

**Estágio no Gabinete de Planeamento, Estratégia,
Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das
Finanças e da Administração Pública**

João Emanuel Santos Rocha

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciência Política e Relações
Internacionais**

Área de Especialização: Globalização e Ambiente

Março, 2012

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciência Política e Relações Internacionais realizado sob a orientação científica do Professor Doutor António Horta Fernandes e da Doutora Rosa Caetano.

AGRADECIMENTOS

As primeiras pessoas a quem quero deixar os meus agradecimentos são a Doutora Rosa Caetano, Directora de Serviços do GPEARl e orientadora profissional do estágio, e o Professor Doutor Horta Fernandes, Professor e orientador da FCSH, pela disponibilidade em aceitarem a orientação deste Relatório.

À equipa do GPEARl, quero deixar um obrigado muito particular à Ana Ferreira pela amizade, apoio e transmissão de conhecimento. Quero também agradecer ao Enrique Galán, à Eunice Rocha e à Ana Barreto, membros muito especiais desta equipa, o saber, a boa disposição, o respeito e confiança que me transmitiram durante o estágio. Em seguida quero deixar uma palavra de agradecimento às colegas com quem trabalhei na AICEP, em especial à Cristina Góis, não só por me ter conseguido facilitar a integração no ambiente de trabalho da Agência mas também pelo prazer que foi trabalhar com ela.

Finalmente, um obrigado à minha família, amigos e especialmente a ti, Vanda Dias, pelo apoio incondicional que sempre me oferecete.

Relatório de Estágio no Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças e da Administração Pública

João Emanuel Santos Rocha

RESUMO

Este Relatório apresenta o resultado dos 12 meses de estágio no Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI) do Ministério das Finanças e da Administração Pública. O GPEARI é um Gabinete que tem, entre outras, competências de gestão da participação de Portugal como accionista no seio das Instituições Financeiras Internacionais, em especial nos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento. A actividade do estágio decompôs-se em duas vertentes. A primeira, como *Desk officer* para os assuntos do Banco Asiático de Desenvolvimento. A segunda, como representante do GPEARI no Grupo de Trabalho do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras (MAMMF). O MAMMF é um instrumento interinstitucional criado por um Acordo de Parceiros entre o GPEARI e a Agência para a Internacionalização e Comércio Externo de Portugal que tem como objectivo aproximar o tecido empresarial português das oportunidades de negócio decorrentes da actividade das Instituições Financeiras Internacionais – *Procurement* e Sector Privado.

Palavras-Chave: Instituições Financeiras Internacionais, GPEARI, AICEP, Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras, *Procurement*

Report of Internship at the Office for Economic Policy and International Affairs of the Ministry of Finance and Public Administration

João Emanuel Santos Rocha

ABSTRACT

This Report presents the results and the highlights from the 12 month internship at the Office for Economic Policy and International Affairs of the Ministry of Finance and Public Administration (GPEARI/MFAP). Among others, this Office has the

mission of managing and conducting the Portuguese membership as a shareholder within the International Financial Institutions, particularly in the Multilateral Development Banks. The intern's activities are divided into two dimensions: first, as a Desk Officer for the Asian Development Bank affairs; second, as a GPEARI representative within the Working Group of the Mechanism for the Following of the Multilateral Financial Market (MAMMF). The MAMMF is an inter institutional body created by a Partnership Agreement between the GPEARI and the Portuguese Business Development Agency (AICEP). It aims to bring the Portuguese companies together with the business opportunities that arise from the International Financial Institutions, such as Public Procurement and Private Sector Operations.

KEYWORDS: International Financial Institutions, Office for Economic Policy and International Affairs, Portuguese Business Development Agency, Mechanism for the Following of the Multilateral Financial Market, Procurement

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Contextualização do Estágio	4
1.1 As Instituições Financeiras internacionais (IFI), em especial os Bancos Multilaterais de Desenvolvimento	4
1.2 A participação de Portugal nas Instituições Financeiras internacionais (IFI), em especial nos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento – Objectivos político-diplomáticos e económicos	7
1.3 O Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI) do Ministério das Finanças e da Administração Pública	8
Capítulo II – As IFI como um dos canais para a internacionalização da economia portuguesa..	11
2.1 As oportunidades de negócio nas IFI – Sector Público (Procurement) e o Sector Privado	11
2.2 As empresas portuguesas nas oportunidades de negócio das IFI – Caracterização	13
2.3 O “Rácio de Retorno” para a economia portuguesa	16
2.4 O Acordo de Parceiros GPEARI – AICEP para a criação do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras (MAMMF)	17
2.5 O MAMMF – instrumento interinstitucional inovador na aproximação entre os agentes económicos nacionais e as IFI	21
Capítulo III – Integração do Estagiário – Objectivos Gerais	28
3.1 Funções do Estagiário na DRM – Desk officer para os assuntos do Banco Asiático de Desenvolvimento	28
3.2 Funções do Estagiário como membro do Grupo de Trabalho do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras (MAMMF)	29
Capítulo IV – Principais actividades do Mestrando como <i>Desk officer</i> para os assuntos do Banco Asiático de Desenvolvimento	30
Capítulo V – Principais actividades do mestrando no Grupo de Trabalho do MAMMF	32
5.1 Estudos – Artigos – Relatórios.....	33
5.2 Divulgação de oportunidades de Negócio no Mercado de Procurement das IFI	36
5.3 Reuniões com Empresas	37
5.4 Reuniões Institucionais	38
5.5 Eventos organizados.....	38

5.6 Construção de uma página sobre as IFI no site da AICEP	44
5.7 Outras Actividades	45
Conclusão – Desafios futuros do MAMMF e importância do Estágio para o mestrando	47
Bibliografia	49

LISTA DE ABREVIATURAS

AEP – Associação Empresarial de Portugal	BM - Banco Mundial
AICEP – Agência para a Internacionalização e Comércio Externo de Portugal	DGTE-MNE – Direcção Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos do Ministério dos Negócios Estrangeiros
AID - Associação Internacional de Desenvolvimento	DRM – Direcção de Relações Multilaterais
AIP – Associação Industrial Portuguesa	GPEARI – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças e da Administração Pública
APB – Associação Portuguesa de Bancos	IFI – Instituições Financeiras Internacionais
APPC – Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores	MAMMF – Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras
BMD – Bancos Multilaterais de Desenvolvimento	SFI – Sociedade Financeira Internacional
BAfD - Banco Africano de Desenvolvimento	SOFID – Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento
BAsD - Banco Asiático de Desenvolvimento	TF - <i>Trust Fund</i> (Fundo de Cooperação Técnica)
BERD - Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento	
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento	

Introdução

A oportunidade para a realização de um estágio no Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI) do Ministério das Finanças e da Administração Pública surgiu após uma candidatura ao Programa de Estágios Profissionalizantes na Administração Central (PEPAC). Encontrando-se o aluno a realizar o mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais (CPRI), com especialização em Globalização e Ambiente, este estágio revelou-se uma oportunidade ímpar de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura (também em CPRI) e depois no mestrado, com particular ênfase para os conhecimentos no âmbito das matérias de Relações Internacionais e Globalização.

O estágio decorreu entre Julho de 2010 e Junho de 2011 e permitiu ao mestrando contactar de perto com a actividade do GPEARI no domínio de *policy making* dentro do universo da Cooperação Internacional e da Ajuda Pública ao Desenvolvimento no âmbito dos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento. Poder trabalhar com Instituições Financeiras Internacionais (IFI), em particular os Bancos Multilaterais de Desenvolvimento, entidades que representam um dos expoentes da globalização e que têm inscritos nos seus pergaminhos os trâmites do desenvolvimento económico sustentável ao mesmo tempo que impulsionam a economia mundial, revelou-se o enquadramento profissional aliciante para o mestrando.

No entanto, o estágio viria a ser mais abrangente que o previsto. O mestrando teve também a oportunidade de integrar, como representante do GPEARI, um órgão de um instrumento interinstitucional inovador e recém-criado que lhe permitiu contactar com o ambiente empresarial português, através da Agência para a Internacionalização e Comércio Externo de Portugal (AICEP). Assim, a inserção no Grupo de Trabalho das Multilaterais Financeiras, órgão executivo do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras – instrumento criado por um Acordo de Parceiros entre o GPEARI e a AICEP, com o objectivo de aumentar o “Rácio de Retorno” para a economia portuguesa resultante da participação de Portugal como accionista nos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento – veio enriquecer o estágio, elevando os horizontes de formação do mestrando. A participação no Grupo

de Trabalho das Multilaterais Financeiras permitiu ao mestrando conjugar no mesmo estágio, actividades de cariz predominantemente institucional (*policy making*) com práticas relacionadas com a diplomacia económica, particularmente através da experiência no ambiente de trabalho da AICEP, onde se encontrava sediado vários dias por semana. O contacto próximo com o tecido empresarial português, nomeadamente com empresas portuguesas já internacionalizadas ou em processo de internacionalização, ofereceu ao mestrando uma formação profissional completa e abrangente.

Dada a riqueza do estágio, torna-se um desafio realizar um Relatório que englobe tudo o que de relevante o mestrando aprendeu e experienciou. Assim, com o objectivo de o tornar mais completo e contextualizador, decidimos dividir este Relatório em cinco grandes capítulos. O Capítulo I enquadra a primeira grande dimensão do estágio – a dimensão institucional (*policy making*), começando por introduzir as Instituições Financeiras Internacionais¹, a sua natureza e funcionamento. Em seguida, aborda as linhas mestras da participação de Portugal nas IFI. Finalmente, apresenta as funções e competências da entidade do estágio, em particular a Divisão de Relações Multilaterais (DRM), inserida na Direcção de Serviços de Cooperação e Instituições do GPEARI. O capítulo II apresenta os elementos que configuram a segunda grande dimensão do estágio – a diplomacia económica. Começa por expor quais são e como funcionam as oportunidades de negócio que as IFI proporcionam, seguindo-se a caracterização da participação das empresas portuguesas nessas oportunidades. Passa depois à apresentação do Acordo de Parceiros GPEARI-AICEP que origina o Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras (MAMMF), um instrumento interinstitucional inovador na aproximação entre o tecido empresarial português e as IFI.

O capítulo III inaugura o relato da experiência do mestrando, apresentado os objectivos fixados, como *Desk officer* para os assuntos do Banco Asiático de

¹ Instituições Financeiras Internacionais e Bancos Multilaterais de Desenvolvimento, neste trabalho, serão utilizados para se referirem ao mesmo conjunto de instituições – (i) o Grupo do Banco Mundial, (ii) o Grupo do Banco Africano de Desenvolvimento, (iii) o Grupo do Banco Asiático de Desenvolvimento, (iv) o Grupo do Banco Inter-americano de Desenvolvimento, e (v) o Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento.

Desenvolvimento e como membro do Grupo de Trabalho das Multilaterais Financeiras. O capítulo IV relata as principais actividades do aluno respeitantes à primeira função e o capítulo V, mais extenso, relata as principais actividades no âmbito do segundo leque de funções. Por fim, na Conclusão é feita uma apreciação relativamente a desafios futuros do MAMMF e o balanço do estágio a nível académico, profissional e pessoal.

Capítulo I – Contextualização do Estágio

1.1 As Instituições Financeiras internacionais (IFI), em especial os Bancos Multilaterais de Desenvolvimento

As Instituições Financeiras internacionais (IFI), em especial os Bancos Multilaterais de Desenvolvimento² (BMD) são instituições financeiras multilaterais cuja missão consiste em apoiar, por via de financiamento, assistência técnica e transferência de conhecimento, os processos de desenvolvimento económico dos países membros beneficiários. Resultam do quadro de cooperação económica internacional, traçado na conferência de *Bretton Woods* em 1944, onde nasceram o Grupo do Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), e são elementos-chave na definição do modelo de cooperação multilateral que prevaleceu desde então, materializado também na acção dos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento regionais que entretanto se foram constituindo.

Com o objectivo de familiarizar o leitor com as Instituições Financeiras Internacionais que abordamos neste trabalho, e que representam uma das principais dimensões em que o estágio incidu, segue-se uma breve caracterização de cada uma, bem como das instituições que as compõem.³

Começamos pelo já referido **Grupo do Banco Mundial**⁴, fundado em 1944 pelos acordos de *Bretton Woods* e no qual Portugal participa desde 1960 com a adesão ao BIRD. É um conjunto de Instituições Financeiras Internacionais cujo principal objectivo consiste em fomentar o crescimento económico e a cooperação à escala global contribuindo para a promoção do processo de desenvolvimento económico dos países

² Para uma visão geral sobre este tema, consultar Macedo, J. B. de dir. (2005) **Empresas portuguesas e mercados lusófonos: acesso a fontes de financiamento multilateral**. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Económico e Cooperação. Lisboa, Instituto de Investigação Científica Tropical.

