empresas locais tem vindo a conhecer um incremento significativo, sendo que constituem atualmente cerca de 2/3 do total dos contratos adjudicados**.

– No caso de haver lugar a pré-qualificação, uma forma de participar num determinado projeto pode passar por abordar as empresas pré-qualificadas, seja através de consórcios, seja através de subcontratações. Pode ser um bom primeiro passo (e uma forma mais flexível, no segundo caso) de começar a trabalhar com o Banco e ganhar visibilidade junto do mesmo.

– Outra alternativa a explorar passa por, através da consulta da página do BERD, ver as empresas que fazem parte de listas curtas mas não ganharam em projetos similares

– para constar da lista curta, a empresa estava perto de cumprir todos os requisitos, e pode precisar de apresentar algumas competências que uma outra empresa possa deter.

– Ter conhecimento e experiência na mesma região geográfica (países vizinhos) é também um factor muito positivo.

– É importante estar atualizado e pesquisar a informação disponível no site do Banco. Normalmente (em projetos de infraestruturas) é elaborado um plano para aferir as necessidades de determinado país ou setor, o que dá a ideia do que vai ser necessário no prazo de alguns meses (por vezes passa um ano entre a informação sobre estas necessidades e a abertura de um concurso para as suprir).

– É essencial estar familiarizado com os procedimentos, regras e documentos do Banco:
Documentos padrão de concurso
Regras e políticas de *procurement*

– Se as empresas não ganharem o contrato, será importante analisar as razões deste facto. Neste contexto, **recomenda-se vivamente que seja solicitado um *debriefing***, uma vez completado o processo de seleção, a fim de conhecer os aspetos da proposta que poderiam ter sido melhorados, sendo este um importante instrumento de aprendizagem para futuros concursos. Qualquer reclamação deve ser remetida ao Banco ou ao cliente, colocando em cópia o Diretor do departamento setorial relevante e o Director do departamento de *procurement*, dando também conhecimento ao escritório de Portugal. Caso a empresa não tenha resposta a tal pedido num período de tempo razoável ou considere a resposta insatisfatória, a empresa poderá contatar o escritório de Portugal a fim de estes poderem tentar facilitar a continuidade do processo.

– É importante, também, ter conhecimento dos instrumentos que as empresas têm ao dispor no caso de considerarem que os critérios requeridos não são razoáveis (e aqui, caso se conclua que a empresa tem razão, pode haver lugar a ajustamento de critérios) ou caso tenham fortes razões para considerar que o processo de *procurement* decorreu com alguma "anomalia".

Toda a informação relativa a **mecanismos de reclamação** pode ser encontrada aqui.

Neste caso também, e caso a empresa pretenda apresentar uma reclamação formal, aconselha-se uma conversa prévia, de caráter informal, com o escritório de Portugal.

2.3.2. Licitação de serviços de consultoria

O BERD faz uso de serviços de consultoria, tanto para projetos nos setores público e privado, como para ajudar a desenvolver competências e reforçar instituições. Os serviços de consultoria são assim necessários para apoiar: i) **os clientes do banco** com: a) preparação de projetos – estudos de viabilidade, conceção de projetos, avaliação de impacto ambiental, b) implementação de projetos – capacitação, desenvolvimento institucional (*Project implementation units*), supervisão de projetos; e ii) **o Banco** com a) investigação aos níveis técnico, financeiro, ambiental, de integridade, etc., prévio a qualquer investimento (*due diligence*), b) monitorização de projetos, supervisão técnica por parte do "emprestador", e c) *diálogo político* / reforma legal.

Passo 1: Conhecer o procedimento padrão de seleção e avaliação de consultores

É fundamental conhecer o procedimento de seleção de serviços de consultoria, bem como os critérios de avaliação de propostas nos casos em que esta se aplica (contratos superiores a EUR 300.000).

A grande preocupação do Banco na tarefa de seleção é a **qualidade do serviço prestado**.

