

**AVALIAÇÃO DA AÇÃO
DA SOCIEDADE PARA
O FINANCIAMENTO
DO DESENVOLVIMENTO
(SOFID) NA PROMOÇÃO
DO DESENVOLVIMENTO
NO PERÍODO 2007-2014**

RELATÓRIO FINAL
DEZEMBRO 2016

Elaborado por

CONTRATO Nº 8551600437

Este documento é a versão final da Avaliação da ação da SOFID na promoção do desenvolvimento no período 2007-2014, incorporando comentários de alguns detentores de interesse, formulados na sessão de apresentação da versão preliminar, que teve lugar a 20/12/2016.



From Experience
to Intelligence



+351 21 799 9600



ceso@ceso.pt



Av. Elias Garcia, 123 - 4 Andar 1050 - 098 Lisboa | Portugal

ÍNDICES

NOTA PRÉVIA	6
SUMÁRIO EXECUTIVO	7
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Objetivo	14
1.2. Contexto	14
2. ÂMBITO E ABORDAGEM METODOLÓGICA	17
2.1. Âmbito da avaliação	17
2.2. Construção da lógica da avaliação	18
2.3. Metodologia	20
2.4. Limitações da metodologia	20
3. SOBRE A SOFID	22
3.1. Organização e funcionamento	22
3.2. Participação da SOFID na EDFI	25
3.3. A SOFID como ator da Cooperação Portuguesa	25
3.4. Ciclo de operações da SOFID	28
3.5. InvestimoZ e outros instrumentos financeiros	31
4. PORTEFÓLIO DE PROJETOS	36
4.1. Projetos contratados	36
4.2. Casos de estudo	38
5. AVALIAÇÃO	40
5.1. Relevância	40
5.2. Eficácia	41
5.3. Eficiência	43
5.4. Impacto	49
5.5. Sustentabilidade	50
6. BENCHMARKING	52
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	54

ANEXOS

ANEXO I. Termos de Referência da Avaliação	63
ANEXO II. Nota Metodológica	67
ANEXO III. Matriz de Avaliação	69
ANEXO IV. Instrumento de Recolha de Informação – Questionário aos Promotores	72
ANEXO V. Lista de Detentores de Interesse Consultados	81
ANEXO VI. Portefólio de Projetos Contratualizados pela SOFID até 2014	84
ANEXO VII. Casos de Estudo de Empresas Apoiadas pela SOFID	85
ANEXO VIII. Benchmarking de Instituições Similares à SOFID	92
ANEXO IX. Bibliografia	103
ANEXO X. Resumo do relatório da avaliação da SOFID utilizado na sessão de apresentação	105
ANEXO XI. Lista de Presença na apresentação do relatório da avaliação da SOFID	106

FIGURAS

FIGURA 1. Principais vias de impacto (diretas e indiretas) do IDE no crescimento e na redução da pobreza	15
FIGURA 2. Lógica de intervenção da SOFID	18
FIGURA 3. Estrutura acionista atual	22
FIGURA 4. Ciclo de operações da SOFID	28
FIGURA 5. Evolução do número e valor dos projetos contratados	30
FIGURA 6. Distribuição geográfica dos projetos contratados	36
FIGURA 7. Valor total contratado por país (milhões de Euros)	36
FIGURA 8. Número de projetos contratados por setor	37
FIGURA 9. Valor total contratado por setor (milhões de Euros)	37
FIGURA 10. Tipo de apoio contratado (em milhões de Euros e percentagem)	37

TABELAS

TABELA 1. Relação entre os elementos da lógica de intervenção da SOFID e os critérios de avaliação	19
TABELA 2. Recursos financeiros da Cooperação Portuguesa classificados como APD	27
TABELA 3. Solicitações de apoio, projetos aprovados e contratualizados 2007- 2014	29
TABELA 4. Modalidades de financiamento e requisitos de elegibilidade do InvestimoZ	32
TABELA 5. Instrumentos de financiamento inovadores da UE acessíveis através da SOFID	34
TABELA 6. Matriz de indicadores ESAG usada pela SOFID	46

LISTA DE ABREVIATURAS

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
APD	Ajuda Pública ao Desenvolvimento
AT	Assistência Técnica
BCP	Banco Comercial Português
BES	Banco Espírito Santo
BPI	Banco Português de Investimento
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CAD	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento
CAF	Corporação Andina de Fomento (Banco de Desenvolvimento da América Latina)
CGD	Caixa Geral de Depósitos
Camões, I.P.	Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.
COFIDES	Companhia Espanhola de Financiamento do Desenvolvimento
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DEG	Empresa Alemã de Investimento e Desenvolvimento
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças
EBITDA	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
EDFI	Associação Europeia de Instituições Financeiras de Desenvolvimento
ELO	Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Económico e Cooperação
ESAG	Económico, Social, Ambiental e Governação Corporativa
FECOP	Fundo Empresarial da Cooperação Portuguesa
FISEA	Fundo de Investimento e de Apoio às Empresas em África
FMO	Empresa Financeira Holandesa para Países em Desenvolvimento (Banco de Desenvolvimento Empresarial)
GAA	Gabinete de Avaliação e Auditoria
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais
GPR	Política Corporativa de Classificação de Projetos
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IFC	Sociedade Financeira Internacional
IFD	Instituição Financeira de Desenvolvimento
INVESTIMOZ	Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique
IPAD	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
ITF	Fundo União Europeia-África para as Infraestruturas
KFW	Banco Alemão de Desenvolvimento
LAIF	Facilidade de Investimento para a América Latina
NIF	Facilidade de Investimento para a Vizinhança
NORFUND	Fundo de Investimento Norueguês para Países em Desenvolvimento
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não Governamental
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PME	Pequenas e Médias Empresas
PROPARCO	Sociedade de Promoção e de Participação para a Cooperação Económica

ROE	Rentabilidade do Capital Próprio
SOFID	Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia

NOTA PRÉVIA

A presente avaliação foi realizada pela CESO – Development Consultants (CESO), na sequência da atribuição de um contrato através de concurso lançado pelo Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. (Camões, I.P.). A decisão de adjudicação, por parte do júri de avaliação, foi tomada a 18 de novembro de 2015, o respetivo contrato assinado a 4 de fevereiro de 2016 e o projeto iniciou-se uma semana mais tarde.

A avaliação foi gerida pelo Gabinete de Avaliação e Auditoria do Camões, I.P., que integrou um Grupo de Acompanhamento da Avaliação, também constituído por representantes da Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento (SOFID), o qual se articulou com a equipa de avaliação nas etapas críticas deste exercício.

A equipa de avaliação da CESO foi constituída por:

- Helena Valente e João Rabaça, que conduziram a revisão final da metodologia, asseguraram a realização da maior parte das entrevistas com os detentores de interesse em Portugal, bem como a recolha e análise de informação e a elaboração do relatório final. Helena Valente realizou, ainda, deslocações à África do Sul e a Moçambique, para visita a projetos apoiados pela SOFID e consultas com detentores de interesse locais;

- Mariana Abrantes de Sousa, que participou na recolha de informação sobre o portefólio de projetos e na realização de uma entrevista inicial. A 9 de Junho de 2016 apresentou o seu pedido de escusa da equipa por motivos de potencial incompatibilidade futura;

- Elsa Sarmento, que participou nas reuniões de arranque do projeto e contribuiu para a estruturação da abordagem metodológica, tendo ainda participado numa entrevista inicial e na revisão final do relatório.

A equipa de avaliação da CESO gostaria de agradecer ao Camões, I.P. e à SOFID pela facilitação do acesso à informação, aos diversos detentores de interesse pela sua disponibilidade em colaborar

neste exercício, através da participação em entrevistas e, em particular, às empresas promotoras de projetos, pela sua colaboração na resposta aos inquéritos e pelo acolhimento das visitas aos projetos apoiados pela SOFID (designadamente FRULACT South Africa (Pty), Ltd, Higest Moçambique, Lda., Construções JJR & Filhos Moçambique, Lda. e PREMAP – Prefabricados de Maputo, SARL).

Este relatório é um produto dos seus autores, os quais são responsáveis pelo rigor da informação nele contida. As constatações, conclusões, lições e recomendações expressas neste documento não traduzem necessariamente a posição do Camões I.P. ou da SOFID e não foram influenciadas por qualquer tipo de conflito de interesses.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A correlação positiva entre a criação de empregos, o crescimento económico e a redução da pobreza, reforça o papel essencial que o setor privado tem na mobilização de recursos financeiros através do investimento direto estrangeiro em países em desenvolvimento, gerador de novos postos de trabalho, de aumento da produtividade e de crescimento económico inclusivo, contribuindo, desta forma para a redução da pobreza e para a prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Neste contexto, a avaliação da ação da SOFID na promoção do desenvolvimento no período entre 2007 e 2014 procura aferir o contributo da instituição, enquanto ator da Cooperação Portuguesa, para a redução da pobreza e para a promoção do desenvolvimento nos países parceiros, através do seu apoio ao desenvolvimento do setor privado nestes países. Com esta avaliação, pretende-se identificar lições e conclusões e formular recomendações que poderão ser utilizadas quer pelo Conselho de Administração da SOFID, quer pelas instituições que tutelam a Cooperação Portuguesa.

Este exercício assentou em “métodos baseados na teoria”, com recurso, num segundo nível, à “avaliação de projetos”. Assim, a base metodológica da avaliação é a lógica de intervenção da SOFID (“reconstruída” pela equipa de avaliação com base nos documentos constitutivos, planos estratégicos e relatórios da instituição), que constituiu a referência para aplicar os critérios de avaliação do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e definir a matriz de avaliação.

A avaliação procura, assim, responder a cinco grandes questões:

- ① Em que medida o posicionamento e a atuação da SOFID estão alinhados com o seu mandato, as prioridades dos países parceiros e as prioridades da Cooperação Portuguesa? (Relevância)
- ② Em que medida os serviços e produtos ofere-

cidos pela SOFID e as sinergias entre os atores da cooperação e do crescimento económico permitiram a realização de investimentos de empresas portuguesas em países emergentes e em de desenvolvimento? (Eficácia)

- ③ Em que medida a atuação e os meios da SOFID, enquanto ator da Cooperação Portuguesa, permitiram assegurar o acesso, por parte do setor privado, a serviços e produtos financeiros? (Eficiência)
- ④ Em que medida os projetos apoiados pela SOFID produziram impactos no desenvolvimento dos países parceiros? (Impacto)
- ⑤ Em que medida os benefícios produzidos pelos projetos apoiados pela SOFID apresentam condições para se manterem uma vez terminado o apoio e em que medida estes benefícios são alcançados de forma ambiental e socialmente sustentável? (Sustentabilidade)

Estas questões principais foram subdivididas em 25 sub-questões, para as quais se identificaram indicadores, cujo preenchimento fundamenta a resposta a cada uma das sub-questões (matriz de avaliação detalhada no Anexo III).