³ Uma versão completa da caracterização destas IFI pode ser encontrada no *site* da AICEP. O mestrando participou na elaboração desses textos.

⁴ Além das instituições descritas, o Grupo do Banco Mundial é composto também pela Agência Multilateral de Garantia de Investimentos e o Centro Internacional para a Arbitragem de Disputas sobre Investimentos.

em desenvolvimento membros. O Grupo Banco Mundial, sediado em Washington, é constituído por:

➤ **Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento:** concentra a sua actuação na concessão de financiamento aos países em desenvolvimento beneficiários, em condições mais favoráveis em relação aos mercados financeiros internacionais;

➤ **Associação Internacional de Desenvolvimento:** concede doações e empréstimos concessionais aos países membros mais desfavorecidos que não têm acesso aos mercados financeiros.

➤ **Sociedade Financeira Internacional:** tem como clientes e parceiros das suas operações empresas do sector privado e não os governos. Tem como objectivo institucional facilitar o acesso ao crédito a regiões e países excluídos do mercado de capital privado.

O modelo de governação e operação adoptado no Grupo do Banco Mundial viria igualmente a servir de referência para os Bancos Multilaterais de Desenvolvimento regionais estabelecidos nas décadas seguintes, entre os quais o Banco Africano de Desenvolvimento, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Banco Asiático de Desenvolvimento e o Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento. Portugal é também membro destes Bancos, que passamos a descrever.

O **Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD)**, criado em 1964 e com sede provisória em Túnis, é uma IFI que se dedica a promover o desenvolvimento económico sustentável e a redução de pobreza nos países membros regionais. Fazem parte do Grupo do Banco Africano de Desenvolvimento:

- **O Banco Africano de Desenvolvimento**
- **O Fundo Africano de Desenvolvimento**
- **O Fundo Fiduciário da Nigéria**

O Grupo do **Banco Interamericano de Desenvolvimento** (BID) foi fundado em 1958, com o objectivo de promover o desenvolvimento económico e social dos países da América Latina e Caraíbas. Com sede em Washington, dele fazem parte:

- **O Banco Interamericano de Desenvolvimento**
- **O Fundo para Operações Especiais**
- **O Fundo Multilateral de Investimentos**
- **A Corporação Interamericana de Investimentos**

O Grupo do **Banco Asiático de Desenvolvimento** (BAsD) é uma instituição financeira cujo principal objectivo consiste em fomentar o desenvolvimento económico e a cooperação na região da Ásia e do Pacífico. Sedeado em Manila e fundado em 1966, é constituído pelas seguintes instituições:

- **O Banco Asiático de Desenvolvimento**
- **O Fundo Asiático de Desenvolvimento**
- **O Fundo Especial do Japão**
- **O Instituto do BAsD**

Finalmente, o **Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento** (BERD) fundado em 1991, tem como principal objectivo apoiar a transição das economias centralizadas para economias de mercado em países da Europa Central, de Leste, Cáucaso do Sul e Ásia Central, tendo por base o fortalecimento da iniciativa privada e do tecido empresarial.

No que diz respeito à estrutura governativa destas instituições, não obstante as suas particularidades e âmbitos de actuação, a generalidade apresenta uma estrutura similar que obedece à seguinte divisão: i) **Presidente**; ii) **Conselho de Governadores**, órgão soberano que emite directrizes gerais sobre a orientação estratégica do Banco, normalmente com representação ministerial dos países membros (no caso português – o Ministro de Estado e das Finanças); iii) **Conselho de Administração**, que supervisiona a actividade quotidiana do Banco e que aprova políticas, estratégias e operações

essenciais ao desenvolvimento das actividades da instituição, no qual estão representados os accionistas, de acordo com o seu poder de voto, e iv) a **Direcção**, que gere as actividades quotidianas do Banco.

1.2 A participação de Portugal nas Instituições Financeiras internacionais (IFI), em especial nos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento – Objectivos político-diplomáticos e económicos

Enquanto membro e accionista das IFI, Portugal subscreve uma quota-parte do capital destas instituições, à qual corresponde uma percentagem do poder de voto nos órgãos de decisão da instituição – Conselho de Governadores e Conselho de Administração. No caso do Conselho de Governadores, Portugal é representado directamente pelo Ministro de Estado e das Finanças e no Conselho de Administração por um representante nomeado directamente ou via Administrador de outra nacionalidade que encabeça Grupo de Voto⁵.

A participação de Portugal nestas instituições prossegue objectivos gerais de natureza político-diplomática e económica⁶. Quanto aos primeiros, procura-se sobretudo aumentar a visibilidade e influência nacional nos processos de decisão das instituições e defender, por esta via, os interesses estratégicos da Política Externa e de Cooperação portuguesa.

Relativamente aos objectivos de natureza económica, estes estão estreitamente relacionados com a promoção de vantagens mútuas de cooperação económica entre Portugal e os países de destino dos fluxos multilaterais de Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) e a facilitação do acesso, por empresas e consultores portugueses, ao mercado das IFI com a consequente promoção de processos de internacionalização das empresas nacionais (Rocha, 2009).

⁵ Ao nível do Conselho de Administração das IFI, os países estão organizados em Grupos de Voto, encabeçados por um Administrador nomeado pelo país do Grupo com maior poder de voto. Os Grupos de Voto têm ainda, regra geral, um Administrador Suplente e varios Conselheiros, nomeados pelos restantes países do Grupo, de acordo com o seu poder de voto e com o esquema de rotação de posições que tenha sido acordado.

⁶ Para uma visão geral sobre este tema ver Rocha, 2009.

Portugal, através da actuação do GPEARI, tem como objectivos específicos:

“(i) acompanhar as políticas, assegurar a representação e promover a visibilidade de Portugal nas actividades e relações do Ministério das Finanças com as IFI, Comités e Facilidades nas quais participa; (ii) influenciar decisões sobre políticas e programas de apoio aos países mais pobres e, em particular, aos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e Timor-Leste; (iii) promover as vantagens comparativas das empresas, consultores e bancos nacionais, colocando-os ao serviço dos programas de desenvolvimento dos países beneficiários; (iv) contribuir para o cumprimento dos compromissos assumidos internacionalmente por Portugal relativamente ao montante da APD (até 2015); e (v) reforçar a presença de quadros portugueses nas estruturas de *staff* das instituições” (Rocha, 2009).

1.3 O Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI) do Ministério das Finanças e da Administração Pública

Passamos agora à caracterização da entidade onde o mestrando realizou o estágio de 12 meses, explicando a sua orgânica e as suas competências no seio da Administração Central do Estado.

O GPEARI tem por missão garantir o apoio à formulação de políticas e ao planeamento estratégico e operacional do Ministério das Finanças, em articulação com a programação financeira. Deve assegurar, directamente ou sob sua coordenação, as relações internacionais, acompanhar e avaliar a execução de políticas dos instrumentos de planeamento e os resultados dos sistemas de organização e gestão, em articulação com os demais serviços do Ministério. É atribuição do GPEARI, em particular na área das relações internacionais, coordenar a actividade do Ministério no âmbito das relações bilaterais europeias e multilaterais⁷.

⁷ A legislação que estabelece as funções e competências do GPEARI pode ser consultada no Decreto-Lei n.º 117 de 15 de Dezembro de 2011.

A Direcção de Serviços de Cooperação e Instituições do GPEARI é constituída por duas Divisões, a Divisão de Relações Bilaterais (DRB) e a Divisão de Relações Multilaterais (DRM), sendo esta onde o mestrando desempenhou funções durante o estágio.

A DRM apoia as actividades e relações do Ministério junto das IFI nas quais Portugal participa como membro accionista e coordena a sua representação na negociação de acordos e tratados internacionais. Compete-lhe também a elaboração de análises e estudos relacionados com temáticas multilaterais em debate nas diversas IFI, bem como estudos de avaliação dos resultados da actividade do Ministério junto dessas instituições⁸.

No cumprimento destas atribuições, a DRM orienta a sua actividade por um conjunto de linhas mestras que passamos a expor. A primeira pauta-se pelo acompanhamento da evolução da arquitectura financeira internacional relacionada com as políticas das Instituições Financeiras Internacionais, em especial dos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento, tendo por objetivo a prossecução dos interesses da Política Externa e de Cooperação portuguesa⁹.

A DRM assegura o acompanhamento dos trabalhos do Conselho dos Governadores e do Conselho de Administração das IFI de que Portugal é membro, através de *inputs* quanto à gestão da posição do país como membro accionista nestas instituições. Momentos importantes na vida das IFI, que possam resultar na alteração do poder de voto de Portugal – aumentos de capital, reconstituição de fundos concessionais ou a adesão de novos membros – podem ter um impacto directo nos interesses do país nessa instituição. Cabe à DRM efectuar todo o trabalho de preparação à tomada de decisão quanto à posição do Ministério das Finanças quanto a estes *dossiers*. Estas responsabilidades são realizadas em estreita colaboração com os representantes portugueses nos Conselhos de Administração das IFI, nomeados pelo

⁸ A descrição completa das competências da DSCI e da DRM pode ser consultada no Decreto-Lei n.º 64 de 30 de Março de 2007.

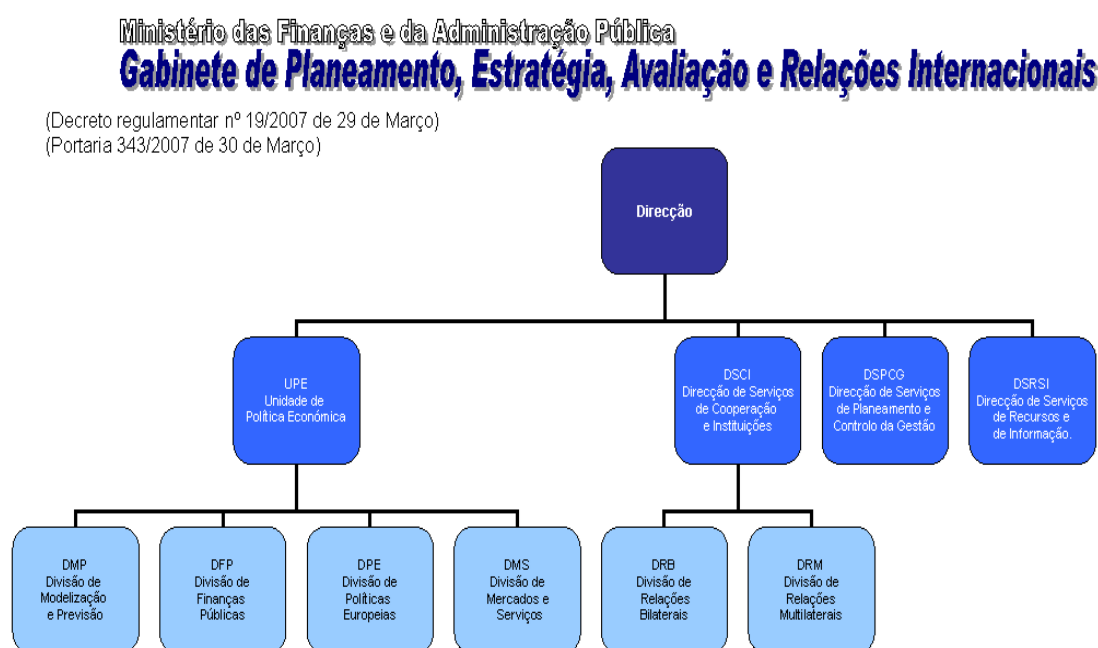
⁹ Sobre este tema consultar:

http://www.ipad.mne.gov.pt/CentroRecursos/Documentacao/EstrategiaCooperacao/Documents/Visao_Estrategica_editado.pdf e em particular a Estratégia Portuguesa de Cooperação Multilateral <http://www.ipad.mne.gov.pt/CooperacaoEuropeiaMultilateral/estrategiamultilateral/Documents/EstrategiaMultilateral.pdf> Acedidos em 07/02/2012.

Ministro de Estado e das Finanças. Note-se ainda que este acompanhamento é realizado tendo sempre em consideração as directrizes da Política Externa e de Cooperação portuguesa.

De referir que a DRM tem também o papel de definição das linhas estruturantes a serem seguidas na constituição de Fundos de Cooperação Técnica (*Trust Funds*)¹⁰ que o país mantém junto de algumas IFI, tendo em vista a promoção de projectos em sectores privilegiados para as empresas portuguesas e o reforço do relacionamento com os países prioritários da Política Externa e de Cooperação.