Como exposto na tabela, há essencialmente três métodos de selecção, dois mais baseados na qualidade e um que tem por base a qualidade e o preço do serviço:

- A seleção baseada na qualidade não tem em consideração o preço, e o consultor com a classificação mais alta é convidado a negociar o contrato, geralmente para i) tarefas de elevada complexidade que podem ser levadas a cabo de forma significativamente diferente e por isso

Tabela 2: Passos dos três métodos de selecção de serviços de consultoria

	Seleção direta	Seleção de lista curta	Avaliação de propostas
Tipo de seleção	Seleção baseada na qualidade, < EUR 75.000	Seleção baseada na qualidade, > EUR 75.000 – EUR 300.000 para empresas e > EUR 75.000 para peritos individuais	Seleção baseada no preço e na qualidade, > EUR 300.000
Passos do método de seleção	1. Seleção do consultor 2. Negociações 3. Contrato	1. *Procurement notice* – solicitação de manifestações de interesse na página do Banco 2. Lista longa 3. Passagem à lista curta, baseado no mérito técnico 4. Seleção de consultores 5. Negociações 6. Contrato	1. *Procurement notice* – solicitação de manifestações de interesse na pagina do Banco 2. Lista longa 3. Passagem à lista curta 4. Apresentação de proposta técnica e financeira 5. Seleção de consultores 6. Negociações 7. Contrato
Procedimentos de seleção	A agência executora (BERD ou seu cliente) leva a cabo a seleção sem ser de forma competitiva **Itens susceptíveis de negociação:** O Banco pode negociar o orçamento, a composição da equipa e os termos contratuais.	Após a manifestação de interesse e a passagem à lista curta, a empresa mais bem classificada recebe os Termos de Referência e convidam-na a submeter um plano de trabalhos e um orçamento Se as negociações tiverem sucesso, o contrato é assinado, caso contrário, contata-se a 2.ª mais bem classificada	A lista curta tem entre 3 a 6 empresas, e geralmente até 2 consultores do mesmo país. Figura, regra geral, pelo menos um consultor dos Países de Operação. As empresas que fazem parte da lista curta recebem a solicitação de apresentação da proposta. Critérios de avaliação: 1) experiência da empresa; metodologia, plano de trabalhos; CVs dos peritos; presença local, conhecimentos da linguagem local; a proposta financeira geralmente vale 20%.
Duração	7 – 14 dias	5-7 semanas	4-6 meses

propostas baseadas meramente em custos podem não ser comparáveis, ii) contratos com significativo impacto a jusante, e iii) contratos abaixo dos EUR 300.000.

- A selecção baseada na qualidade (80%) e no custo (20%) aplica-se a: i) contratos *standard*, ii) tarefas em que o alcance/dimensão dos serviços são bem definidos e as partes conseguem estimar com uma precisão razoável o input requerido, duração, horas de trabalho, etc, iii) contratos com valor superior a EUR 300.000 se forem algo comuns (*standard*) e de pouca complexidade.

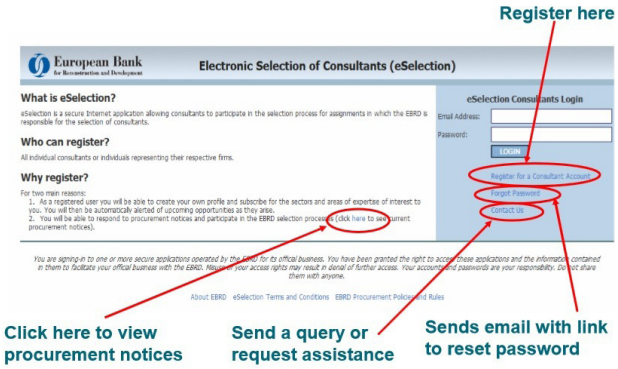
Passo 2: Registo no sistema de Gestão de Consultores (e-selection)

O BERD utiliza um sistema integrado (*single point of entry*) para o registo de consultores no sistema de *procurement* de consultores. Na figura 4, está uma imagem do processo de inscrição neste sistema.

O consultor pode registar-se para i) receber alertas de e-mail de novas oportunidades de consultoria, em setores que considere relevantes, ii) apresentar expressões de interesse diretamente, iii) submeter propostas técnicas e financeiras relativamente a uma oportunidade à qual tenha concorrido, e iv) monitorizar o progresso no processo de seleção em determinado concurso, ver o ponto de situação da candidatura, gerir a participação em processos de selecção.

Em alguns casos, os consultores podem submeter os seus CVs antecipadamente para projetos futuros que possam ser relevantes para eles.