A avaliação combinou fontes primárias e secundárias de informação, bem como métodos quantitativos e qualitativos de recolha, com recurso a abordagens participativas, o que permitiu efetuar a triangulação e analisar a plausibilidade dos resultados obtidos. Em relação às fontes primárias, foram realizadas entrevistas a detentores de interesse em Portugal, na África do Sul e em Moçambique, aplicou-se um inquérito eletrónico aos promotores de projetos que procuraram o apoio da SOFID, foram realizadas visitas a projetos apoiados pela SOFID. As fontes secundárias utilizadas incluem documentação diversa (nomeadamente sobre a SOFID e instituições congéneres, a Cooperação Portuguesa, países beneficiários), bem como dados do *pipeline* e do portefólio da SOFID (a partir dos quais a equipa de avaliação construiu uma base de dados em Excel para facilitar a análise). A avaliação foi realizada entre fevereiro e dezembro de 2016.

ENQUADRAMENTO

A SOFID é a Instituição Financeira de Desenvolvimento (IFD) portuguesa. Apesar do seu historial ser relativamente curto, a Sociedade tem enfrentado vários desafios internos e externos. Criada em 2007, a SOFID começa a vislumbrar resultados decorrentes da sua atividade, no âmbito das quais contribuiu para a instalação ou expansão de empresas portuguesas em mercados externos, em condições que a banca tradicional não consegue oferecer. Importa, pois, efetuar um balanço da atuação da SOFID na promoção do desenvolvimento, olhando para o seu posicionamento e procedimentos internos e para os projetos de investimento que apoiou até 2014, bem como confrontar esta experiência com as boas práticas de entidades congéneres.

RESUMO DOS RESULTADOS

Relevância

Os planos estratégicos da SOFID sinalizam, como prioritários da sua ação, os projetos promovidos por pequenas e médias empresas (PME), o que está alinhada com o mandato da SOFID, uma vez que estas constituem a vasta maioria do tecido empresarial nacional e por serem aquelas que registam mais dificuldade no acesso a financiamento para os seus projetos, assumindo o apoio da SOFID um carácter de adicionalidade.

Geograficamente, a SOFID assume como prioridade a atuação em países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) e da vizinhança, bem como em potências emergentes e em países de concentração da diáspora portuguesa. No entanto, esta amplitude não é acompanhada de recursos suficientes que permitam prestar um apoio efetivo aos promotores, baseado num conhecimento aprofundado da realidade de cada país.

Os planos da Sociedade definem ainda um número relativamente amplo de setores estratégicos, com base no valor acrescentado potencial das empresas nacionais.

Ainda que o número de projetos contratados no período em análise (17) tenha ficado aquém das metas estabelecidas (25¹), as operações contratualizadas pela SOFID estão alinhadas com as suas orientações estratégicas em termos de tipologia de empresa – todas são PME, bem como em relação

aos países e setores prioritários, respondendo ainda, de forma global, às prioridades definidas nos documentos orientadores do desenvolvimento dos países parceiros.

A Cooperação Portuguesa concentra a sua atuação nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e em Timor-Leste e, setorialmente, nos domínios em que existe a perceção de que as instituições nacionais podem contribuir para a redução da pobreza. Já a SOFID privilegia um leque mais abrangente de países – ainda que na prática haja uma concentração nos PALOP, e de setores, alinhados com o maior potencial para as PME portuguesas. Não existe portanto, uma articulação estratégica ou operacional entre a SOFID e a Cooperação Portuguesa, nomeadamente o Camões, I.P. Tal falta de articulação resulta em parte da inexistência por parte do Camões, I.P. de uma visão clara de como a participação do setor privado pode contribuir para a redução da pobreza, bem como a baixa prioridade atribuída pela SOFID ao impacto da sua atuação na promoção do desenvolvimento.

Os apoios concedidos pela SOFID foram considerados adicionais por alguns detentores de interesse, quer devido à sua atuação em condições distintas das da banca comercial (partilha de risco e prazos mais longos), quer ao conhecimento que possui dos mercados.

Eficácia

Em pouco mais de sete anos, a SOFID aprovou 45 das 50 propostas de financiamento recebidas e efetuou 17 contratos com empresas portuguesas que investiram em países emergentes e em desenvolvimento. Estes contratos ascenderam a 17,57 milhões de Euros, dos quais 54% relativos a garantias bancárias para a obtenção de financiamentos locais e 46% correspondentes a empréstimos às empresas-mãe, as quais, por sua vez, realizaram suprimentos nas empresas associadas nos países de destino dos investimentos. Estes apoios permitiram alavancar outros fundos no montante de 50,56 milhões de Euros, dos quais 52% correspondentes a fundos próprios e 48% a capitais alheios.

Ao contrário de algumas das suas congéneres, a SOFID não disponibiliza empréstimos em moeda local, o que transfere para os promotores o risco cambial das operações.

¹ Meta para o ano para 2014, definida no Plano Estratégico 2013-2015, para o ano para 2014.

A Sociedade está também limitada na sua capacidade de cobertura do risco-país, já que, na ausência de uma garantia soberana, só o pode fazer honorando o projeto, o que não é percebido pelos promotores como justificável.

De entre os projetos contratados pela SOFID destaca-se a predominância do mercado de Moçambique com oito das 17 operações e 37% do montante total em valor, seguindo-se Angola com três projetos e 25% do montante total. Foram ainda contratados projetos no Brasil e México (duas operações em cada país), e na África do Sul e Marrocos (um projeto em cada país). Os setores do Comércio e Serviços, da Agroindústria e da Indústria concentraram 10,82 milhões de Euros dos apoios concedidos pela SOFID através de 13 projetos.

Apesar da relevância do Mercado de Moçambique, a SOFID não dispõe de uma representação local que lhe permita acompanhar os projetos em curso e identificar novas oportunidades.

A SOFID não promove a identificação local de projetos, nomeadamente através de uma análise dos planos nacionais e setoriais de desenvolvimento e em interligação com as agências locais de promoção do investimento nos países-alvo da sua atuação.

A SOFID formalizou mais de três dezenas de protocolos de colaboração com instituições nacionais – incluindo com alguns membros do seu Conselho Estratégico -, mas não definiu processos para promover uma intervenção articulada, visando o aproveitamento de sinergias para a viabilização de investimentos.

Durante o período em análise foram aprovadas oito operações no âmbito do Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique (InvestimoZ), gerido pela SOFID, mas nenhuma foi contratada. Esta fraca execução do Fundo representa uma perda de oportunidade para a SOFID, já que o mesmo constitui uma fonte de capital adicional aos recursos escassos da Sociedade, para investimento num país que regista elevada procura por parte das empresas portuguesas. Deve, no entanto, registar-se que o InvestimoZ, por se traduzir em participações de capital exige uma intervenção mais direta da SOFID na gestão das

empresas apoiadas, difícil de assegurar com os recursos de que a instituição dispõe.

Eficiência

Da análise efetuada, constatou-se que, no período em análise, os meios financeiros, humanos, materiais e técnicos ao dispor da SOFID foram claramente insuficientes para o cabal cumprimento do seu mandato: o capital social da instituição não ultrapassou os 10 milhões de Euros (metade do valor que estava previsto no plano de negócios inicial), o que constitui uma significativa limitação ao seu crescimento; contava com 14 colaboradores, incluindo três Administradores, um diretor e dez técnicos (três dos quais a tempo parcial), que procuravam assegurar o ciclo de operações de uma IFD e cumprir as exigências do regulador (sem disponibilidade para introduzir melhorias nos processos relacionadas com os impactos no desenvolvimento); em relação aos meios técnicos, não existia um sistema de informação para a gestão do *pipeline* e do portefólio dos projetos da SOFID, nem um sistema de monitorização e avaliação que permitisse, durante a implementação dos projetos, o registo da evolução do seu desempenho (em particular dos impactos) ou a realização de avaliações.

A SOFID integra a Associação Europeia de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (EDFI) desde 2008, tendo sido designada pelo Governo português como representante nacional no grupo de financiadores e/ou intermediário junto de facilidades de financiamento promovidas pela União Europeia (UE); porém, até 2014, não conseguiu concretizar projetos conjuntos com outras IFD, nem captar outros financiamentos (nomeadamente devido ao capital reduzido que poderia aportar para operações). Também não existem evidências específicas da transposição de boas práticas destas entidades para os processos internos da SOFID.

Os promotores de projetos beneficiam do aconselhamento da SOFID sobre os mercados, o seu ciclo de operações e outros aspetos burocráticos das solicitações de financiamento, mas a instituição não dispõe de instrumentos específicos que apoiem a definição de projetos com qualidade e sustentáveis (à semelhança de outras IFD).

A SOFID segue uma metodologia padrão na avalia-

ção das solicitações de financiamento, considerando os riscos comerciais, de construção, financeiros e o risco-país. Já os aspetos económicos, sociais, ambientais e de governação corporativa (ESAG) são analisados de forma pouco aprofundada e relativamente subjetiva, nomeadamente devido à escassez de informação e à falta de recursos internos para implementar modelos de análise mais sofisticados (já adotados por outros associados da EDFI), ou mesmo para visitar os locais dos projetos.

A SOFID participou no financiamento de projetos com outras instituições financeiras nacionais, mas, normalmente, é o promotor que identifica as restantes entidades. Em relação às instituições financeiras locais (em regra, participadas dos bancos acionistas da SOFID), as mesmas intervieram no financiamento de, pelo menos, cinco projetos cujas garantias bancárias foram concedidas pela SOFID.

Os procedimentos de monitorização e avaliação dos projetos em vigor na SOFID são baseados, sobretudo, na realização de contactos telefónicos regulares com os promotores e na análise dos seus relatórios e contas. As visitas de monitorização aos projetos foram pouco frequentes (apenas 10 projetos foram visitados durante o período em análise), tendo dependido essencialmente da estratégia seguida pelas Administrações; mais recentemente, quando estas visitas ocorreram, foram realizadas pelos Administradores, tendo sido, sobretudo, de carácter institucional.

Das 17 operações contratadas até 2014, no início de 2016 apenas uma operação não chegou a arrancar e duas foram canceladas (por falência dos promotores).

No entanto verifica-se um grande desfasamento entre o esforço de divulgação efectuado (entre 2008 e 2014, foram realizadas 1.517 reuniões com empresas e promotores de projetos), e o número de solicitações de financiamento recebidas (50), o que indicia uma ausência de segmentação dos potenciais clientes e de estratégias diferenciadas para cada segmento.

De registar que, dos 45 projetos aprovados, apenas 17 foram efetivamente contratualizados, destacando-se entre as potenciais causas a dificuldade do promotor em prestar garantias, a sua desistência, a opção por outra solução de financiamento e “ra-

zões comerciais”. A informação recolhida aponta, ainda, para o facto de os promotores considerarem o processo de contratação demorado e/ou demasiado complexo.

Das 17 operações contratadas entre 2007 e 2014, dois projetos foram cancelados por insolvência dos promotores e três operações estão em risco por entrada em processo especial de recuperação, atraso no pagamento de juros e por reestruturação da dívida.

Os protocolos de colaboração que a SOFID formalizou com diversas instituições, incluindo alguns atores da cooperação e do crescimento económico em Portugal, são essencialmente orientados para a promoção de iniciativas de divulgação da SOFID junto de potenciais interessados. Até 2014, nenhum projeto aprovado resultou de uma abordagem conjunta com estas instituições.

Impacto

Na análise das solicitações de financiamento, a SOFID atribui pouca importância aos efeitos dos projetos em matéria de desenvolvimento, sobretudo nas etapas de pré-análise, em que os indicadores sugeridos aos promotores são insuficientes, e de análise, em que os impactos são identificados apenas de forma genérica. Da mesma forma, os impactos ESAG dos projetos não são registados de forma detalhada nos relatórios de acompanhamento efetuados pela SOFID, em grande parte devido à pouca disponibilidade e sensibilidade dos promotores para fornecerem tais informações.