Para ilustrar a orgânica do GPEARI, apresentamos o seu organograma institucional.



Fonte:

http://www.gpeari.min-financas.pt/quemsomos/estrutura/GPEARIOrganogramaOficial.jpg/image_view_fullscreen

Acedido em 12/12/2011

¹⁰ Os *Trust Funds* serão explicados no ponto 2.1 do Capítulo II.

Capítulo II – As IFI como um dos canais para a internacionalização da economia portuguesa

2.1 As oportunidades de negócio nas IFI – Sector Público (*Procurement*) e o Sector Privado

Os projectos de desenvolvimento financiados pelas IFI geram oportunidades de negócio por via do fornecimento de bens, obras e prestação de serviços. As contratações para estes projectos são realizadas por via de licitações internacionais (bem como nacionais) – o *Procurement* – para as quais são elegíveis empresas dos países membros da IFI em causa. Isto é, a participação de Portugal como accionista destas instituições abre o seu respectivo mercado de *Procurement* à participação das empresas nacionais.

Com um volume de aprovações anuais superior a USD 100 mil milhões, tomando os cinco dos principais Bancos Multilaterais de Desenvolvimento, este é um mercado aliciante, mas também muito exigente e competitivo (Ferreira e Rocha, 2011).

As oportunidades de negócio geradas pelos projectos financiados pelas IFI podem ser divididas em três tipologias: i) as operações com o Sector Público; ii) as operações com o Sector Privado e iii) os Fundos de Cooperação Técnica – *Trust Funds*. Passamos a explicar em que consiste cada uma.

As operações com o **Sector Público**, ou operações com garantia soberana, consistem no financiamento a governos ou entidades governamentais dos países beneficiários membros de determinada IFI. Estas operações pressupõem uma demonstração de interesse por parte do Ministério, ou entidade nacional responsável pela gestão da relação entre o país beneficiário e a IFI. A implementação dos projectos financiados pelos créditos ou doações feitos por uma IFI a entidades públicas dos países beneficiários está na génese de um conjunto de contratações para aquisição de obras, bens e serviços por via do processo de *Procurement* destas instituições. Os concursos cumprem normas internacionais de licitação e contratação estipuladas pelas IFI (*Procurement guidelines*), oferecendo assim garantia de transparência, actuação em conformidade com as melhores práticas internacionais e segurança em todo o

processo de relacionamento entre as empresas e as autoridades locais (contratantes). Apenas as empresas registadas nos países membros da IFI financiadora podem concorrer a estas oportunidades de *Procurement*¹¹ e, embora a concorrência seja grande, estes concursos constituem atractivas oportunidades de negócio para as empresas e consultores, ao mesmo tempo que contribuem para o seu prestígio e *track record* num determinado mercado. Por outro lado, o país beneficiário, através do financiamento de projectos pelas IFI, garante que estes serão realizados de acordo com elevados padrões de qualidade e que contribuem para o desenvolvimento sustentável do país.

As operações com o **Sector Privado**, sem garantia soberana, consistem no financiamento de projectos de investimento de empresas privadas, incluindo o sector bancário, desde que os referidos projectos contribuam para o desenvolvimento económico e para o crescimento do Sector Privado dos países beneficiários. O leque de produtos de financiamento ao Sector Privado inclui linhas de crédito; empréstimos das IFI a bancos e investidores nacionais; operações de *project finance*¹² a projetos de investimento por parte de empresas nacionais nos mercados de operação das IFI e outros esquemas de financiamento. Estas operações permitem uma alavancagem dos recursos financeiros disponíveis no mercado doméstico, capitalizando a banca nacional, e contribuem para o aumento do volume de capital disponível para o investimento directo estrangeiro português nos mercados de operação das IFI. Facilitam o acesso ao crédito a países excluídos do mercado de capital privado, proporcionando a partilha e/ou cobertura de risco, podendo os promotores nacionais avançar de uma forma mais segura com investimentos nos países em desenvolvimento.

Fazemos ainda uma menção aos *Trust Funds*, ou Fundos de Cooperação Técnica. São fundos estabelecidos por via de contribuições voluntárias por parte de um ou mais doadores e regidos por um acordo celebrado entre um doador (público, privado ou uma entidade multilateral) e uma agência administradora (*trustee*), para

¹¹ Muito embora se discuta actualmente em algumas IFI a adopção de um sistema de *Procurement* universal, ou seja, aberto a empresas de todos os países.

¹² *Project Finance* é uma solução financeira que permite mitigar o risco de financiamento, adequando as características da dívida ao perfil e prazo dos *cash flows* gerados pelo próprio projecto, permitindo a sua viabilização.

financiar, geralmente por via de recursos não reembolsáveis, uma actividade específica ou um conjunto de actividades de âmbito nacional, regional ou global (Ferreira e Rocha, 2011). Os *Trust Funds* de Portugal nas IFI¹³ resultam da celebração de um acordo entre o Estado português e a IFI e destinam-se a financiar serviços de consultoria e assistência técnica nos países em desenvolvimento membros, regra geral, em actividades de preparação ou apoio à posterior implementação dos projectos financiados por essa mesma IFI. Estes fundos constituem importantes oportunidades para as empresas portuguesas, na medida em que a utilização destes fundos está, em alguns casos, ligada à obrigatoriedade de contratação de empresas e consultores nacionais, ou seja, são “fundos ligados”, por oposição a “fundos desligados” onde as empresas nacionais de qualquer país membro da IFI podem concorrer. No entanto, a gestão e proposta de projectos a serem financiados por estes fundos cabe às respectivas IFI, que submetem ao país doador o financiamento de determinado projecto com base nos sectores e países beneficiários estabelecidos como elegíveis ou prioritários na altura da celebração do acordo que regre o *Trust Fund*. Assim, os *Trust Funds* apresentam-se, frequentemente, como um canal de “entrada” para as empresas e consultores nacionais ao mercado de *Procurement* das IFI especialmente por via de serviços de consultoria.

Existe portanto, um enorme potencial de “negócios” para os agentes económicos nacionais decorrente da participação de Portugal como membro destas IFI. No próximo ponto apresentamos uma caracterização da participação das empresas portuguesas especificamente no mercado de *Procurement* das IFI.

2.2 As empresas portuguesas nas oportunidades de negócio das IFI – Caracterização

Neste ponto traçamos um quadro geral sobre uma das vertentes em que incidiu o estágio – levantamento, sistematização e análise de dados relativos à participação dos agentes económicos nacionais no quadro das oportunidades de

¹³ Portugal mantém *Trust Funds* no BAfD, BERD e BID.

negócio das IFI¹⁴ – a fim de compreendermos a matriz que caracteriza a participação das empresas portuguesas no mercado de *Procurement* das IFI.

No que diz respeito à IFI com mais contratos ganhos por empresas portuguesas, observamos uma predominância do Banco Mundial como mercado multilateral por excelência para o *Procurement* de bens e serviços. De entre as possíveis razões que possam contribuir para este facto contam-se: i) a incorporação mais antiga de Portugal nesta IFI; ii) ser o maior banco multilateral de desenvolvimento, e portanto, o maior mercado de *Procurement*; e iii) a cobertura geográfica mundial deste banco, em geral, e a importância das suas operações em África e Europa de Leste em particular. Uma nota ainda para um elevado número de contratos ganhos por consultores individuais neste Banco.

Paralelamente, observa-se também uma participação relativamente regular das empresas portuguesas no mercado de *Procurement* do Banco Africano de Desenvolvimento, participação esta que é mais reduzida nos casos do Banco Interamericano de Desenvolvimento e do Banco Europeu para Reconstrução e Desenvolvimento. No Banco Asiático de Desenvolvimento, a participação de empresas em *Procurement* no âmbito de projetos financiados por esta IFI é praticamente inexistente.

A distribuição geográfica dos contratos ganhos por Portugal evidencia uma maior concentração nos países de língua portuguesa e, em grau menor, no Leste Europeu. No que diz respeito a valores, regra geral, o montante médio dos contratos ganhos é baixo. Verifica-se uma predominância, em número, dos contratos de consultoria. Os contratos de fornecimento de obras destacam-se por montantes mais elevados mas em menor número. A participação das empresas portuguesas caracteriza-se também por uma volatilidade na quantidade de contratos ganhos, o que pode indicar uma participação casual das empresas, bem como grandes dificuldades em vencerem contratos.

Debruçamo-nos agora sobre as possíveis razões para o cenário apresentado. Sendo certo que o nível de participação das empresas nacionais em contratos de

¹⁴ Estas conclusões encontram-se desenvolvidas no artigo que o estagiário realizou, em co-autoria com a Dr^a Ana Ferreira, e que pode ser consultado no Anexo I.

Procurement ganhos é relativamente baixo em termos absolutos, importa esclarecer que Portugal é também um pequeno accionista e doador no seio das IFI (Ferreira e Rocha, 2011).

Parece ser, igualmente, evidente o desconhecimento da grande maioria das empresas nacionais das regras e procedimentos de *Procurement* destas instituições, razão pela qual é plausível assumir que muitas propostas apresentadas e contactos encetados tenham sido infrutíferos. A reduzida dimensão, em termos comparativos, da maioria das empresas portuguesas e a sua relativa inexperiência na negociação de consórcios e contratações mais complexas, traduzida pela pouca experiência de internacionalização, pode também constituir uma fragilidade acrescida. É essencial que as empresas interessadas tenham em conta que uma abordagem às IFI é um processo de médio e longo prazo e que a persistência dos contactos e a consulta sistemática das oportunidades em *Procurement* são factores essenciais (Ferreira e Rocha, 2011). Durante o estágio, o *feedback* recebido pelo mestrando, proveniente de vários dos especialistas de *Procurement* das IFI aponta, em muitos casos, para candidaturas mal apresentadas e para o pouco à vontade das empresas nacionais no *networking* requerido na abordagem a estas instituições, como outros dos factores de insucesso.

Outro facto que merece referência é a predominância que os contratos de serviços de consultoria assumem em termos do número global de contratos ganhos por empresas nacionais. De entre as várias explicações possíveis destacam-se três como principais. Em primeiro lugar, a evidência de que os obstáculos à entrada na actividade de consultoria em novos mercados são significativamente menores do que aquelas com que se deparam empresas de obras ou de fornecimento de bens e equipamentos ao aventurar-se num mercado onde não têm ainda rede de distribuição/fornecimentos ou capital físico já instalado. Em segundo lugar, é possível que, dados os montantes mais baixos dos contratos desta natureza, os procedimentos de licitação sejam mais expeditos e, nalguns casos, mais directos, privilegiando empresas com *track record* comprovado. Em terceiro lugar, destacamos a *expertise* reconhecida das empresas nacionais em sectores como engenharia, construção civil, economia e administração pública, em especial nos países lusófonos (Ferreira e Rocha, 2010).

Embora seja possível identificar um conjunto de empresas nacionais que parecem ter uma participação relativamente assídua em contratos financiados pelas IFI, a participação da grande maioria das empresas nacionais pode ser caracterizada como esporádica e intermitente. Este facto revela a ausência de uma estratégia consciente e consistente de internacionalização e desenvolvimento de negócio por via deste mercado.

2.3 O “Rácio de Retorno” para a economia portuguesa

A actual fórmula de cálculo dos benefícios para a economia portuguesa resultantes da participação de Portugal como accionista nestas instituições, vulgarmente designada por “Rácio de Retorno”, é a seguinte:

$$\text{Rácio de retorno} = \frac{\text{Montante dos contratos adjudicados, ano } n \text{ (em USD)}}{\text{Montante dos desembolsos realizados, ano } n \text{ (em USD)}}$$

Como observamos, o indicador usado para medir e avaliar o retorno para a economia portuguesa da participação numa determinada IFI compara o montante dos contratos adjudicados a empresas nacionais no âmbito de projectos financiados por essa instituição – *i.e.*, dados reportados relativos ao *Procurement* de bens, serviços e obras (incluindo consultoria) – e o montante das contribuições e subscrições de capital desembolsado por Portugal em favor dessa instituição, num determinado ano.

O “Rácio de Retorno” é utilizado não apenas como elemento caracterizador da participação nacional em cada uma das IFI, mas também como *input* no processo de decisão quanto a, por exemplo, alocação de recursos financeiros – subscrições de capital e contribuições para os *Trust Funds*. Quer sejam parcial ou totalmente desligados, tanto a definição dos sectores estratégicos elegíveis para financiamento por parte dos fundos portugueses, como a decisão sobre que projectos financiar são, em grande medida, determinadas pelo seu potencial em gerar oportunidades de negócio para os agentes económicos nacionais (Ferreira e Rocha, 2011).