Figura 4: Inscrição no e-selection



Recomendações:

– Para se ser competitivo nas candidaturas a contratos de consultoria, há que ter diversos factores em consideração:

- Analisar o nível de concorrência a que a empresa estará submetida no concurso;
- Ser seletivo, e focar as vantagens comparativas dos serviços a oferecer;
- Ver quem é que selecionará/contratará: O BERD ou as agências executoras nos países de operação?;
- Que tipo de procedimento de seleção vai decorrer? *One step* (seleção a partir da lista curta com base em expressões de interesse apenas) ou *two steps* (expressão de interesse e convite à apresentação de propostas)?

– É preciso dar um passo de cada vez – i) enfoque em pequenos contratos numa primeira fase (o primeiro contrato com o Banco é uma oportunidade única para demonstrar a competência da empresa/consultor e a qualidade do serviço prestado); ii) atribuir uma grande importância à expressão de interesse, já que é o ponto de partida; iii) avaliar cuidadosamente os requisitos para a submissão e os critérios de avaliação, a que se deverá juntar um profundo conhecimento das regras de *procurement*.

– É importantíssimo **dar-se a conhecer no mercado-alvo** - entrar em contato com os escritórios regionais assume especial importância, dados os conhecimentos do mercado que estes detêm; numa eventual visita a estes escritórios, tentar reunir com grandes empresas nesse país, e contatar também as câmaras de comércio, escritórios locais da aicep, agências de *business development* locais, etc.

– A parte da **avaliação dos critérios é extremamente importante** - ter em atenção quais são os requisitos de submissão para expressões de interesse e os critérios de avaliação para a apresentação de propostas é fundamental.

É particularmente relevante ter em conta:

- **Referências:** experiência prévia em projetos similares, ou seja, com duração e orçamento similares, com atividades, objetivos e serviços similares, e em regiões e países similares;

- **Peritos-chave:** qual a experiência profissional prévia mais relevante; quais os requisitos linguísticos que é preciso ter em conta (fundamental tendo em conta a importância de ter conhecimentos/parceiros locais); aferir quantos peritos chave são necessários para o serviço de consultoria em causa;
- Para propostas propriamente ditas, focar primordialmente na metodologia, nos Termos de Referência e no plano de trabalhos, e aferir se a expressão de interesse e a proposta respondem exactamente ao que é solicitado.

– Acima de tudo, **prestar atenção aos detalhes das propostas**, e ser pragmático na sua elaboração. O maior objetivo é **dar resposta ao requerido no alerta de *procurement* ou no "pacote" de convite à elaboração de propostas**.

– Apostar fortemente no consultor líder, que deve reunir amplamente os requisitos procurados. Normalmente é neste que recai a maior pontuação na avaliação da proposta.

– Evitar fazer uma mera descrição de como levar a cabo com sucesso o serviço em causa na proposta técnica.

– Tal como já referido na seção de licitação para bens, obras e serviços, uma estratégia importante para ganhar contratos é juntar forças.

É fundamental **ser realista**. Será que a empresa/consultor consegue ir de encontro aos critérios de submissão/avaliação? Se não for possível, será necessário considerar:

- Oportunidades de consórcio ou sub-contratação, identificar potenciais empresas parceiras a nível local, regional ou internacional para complementar / trazer valor acrescentado às mais-valias que a empresa já detém (*know-how*, referências, peritos chave).
- Envolver peritos externos para satisfazer requisitos relacionados com pessoal chave.

– Outro aspeto fundamental é **conhecer o mercado**, investigar e avaliar i) contratos adjudicados no passado para serviços similares, ii) listas curtas prévias para serviços de consultoria similares, e verificar sobretudo não só quem ganha como quem ficou qualificado na lista curta nos lugares seguintes ao vencedor, iii) estatísticas.

É particularmente importante, neste sentido, pesquisar as listas disponibilizadas pelo Banco com empresas na lista curta, tanto internacionais como locais, e eventualmente abordá-las no sentido de formar uma parceria.

– É aconselhável consultar informação a este respeito disponível na página do BERD, bem como consultar páginas similares de outras instituições (UE, Banco Mundial/SFI, Banco Asiático de Desenvolvimento).

– **É fundamental permitir aos avaliadores encontrar e analisar a informação relevante de forma rápida e fácil**. Para isso, convém que a empresa/consultor se coloque no papel da equipa avaliadora: é fácil/rápido avaliar as mais-valias da empresa e a forma como corresponde aos requisitos solicitados? – é absolutamente necessário submeter documentos adequados (adaptar os documentos padrão), com boa apresentação, bem escritos, com enfoque nos pontos chave e critérios de avaliação, concisos (tabela de conteúdo, ter uma estrutura clara e títulos, de fácil acesso, frases curtas, usar tabelas em vez de texto quando apropriado) e acessíveis (apenas um pdf, não vários).