A informação recolhida e consolidada no âmbito deste trabalho, permite identificar, como principais efeitos gerados pelos projetos apoiados pela SOFID e em curso até 2014: a criação de 1.753 postos de trabalho, a maioria dos quais contratados localmente e beneficiando de formação. Alguns destes projetos promoveram a transferência/melhoria de tecnologia e de produtos/processos e, uma grande parte, também contribuiu para o reforço da produção nacional em setores com elevado potencial de impacto no desenvolvimento económico, bem como para o aumento da capacidade exportadora dos países de destino dos investimentos. Várias empresas desenvolvem, também, ações de responsabilidade social dirigidas aos trabalhadores

ou às comunidades de inserção.

Os projetos apoiados pela SOFID até 2014 registam impactos positivos, mas, globalmente, encontram-se abaixo das expectativas iniciais dos promotores.

Sustentabilidade

A SOFID dispõe de um código de conduta e aplica o regulamento de crédito, em linha com as obrigações previstas no Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras. Já em relação aos projetos apoiados, não existem relatórios específicos sobre os seus efeitos em matéria de promoção do desenvolvimento nos países de destino dos investimentos, não sendo por isso possível dispor de informação regular sobre a ação da SOFID enquanto ator da Cooperação Portuguesa.

No que se refere às operações contratualizadas nos países em análise, dois dos 16 projetos iniciados foram concluídos com sucesso após 2014 e dois foram cancelados (por falência dos promotores). Sete projetos em curso com dois ou mais anos apresentavam uma rentabilidade (EBITDA/vendas) média de cerca de 16% e apenas um apresentava um valor negativo (8,25%).

A maioria dos projetos apoiados pela SOFID não promoveu a criação de parcerias locais (na medida em que os promotores não atribuíram particular importância às mesmas), mas permitiu criar capacidade técnica em setores em que existiam lacunas importantes em alguns dos países de destino dos investimentos, através da contratação e formação de mais de 1.700 trabalhadores, a maioria dos quais locais e que beneficiaram de formação.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Relevância

A SOFID evidenciou uma relevância média, estando o seu posicionamento em linha com o mandato e tendo a sua atuação permitido viabilizar 16 projetos de investimento de PME portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento, operações em setores globalmente alinhados com as prioridades dos países de destino dos investimentos.

A SOFID define um leque particularmente amplo de país alvo da sua atuação, o qual não parece estar adaptado à capacidade técnica de que dispõe.

Durante o período em análise, registou-se pouco

envolvimento da tutela e dos acionistas na definição e manutenção das suas orientações estratégicas. Também não se verificou, porém, uma articulação estratégica ou operacional entre a SOFID e a Cooperação Portuguesa, reafirmando o seu papel enquanto ator desta.

Para reforçar a relevância da SOFID, a equipa de avaliadores recomenda que se implementem as seguintes ações:

- ④ Clarificar a tutela da SOFID e reforçar a representação acionista;
- ④ **Assegurar um Conselho de Administração ativo com orientações estratégicas consistentes**, que promova a articulação estratégica e operacional com os outros agentes das políticas de desenvolvimento económico e da cooperação, nomeadamente a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e o Camões, I.P.;
- ④ Clarificar o papel do setor privado na prossecução dos objetivos da política da cooperação;
- ④ Reavaliar o âmbito geográfico da ação da SOFID, de forma a adequar estas prioridades aos meios disponíveis. Tal pode passar por uma concentração em mercados onde possa dispor de capacidade efectiva própria ou através de outras instituições nacionais tanto na área de desenvolvimento económico e da cooperação.

Eficácia

A ação da SOFID revelou uma **eficácia média-alta** em matéria de promoção do desenvolvimento. A participação da instituição nos 17 projetos contratados² até 2014 - através de garantias bancárias e empréstimos - que ascendeu a 17,57 milhões de Euros, foi multiplicada por quatro, tendo permitido viabilizar investimentos em países em desenvolvimento e economias emergentes no montante total de 58,73 milhões de Euros. Refira-se, porém, que se verifica uma elevada taxa de operações aprovadas que, por diversas razões, não chegam a ser contratadas. É também essa a situação do InvestimoZ, que entrou em vigor em maio de 2011 e cuja gestão foi atribuída à SOFID, no âmbito do qual foram aprovadas oito operações até 2014, mas nenhuma foi contratada.

Regista-se, também, uma ausência de soluções para a cobertura do risco cambial e do risco-país das operações, que são integralmente assumidos pelos promotores.

A SOFID tem, uma presença reduzida nos países-alvo da sua atuação, não desenvolvendo ações de identificação local de projetos, enquanto abordagem comercial complementar, nem dispendo de presença local em mercados particularmente relevantes da sua atuação – caso de Moçambique.

Para reforçar a eficácia da SOFID, a equipa de avaliadores recomenda que se implementem as seguintes ações:

- Promover a participação efetiva de parceiros na promoção da oferta da SOFID, nomeadamente as Embaixadas, o Camões, I.P., a AICEP, o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI) do Ministério das Finanças, as Câmaras de Comércio e as Associações empresariais;
- Promover a identificação local de potenciais projetos, como abordagem comercial complementar, e em concertação com os representantes da AICEP e do Camões I.P., nos locais onde estes estão presentes;
- Estabelecer uma representação local em Moçambique, de modo a promover o crescimento do portefólio, a dinamizar o InvestimoZ e assegurar o acompanhamento das operações em curso (SOFID e InvestimoZ);
- **Desenvolver e implementar soluções para a cobertura do risco-país e do risco cambial**, à semelhança dos modelos adoptados por outras IFD. Tal depende, em parte, do apoio do Estado, enquanto acionista;
- Explorar oportunidades de negócio junto de empresas de maior dimensão, de forma a testar novos modelos de parcerias, incluindo através do acesso a fundos externos associados a projetos de maior dimensão.

Eficiência

Constatou-se que o nível de **eficiência** da ação da SOFID na promoção do desenvolvimento foi **médio-baixo**, em grande parte devido à exiguidade dos seus meios financeiros, humanos, materiais e técnicos. Estando abaixo da escala mínima de operação, a ausência de meios adequados limita

a capacidade da instituição em melhorar o seu desempenho ao longo do ciclo do projeto (ação comercial, análise e contratação e acompanhamento), ao mesmo tempo que dá resposta aos requisitos que se lhe colocam enquanto entidade regulada pelo Banco de Portugal e participada do Estado.

Por outro lado, não existe aproveitamento das sinergias potenciais entre a SOFID e outros atores da cooperação e do crescimento económico, pela ausência de orientações estratégicas e articulação operacional.

Os impactos ESAG são pouco valorizados, tanto por parte dos promotores na sua elaboração das propostas de financiamento, como por parte da SOFID na sua apreciação das propostas e posterior monitorização ao longo do projeto.

Regista-se, ainda, uma elevada taxa de projetos aprovados e não contratualizados, o que se traduz numa fraca eficiência de utilização dos recursos da Sociedade.

Para melhorar o nível de eficiência da SOFID, a equipa de avaliadores recomenda implementar as seguintes ações:

- Reforçar a capacidade financeira da instituição, em particular para permitir financiar mais projetos (nomeadamente, através do aumento do capital social da SOFID) e oferecer outras tipologias de apoio (para o que será necessário, em particular, concluir o processo de certificação para a gestão de instrumentos financeiros inovadores / *blending* da UE);
- Reforçar os meios humanos em quantidade e qualidade, para que a SOFID possa assegurar a prestação de serviços de qualidade e em tempo útil, tanto a nível comercial como de avaliação de projetos e sua monitorização;
- Promover a articulação da SOFID com o Camões, I.P. ao nível operacional;
- Promover a articulação da SOFID com a AICEP ao nível operacional;
- Reforçar a interação com o GPEARI;
- Promover a colaboração com outras IFD, nomeadamente através da EDFI, no sentido de implementar boas práticas;
- Definir e implementar uma estratégia comercial direcionada para diferentes segmentos

² Ainda que no período em análise apenas 16 se tenham iniciado.

- de clientes;
- ④ Desenvolver e divulgar novos instrumentos de apoio aos promotores na preparação e acompanhamento de projetos;
 - ④ Rever o procedimento de contratação dos projetos, de modo a diminuir o desfasamento entre as aprovações e as contratações e a diminuir a sua duração;
 - ④ Reforçar as ferramentas de trabalho, nomeadamente através de sistemas de informação para a gestão do *pipeline* e do portefólio de projetos, bem como para a monitorização e avaliação dos impactos destes.

Impacto

A ação da SOFID no desenvolvimento registou um nível de **impacto médio**. Apesar da escassez de informação, os projetos contratados contribuíram, maioritariamente, para a dinamização de empresas com resultados económicos positivos (6 de sete projetos com anos de 2 anos), para a criação de 1.753 postos de trabalho, a maior parte dos quais locais, e para a valorização da capacidade destes, através de ações de formação; os projetos permitiram, também, assegurar a transferência de tecnologia e realizar ações de responsabilidade social.

Os impactos verificados ao nível ambiental e da governação corporativa são menos evidentes.

A interação da SOFID com outras IFD não se traduziu na adoção de boas práticas em matéria de identificação e monitorização dos impactos ESAG.

No cômputo geral, no entanto, **a SOFID concentra-se sobretudo na análise de risco das propostas de financiamento, cumprindo o seu papel de entidade bancária, e atribui menos importância aos efeitos dos projetos em matéria de desenvolvimento, nomeadamente nas etapas comercial e de seleção dos projetos.**

Para melhorar o impacto, a equipa de avaliadores recomenda:

- ④ Promover uma efetiva valorização dos critérios ESAG em todo o ciclo de operações da SOFID, privilegiando projetos com impactos no desenvolvimento, bem como o acompanhamento e a divulgação dos resultados alcançados, de forma consistente.

Sustentabilidade

A ação da SOFID no desenvolvimento demonstra um nível **médio de sustentabilidade**. Ao nível interno, a instituição atua de forma transparente e responsável, mas a divulgação da sua ação enquanto ator do desenvolvimento tem sido limitada. Já ao nível das operações apoiadas, ainda que a maior parte dos projetos com maturidade superior ou igual a dois anos apresente bons indicadores económicos e financeiros, os registos do seu desempenho, nomeadamente na área social e ambiental é escasso, o que limita a aferição da sustentabilidade.

Para melhorar a sustentabilidade da ação da SOFID, a equipa de avaliadores recomenda que se implemente a seguinte medida:

- ④ Incluir informação consolidada sobre os efeitos dos projetos apoiados nos relatórios anuais da Sociedade, nos balanços das estratégias trienais e/ou em relatórios específicos.