Estima-se que o “Rácio de Retorno” da participação portuguesa nos cinco principais Bancos Multilaterais de Desenvolvimento, no período de 2005 a 2009, tenha

sido de 1,15. Ou seja, por cada dólar desembolsado pelo Governo português como membro daquelas IFI, a economia portuguesa obteve um retorno de 1,15 dólares em contratos adjudicados a empresas e consultores. (Ferreira e Rocha, 2010). Através deste valor, constatamos que a participação das empresas portuguesas no mercado de *Procurement* das IFI tem sido modesta.

A inexistência de uma abordagem holística, coerente e articulada às oportunidades de negócio das IFI pode ser vista como uma oportunidade inexplorada pelas empresas bem como pelas instituições nacionais com competências na matéria, com vista a reforçar o benefício da economia portuguesa da participação de Portugal como accionista e doador destas IFI. No próximo capítulo introduzimos o Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras (MAMMF), um instrumento interinstitucional criado pelo GPEARI e pela AICEP, que tem por objectivo aumentar a participação dos agentes económicos nacionais junto das oportunidades de negócio das IFI, aumentando o rácio de retorno para a economia portuguesa.

2.4 O Acordo de Parceiros GPEARI – AICEP para a criação do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras (MAMMF)¹⁵

Como vimos, o mercado de *Procurement* das IFI é muito atractivo, com projectos nos mais variados sectores de actividade e com oportunidades de negócio em todos os continentes. É também um mercado extremamente competitivo, com elevada exigência ao nível da transparência dos processos de contratação e de *accountability*, regendo-se por regras e procedimentos específicos e com idiosincrasias próprias que importa conhecer e compreender (Ferreira e Rocha, 2010).

Neste contexto, e com vista a promover a participação das empresas nacionais no mercado de *Procurement*, o GPEARI e a AICEP tomaram a iniciativa de constituir um mecanismo interinstitucional que pretende dinamizar o trabalho em rede entre as várias entidades nacionais que detêm competências relacionadas com as IFI e a

¹⁵ Uma apresentação completa do MAMMF pode ser consultada no Anexo III.

internacionalização da economia portuguesa, aproveitando a *expertise* e mais-valias de cada uma delas, a fim de maximizar o retorno para a economia portuguesa da participação de Portugal como accionista e doador nestas instituições.

Assim, o GPEARI – entidade coordenadora da actividade do Ministério das Finanças e da Administração Pública no âmbito das relações internacionais - e a AICEP¹⁶ – entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa – assinaram, em 20 de Outubro de 2009, um Acordo de Parceiros com o objectivo de criar um Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras (MAMMF). Este Acordo de Parceiros visa instituir um mecanismo cuja finalidade passa por acompanhar de forma exclusiva, sistemática e directa o mercado das multilaterais financeiras, procurando dinamizar uma rede institucional de acompanhamento do referido mercado. Os principais Bancos Multilaterais de Desenvolvimento que constituem este mercado e que serão acompanhados de uma forma permanente pelo MAMMF são os já referidos no Capítulo I. Outras IFI como a Corporação Andina de Fomento, a que Portugal aderiu recentemente¹⁷, serão também alvo de acompanhamento e colaboração¹⁸.

Com a criação do MAMMF procura-se articular actuações e criar sinergias entre as entidades nacionais com competências relevantes nesta área¹⁹ e dinamizar redes institucionais e associativas existentes em torno do acompanhamento deste mercado assim como o desenvolvimento de estratégias concertadas de promoção das empresas e consultores nacionais no mercado das IFI. Pretende-se garantir que a participação portuguesa no capital das IFI resulte num adequado retorno para a economia nacional, tendo em vista aproveitar plenamente as oportunidades de negócio geradas e

¹⁶ A AICEP tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua actividade exportadora, alicerça a sua actividade em iniciativas de divulgação e promoção no exterior das empresas portuguesas, tendo em vista o reforço da visibilidade de Portugal nos mercados externos.

¹⁷ Sobre a adesão de Portugal à CAF ver http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-adere-a-corporacao-andina-de-fomento_75641.html Acedido em 23/02/2012

¹⁸ Outros instrumentos tais como o Fundo Europeu de Desenvolvimento ou ainda programas especiais como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, têm oportunidades em *Procurement* e serão por isso igualmente alvo de acompanhamento sempre que possível.

¹⁹ Associações empresariais e entidades institucionais, que descrevemos em seguida.

contribuindo desta forma para o aumento das exportações nacionais e para a internacionalização das empresas portuguesas.

O conhecimento de iniciativas como esta torna-se especialmente relevante no actual quadro político onde a diplomacia económica (AICEP) passou para a alçada do Ministério dos Negócios Estrangeiros, demonstrando a importância de uma maior integração e coordenação entre diplomacia política e diplomacia económica no processo de internacionalização das empresas portuguesas.

O MAMMF é composto por dois órgãos, o **Grupo de Trabalho** (GT) e a **Comissão de Acompanhamento** (CA). Em seguida descrevem-se as principais competências e composição de cada um.

O **Grupo de Trabalho**, de carácter operacional e composição mista (quadros do GPEARI e da AICEP), implementa as recomendações da Comissão de Acompanhamento e é responsável pelo trabalho técnico de suporte ao MAMMF. Reporta às Direcções do GPEARI e da AICEP e, segundo o Acordo de Parceiros, os seus principais objectivos são:

- Centralizar a informação relativa a projectos resultantes de financiamentos multilaterais e outros concursos internacionais no âmbito do mercado das multilaterais bem como sua posterior divulgação na forma de base de dados;
- Acompanhar a evolução de projectos apresentados, bem como prestar serviços de consultoria quanto ao *feedback* de eventuais factores de insucesso da candidatura;
- Coordenar e divulgar a realização de seminários e *workshops* relativos a oportunidades de negócio (licitação, investimento e consultoria) de forma abrangente ou específica a determinados sectores de actividade considerados relevantes;
- Agendar missões e/ou visitas de empresas aos respectivos departamentos e escritórios locais das IFI;
- Divulgar informação sobre os *Trust Funds* de Portugal junto das IFI, bem como as estratégias dos organismos internacionais financiadores;
- Coordenar a redacção de manuais relativos a cada uma das IFI, bem como ao ciclo do projecto;

- Constituir um sistema individualizado de alerta para os agentes económicos nacionais, com personalização de critérios de pesquisa;
- Editar folhetos informativos de acompanhamento da actualidade das instituições, considerada relevante para este âmbito, novos projectos, projectos em curso e de contratos adjudicados a agentes económicos nacionais.
- Promover o recurso sistemático a tecnologias de informação eficientes e inovadoras.

Foi no Grupo de Trabalho que o mestrando desempenhou a maioria das suas funções durante o estágio, permitindo-lhe realizar uma grande diversidade de tarefas e trabalhar com IFI, entidades institucionais e empresas portuguesas. As suas principais experiências no GT serão relatadas no Capítulo V.

A **Comissão de Acompanhamento**, de carácter e funções consultivas, define as grandes linhas de orientação estratégica do MAMMF e conta com uma representação institucional alargada, ou seja, com as principais entidades em Portugal com competências na área. Além do GPEARI e da AICEP, nela estão também representadas as seguintes entidades:

- AEP – Associação Empresarial de Portugal
- AIP – Associação Industrial Portuguesa
- APB – Associação Portuguesa de Bancos
- APPC – Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores
- CPCI – Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário*
- DGAE – Direcção-Geral das Actividades Económicas do MEE*
- DGATE – Direcção Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos do Ministério dos Negócios Estrangeiros
- ENERGYIN – Pólo de Competitividade e Tecnologia da Energia*
- IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
- PPA – Parceria Portuguesa para a Água*
- SOFID – Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento S.A.

*Entidades que se juntaram ao MAMMF numa fase posterior ao término do estágio.

Compete à Comissão de Acompanhamento a definição de estratégias de promoção da participação dos agentes económicos nacionais nas oportunidades de negócio das IFI, bem como emitir recomendações e pareceres sobre todas as questões relativas à inserção dos agentes económicos portugueses no mercado em causa. A experiência e *expertise* da cada uma das entidades contribuirá também para a consolidação e dinamização da rede institucional do MAMMF.

O organograma que se segue demonstra a estrutura do MAMMF.



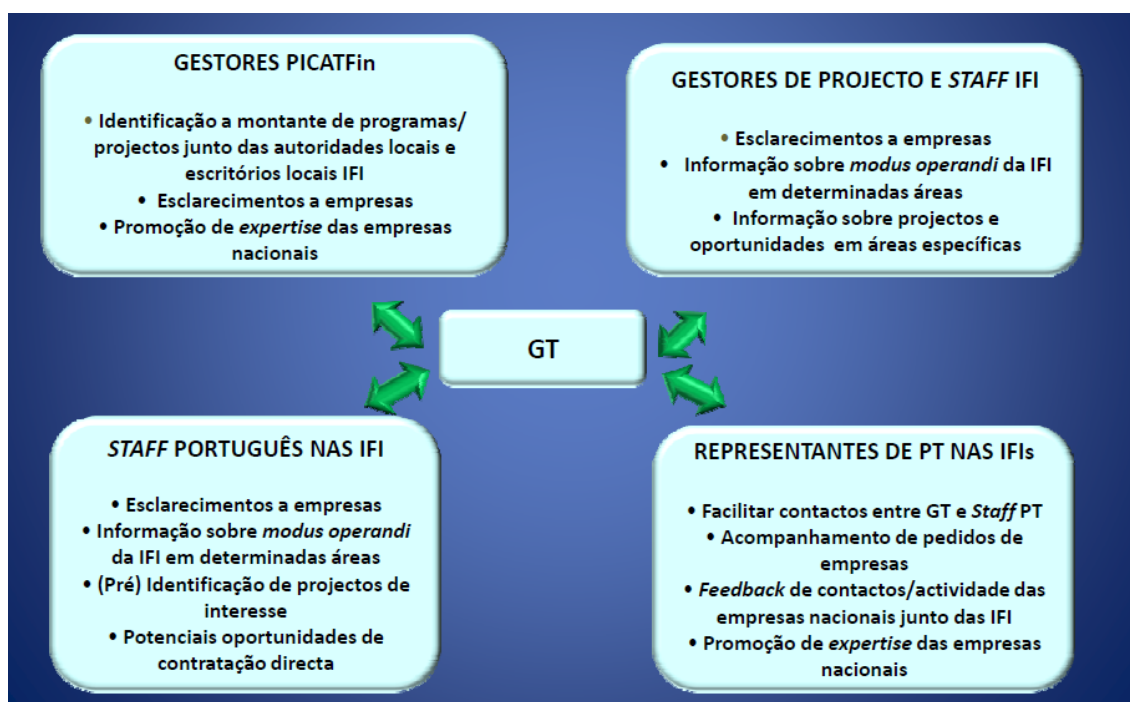
Fonte: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/VENDER/Multilaterais/PublishingImages/multilaterais.png> Acedido 14/01/2012

2.5 O MAMMF – instrumento interinstitucional inovador na aproximação entre os agentes económicos nacionais e as IFI

Neste capítulo vamos explorar o potencial do MAMMF através da decomposição das mais-valias, competências e sinergias resultantes do trabalho em rede das instituições que o constituem. Esta análise permitir-nos-á depois traçar um quadro geral sobre as vantagens que emergem da arquitectura do MAMMF.

O GPEARI, como vimos, sendo o órgão responsável, entre competências noutras áreas, pela condução da participação de Portugal no seio das IFI enquanto país accionista e doador, desempenha um papel central na aproximação dos agentes económicos nacionais e as IFI, nomeadamente por via do conhecimento do funcionamento das instituições da mais-valia da rede de contactos com os representantes nacionais assim como com quadros-chave das IFI, que são cruciais para a actuação do Grupo de Trabalho do MAMMF. Para além da sua actuação a nível multilateral, o GPEARI é ainda responsável pela gestão de programas bilaterais de assistência técnica em países prioritários da cooperação portuguesa. Um resumo do papel e das principais mais-valias do GPEARI pode ser observado no Esquema 1.

Esquema 1 – Mais-valias do GPEARI para a Rede do MAMMF



Fonte: Esquema elaborado pelo estagiário, parte de um documento interno apresentado na 2ª reunião da Comissão de Acompanhamento do MAMMF.