O mercado é caraterizado por uma grande concorrência, e quem faz a diferença é quem "fica no radar" dos avaliadores.

Para isto, é preciso **evitar os *big dont's***, tais como: i) não submeter uma proposta financeira quando a seleção é baseada na qualidade (a não ser que tal seja solicitado), e, em particular, não adicionar uma oferta financeira à expressão de interesse; ii) selar a proposta financeira (assegurar a confidencialidade) – o *e-selection* bloqueia a oferta financeira; iii) não concorrer se a empresa não for elegível (confirmar a cláusula de elegibilidade no alerta); iv) não submeter proposta fora do prazo; v) não entrar em contato com o BERD/agência executora após a publicação do alerta (à exceção de solicitações de clarificações específicas); e vi) denunciar todo e qualquer conflito de interesse.

– É preciso, de igual forma, estar atualizado em termos de informação, o que inclui i) acompanhar de forma regular os desenvolvimentos no país/setor relevante, em páginas na internet das diferentes instituições a atuar nesse país, ii) acompanhar as oportunidades de *procurement*[16] no site do BERD, iii) subscrever os alertas de *procurement* do *e-selection*.

Antes de expirar o prazo para a submissão, é importante requerer clarificações do Banco ou do cliente. Solicitação de *debriefings* e reclamações: ver ponto atrás referido, página 21.

2.3.2.1. Consultores individuais – Programa dedicado a pequenos negócios

Para além dos serviços de consultoria já referidos na seção anterior, há igualmente outras boas oportunidades para consultores individuais que importa sublinhar.

O programa do BERD dedicado a negócios de menor dimensão, intitulado ***"Small Business Support" (SBS)*** tem o propósito de providenciar assistência técnica direta a micro, pequenas e médias empresas (MPME) nos PdO, usufruindo para tal dos serviços de conselheiros de negócios e consultores com experiência em diversos setores. É financiado por fundos dos doadores.

Para além dos serviços de consultoria já referidos na seção anterior, há igualmente outras boas oportunidades para consultores individuais que importa sublinhar.

O programa do BERD dedicado a negócios de menor dimensão, intitulado "Small Business Support" (SBS) tem o propósito de providenciar assistência técnica direta a micro, pequenas e médias empresas (MPME) nos PdO, usufruindo para tal dos serviços de conselheiros de negócios e consultores com experiência em diversos setores. É financiado por fundos dos doadores.

Este programa apresenta oportunidades para consultores internacionais e locais, nomeadamente individuos seniores com elevada experiencia nos sectores onde irao partilhar os seus conhecimentos.

A fim de potencialmente ser considerado para estes serviços, o consultor tem de se registar, através deste link.

No ato do registo, o consultor terá de providenciar alguma informação, bem como o seu CV. A equipa responsável pelo programa analisa o registo, afere se respeita os critérios e contatam o consultor para realizar uma entrevista.

Os critérios são muito restritos neste programa: apenas consultores individuais são elegíveis para a prestação de serviços de consultoria, e deverão ter 10 a 15 anos de experiência de gestão no setor como um todo (ou pelo menos em áreas específicas do mesmo, para que possa trazer algum *know-how* àquela indústria específica).

É fundamental que o consultor coloque, aquando do registo, informação detalhada no descritivo, nomeadamente sobre experiência passada, de forma a mais facilmente ficar "no radar" dos gestores do Programa.

É preciso ter em conta que, mesmo que os consultores sejam aceites na base de dados, tal não significa que possam ser chamados para prestar serviços de consultoria, uma vez que esta abordagem é essencialmente *demand-driven* e depende muito das necessidades existentes em determinado momento.

A duração média dos projetos no âmbito do EGP é de 12-18 meses, e não se trata de um serviço de consultoria a tempo inteiro.

[16] A informação disponível no site do BERD, na seção de *procurement*, inclui i) os novos projetos aprovados pelo Banco, ii) o *pipeline* de projetos e agências executoras, iii) os últimos projetos aprovados nos setores público e privado, iv) alertas de *procurement* para serviços de consultoria, v) contratos de consultoria e consultores constantes na lista curta, vi) grandes contratos ganhos em operações financiadas pelo BERD.

aicep Portugal Global