1. INTRODUÇÃO

Este documento, referente à avaliação do contributo da SOFID para a promoção do desenvolvimento no período 2007-2014, encontra-se estruturado em sete secções principais e nove anexos. Esta primeira secção apresenta os objetivos da avaliação e descreve brevemente o contexto de atuação das instituições financeiras de desenvolvimento (IFD) enquanto a segunda secção apresenta o âmbito da avaliação, a metodologia utilizada e as suas limitações. A terceira secção descreve a operação da SOFID, bem como a sua atuação enquanto ator da cooperação portuguesa. A quarta secção apresenta de forma sucinta o portefólio de projetos da SOFID. A quinta secção responde a cada uma das questões da matriz de avaliação definidas para os 5 critérios – Relevância, Eficácia, Eficiência, Impacto e Sustentabilidade. A sexta contém os destaques do *benchmarking* efetuado com outras instituições e a sétima secção conclui e apresenta recomendações para a intervenção futura da SOFID.

1.1. OBJETIVO

O objetivo geral da avaliação é aferir o desempenho da SOFID para a redução da pobreza e para a promoção do desenvolvimento nos países parceiros, enquanto ator da Cooperação Portuguesa, através do apoio ao desenvolvimento do setor privado. A finalidade da avaliação é identificar lições e conclusões e formular recomendações que poderão ser utilizadas quer pelo Conselho de Administração da SOFID, quer pelas instituições que tutelam a Cooperação Portuguesa (Anexo I, Termos de Referência da Avaliação).

1.2. CONTEXTO

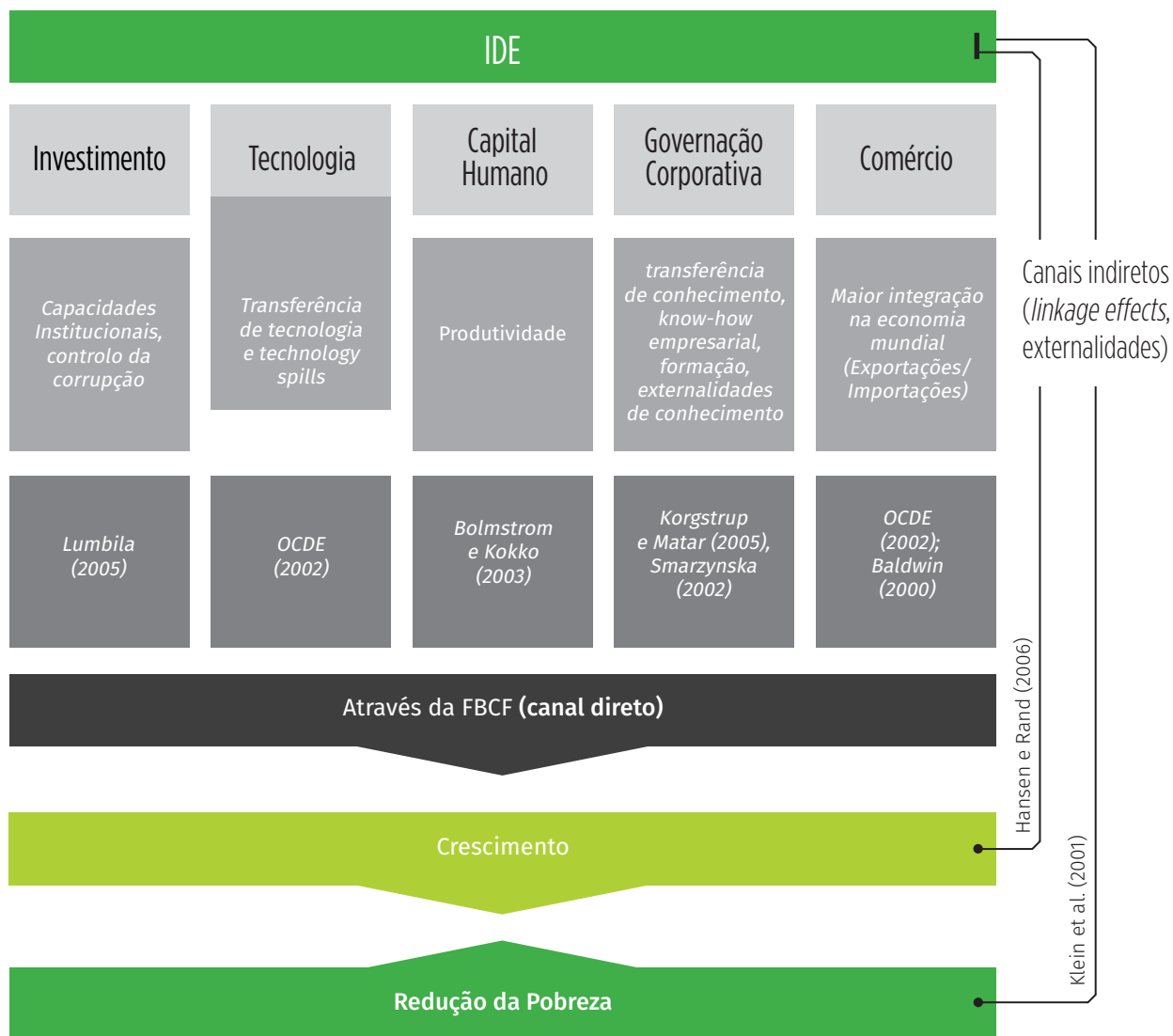
As discussões sobre a nova Agenda 2030 para o *Desenvolvimento Sustentável* decorreram em paralelo com uma reflexão sobre o *Novo Quadro Global de Financiamento* do Desenvolvimento. Esta análise permitiu concluir que, nos últimos 15 anos, se tem vindo a assistir a um aumento exponencial dos fluxos financeiros para os países em desenvolvimento, mas também a uma alteração na sua composição, de acordo com o nível de rendimento

do país de destino: os países de rendimento baixo, bem como Estados frágeis e em conflito, recebem uma proporção mais elevada de Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD), seguida de remessas de emigrantes e, a um nível inferior, fluxos do setor privado; à medida que o nível de rendimento dos países aumenta, os fluxos provenientes do setor privado assumem um papel mais relevante (praticamente igualando as remessas) e a APD tem um peso relativamente menor. Constatou-se, também, uma **correlação positiva entre a criação de empregos, o crescimento económico e a redução da pobreza, bem como o papel essencial que o setor privado tem desempenhado na criação de empregos** (responsável por mais de nove em cada 10 empregos criados, nos países de rendimento baixo e médio baixo), **no aumento da produtividade e no crescimento económico inclusivo**.

A relação entre o investimento direto estrangeiro (IDE), o crescimento económico e a redução da pobreza tem vindo a ser explorada por ampla literatura, conforme sintetiza a figura seguinte.

Figura 1.

Principais vias de impacto (diretas e indiretas) do IDE no crescimento e na redução da pobreza



Para assegurar as necessidades de investimento dos ODS é, pois, necessário reorientar a discussão dos “Biliões” da APD para os “Triliões” em investimentos de diversos tipos: públicos e privados, nacionais e globais, em capital e capacidade (Encontro do Comitê de Desenvolvimento do Grupo do Banco Mundial e FMI, 18 de abril de 2015). Neste contexto, confirma-se que o investimento do setor

privado deve ser assumido como uma das estratégias de financiamento do desenvolvimento, em conjunto com os fluxos de APD e com empréstimos do setor público.

Esta constatação vem confirmar o principal fundamento que tem estado por detrás da criação de instituições financeiras de desenvolvimento (IFD), desde há mais de cinquenta anos. As IFD³ são

³ As IFD podem ser multilaterais, regionais e nacionais. Neste último caso, os Estados participam nas instituições sob várias modalidades, designadamente através de: autoridades nacionais responsáveis pela cooperação para o desenvolvimento, autoridades nacionais com a área de governação do desenvolvimento económico e investimento externo, bancos estatais orientados para o desenvolvimento empresarial, bem como através de soluções mistas que também envolvem bancos privados, empresas privadas ou fundações.

agências ou bancos de desenvolvimento especializados que surgiram com o desígnio de promover o crescimento económico sustentável nos países em desenvolvimento, através do apoio ao setor privado nestes países. Este apoio consubstancia-se na gestão de instrumentos de financiamento, capitalizando o conhecimento que as IFD têm dos mercados, mas também para assegurar que os investimentos apoiados geram impactos positivos nos países de destino, contribuindo para o crescimento económico e não prejudicando o ambiente, produzindo externalidades úteis para a Sociedade e introduzindo melhorias na governação das empresas que, desejavelmente, possam ter efeitos de demonstração no resto da economia.

Em 2014, do universo de novos compromissos assumidos pelas IFD, 40% foram contratados por instituições financeiras multilaterais, 35% por instituições nacionais e 25% por instituições financeiras regionais⁴.

O papel das IFD no apoio a projetos de investimento, nos países parceiros, económica e financeiramente viáveis e sustentáveis – através de participações de capital, empréstimos e garantias bancárias -, procura dar resposta a três “falhas de mercado”:

- ② partilha do risco com os promotores, ou seja, o financiamento de operações de médio e longo prazo, em geografias, setores e a tipologias de empresas (normalmente pequenas e médias empresas - PME) que, pelo seu risco, não seriam atrativas para a banca tradicional – adicionalidade;
- ② mobilização de recursos adicionais, de outros financiadores, através da demonstração de como se investe em projetos de risco aparentemente elevado, mas também partilhando risco e conhecimento dos mercados - efeito catalítico;
- ② apoio à criação de empresas geradoras de empregos e contribuintes nos países parceiros, através do investimento em projetos comercialmente sustentáveis e responsáveis (em relação aos aspetos sociais, ambientais e de governação corporativa), ajudando, assim, a reduzir a dependência da ajuda - sustentabilidade dos projetos.

Tendo em consideração a participação pública nas IFD, torna-se importante conhecer em que

medida os investimentos apoiados contribuem para a redução da pobreza, de modo a centrar a ação das instituições nos projetos que funcionam melhor, maximizando os resultados no desenvolvimento, e dando a conhecer aos contribuintes tais resultados.

A medição dos resultados das IFD merece a atenção da maior parte das instituições, quer ao nível de cada operação individual (olhando para os efeitos esperados e para os resultados efetivos da mesma nos países parceiros, durante e após a conclusão da operação), quer ao nível dos resultados agregados que a ação da instituição permite alcançar em cada ano. Reconhecendo a importância do conhecimento destes resultados e da sua comparabilidade a nível global, desde 2008 que 20 IFD têm vindo a conjugar esforços no sentido de identificar indicadores de desenvolvimento comuns, que reforcem o impacto no desenvolvimento. Esta iniciativa conduziu à assinatura, por 25 IFD, de um memorando de entendimento sobre indicadores harmonizados, em outubro de 2013, o qual seria ajustado dois anos mais tarde. O memorando modificado harmoniza as definições de 38 indicadores para operações do setor privado e o trabalho do grupo encontra-se sintetizado num sítio dedicado na internet, denominado “Indicadores Harmonizados para Operações do Setor Privado”⁵.

⁴ EDFI (2016), “Investing to Create Jobs, Boost Growth and Fight Poverty”, Bélgica.

⁵ <https://indicators.ifpartnership.org>

2. ÂMBITO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

2.1. ÂMBITO DA AVALIAÇÃO

Tendo em conta a natureza evolutiva da SOFID, bem como dos projetos por si apoiados, importa estabelecer, de forma clara, o **âmbito temporal e temático** da avaliação.