Nota: Os PICATFin (Programa Integrado de Cooperação e Assistência Técnica em Finanças Públicas) são programas acordados entre Portugal e alguns países da CPLP tendo como objectivo contribuir para o reforço da capacitação de Serviços e Técnicos públicos em áreas como a Administração Pública, Impostos ou Orçamento, numa perspectiva integrada, assegurando a transferência de conhecimentos técnicos e experiências.

A AICEP tem igualmente um papel timoneiro no MAMMF. Como instituição que tem por missão promover políticas de apoio à internacionalização e aumento das

exportações nacionais e de investimento directo no país, detém uma série de mais-valias muito importantes para a rede do MAMMF, destacando-se as suas Delegações comerciais em vários países e o contacto próximo e mobilizador que mantém com o tecido empresarial português. Podem ver-se as principais mais-valias que a AICEP aporta para a rede do MAMMF e nas quais o Grupo de Trabalho se apoia no cumprimento da sua actividade no Esquema 2.

Esquema 2 – Mais-valias da AICEP para a rede do MAMMF



Fonte: Esquema elaborado pelo estagiário, parte de um documento interno apresentado na 2ª reunião da Comissão de Acompanhamento do MAMMF.

Em seguida na nossa análise começamos por nos debruçar pelas Associações que compõem o MAMMF e que estão representadas ao nível da Comissão de Acompanhamento: a Associação Portuguesa de Bancos; a Associação Industrial Portuguesa; a Associação Empresarial de Portugal; e a Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores. O papel das Associações no seio do MAMMF é sobretudo o de fazer a “ponte” entre o Grupo de Trabalho e os seus associados – empresas dos mais variados sectores e a banca. Esta ligação com o Grupo de Trabalho tem um cariz recíproco, ou seja, tanto recebem informação, por exemplo sobre oportunidades de

negócio para divulgarem junto dos seus associados; como enviam informação ao GT, por exemplo, sobre associados interessados em participarem em projectos ou missões empresariais organizados pelo GT. Esta reciprocidade permite ao Grupo de Trabalho ficar a conhecer mais de perto o perfil das empresas interessadas em concorrer ou já em processos de concurso em licitações no mercado de *Procurement* das IFI assim como um conhecimento geral sobre a composição dos respectivos associados. Para esta partilha de informação é designado um Ponto de Contacto para o GT, ou seja, um quadro que fica responsável por todas as interações entre a sua Associação e o Grupo de Trabalho. Para além deste Ponto de Contacto é designado igualmente um representante, normalmente um quadro mais elevado da Associação para a representar na Comissão de Acompanhamento do MAMMF. Por razões de discrição, nenhum destes contactos será divulgado neste Relatório.

A participação das Associações empresariais no MAMMF – AEP, AIP, APPC, APB para nomear as principais - e em especial a sua interacção directa e próxima com o Grupo de Trabalho enriquecem de uma forma muito relevante a rede do Mecanismo e permitem reforçar a proximidade e a facilitação de conhecimento às empresas. Exemplos de actividades que resultam directamente da colaboração entre o Grupo de Trabalho e as Associações incluem, i) a inclusão de uma agenda especificamente dedicada ao mercado das IFI no programa das missões empresariais organizadas; ii) co-organização com o GT de acções de informação e divulgação do mercado de *Procurement* das IFI em Portugal; iii) agendamento de encontros e outras acções aquando da visita de representantes das IFI a Portugal e iv) divulgações de interesse geral sobre eventos internacionais e oportunidades de negócio no âmbito das IFI.

Abordamos agora as mais-valias partilhadas com o Grupo de Trabalho das restantes entidades que compõem o MAMMF.

➤ **DGATE-MNE - Direcção-Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos do Ministério dos Negócios Estrangeiros²⁰**

²⁰ Em Dezembro de 2011, com a transferência da tutela da AICEP para o Ministério dos Negócios Estrangeiros, operou-se a extinção da Direcção Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos.

A inclusão da rede de representações diplomáticas portuguesas constitui um elemento fundamental para a concretização dos objectivos do Mecanismo de Acompanhamento, através de:

- i) Identificação de oportunidades de negócio nos países beneficiários das operações das IFI;
- ii) Acompanhamento, junto das entidades respectivas, de eventuais propostas apresentadas por empresas portuguesas;
- iii) Acompanhamento, sempre que possível, das empresas quando se deslocam aos respectivos mercados, para reuniões com autoridades locais e com representantes das IFI.

➤ **IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento**²¹

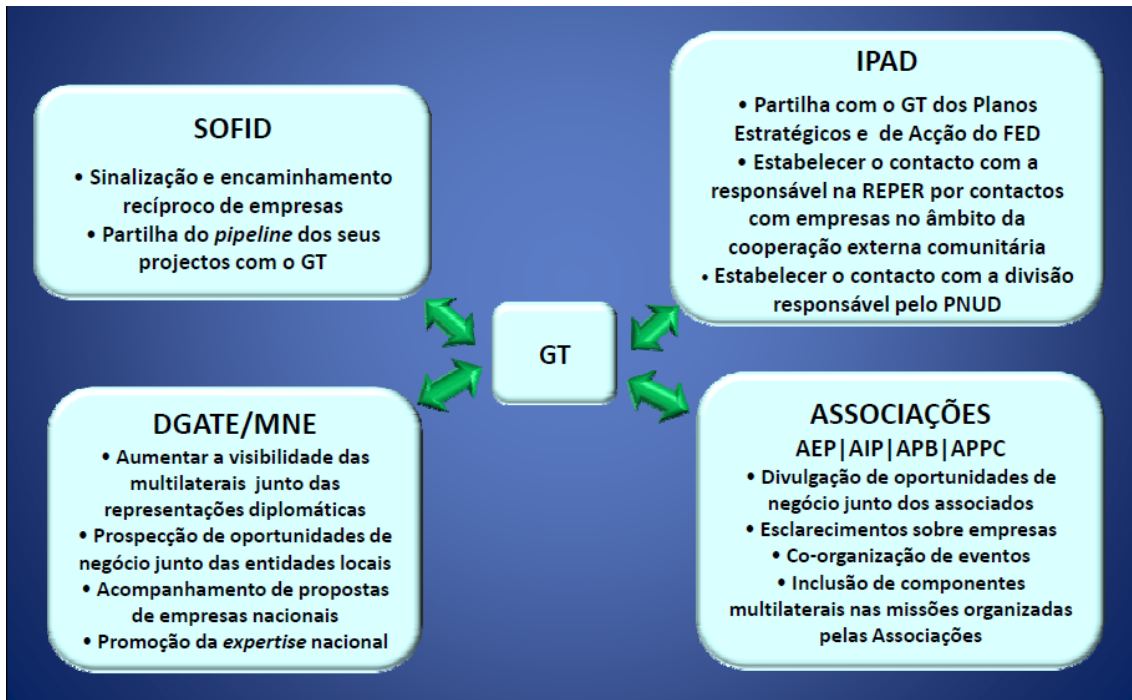
A colaboração é desenvolvida no sentido de melhor se identificarem e aproveitarem oportunidades resultantes dos programas de cooperação em que Portugal participa no âmbito de vários organismos internacionais (União Europeia, Nações Unidas), e que são acompanhados pelo IPAD.

➤ **SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento**

Como Instituição Financeira de Desenvolvimento Portuguesa, a SOFID é o instrumento por excelência à disposição das empresas nacionais para financiar os seus investimentos em países em vias de desenvolvimento. A SOFID e o GT sinalizam e encaminham reciprocamente empresas com interesse nas oportunidades de negócio das IFI.

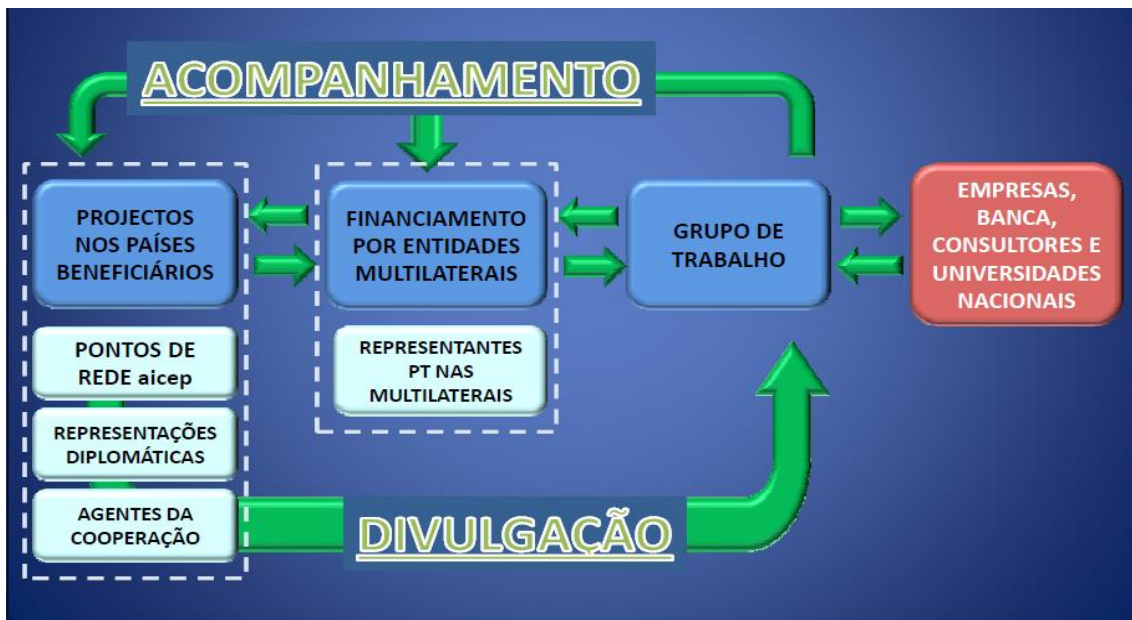
²¹ O IPAD e o Instituto Camões encontram-se em processo de fusão. Esta dará origem ao Instituto da Cooperação e da Língua e terá por missão potenciar o desenvolvimento da política da cooperação internacional e a promoção da língua e cultura portuguesa no estrangeiro

Podemos ver um resumo das mais-valias destas entidades no Esquema 3:



Fonte: Esquema elaborado pelo estagiário, parte de um documento interno apresentado na 2ª reunião da Comissão de Acompanhamento do MAMMF.

Idealmente, o fluxo de informação que se pretende implementar é o seguinte:



Fonte: Esquema elaborado pelo estagiário, parte de um documento interno apresentado na 2ª reunião da Comissão de Acompanhamento do MAMMF.

Com a composição institucional definida, podemos agora traçar um quadro geral sobre as sinergias que resultam de um instrumento com a arquitectura como a do MAMMF e com as quais o Mecanismo prossegue os seus objectivos.

O MAMMF contribui para uma aproximação entre os agentes económicos nacionais e as IFI, através de i) divulgação e acompanhamento de oportunidades de negócio, criando *awareness* junto das empresas portuguesas para o mercado de *Procurement* das IFI; ii) apoio e formação às empresas – *knowledge e capacity building* – ou ainda iii) organização de seminários e visitas de representantes das IFI em Portugal permitindo contacto directo com o tecido empresarial português²². Estes são alguns dos benefícios que a fluidez de informação, permanente e concertada entre as entidades da rede do MAMMF e o Grupo de Trabalho oferecem para que os agentes económicos nacionais possam aproveitar de uma forma cada vez mais eficaz tanto o mercado de *Procurement* como as oportunidades no Sector Privado das IFI, promovendo a internacionalização da economia portuguesa. Cumpre no entanto salientar que esta arquitectura é inédita em Portugal, pelo que a sua estabilização e desenvolvimento é algo que levará o seu tempo, e será prosseguida através de pequenos passos, “tentativa e erro”, abrindo novos caminhos.

²² Exemplos práticos da implementação dos instrumentos utilizados pelo GT são descritos no Capítulo V deste Relatório, onde o mestrando relata as principais actividades ao longo do estágio.

Capítulo III – Integração do Estagiário – Objectivos Gerais

Passamos agora a um conjunto de capítulos que descrevem os objectivos, as funções/competências e as experiências do mestrando durante os 12 meses em que estagiou no GPEARI. Segundo o plano de estágio, foram fixados os seguintes objectivos gerais para os 12 meses de estágio.

i) Garantir o apoio técnico à formulação e monitorização das políticas, prioridades e objectivos do Ministério das Finanças e da Administração Pública, bem como assegurar a representação institucional do Ministério, designadamente através da participação activa em reuniões, nacionais e internacionais.

ii) Promover uma rede interactiva de informação e conhecimento, onde a soma dos *policy papers*, artigos, *workshops* e notícias produzidas para a *newsletter* da área internacional do GPEARI deverá ocorrer num número de 15.

iii) Contribuir para a maximização da eficácia na capacidade de resposta atempada às solicitações internas e externas recebidas pelo GPEARI, designadamente por apresentar uma taxa de resposta atempada as solicitações não inferior a 95,75%.