Dado que os Termos de Referência (TdR), estabelecem que o período da avaliação é 2007- 2014, foram apenas considerados os dados e informações específicos referentes a este período, nomeadamente no que se refere ao enquadramento institucional, modelo de atuação, e projetos apoiados pela SOFID. No entanto, na apreciação global final e na formulação das recomendações, foram tomadas em conta todas as informações relevantes posteriores a 2014, para que sejam adequáveis à realidade atual.

No que se refere ao **âmbito temático** da avaliação, deve ser notado que o mandato, visão e missão da SOFID se centram no apoio a projetos de internacionalização que produzam benefícios económicos e sociais para os países beneficiários, reconhecendo o papel do setor privado no incremento das relações entre Portugal e aqueles países⁶.

Por outro lado, deve ficar claro que este exercício não é uma avaliação de impacto. Tal como referido nos TdR, o foco deste trabalho é o “contributo da SOFID para a redução da pobreza e desenvolvimento dos países parceiros”. A identificação desse contributo passa por determinar os “efeitos” resultantes da atuação da SOFID, embora, em algumas ocasiões, por facilidade de linguagem, se faça referência a “impactos”, não no sentido de impactos de longo prazo, mas apenas como referência ao que foi alcançado, i.e efeitos (ainda de curto prazo) produzidos.

Assim, e face à **assimetria entre aquele que é o mandato da SOFID e a extensão das temáticas desta avaliação (incluindo o contributo para a redução da pobreza)**, mas também à necessidade de clarificar a forma como aqui é interpretado o conceito de “impacto” apenas referindo-se aos “efeitos produzidos no curto prazo”, foi adotada a seguinte abordagem,

por forma a clarificar o âmbito desta avaliação:

- ① Num primeiro momento, concentrar a avaliação nos resultados da ação da SOFID decorrentes do seu mandato, ou seja, ao nível dos efeitos que a mesma produz no setor privado dos países de destino dos investimentos apoiados;
- ② Numa segunda fase, aferir e extrapolar os efeitos das suas intervenções no setor privado dos países de destino dos investimentos sobre as dinâmicas de desenvolvimento ligadas à redução da pobreza naqueles países.

Por outras palavras, com esta avaliação pretende-se:

- ① Analisar o impacto da ação da SOFID na criação e expansão de empresas sustentáveis e na dinamização do setor privado;
- ② Averiguar em que medida essas intervenções produziram uma melhoria do bem-estar e das condições de vida das populações enquanto aproximação do conceito de redução da pobreza.

⁶ Tal como a recomendação do CAD/OCDE, os TdR propõem uma avaliação do “contributo da atuação da SOFID para a redução da pobreza”.

2.2. CONSTRUÇÃO DA LÓGICA DA AVALIAÇÃO

Tendo em conta este encadeamento *SOFID > Efeitos no Setor privado > Dinâmicas de desenvolvimento*, reconstruiu-se a lógica de intervenção da SOFID para, subsequentemente, aplicar cada um dos critérios de avaliação, de acordo com os Princípios para a Avaliação da Assistência ao Desenvolvimento do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

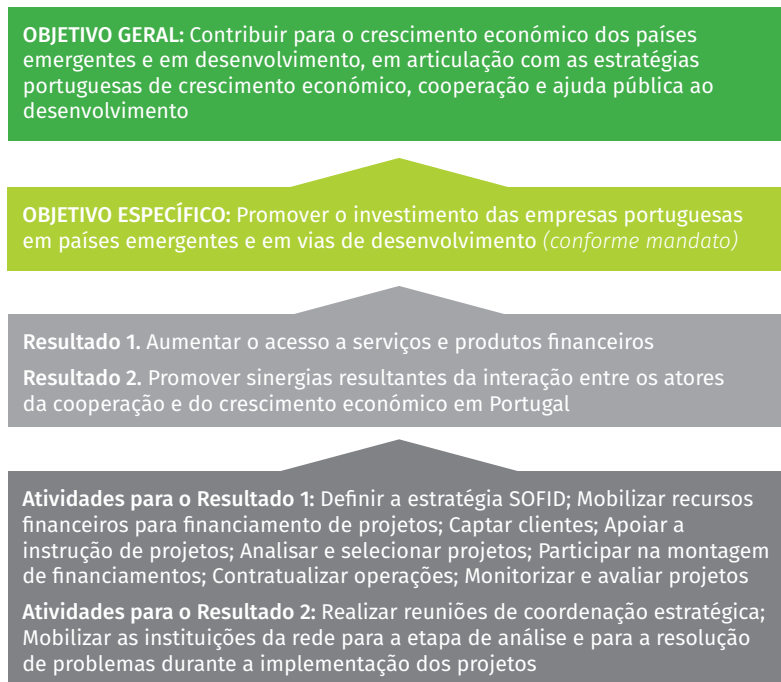
A criação da SOFID resultou da constatação de que existia uma lacuna em matéria de financiamento para investimentos de empresas portuguesas em

países em desenvolvimento prioritários para a Cooperação Portuguesa. A Sociedade foi, assim, estabelecida com o objetivo de endereçar este “problema central”, ou seja, de apoiar as empresas portuguesas na realização de investimentos em países em desenvolvimento e, contribuir para o crescimento económico dos países emergentes e em desenvolvimento, em articulação com as estratégias portuguesas de crescimento económico, cooperação e ajuda pública ao desenvolvimento (conforme mandato).

A lógica de intervenção da SOFID pode ser sintetizada pelo esquema seguinte:

Figura 2.

Lógica de intervenção da SOFID



A estruturação do exercício de avaliação assenta, assim, numa apreciação da relação entre os vários elementos da lógica de intervenção da SOFID, de

que resultaram as principais questões associadas aos critérios de avaliação. A tabela seguinte sintetiza esta abordagem.

Tabela 1.

Relação entre os elementos da lógica de intervenção da SOFID e os critérios de avaliação

CRITÉRIO	RELAÇÕES ENTRE DIMENSÕES DO QUADRO LÓGICO	RELAÇÕES ENTRE DIMENSÕES DO QUADRO LÓGICO	QUESTÕES MACRO DA AVALIAÇÃO (APLICAÇÃO DO CRITÉRIO/CONCEITO)
RELEVÂNCIA	Estratégia de Resposta vs. Problema	Adequação da lógica de intervenção da SOFID aos “problemas”, necessidades e prioridades dos “grupos-alvo” e ao ambiente (físico e de políticas) em que opera. Compreende uma análise da estratégia e funcionamento da SOFID. Adicionalidade.	Em que medida o posicionamento e a atuação da SOFID estão alinhados com o seu mandato, as prioridades dos países parceiros e as prioridades da Cooperação Portuguesa?
EFICÁCIA	Resultados vs. Objetivo Específico	Contribuição dos resultados para o alcance do objetivo específico e de como os pressupostos afetaram essa consecução. Inclui uma avaliação específica dos benefícios para os grupos-alvo.	Em que medida os serviços e produtos oferecidos pela SOFID e as sinergias entre os atores da cooperação e do crescimento económico permitiram a realização de investimentos de empresas portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento?
EFICIÊNCIA	Meios e Atividades vs. Resultados	Os resultados foram alcançados a um custo razoável, i.e como os meios foram convertidos em atividades e a qualidade dos resultados alcançados. Inclui uma comparação de estratégias alternativas.	Em que medida a atuação e os meios da SOFID, enquanto ator da Cooperação Portuguesa, permitiram assegurar o acesso, por parte do setor privado, a serviços e produtos financeiros?
IMPACTO	Objetivo Específico vs. Objetivo Geral	Efeito produzido no contexto mais abrangente, a sua contribuição para objetivos de política e setoriais nos países de destino dos investimentos. Consideração dos pressupostos.	Em que medida os projetos apoiados pela SOFID produziram impactos no desenvolvimento dos países parceiros?
SUSTENTABILIDADE	Encadeamento Completo	Probabilidade de os benefícios produzidos continuarem após os financiamentos. Inclui uma análise de aspetos como: apropriação, económicos, financeiros, igualdade de género, ambientais, tecnologia, institucionais, capacidade de gestão, CSR.	Em que medida os benefícios produzidos pelos projetos apoiados pela SOFID apresentam condições para se manterem uma vez terminado o apoio e em que medida estes benefícios são alcançados de forma ambiental e socialmente sustentável?

A título de exemplo, na análise do critério de **relevância** procurou-se verificar de que forma a estratégia de resposta da SOFID está orientada para o “problema central” que pretende endereçar, ou seja, “em que medida o posicionamento e a atuação da SOFID estão alinhados com o seu mandato, com as prioridades dos países parceiros e com as prioridades da Cooperação Portuguesa”.

As questões principais foram então subdivididas em 25 sub-questões, para as quais foram identificados indicadores, cujo preenchimento fundamenta a resposta a cada uma das sub-questões. A matriz de avaliação detalhada apresenta-se em anexo (Anexo III).

2.3. METODOLOGIA

Tendo por base o âmbito e os objetivos da avaliação, o presente exercício adotou uma metodologia estruturada em três etapas:

- 1 **Recolha da informação existente** (fontes secundárias), nomeadamente sobre:
 - a) SOFID: documentos constitutivos, planos de atividades, relatórios e contas, planos estratégicos e balanços de execução, dossiês de aprovação de candidaturas a financiamentos e relatórios de acompanhamento de projetos, etc.;
 - b) Camões – Instituto da Cooperação e da Língua (Camões, I.P.): planos estratégicos e operacionais e relatórios de atividades;
 - c) Países beneficiários: estratégias e planos de desenvolvimento;
 - d) Outras instituições congêneres: planos estratégicos, avaliações, relatórios de boas práticas.
- 2 **Recolha de informação adicional** (fontes primárias), nomeadamente através de:
 - a) Entrevistas a detentores de interesse (lista completa no Anexo V), usando guiões preparados com base na matriz de avaliação;
 - b) Inquérito eletrónico a promotores de projetos que solicitaram o apoio da SOFID (questionário no Anexo IV);
 - c) Deslocação a dois países onde foram realizados investimentos apoiados pela SOFID (África do Sul e Moçambique).
- 3 **Construção de uma base de informação dos projetos**, análise da informação, triangulação e validação das conclusões, formulação de recomendações.

A deslocação ao terreno teve lugar em junho de 2016, tendo permitido recolher informação detalhada sobre três projetos apoiados pela SOFID nos dois países, o que possibilitou a elaboração de casos de estudo que ilustram operações apoiadas pela SOFID (dois dos quais são apresentados no Anexo VII). Durante esta deslocação foram, ainda, realizados encontros com diversos detentores de interesse locais relevantes.

Foi, também, elaborado um benchmarking sobre a intervenção de três organizações congêneres da SOFID – DEG, Proparco e Norfund – através da recolha de informação disponível e da realização de entrevistas, o que permitiu ter um ponto de comparação sobre boas práticas para a formulação de recomendações.

2.4. LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA

O número de entrevistas realizadas (30) no âmbito da avaliação foi superior ao inicialmente previsto, por forma a garantir uma mais ampla recolha de informação e perceções, bem como para reforçar o cruzamento de dados e de fontes. Não foi, contudo, possível aos avaliadores realizar todas as entrevistas consideradas relevantes, por indisponibilidade dos interlocutores. Foi o caso de alguns membros do Conselho de Administração da SOFID⁷ no período 2013-2015, do Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças português no período 2011-2015), e da Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) portuguesa – representante do acionista da SOFID e de Portugal na Comissão Conjunta do Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique (InvestimoZ).