3.1 Funções do Estagiário na DRM – *Desk officer* para os assuntos do Banco Asiático de Desenvolvimento

Nas funções atribuídas ao mestrando como *Desk officer* para os assuntos do Banco Asiático de Desenvolvimento contam-se:

i) Contributo activo na preparação logística e de conteúdos da Reunião Anual dos Administradores e outros representantes nacionais nos Conselhos de Administração das Instituições Financeiras Internacionais de que Portugal faz parte;

ii) Acompanhamento dos trabalhos dos Conselhos de Administração e Conselhos de Governadores das várias Instituições Financeiras Internacionais e facilidades acompanhadas pela DRM, entre outros, através da redacção de notas e informações, prosseguindo os objectivos da participação nacional na instituição.

iii) Coordenação da edição dos boletins informativos da área internacional do GPEARI, com periodicidade trimestral.

3.2 Funções do Estagiário como membro do Grupo de Trabalho do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras (MAMMF)

Como representante do GPEARI no Grupo de Trabalho do MAMMF, o mestrando desempenhou funções, três a quatro dias por semana na sede da AICEP. As funções designadas foram as seguintes:

i) Participação e acompanhamento directo dos trabalhos do Grupo de Trabalho AICEP-GPEARI do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras, em representação do GPEARI, designadamente ao nível da disseminação junto das empresas e consultores nacionais das oportunidades de negócio decorrentes das actividades das Instituições Financeiras Internacionais; realização de eventos de promoção destas mesmas oportunidades de negócio; desenvolvimento de conteúdos de suporte ao MAMMF e de apoio às empresas, entre outros.

Capítulo IV – Principais actividades do Mestrando como *Desk officer* para os assuntos do Banco Asiático de Desenvolvimento

Neste capítulo relatam-se as principais actividades do estagiário na qualidade de *Desk-officer* para os assuntos relacionados com o Banco Asiático de Desenvolvimento (BASD).

➤ Produção de documentos técnicos de apoio à formulação de políticas e preparação de posições do Ministério das Finanças e da Administração Pública, entre os quais 9 recomendações de orientação de voto ao Ministro de Estado e das Finanças enquanto Governador por Portugal no Conselho de Governadores das Instituições Financeiras Internacionais.

➤ Apoio na preparação da logística e conteúdos para as pastas da Delegação Portuguesa à 44ª Reunião Anual do Banco Asiático de Desenvolvimento que ocorreu de 3 a 6 Maio, em Hanói - Vietname.²³ A delegação portuguesa à referida reunião foi chefiada pelo Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento, em representação do Ministro de Estado e Finanças. O apoio à preparação da delegação foi feito em duas vertentes:

i) Apoio logístico: consistiu em apoiar e coordenar todo o processo logístico (deslocação, estadia, vistos) dos participantes da delegação portuguesa em coordenação com a agência de viagens, as autoridades Vietnamitas, o *staff* do Banco Asiático de Desenvolvimento e ainda o Ministério dos Negócios Estrangeiros para a emissão dos vistos dos membros da delegação portuguesa.

ii) Apoio na preparação dos conteúdos da Pasta para o chefe da Delegação. Esta pasta contém documentos de base e enquadramento de todos os temas em discussão na Reunião Anual do BASD bem como a posição e intervenções nacionais relativamente a estes, entre outros itens de interesse no apoio ao Chefe de Delegação.

Foram ainda produzidas cerca de 20 notícias para a *newsletter* da área internacional do GPEARI, principalmente relacionadas com a actividade do Grupo de

²³ Sobre este evento pode ser consultado o comunicado de imprensa emitido pelo Ministério das Finanças e da Administração Pública: http://www.gpeari.min-financas.pt/noticias/comunicado_mfap-assembleia_de_governadores_do_banco_asiatico_de_desenvolvimento.pdf Acedido a 22/01/2012

Trabalho das Multilaterais, em particular para a Caixa Multilaterais. Estas notícias podem ser consultadas *online*:

- *Newsletter 7:* <http://www.gpeari.minfinancas.pt/newsletter/newsletter-07>
- *Newsletter 8:* <http://www.gpeari.min-financas.pt/newsletter/newsletter-08>
- *Newsletter 9:* <http://www.gpeari.min-financas.pt/newsletter/newsletter-09>
- *Newsletter 10:* <http://www.gpeari.min-financas.pt/newsletter/newsletter-10>

Capítulo V – Principais actividades do mestrando no Grupo de Trabalho do MAMMF

Para efeitos de simplificação as actividades realizadas neste âmbito foram divididas em categorias. Ressalva-se no entanto que o dia-a-dia do estágio era caracterizado por uma grande multiplicidade de tarefas que dificilmente poderiam ser exaustivamente relatadas neste Relatório. Por exemplo, o mestrando realizava, como suporte das tarefas abaixo descritas, um número de tarefas adjacentes que têm que ver com a coordenação entre o GPEARI e a AICEP, tais como organizar e agendar reuniões ou fazer pontos de situação. Uma nota ainda para as reuniões semanais do Grupo de Trabalho, realizadas com a presença de quadros superiores do GPEARI e da AICEP que detinham o pelouro das relações da instituição no âmbito do MAMMF, para pontos de situação e coordenação de actividades, em que o estagiário efectuava as subsequentes notas internas.

Seguem-se quadros resumo com as principais actividades que caracterizaram o estágio para em seguida se descreverem com mais detalhe exemplos concretos:

<p>Contactos Institucionais (internacionais)</p> <p>Levantamento de dados (contratos, empresas registadas)</p> <p>Levantamento contactos Staff</p> <p>Contactos com Representantes de PT nas IFI</p> <p>Reuniões com Representantes das IFI</p>	<p>Contactos Institucionais (nacionais)</p> <p>Diariamente no âmbito da actividade do GT</p> <p>Trabalhos da Comissão de Acompanhamento</p> <p>Reprodução de Fluxogramas</p> <p>Reuniões de Coordenação</p>
<p>Contactos com Empresas</p> <p>Participação em acções de capacitação empresarial desenvolvidas pela AICEP</p> <p>Missões Empresariais</p> <p>Divulgações de Concursos de <i>Procurement</i></p> <p><i>Business Opportunity Seminars</i></p> <p>Encontros Bilaterais IFI-Empresas e GT-Empresas</p>	<p>Produção de Conteúdos</p> <p>Produção de 2 artigos publicados pelo GPEARI</p> <p>Conteúdos para a página do Grupo de Trabalho no <i>site</i> da AICEP</p> <p>Estudos e Relatórios</p> <p>Notícias Newsletter GPEARI</p> <p>Produção de Documentos Técnicos (como <i>Desk Officer</i> para o BASD)</p>

5.1 Estudos – Artigos – Relatórios

Levantamento e Criação de uma base exaustiva e nominal da participação dos agentes económicos nacionais em todas as IFI

Uma das primeiras tarefas atribuídas ao estagiário foi a realização de um levantamento de dados o mais exaustivo possível relativamente aos contratos ganhos por empresas portuguesas em processos de *Procurement* nas principais IFI acompanhadas pelo GT (BM, BAfD, BAsD, BERD, BID), no período temporal compreendido entre 2005 e 2009. Este estudo acabou por ser alargado, incluindo também o levantamento dos projectos financiados pelo Sector Privado e pelos Fundos de Cooperação Técnica Portugueses nas referidas IFI. O objectivo deste documento foi o de fazer uma caracterização sobre os padrões da participação dos agentes económicos nacionais nas oportunidades de negócio geradas pelas IFI. É um documento de base e que serve de referência ao trabalho do MAMMF e da sua definição de objectivos.

Este levantamento encontra-se dividido por i) nome do agente económico (empresa, banca, consultor individual); ii) projecto; iii) país onde foi realizado; iv) IFI pela qual foi ganho/financiado; v) ano em que foi adjudicado e vi) montante.

Após a realização deste levantamento, na forma de tabelas, a sua informação foi trabalhada e foi produzido um documento com uma caracterização mais completa da actividade dos agentes económicos nacionais junto das IFI. Este documento apresenta informação, dividida por IFI, relativa a contratos ganhos em *Procurement*, operações com o Sector Privado e actividade nos Fundos de Cooperação Técnica.

Artigo “Caracterização da participação das empresas e consultores nacionais no mercado do *Procurement* e consultoria das Instituições Financeiras Internacionais”

O documento anterior acabou por servir de base para realização deste artigo, escrito em co autoria com a Dr.^a Ana Ferreira (quadro do GPEARl). O artigo pretendeu lançar luz sobre a actividade dos agentes económicos nacionais juntos das IFI, tendo as

suas conclusões já sido abordadas no ponto 2.2 do Capítulo II. Pode ser consultado no Anexo I.

Artigo “Retorno para a economia portuguesa da participação nas Instituições Financeiras Internacionais – considerações metodológicas e conceptuais sobre o cálculo do Rácio de Retorno”

Este segundo artigo, feito também em co autoria com a Dr^a Ana Ferreira, aborda as fragilidades da actual fórmula de medição utilizada para calcular os benefícios para a economia portuguesa resultantes da participação de Portugal como accionista nestas instituições, vulgarmente designada por “Rácio de Retorno”.

Para a elaboração do artigo foram analisados os relatórios de *Procurement* publicados periodicamente pelas IFI, com o objectivo de estudar a forma como são caracterizados e reportados os contratos gerados no *Procurement* de bens, serviços e obras, pelas IFI. A informação apurada por esta via foi, por sua vez, complementada com os dados e opiniões recolhidos por via das entrevistas aos especialistas de *Procurement* das IFI. Estas entrevistas ofereceram também o ponto de vista da própria IFI relativamente a este assunto e serviram ainda como fonte de validação de informação e esclarecimento de algumas questões deixadas em aberto ou não abordadas pelos relatórios de *Procurement*. O artigo pode ser consultado no Anexo II.

Este indicador é uma das bases para a definição de objectivos e avaliação do desempenho e sucesso da intervenção do MAMMF.

Actualização e consolidação de tabelas com os projectos financiados pelos Fundos Portugueses de Cooperação Técnica nas IFI

Como já foi referido, Portugal mantém junto de determinadas IFI Fundos de Cooperação Técnica. Coube ao estagiário elaborar e manter actualizadas tabelas consolidadas com os Projectos financiados mais recentes e o respectivo ponto de situação de cada um. Estas tabelas, divididas por IFI, contêm o nome do projecto e objectivos, país beneficiário, montante e entidade contratada bem como ponto de

situação dos desembolsos. Esta tarefa foi feita em coordenação com o *staff* das IFI e com o apoio de Representantes portugueses naquelas instituições.

Levantamento dos agentes económicos nacionais inscritos nas bases de dados de cada IFI

Enquadrado na tarefa de monitorização da actividade dos agentes económicos nacionais junto das IFI, o estagiário fez o levantamento, por via do contacto com os respectivos departamentos das IFI e procura nas suas bases de dados, de todos os agentes económicos nacionais inscritos como consultores nas IFI acompanhadas pelo Grupo de Trabalho. Esta tarefa permitiu obter um quadro, ainda que parcial, sobre quais as empresas portuguesas mais interessadas em trabalhar com determinada IFI.

Actualização e consolidação dos contactos do *staff* português nas IFI

Esta informação é de grande utilidade para o Grupo de Trabalho por razões de *networking* mas também para o GPEARl deter um conhecimento mais aprofundado sobre o *staff* português em cada IFI. Estes contactos referem-se a profissionais de nacionalidade portuguesa que integram os quadros de determinada IFI. Esta informação é importante dado que estes profissionais formam uma rede de contactos no seio das IFI que podem eventualmente vir a apoiar e facilitar acesso a informação sobre projectos e oportunidades.

Desenvolvimento de fluxogramas da rede do MAMMF e respectivas competências das instituições membro da Comissão de Acompanhamento

O estagiário entrou para o Grupo de Trabalho numa fase em que o MAMMF ainda se encontrava em fase de instalação, estabelecendo as bases de cooperação entre as várias entidades da rede. Desta forma, o mestrando participou em várias reuniões com os Pontos de Contacto de cada uma das instituições representadas na Comissão de Acompanhamento do MAMMF com vista a estabelecer as bases de comunicação, as competências e os pontos de contacto de cada entidade. Coube ao

estagiário preparar uma série de fluxogramas com o papel a desempenhar por todas as entidades, segundo o acordado na ronda de reuniões mantidas, para aprovação por parte da Comissão de Acompanhamento.