De idêntico modo, o questionário aos promotores que solicitaram o apoio da SOFID contou com uma baixa taxa de resposta (20% de respostas num universo de 50 empresas), pelo que os dados recolhidos, por não representarem uma amostra relevante, foram apenas utilizados de forma qualitativa.

Apesar do trabalho desenvolvido pela SOFID no registo de informação relativa aos dossiês dos projetos propostos para financiamento, a equipa de avaliação constatou que esta informação apenas está disponível em suporte físico, não se encontrando sistematizada e consolidada, o que exigiu

⁷ Só foi possível entrevistar dois elementos do Conselho de Administração da SOFID: o Presidente, Professor António Rebelo de Sousa, e um Administrador, Dr. António Azevedo Gomes.

um esforço adicional de constituição de uma base de informação sobre os projetos propostos para financiamento e a respetiva carteira, para permitir a sua análise de forma sistemática e coerente.

Atendendo a que a SOFID é uma instituição financeira de crédito regulada pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (o que inclui disposições relativas ao segredo profissional), a equipa de avaliação subscreveu um compromisso de confidencialidade sobre a informação de natureza reservada facultada pela SOFID para a realização deste trabalho. Nestes termos, a informação recolhida foi tratada para efeitos de análise, sendo apresentada no relatório final apenas de forma agregada e a divulgação dos casos de estudo apresentados no Anexo VII foi autorizada pelos respetivos promotores.

Ainda que se considere que tal não compromete os resultados globais, é perceção dos avaliadores que o acesso às mencionadas fontes poderia ter permitido enriquecer a informação de base e, assim, contribuído para melhorar as conclusões e recomendações propostas.

3. SOBRE A SOFID

3.1. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

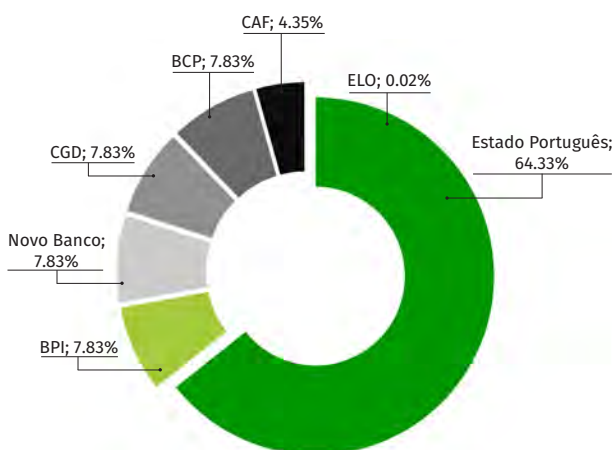
Reconhecendo que a atuação das empresas portuguesas nos países em desenvolvimento complementa a atuação do setor público no apoio ao desenvolvimento em 2006, foi constituído “um grupo de trabalho com vista à criação da Sociedade financeira para o desenvolvimento (SOFID)”⁸, que, à semelhança do que ocorre na generalidade dos países europeus, atuasse como instituição financeira de crédito de apoio às atividades do setor privado, contribuindo para a dinamização das economias dos países menos desenvolvidos, nomeadamente os que são beneficiários da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) portuguesa.

A SOFID foi efetivamente criada em final de 2007, com a assinatura do **acordo parassocial**, no qual se estabeleceram as suas condições de atuação, assumindo-se a instituição como representante de Portugal na associação de Instituições Europeias para o Financiamento do Desenvolvimento, ou *European Development Finance Institutions* (EDFI). Na sua constituição foi realizado um capital social de 10 milhões de Euros, detido maioritariamente pelo Estado Português, representado pela DGTf, com a participação de quatro bancos comerciais – Banco Comercial Português (BCP), Banco Espírito Santo (BES, atualmente Novo Banco), Banco Português de Investimento (BPI) e Caixa Geral de Depósitos (CGD) - e uma posição acionista simbólica subscrita pela Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Económico e Cooperação (ELO).

O **capital social** da SOFID foi reforçado em 2015, passando para 11,5 milhões de Euros, com a entrada da Corporação Andina de Fomento (CAF) (com uma participação de 4,4%) e um aumento da participação do Estado, que assim ficou com uma posição de 64,3%⁹. Este reforço ficou, no entanto,

além do previsto no plano de negócios inicial, que identificava um capital de 20 milhões de Euros como uma pré-condição para que a instituição atingisse o “*break-even*” a partir do quinto ano de funcionamento.

Figura 3.
Estrutura acionista atual (2016)



⁸ O grupo de trabalho para a criação da SOFID foi constituído pela Resolução do Conselho de Ministros no. 8/2006, integrando representantes do Ministério dos Negócios Estrangeiros, do Ministério das Finanças e do Ministério da Economia e da Inovação, bem como de bancos portugueses potencialmente interessados em participar na SOFID.

⁹ O atual capital social, de 11.500.999,20 Euros, resulta de uma redução do capital inicial de 10 milhões de Euros para 9 milhões de Euros realizada em 2015 para cobertura de perdas acumuladas e posterior aumento do capital através da entrada da CAF, com 500 mil Euros, e do reforço da posição do Estado Português em 2 milhões de Euros e da ELO em 1.000 Euros.

O acordo parassocial estabelece como **missão** da SOFID:

“Contribuir para o desenvolvimento sustentável em países em desenvolvimento e para o incremento das relações a nível produtivo e comercial com estes países, por forma a estimular o seu progresso económico e social, em articulação com a estratégia do Governo português em matéria de economia, cooperação e APD”.

Conforme os seus estatutos, a SOFID tem como **órgãos de governação** a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, cujos membros são eleitos por um período de três anos. Conta ainda com um Secretário, uma Comissão de Fixação de Remunerações, bem como com um Conselho Estratégico¹⁰, um órgão consultivo a quem cabe pronunciar-se sobre diversas matérias, designadamente a definição das prioridades setoriais e geográficas ou a sua inserção na estratégia económica e de cooperação do Estado Português.

O Conselho de Administração, inicialmente constituído por nove elementos, na sequência de uma reestruturação em 2010, passou a incluir apenas cinco, dos quais três integram a Comissão Executiva que assegura a gestão corrente da instituição.

Em finais de 2014, a SOFID contava com um **quadro técnico** reduzido, constituído por 11 pessoas, três das quais a tempo parcial.

Sendo uma Sociedade detida maioritariamente por capitais públicos, a SOFID é tutelada pelo Estado. Esta **tutela**, foi inicialmente repartida entre a Secretaria de Estado do Tesouro e Finanças e a Secretaria de Estado dos Negócios Estrangeiros e Cooperação. No entanto, entre 2011 e 2015¹¹, passou para a alçada direta da Presidência do Conselho de Ministros, período em que o seu destino e orientações estratégicas estiveram em debate. A intervenção da tutela faz-se, assim, essencialmente, por via da definição geral das orientações da Sociedade. Ao nível operacional, enquanto responsável pelas empresas públicas do setor financeiro, a DGTF

acompanha a atividade da SOFID.

Apesar da situação económica e operacional da SOFID não ser o foco desta avaliação – mas sim o contributo dos projetos apoiados na promoção do desenvolvimento dos países beneficiários –, o **desempenho da organização** condiciona a sua capacidade de gerar impactos. Assim, em 2014, a SOFID apresentou um resultado líquido antes de impostos negativo, no montante de 180.704 Euros¹², acumulando um resultado líquido negativo na ordem dos 3,1 milhões de Euros. Do ponto de vista operacional, o Plano Estratégico 2013-2015 definia, como meta, a contratação de 34 projetos, correspondentes a 47,7 milhões de Euros, valor que ficou bastante aquém do efetivamente conseguido¹³. A não concretização dos objetivos traçados (económicos e operacionais) é imputada pela organização: em parte, ao não cumprimento dos pressupostos, nomeadamente o aumento de capital previsto desde a sua criação, mas também à insuficiência de recursos humanos, agravada pelas limitações à contratação (impostas às empresas participadas pelo Estado).

De acordo com as suas orientações estratégicas, a SOFID seleciona as suas operações/projetos principalmente com base em critérios de nacionalidade, empresariais, geográficos e setoriais.

Desde logo, somente podem recorrer à SOFID empresas com uma participação societária/acionista portuguesa mínima de 20%.

No que concerne ao critério **empresarial** para seleção de projetos, a SOFID elege as PME como foco da sua atuação. Embora reconheça que tal comporta riscos económicos e operacionais, considera que estas empresas são as que podem ter mais a ganhar com o tipo de serviços prestados pela SOFID. Contudo, reconhece que a participação em projetos de grandes empresas se justifica, sempre que o envolvimento da Sociedade acrescente valor à operação.

¹⁰ Os membros do Conselho Estratégico foram designados pela primeira vez em 2010 e incluem os membros do Conselho de Administração e representantes do CICL, da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), da Agência para a Competitividade e Inovação, do Instituto Português de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, da ELO e da Confederação Empresarial de Portugal.

¹¹ Em 2015, a SOFID regressou à tutela partilhada da Secretaria de Estado do Tesouro e Finanças e da Secretaria de Estado dos Negócios Estrangeiros e Cooperação, não estando, contudo, tal estabelecido em documento legal.

¹² De registar que o resultado de 2014 representa uma redução significativa (cerca de 85%) das perdas verificadas no ano anterior. Esta melhoria do desempenho foi reforçada em 2015, tendo a SOFID registado um resultado líquido antes de impostos negativo de 61.234 Euros.

¹³ Conforme apresentado no capítulo 4, no período em análise, a SOFID contratou 17 projetos, correspondentes a cerca de 17,57 milhões de Euros. Em 2015 foram contratados mais quatro projetos no valor de 3,32 milhões de Euros, dos quais dois através do Investimoz no valor de 1,32 milhões de Euros.

Quanto ao âmbito geográfico, os relatórios anuais de atividades e planos estratégicos da SOFID (2010-2012 e 2013-2015) identificam os países beneficiários da APD portuguesa como o grupo-alvo da sua atuação, mas vão sucessivamente acrescentando outras **geografias**, nomeadamente países como o Brasil, a China, a Índia e a região do Magrebe, e colocando a possibilidade de conduzir uma análise mais aprofundada de outros países extra-OCDE (2008), pressupõe-se que em *articulação com a estratégia do Governo português em matéria de economia*. Em 2010, foram definidos como mercados prioritários os países da CPLP, a região do Magrebe (Argélia, Marrocos e Tunísia), os países de destino da Diáspora Portuguesa (África do Sul e Venezuela) e as grandes economias emergentes (China e Índia). O Plano Estratégico da instituição para o período 2013-2015 acrescenta, ainda, os Países da “lusofonia global”, ou seja, países membros de regiões económicas das quais países lusófonos sejam membros, passando a incluir a América Latina¹⁴, África e Ásia. Não obstante, este alargamento do âmbito geográfico da SOFID não está refletido na informação disponibilizada aos potenciais promotores¹⁵.

Os mesmos documentos estratégicos e relatórios anuais apontam como **setores prioritários** para a SOFID aqueles que, sendo relevantes para o desenvolvimento sustentado e estruturantes das economias de destino, se enquadrem nos domínios em que as empresas portuguesas são mais competitivas. Numa fase inicial (2007/2008), estes foram identificados como a agroindústria, a indústria transformadora, as infraestruturas e o setor financeiro. Os documentos orientadores mais recentes da SOFID alargam este leque, passando a referir os setores da agricultura, indústria, infraestruturas (incluindo energias renováveis e telecomunicações), turismo, construção e comércio e serviços.