5.2 Divulgação de oportunidades de Negócio no Mercado de *Procurement* das IFI

Uma das principais tarefas do Grupo de Trabalho é a de aumentar a visibilidade das oportunidades de negócio no mercado das IFI junto das empresas nacionais. Assim, desde o início, as suas funções foram as de prospecção e posterior divulgação pela Rede do MAMMF de oportunidades de negócio potencialmente interessantes para empresas portuguesas.

No entanto, dada a variedade de concursos de *Procurement* cedo ficou claro que a divulgação teria de ser feita seguindo critérios concretos. Ou seja, na prospecção de concursos, teriam de ser estabelecidos critérios de *matching* e pré-selecção para que quando fossem feitas as divulgações, existir uma probabilidade maior de interessarem às empresas que as recebiam. Dado que as IFI que o Grupo de Trabalho acompanha cobrem quase todo o globo, desde logo se tratou de definir em que regiões/países se deveriam seleccionar os concursos de *Procurement*. Não fazia sentido divulgar um concurso de *Procurement* onde as empresas portuguesas não tivessem actividade. Importante foi também estabelecer os Sectores em que as empresas portuguesas detêm vantagens comparativas além-fronteiras. Graças à informação da actividade empresarial portuguesa detida pela AICEP foi possível definir uma conjunção de parâmetros de divulgação:

- Prospecção/Seleção de concursos de *Procurement* nos países que compõem a CPLP, alguns países do MAGREB e da Europa Central e de Leste.
- Sectores da construção civil e obras públicas, ambiente, eficiência energética e energias renováveis, consultoria (engenharia e arquitectura, energia, ambiente, auditoria e fiscalidade).

As divulgações eram enviadas para a rede de parceiros do MAMMF, e, numa fase ulterior feitas também directamente às empresas através de uma lista construída por indicação dos Gestores de Cliente da AICEP de empresas com interesse em trabalhar com as IFI, de acordo com os critérios atrás definidos. Posteriormente as divulgações passaram a ser feitas também via a página do Grupo de Trabalho, alojada no *site* da AICEP.

O Grupo de Trabalho prestava assistência às empresas nos processos de candidatura, nomeadamente facilitando contactos com a pessoa ou entidade responsável pelo concurso/projecto em causa. Este era o típico padrão de *follow up* das divulgações.

5.3 Reuniões com Empresas

O Grupo de Trabalho era frequentemente contactado por empresas para esclarecimentos de diversa índole. Habitualmente, o Grupo de Trabalho agendava um encontro nas instalações da AICEP para estes esclarecimentos.

Nestas reuniões, as empresas apresentavam a sua *expertise* e expunham as suas dúvidas sobre as oportunidades de negócio nas IFI. O Grupo de Trabalho, representado sempre por um elemento do GPEARI (no caso, o mestrando) e um elemento da AICEP, apresentava o MAMMF e esclarecia todas as dúvidas das empresas relativamente às IFI.

De notar que embora certas empresas eventualmente acabassem por perceber que não teriam interesse neste ramo de oportunidades ou não estavam ainda preparadas para uma relação com as IFI, outras empresas iniciavam uma relação mais ou menos próxima com o Grupo de Trabalho, por exemplo, pedindo para receberem divulgações de oportunidades de *Procurement* directamente ou para serem incluídas nos convites para eventos organizados pelo Grupo.

5.4 Reuniões Institucionais

Durante o estágio o mestrando participou numa série de reuniões institucionais, que dividiremos em dois tipos. Primeiro, as reuniões institucionais com entidades nacionais integrantes da Rede do MAMMF. Estas reuniões aconteceram com maior frequência no início do estágio pois serviram para preparar o estabelecimento da estratégia e *modus operandi* do Grupo de Trabalho com as entidades que compreendem a Rede interinstitucional do MAMMF (IPAD, APPC, APB, SOFID, AEP, AIP, DGATE-MNE). Nestas reuniões foram debatidas estratégias, estabelecidos canais de comunicação, designados pontos de contacto para o Grupo de Trabalho através dos quais, por exemplo, eram feitas as divulgações de oportunidades de negócio.

Segundo, reuniões institucionais com entidades internacionais. Estas reuniões eram habitualmente mantidas aquando da visita de um representante de determinada IFI a Portugal e serviam para dar a conhecer oportunidades, estabelecer contactos entre as empresas e as IFI, bem como estabelecer futuros canais de colaboração. Algumas destas reuniões foram realizadas com a delegação do BAfD à Reunião Anual em Lisboa, com representantes da AMSCO²⁴, do BID, BAsD, SFI do Grupo do banco Mundial.

5.5 Eventos organizados

No âmbito das actividades do Grupo de Trabalho, o mestrando trabalhou na organização de uma série de eventos com o objectivo de promover a aproximação do tecido empresarial português às IFI. Estes eventos são descritos brevemente em seguida e focam-se tanto em *Procurement* como em operações de financiamento ao Sector Privado. Por norma, o estagiário, na qualidade de representante do GPEARl no Grupo de Trabalho, fazia os contactos referentes aos representantes das IFI, enquanto as contrapartes da AICEP desenvolviam os contactos com as empresas. Por razões de

²⁴ Sobre a AMSCO consultar: <http://www.amSCO.org/>

discrição serão omitidos os nomes dos agentes económicos nacionais bem como dos intervenientes que participaram nos eventos organizados.

***Outreaching mission* do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) – 28
e 29 Julho 2010**

Teve como objectivo discutir projectos de investimento na região e estabelecer as bases de parcerias futuras com investidores portugueses. O Gerente Geral de Operações do Sector Privado do BID e o Chefe de Unidade de Sindicação de Empréstimos deslocaram-se a Lisboa e mantiveram uma série de reuniões com representantes de empresas e bancos nacionais com interesses nos mercados da América Latina. Esta visita foi organizada e coordenada pelo Grupo de Trabalho e o mestrando acompanhou os representantes do BID a algumas das reuniões mantidas.

Tratou-se da primeira visita de representantes do Sector Privado do BID a Portugal e foi uma oportunidade para o Banco conhecer o contexto empresarial português e estabelecer contactos directos com as principais empresas nacionais. Por outro lado, permitiu ao BID dar-se a conhecer junto dos investidores nacionais, fortalecendo a sua posição como parceiro potencial das empresas portuguesas nos seus planos de internacionalização na região.

**Componente multilateral em quatro seminários integrados no *roadmap* de
iniciativas de “Capacitação” empresarial da AICEP “Conhecer mais mercado” e “ABC
Mercado”**

➤ **ABC Mercado - São Tomé e Príncipe – 28 de Junho 2010**

Esta intervenção integrou-se na acção ABC Mercados – S. Tomé e Príncipe e teve como objectivos: i) divulgar o MAMMF e as acções desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho; ii) divulgar as IFI com *portfolio* para São Tomé e Príncipe (Banco Mundial e BAfD) e os principais procedimentos das mesmas, nomeadamente na área do *Procurement*; iii) divulgar os principais projectos destas IFI para o país, bem como os *Strategy Papers* onde são definidos os sectores prioritários de intervenção. Esta acção

contou com a presença do Ministro do Comércio e Indústria de S. Tomé e Príncipe. Estiveram presentes cerca de 55 empresas.

➤ **Workshop ABC Mercado Marrocos – 16 de Julho de 2010**

Este *workshop* contou com a presença de cerca de 50 empresas e o principal objectivo do Grupo de Trabalho, no âmbito desta sessão foi a apresentação da actividade das IFI que atuam naquele país e que são acompanhadas pelo Grupo – Banco Mundial e BAfD – bem como o potencial destas enquanto canais para a internacionalização no mercado marroquino. Foi apresentado o *pipeline* de projectos das instituições para o país e algumas noções gerais sobre os procedimentos de *Procurement* a serem cumpridos.

➤ **Conhecer Mais Mercado – Guiné Equatorial – 17 de Novembro 2010**

À semelhança dos seminários e *workshops* anteriores, a intervenção do Grupo de Trabalho nesta acção teve como objectivos: i) divulgar a existência e a actividade desenvolvida pelo Grupo de Trabalho; ii) divulgar as entidades financeiras com *portfolio* para este país (Banco Mundial e BAfD) e os principais procedimentos das mesmas, nomeadamente na área do *Procurement*; iii) divulgar os principais projectos destas IFI para o país, bem como os *Strategy Papers*. Esta acção teve uma vasta assistência, contando com mais de 70 empresas.

➤ **ABC Mercado – Timor Leste – 28 de Março 2011**

O Grupo de Trabalho participou neste seminário, com vista a proporcionar mais informações e conhecimentos às empresas portuguesas sobre as oportunidades de negócio das IFI em Timor, para além da habitual divulgação do MAMMF. Foram apresentadas os principais sectores que oferecem oportunidades de projectos financiados pelo Banco Asiático de Desenvolvimento e pelo Banco Mundial.

Para todas as participações o mestrando contribuiu tanto para a organização como para a produção de conteúdos.

Organização de componente multilateral (BAfD e Banco Europeu de Investimento) na missão empresarial que acompanhou o Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação ao Senegal – 25 e 26 de Janeiro de 2011

No âmbito da visita oficial do Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação ao Senegal, o Grupo de Trabalho organizou o agendamento de reuniões entre os representantes nos escritórios locais das IFI, Banco Africano de Desenvolvimento e Banco Europeu de Investimento, e as empresas que participaram na Missão Empresarial – empresas de obras públicas e construção civil. As empresas tiveram oportunidade de conhecer os principais projectos financiados pelo BAfD e BEI e estabelecer contactos. Infelizmente não foi possível agendar reuniões com o escritório local do Banco Mundial.

Sociedade Financeira Internacional (Grupo do Banco Mundial) – rondas de encontros bilaterais

O mestrando participou na preparação e organização de encontros bilaterais entre empresas portuguesas e a *Investment Officer* da Sociedade Financeira Internacional que se deslocou a Portugal. Estes encontros são destinados a empresas com projectos concretos de investimento ou com intenção de investimento em países cobertos pela SFI. Estas reuniões tiveram lugar nas instalações da AICEP, a 24 de Janeiro de 2011 e depois a 25 e 26 de Maio do mesmo ano, com empresas dos sectores de *agribusiness* e de infraestruturas e energia, respectivamente.

Missão Empresarial ao BERD – Londres, 24 e 25 de Março de 2011

Esta acção visou não só dar às empresas portuguesas a possibilidade de conhecerem o BERD, as suas actividades, as oportunidades de negócio existentes como de se reunirem com especialistas das áreas de interesse previamente identificadas. Do mesmo modo, os encontros promovidos procuraram aumentar o conhecimento do Banco relativamente à *expertise* nacional e dinamizar a posição das empresas já presentes neste mercado. Participaram sete empresas do sector de infraestruturas e energia com as quais o Grupo de Trabalho manteve um

estreito contacto para garantir uma óptima preparação da missão O mestrando participou na realização de todo o trabalho de preparação exigido numa acção destas: divulgação; a coordenação com o BERD e com as empresas; a agenda e a viagem dos participantes.

UN Business & Vendor Seminar – AICEP, 15 de Abril

Este Seminário contou com a presença de representantes da Divisão de *Procurement* das Nações Unidas, com o objectivo de dar às empresas portuguesas a possibilidade de conhecerem as oportunidades de *Procurement* no âmbito das Nações Unidas, nomeadamente, através da inscrição no *Global Marketplace*, enquanto empresas fornecedoras de bens e serviços. O resultado mais imediato desta acção verificou-se ainda no mesmo mês quando o número de empresas portuguesas inscritas como fornecedoras de bens e serviços para as Nações Unidas mais que triplicou. O mestrando coordenou a logística da vinda das representantes das Nações Unidas e acompanhou as mesmas durante a acção.

Business Opportunity Seminar do BAsD – AICEP, 29 de Abril de 2011

Este Seminário, realizado na AICEP, teve como objectivo divulgar as oportunidades de negócio neste Banco onde a participação dos agentes económicos nacionais é ainda muito limitada. Teve especial enfoque na área de Consultoria, no quadro de projectos financiados pelo BAsD. O programa foi composto por uma sessão plenária (parte da manhã), a qual contou com a intervenção de especialistas do departamento de *Procurement* de bens e serviços, e recrutamento de consultores, bem como com um testemunho por parte de uma empresa portuguesas sobre a sua relação com o Banco. Da parte da tarde tiveram lugar os encontros bilaterais entre as empresas e consultores com os especialistas do Banco.