Por ocasião da sua constituição, a SOFID previa disponibilizar um conjunto alargado de **produtos e serviços**, incluindo concessão de empréstimos, acesso a linhas de crédito, concessão de capital de risco, *equity loans*, *project finance*, garantias bancárias e outros instrumentos financeiros definidos de acordo com as necessidades dos clientes. Considerava, ainda, prioritária a mobilização de fundos externos, nacionais (tanto da área da cooperação como do desenvolvimento económico) e internacionais (quer

através das instituições financeiras multilaterais, quer através dos mecanismos de financiamento inovadores/ *blending* da UE).

Em complemento da sua oferta, a SOFID procurou assegurar a cobertura do risco político das operações, o que se tornou possível através de uma Convenção assinada com a DGTF, em 2009, para a concessão de uma Garantia Global do Estado até 95%. A operacionalização desta cobertura seria efetuada, através da COSEC, traduzindo-se num custo acrescido para os promotores.

A SOFID rege-se por um **Código de Conduta** (2009) que consagra as regras, de natureza ética e deontológica, e os princípios de conduta profissional observados na sua atividade financeira. O **Regulamento Geral de Crédito** (2009) institui as normas e regras gerais aplicáveis às competências atribuídas à SOFID no que diz respeito a operações de crédito e financeiras em que participa, sendo aplicável aos seus clientes.

Enquanto instituição financeira, a SOFID está, desde a sua criação, sujeita à supervisão do **Banco de Portugal**, o que pressupõe o cumprimento da legislação e regulamentação aplicáveis às instituições financeiras reguladas, independentemente da sua dimensão. A este nível, existe a perceção, por parte da instituição, de que o nível de exigência tem vindo a acentuar-se ao longo dos últimos anos.

A SOFID tem vindo a estabelecer relações com uma rede alargada de instituições, o que deu lugar à assinatura de 40 **protocolos e memorandos de entendimento** (até final de 2014). Entre estas organizações destacam-se bancos portugueses (incluindo acionistas), bancos dos países beneficiários, instituições de ensino, associações empresariais, IFDs, entre outras. Estes protocolos são, contudo, documentos genéricos que expressam uma disponibilidade de colaboração entre as instituições, não sendo evidente a sua tradução prática na operação da SOFID.

Refira-se, ainda, que a SOFID participa no Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras, coordenado pela AICEP e pelo GPEARL. Este mecanismo visa, nomeadamente, identificar as oportunidades de negócio proporcionadas por aquelas instituições, tendo em conta a participação do Estado português no seu capital.

¹⁴ Um dos argumentos apresentados para justificar a entrada da CAF no capital da SOFID, em 2015, é o papel potencial que pode exercer no processo de diversificação geográfica.

¹⁵ Conforme informação disponibilizada pela SOFID no seu sítio, em <http://www.sofid.pt/pt/saiba-como-pode-apresentar-um-projeto>.

3.2. PARTICIPAÇÃO DA SOFID NA EDFI

A SOFID é membro da EDFI desde fevereiro de 2008. Esta associação integra 15 instituições bilaterais mandatadas pelos seus Governos para promover o crescimento de empresas sustentáveis, para ajudar a reduzir a pobreza e melhorar o bem-estar das pessoas e para contribuir para alcançar os ODS, através do financiamento e investimento em empresas privadas rentáveis. Em 2014, estas 15 instituições europeias possuíam uma carteira¹⁶ consolidada de 4002 projetos, equivalentes a 33 mil milhões de Euros:

- nos setores financeiro (30%), de infraestruturas (29%), indústria transformadora (18%), agronegócio (6%), serviços (3%) e outros (14%);
- situados nas áreas geográficas da África, Caraíbas e Pacífico (29,8%), Ásia e China (26,7%), na América Latina (18,9%), na Europa Central e de Leste (66,9%), no Mediterrâneo e Médio Oriente (6,8%) e em outros países ou inter-regionais (10,9%);
- distribuídos por instrumentos de capital ou quase-capital (50%), empréstimos (48%) e garantias bancárias (2%).

A EDFI procura promover a troca de informações e a cooperação entre os seus membros e outras instituições que atuam no domínio do financiamento do desenvolvimento, a nível bilateral, multilateral e regional.

Por inerência, a SOFID e as restantes EDFI participam no Interact, que também integra a Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD), o Banco de Desenvolvimento e Comércio do Mar do Norte (BC-TDB), o Banco Europeu de Investimento, o Banco Alemão de Desenvolvimento (KfW) e o Fundo Cambial TCX¹⁷. O Interact é um fórum de debate sobre tópicos de desenvolvimento, organizado em grupos de trabalho que se reúnem com regularidade e num grupo de CEOs que se encontra anualmente.

Desde que integra a EDFI, a SOFID tem participado nas assembleias anuais e outras reuniões da rede (tal como do Interact) estabelecido protocolos com algumas congéneres (Proparco e COFIDES) e envidado esforços para concretizar operações de financiamento conjuntas com membros da rede.

No entanto, apesar de algumas tentativas, durante o período em análise, não se realizou qualquer operação em regime de cofinanciamento.

3.3. A SOFID COMO ATOR DA COOPERAÇÃO PORTUGUESA

Desde o seu surgimento, a SOFID já coexistiu com dois documentos de enquadramento e estratégia sobre o posicionamento nacional em matéria de cooperação para o desenvolvimento: a Visão Estratégica 2006-2009 e o Conceito Estratégico 2014-2020 (atualmente em vigor).

O documento de 2006 reiterava a relevância das relações lusófonas, constituindo os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e Timor-Leste as prioridades geográficas da atuação da Cooperação Portuguesa¹⁸ e salientando, entre as prioridades setoriais, algumas com maior relevo potencial para a SOFID, nomeadamente:

- Desenvolvimento rural;
- Crescimento económico, desenvolvimento do setor privado, formação e geração de emprego.

Definia, ainda, como prioridade, o reforço do papel do setor privado, a qual tinha três objetivos principais:

- ① Incentivo de parcerias público-privadas;
- ② Promoção de uma coordenação nacional estratégica;
- ③ Criação de uma nova “Instituição Financeira que tem por missão central promover a dinamização das economias beneficiárias da APD portuguesa, numa perspetiva de apoio ao desenvolvimento sustentável, em particular através do envolvimento das empresas portuguesas”.

Este último objetivo mereceu bastante destaque na estratégia e consubstanciou-se na criação, em 2007, da SOFID. O documento de operacionalização desta estratégia define, ainda, como uma das medidas a implementar, a articulação entre o Camões, I.P. (então Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento - IPAD) e a SOFID. Preconizava-se o estabelecimento de um mecanismo funcional que promovesse a partilha de informação, reuniões periódicas entre as duas instituições e a participação do Presidente do IPAD no Conselho de Administração da SOFID. Esta rede funcional deve-

¹⁶ EDFI (2016), “Investing to Create Jobs, Boost Growth and Fight Poverty”, Bélgica.

¹⁷ “O Fundo TCX é uma instituição financeira única, que fornece derivados cambiais em mercados emergentes e de fronteira, aos seus acionistas e respetivos clientes. Entre os acionistas do Fundo figura a maioria das agências multilaterais e instituições financeiras de desenvolvimento do mundo, assim como fundos de investimento especializados em microfinanças”.

¹⁸ Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa, 2006, http://d3f5055r2rwsy1.cloudfront.net/images/cooperacao/visao_estrategica_para_cp.pdf.

ria permitir a coordenação da ação, a identificação de áreas de intervenção para cada instituição e a ação conjunta, quando pertinente.

A Visão Estratégica 2006-2009 só teve sucessor em 2014. Embora em 2011, a tutela tivesse considerado que o documento anterior se manteria em vigor, a ausência de novas metas e orientações para esta componente (que, desde 2007 passou a contar com a existência da SOFID), terá contribuído para alguma estagnação no reforço da ligação entre a cooperação para o desenvolvimento e a promoção do papel do setor privado.

Em linha com o seu predecessor, o **Conceito Estratégico 2014-2020**, veio valorizar a importância do desenvolvimento económico e sublinhar que a cooperação para o desenvolvimento deve ser entendida como um investimento, “na medida em que (...) “dinamiza as economias locais, promovendo o crescimento económico através do reforço do tecido empresarial nacional e da atração de IDE, que contribuam para a sua crescente integração no espaço global”.

Esta nova estratégia faz apenas uma referência geral à SOFID, reiterando a sua missão, mas não traça objetivos ou linhas orientadoras para a concertação entre a atuação desta instituição e os restantes atores da cooperação.

Neste novo enquadramento estratégico, a concentração geográfica nos PALOP e Timor-Leste mantém-se e, setorialmente, o documento estabelece entre as prioridades da Cooperação Portuguesa, áreas potencialmente relevantes para a atuação da SOFID¹⁹, tais como:

- ① *Ambiente, crescimento verde e energia*: utilização eficiente dos recursos naturais, segurança alimentar, acesso a água e saneamento, conservação da biodiversidade, gestão de resíduos, acesso a fontes de energias modernas e sustentáveis;
- ② *Desenvolvimento rural e do mar*: aumento da produção, promoção da segurança alimentar e nutricional, aumento do rendimento, melhoria do funcionamento dos mercados, desenvolvimento de redes de comunicação;
- ③ *Setor privado: desenvolvimento* do setor privado nos países parceiros, criação de ambiente favorável aos negócios, transferência de recursos,

conhecimento e tecnologias (para os países beneficiários), permitir às empresas portuguesas promover o desenvolvimento de novos mercados, produtos e serviços inovadores produzidos localmente.

De uma forma transversal, o documento preconiza, ainda, a importância da promoção da proteção social, inclusão social e emprego, bem como da igualdade de género e dos direitos das crianças, temas relevantes na verificação da sustentabilidade dos investimentos apoiados pela SOFID nos países parceiros.

Nos seus relatórios anuais, a SOFID refere que o seu critério geográfico de atuação está de acordo com as prioridades do Estado Português em matéria de internacionalização e cooperação. É ainda reconhecido que o aproveitamento das sinergias geradas na rede da cooperação é fundamental. No entanto, não são feitas outras referências ao modo como tal aproveitamento tem sido ou poderá ser realizado.

Deve, ainda, ser realçado que o Camões, I.P. (e anteriormente o IPAD), tem participado regularmente nas reuniões do Conselho Estratégico da SOFID, nas quais a instituição apresenta sinteticamente as operações realizadas no ano anterior e as suas perspetivas para o futuro.

No que diz respeito aos **recursos financeiros**, a Cooperação Portuguesa atua fundamentalmente através do seu orçamento próprio, que é alocado por via de dotações atribuídas a organizações multilaterais, ou através da ajuda bilateral concedida diretamente aos países parceiros. Esta ajuda bilateral é maioritariamente constituída por linhas de crédito (ver tabela 2) negociadas com os Governos nacionais e frequentemente destinadas ao setor das infraestruturas, implementadas com a participação de empresas portuguesas.