Este evento contou com a presença de cerca de 35 participantes na sessão plenária e 20 empresas nos encontros bilaterais. As empresas portuguesas tiveram assim a oportunidade de ficar a conhecer o funcionamento dos processos de *Procurement* do Banco bem como as melhores práticas na apresentação de uma

candidatura a estes concursos. Por outro lado, tiveram também a possibilidade de, nos encontros bilaterais, se apresentarem aos representantes do Banco.

Nesta acção, o mestrando coordenou com os representantes do BAsD o programa, a sua vinda a Portugal e a agenda de encontros.

Outreaching mission Sector Privado BAsD – 28 e 29 de Abril 2011

Paralelamente ao *Business Opportunity Seminar*, o Grupo de Trabalho organizou uma agenda de encontros bilaterais para o representante do departamento de operação do Sector Privado do BAsD, que também se deslocou a Lisboa nos dias 28 e 29 de Abril,. Na sua visita a Portugal, o representante teve oportunidade de se reunir com algumas das principais empresas e bancos nacionais, com o objectivo de discutir projectos de investimento na região da Ásia e Pacífico e estabelecer as bases de parcerias futuras com investidores portugueses.

Coube ao mestrando receber e acompanhar o representante do BAsD nas suas deslocações às sedes das principais empresas e Bancos portugueses que visitou.

Business Opportunity Seminar do BAfD – Centro de Congressos de Lisboa, 9 de Junho

Inserido no contexto da Reunião Anual de Governadores do BAfD realizada em Lisboa, este Seminário teve como principais objectivos dar a conhecer as actividades do Banco, apresentar os instrumentos de financiamento para projectos em África, tanto do BAfD, como da banca portuguesa, e promover oportunidades de negócio, com especial enfoque nas áreas de Infra-estruturas, água e saneamento.

Esta acção de grande importância e visibilidade contou inclusivamente com a presença nos media²⁵. Apesar de não ter podido comparecer ao evento por motivo de doença, o mestrando participou nas reuniões e trabalhos de coordenação preparatórios que conduziram à realização do evento, tais como reuniões de coordenação com direcções do GPEARI, da AICEP, representantes do BAfD, divulgação

²⁵ Por exemplo: <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=450365&tm=6&layout=122&visual=61>

da acção, coordenação das participações das empresas testemunho no seminário, entre outros.

Seminário “As Instituições Financeiras Internacionais de fomento ao desenvolvimento e a intervenção da SOFID no apoio à internacionalização das empresas portuguesas” – CGD, 22 de Junho²⁶

Realizado na sede da Caixa Geral de Depósitos, este seminário sobre as Instituições Financeiras Internacionais teve por objectivo familiarizar os quadros da Caixa Geral de Depósitos com estas instituições. A apresentação feita pelo representante do GPEARI, para além de abordar as IFI que este Gabinete acompanha, divulgou também o Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras.

O mestrando participou nesta acção através do apoio à coordenação da participação do GPEARI e no desenvolvimento dos conteúdos para a apresentação.

5.6 Construção de uma página sobre as IFI no *site* da AICEP

Com o objectivo de aumentar a capacidade de divulgação de concursos de *Procurement*, uma das funções core do Grupo de Trabalho, foi criada uma página sobre o MAMMF e as IFI, alojada no *site* da AICEP. Nesta página são colocados com frequência concursos de *Procurement* seleccionados pelo Grupo com base nos critérios já explicados no ponto 5.2. Simultaneamente, constitui um espaço onde as empresas podem informar-se sobre o que é e como funciona o MAMMF, bem como obter informação básica sobre as IFI e os concursos de *Procurement*, como funcionam e o que devem fazer para aumentarem as hipóteses de serem bem-sucedidas nas suas candidaturas. Segundo dados da AICEP, no 1º Semestre de 2011 foram registadas cerca de 7800 consultas à Página das Multilaterais Financeiras.

Esta página pode ser consultada aqui:

²⁶ Acção em que o estagiário participou fora do contexto do Grupo de Trabalho, apenas como estagiário do GPEARI.

<http://portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/VENDER/Multilaterais/Paginas/Diulgacoes.aspx>

5.7 Outras Actividades

Segue uma descrição de algumas actividades pontuais realizadas.

Participação no evento “Portugal Tecnológico” – 26 de Setembro de 2010

Coube ao estagiário marcar presença no evento Portugal Tecnológico realizado na Feira internacional de Lisboa com o objectivo de sondar potenciais empresas com interesse em trabalhar com as multilaterais, dando a conhecer a actividade do Grupo de Trabalho e obtendo contactos.

Preparação de Nota para o Gabinete do Ministro de Estado e das Finanças

Nota com esclarecimentos sobre o *Procurement* das empresas portuguesas no mercado dos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento preparada para uma eventual resposta do Ministério das Finanças e da Administração Pública a uma notícia publicada sobre a participação de Portugal nas IFI. Esta nota procurou corrigir e esclarecer conteúdos erróneos constantes na referida notícia.

Preparação da 2ª Reunião da Comissão de Acompanhamento do MAMMF

Esta reunião decorreu a 17 Dezembro 2010 e teve como principais pontos de agenda a apresentação do relatório de actividades do Grupo de Trabalho, incluindo a apresentação do trabalho analítico realizado pelo Grupo relativamente ao funcionamento e dinamização da rede nacional de acompanhamento do mercado das multilaterais financeiras, bem como o papel a desempenhar por cada um dos seus elementos. Foi também apresentada a proposta do Plano de Actividades do Grupo de Trabalho para o período compreendido entre Dezembro de 2010 e Dezembro de 2011, com destaque para o evento empresarial que viria a ser organizado à margem das reuniões anuais das Assembleias de Governadores do Banco Africano de Desenvolvimento, que decorreriam em Lisboa, de 6 a 10 de Junho de 2011.

A reunião contou com a presença de representantes de todas as entidades do MAMMF bem como a presença de alguns representantes portugueses nos Conselhos

de Administração das IFI. Foi presidida pela Directora Geral do GPEARI e pelo Administrador da AICEP com o pelouro do MAMMF.

Conclusão – Desafios futuros do MAMMF e importância do Estágio para o mestrando

Dado o âmbito de actuação e os objectivos que prossegue o MAMMF enfrenta desafios importantes que resultam da sua natureza interinstitucional e das diferentes entidades que o compõem. Desde logo, o Mecanismo, e em particular o Grupo de Trabalho, enfrentam o desafio da eficaz implementação de um fluxo permanente e fluido de informação no seio da rede institucional bem como lograr estabelecer as bases de uma acção concertada entre as diferentes entidades que formam a rede do MAMMF, permitindo reforçar as sinergias e ganhos de eficiência resultantes do trabalho em rede.

Merece igualmente referência o desafio de contribuir para uma coordenação mais eficaz entre a participação de Portugal nas IFI, como accionista e doador, e os objectivos de diplomacia económica, tendo em vista a promoção do processo de internacionalização das empresas portuguesas por via das oportunidades de negócio que resultam da actividade das IFI.

Noutro nível, combinar as competências partilhadas entre as instituições nacionais ligadas à actividade das IFI que compõem a rede de parceiros do MAMMF, com os objectivos de promoção da internacionalização dos agentes económicos nacionais, transformando-os em verdadeiras sinergias, representa também um desafio pertinente. Neste sentido, este modelo de cooperação poderá vir a ser precursor na forma como propõe desenvolver e dinamizar o trabalho de arquitectura em rede entre várias entidades com competências que se interligam dentro de um determinado âmbito.

Finalmente a questão da visibilidade do MAMMF e do reconhecimento como veículo coadjuvante ao trabalho das instituições no apoio ao tecido empresarial português na sua relação com as IFI representa um desafio relevante.

No que diz respeito à experiência para o mestrando, o balanço do estágio realizado é muito positivo. Foi um estágio exigente mas também muito interessante, dando ao mestrando a oportunidade de trabalhar num ambiente internacional e

interinstitucional, tanto ao nível de *policy making* como ao nível da diplomacia económica.

As funções no GPEARI permitiram ao mestrando participar no processo de *policy making* do Ministério, em matérias relacionadas com a sua formação académica, como as relações internacionais com as IFI, entidades que constituem um dos expoentes da globalização. O conhecimento abrangente do funcionamento das IFI bem como das instituições nacionais de diplomacia e cooperação dotou o mestrando da experiência que complementa os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da licenciatura e, posteriormente, do mestrado.

Por outro lado, a inclusão no Grupo de Trabalho, sediado na AICEP, possibilitou ao mestrando o contacto com o tecido empresarial português de uma forma transversal. Permitiu-lhe trabalhar com temas pluridisciplinares e num ambiente empresarial, muito enriquecedor. A participação em diversas reuniões com Associações empresariais e empresas, onde se discutiram estratégias ou apresentaram projectos de investimento ou de oportunidades de *Procurement*, proporcionaram um excelente contacto com diferentes visões e *know how*, tanto do universo empresarial português como a nível institucional, nacional e internacional. Foi particularmente enriquecedor poder participar no processo de diplomacia económica e da promoção de internacionalização da economia portuguesa.

Face ao exposto, consideramos que o estágio foi muito proveitoso, não só no âmbito da formação em Ciência Política e Relações Internacionais, mas também para o desenvolvimento profissional e pessoal do mestrando.

Bibliografia

1. Macedo, J. B. de dir. (2005) **Empresas portuguesas e mercados lusófonos: acesso a fontes de financiamento multilateral**. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Económico e Cooperação. Lisboa, Instituto de Investigação Científica Tropical.
2. Ferreira, A. e Rocha, E. (2010) O papel dos *Trust Funds*: oportunidades e desafios. **GPEARI**. Disponível em: <<http://www.gpeari.min-financas.pt/investigacao/artigos-do-bmep/2010/artigo-11-2010-o-papel-dos-trust-funds>> (Acedido em 04 de Fevereiro de 2012).
3. Rocha, E. (2009) Linhas de orientação da gestão da participação de Portugal nas Instituições Financeiras Internacionais no período 2009-2011 – A Estratégia da vertente multilateral do GPEARI-MFAP. **GPEARI**. Disponível em: <<http://www.gpeari.min-financas.pt/investigacao/artigos-do-bmep/2009/Artigo-09-Linhas-de-orientacao-da-gestao-da.pdf>> (Acedido a 14 de Fevereiro de 2012).
4. Ferreira, A. e Rocha, J. (2010) Caracterização da participação das empresas e consultores nacionais no mercado do *Procurement* e consultoria das Instituições Financeiras Internacionais. **GPEARI**. Disponível em: <<http://www.gpeari.min-financas.pt/investigacao/artigos-do-bmep/2010/artigo-12-2010-mercado-multilaterais-financas>> (Acedido a 27 de Janeiro de 2012).
5. Ferreira, A. e Rocha, J. (2011) Retorno para a economia portuguesa da participação nas Instituições Financeiras Internacionais – considerações metodológicas e conceptuais sobre o indicador Rácio de Retorno. **GPEARI**. Disponível em: <<http://www.gpeari.min-financas.pt/investigacao/artigos-do-bmep/2011/artigo-05-2011-retorno-para-a-economia-portuguesa>> (Acedido a 3 de Fevereiro de 2012).
6. Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (2009) Estratégia Portuguesa de Cooperação Multilateral. **IPAD**. Disponível em: <<http://www.ipad.mne.gov.pt/CooperacaoEuropeiaMultilateral/estrategiamultilateral/Documents/EstrategiaMultilateral.pdf>> (Acedido a 7 de Fevereiro de 2012).

7. Decreto-Lei n.º 117/2011, **Diário da República, 1.ª série — Nº 239—15 de Dezembro de 2011.**

8. Portaria nº 343/2007, **Diário da República, 1.ª série — Nº 64—30 de Março de 2007.**

Webgrafia

AEP: <http://www.aeportugal.pt/>

AICEP: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/home.aspx>

AIP: <http://www.aip.pt/>

APB: <http://www.apb.pt/>

APPC: <http://www.appconsultores.org.pt/intro.php>

Banco Africano de Desenvolvimento: <http://www.afdb.org/en/>

Banco Asiático de Desenvolvimento: <http://beta.adb.org/>

Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento:

<http://www.ebrd.com/pages/homepage.shtml>

Banco Interamericano de Desenvolvimento: <http://www.iadb.org/en/inter-american-development-bank,2837.html>

Banco Mundial: <http://www.worldbank.org/>

DGATE-MNE: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-dos-negocios-estrangeiros.aspx>

GPEARI: <http://www.gpeari.min-financas.pt/>

IPAD: <http://www.ipad.mne.gov.pt/Paginas/default.aspx>

SOFID: <http://www.sofid.pt/>