¹⁹ Um dos potenciais impactos da intervenção da SOFID resultado da formação e capacitação dos quadros locais (das empresas). No entanto, isso não parece encaixar de forma clara na Visão Estratégica da Cooperação Portuguesa, já que os setores prioritários da Capacitação (Institucional) e da Educação (e Ciência) são orientados para as instituições públicas.

Tabela 2.

Recursos financeiros da Cooperação Portuguesa classificados como APD

Tipo de APD	2010	2011	2012	2013	dff
BILATERAL					
Donativos	158.545	114.249	93.872	89.404	92.648
Linhas de crédito					
“Devolução”	-21.075	-13.524	-5.547	-14.063	-21.394
Empréstimo	161.534	242.395	220.695	152.730	114.489
Perdão e reescalonamento da dívida	39	51	3	-	-
<i>Sub-total líquido (excl. devolução)</i>	320.118	356.695	314.570	242.134	207.137
SUB TOTAL	299.043	343.171	309.023	228.071	185.743
MULTILATERAL					
SUB TOTAL	190.925	165.888	142.765	139.734	138.519
Empréstimo	511.043	522.583	457.335	381.868	345.656
TOTAL	489.968	509.059	451.788	367.805	324.262
% Linhas de crédito / Total líq	32%	46%	48%	40%	33%

* Unidade: mil Euros
 Fonte: Dados da APD portuguesa no período 2010-2014, Camões, I.P.

A Cooperação Portuguesa tem, também, sob sua gestão, o **Fundo Empresarial da Cooperação Portuguesa (FECOP)**, destinado a apoiar o desenvolvimento económico sustentável de Moçambique com a participação do setor privado, nomeadamente através da promoção do acesso ao crédito por parte das Microempresas, PME e associações de produtores; promover a implementação das políticas de desenvolvimento empresarial e de criação de emprego, em áreas de investimento relevantes para a economia moçambicana; e promover o desenvolvimento do setor financeiro e inclusão financeira. Constituído em 2009, este fundo só foi operacionalizado em 2013, com uma dotação de 13 milhões de dólares americanos. A sua criação resultou de uma parceria institucional do Camões, I.P, o Instituto de Pequenas e Médias Empresas de Moçambique e a Associação Moçambicana de Bancos. Tendo como destinatários microempresas, PME e associações e/ou cooperativas de produtores

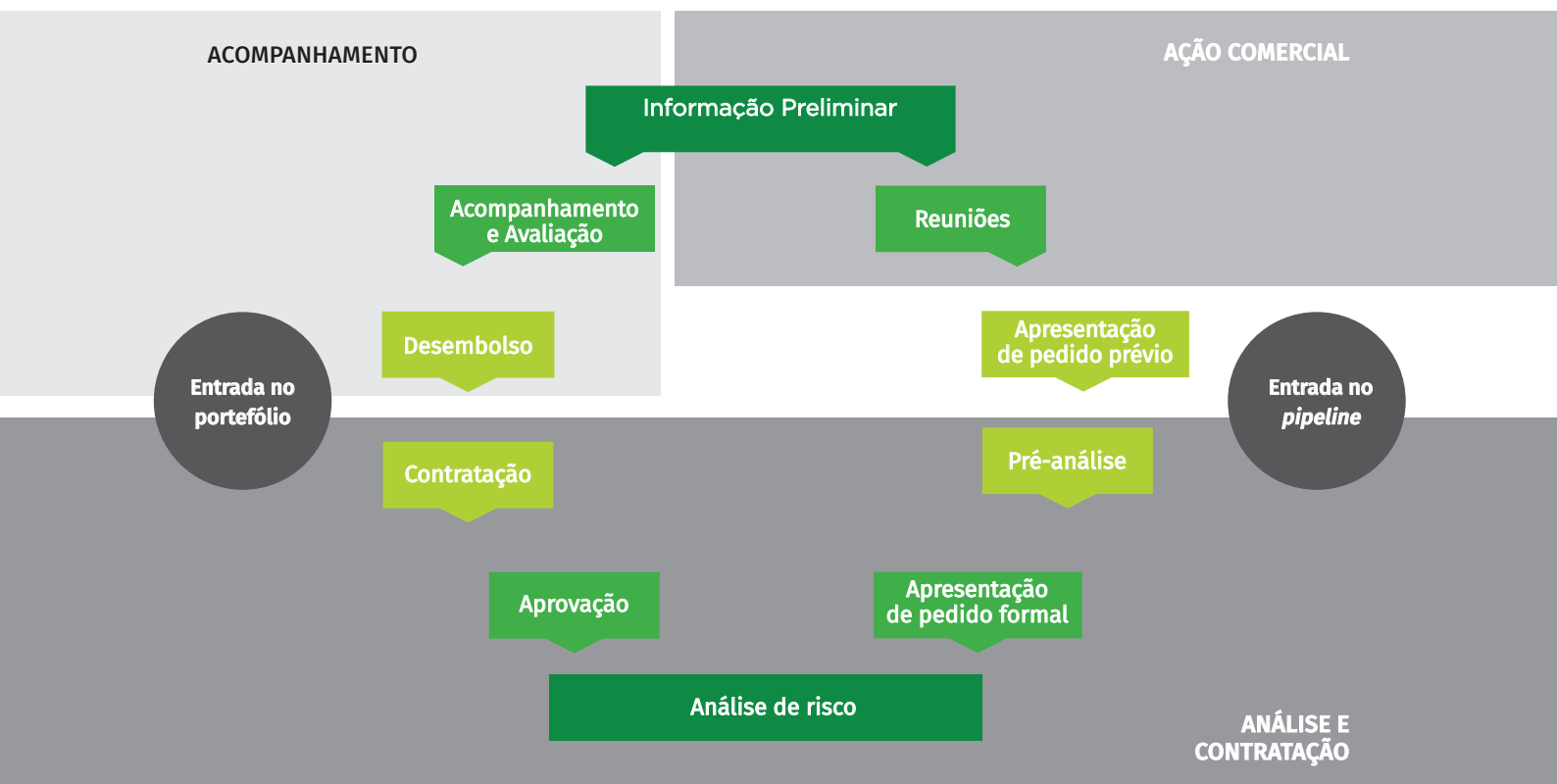
presentes em Moçambique, dos setores da indústria, serviços, comércio e turismo, o FECOP presta garantias financeiras, bonifica juros de empréstimos e financia assistência técnica (AT) e formação profissional, a fundo perdido, como parte dos projetos de investimento promovidos por aquelas entidades. Este mecanismo é implementado em parceria com a banca comercial (Millennium BIM, Banco Comercial e de Investimentos, Moza Banco e Banco Único).

3.4. CICLO DE OPERAÇÕES DA SOFID

O esquema abaixo representa o ciclo de operações da SOFID.

Figura 4.

Ciclo de operações da SOFID



3.4.1. AÇÃO COMERCIAL

Apesar dos documentos estratégicos da SOFID realçarem a importância da ação comercial como primeiro passo para a constituição de um futuro portfólio de projetos, não se tomou conhecimento da existência de uma estratégia comercial, baseada numa segmentação efetiva dos potenciais clientes da Sociedade.

A abordagem à ação comercial tem dependido das orientações do Conselho de Administração e, em particular, do perfil dos próprios membros da Comissão Executiva, que determina o seu nível de envolvimento nesta ação, relativamente reativa e focada na promoção da visibilidade através da realização

de reuniões, apresentações em eventos e concessão de entrevistas a órgãos de comunicação social.

De acordo com os registos da SOFID, estima-se que, entre 2008 e 2014, tenham sido realizadas mais de 1.517 reuniões com empresas. Apesar de se reconhecer que, na fase de arranque da operação, importava disseminar amplamente a instituição, não deixa de se constatar a discrepância entre o elevado número de reuniões e a quantidade de propostas de projetos efetivamente recebidas (50).

3.4.2. ANÁLISE E CONTRATAÇÃO

A análise das solicitações de financiamento é feita em dois momentos:

🕒 **PRÉ-ANÁLISE:** os promotores submetem uma ficha de apresentação de projeto, com base num formulário definido pela SOFID, do qual consta a descrição da empresa local e dos seus sócios/acionistas principais, do projeto de investimento e seus objetivos – incluindo os potenciais impactos socioeconómicos, bem como a informação relativa ao apoio solicitado e às garantias a conceder pelos promotores.

O formulário inclui um pequeno guião de apoio ao preenchimento, dando sugestões sobre a tipologia de impactos socioeconómicos que se prevê serem alcançados pelo projeto, nomeadamente:

- 🕒 Criação de postos de trabalho diretos;
- 🕒 Formação/qualificação de recursos humanos;
- 🕒 Impactos previstos no desenvolvimento de outras empresas/setores;
- 🕒 Impactos ao nível do contributo para a melhoria do meio-ambiente.

Após uma primeira análise pela equipa técnica da SOFID e o parecer positivo da Comissão Executiva, a proposta entra no *pipeline* para prosseguir para uma análise completa e decisão final, por parte do Conselho de Administração.

🕒 **ANÁLISE E APROVAÇÃO** – Os promotores dos projetos que entram no *pipeline* devem então submeter um conjunto de informação e documentos adicionais, constantes de uma *check-list* onde se inclui, para além do enquadramento do promotor e da informação económica e financeira do projeto, uma descrição mais detalhada dos “impactos sociais e ambientais” esperados. Nesta altura, é efetuado o pagamento de uma Comissão de Análise de Dossiê (de acordo com o preçário da SOFID em vigor), a qual será integralmente deduzida em caso de contratação.

Durante a elaboração e formalização das solicitações de apoio a projetos, a SOFID presta algum aconselhamento aos promotores, em função do seu conhecimento dos mercados, mas os planos de negócios e os aspetos relacionados com os impactos dos projetos são da exclusiva responsabilidade dos promotores. Com efeito, não existe qualquer instrumento de apoio a este nível, à semelhança

do que se passa com organizações congêneres da SOFID, que complementam a sua atuação com outros fundos (normalmente provenientes do orçamento da cooperação), permitindo aos promotores acederem a financiamento específico para apoiar a elaboração de planos de negócios/estudos de viabilidade e reforçar a abordagem dos projetos aos impactos.

Segundo a SOFID, a avaliação das solicitações de financiamento é realizada primeiramente com base numa análise de risco dos promotores e do projeto, considerando critérios económico-financeiros e jurídico-legais, bem como com base no seu impacto esperado, de acordo com critérios económicos, sociais, ambientais e de governação corporativa (ESAG). Se a análise de risco segue os princípios em vigor nas instituições financeiras, já a análise do impacto esperado do projeto compreende uma análise de conteúdo, subjetiva e não especializada, sem o suporte de sistemas de informação que permitam, posteriormente, assegurar a respetiva monitorização. Mediante um parecer técnico, os projetos são, então, submetidos à aprovação final do Conselho de Administração.

No período entre 2007 e 2014, a SOFID recebeu 50 solicitações de apoio, 45 das quais foram aprovadas pelo Conselho de Administração. No entanto, apenas 17 deram lugar a projetos contratualizados, dos quais um não chegou a iniciar-se (ver tabela 3).

Tabela 3.

Solicitações de apoio, projetos aprovados e contratualizados 2007- 2014

NO PEDIDOS DE APOIO / PROJETOS	
Recebidos	50
Aprovados	45
Contratados	17
Iniciados	16
Em curso	14
Cancelados /contencioso	2
Não arrancou	1

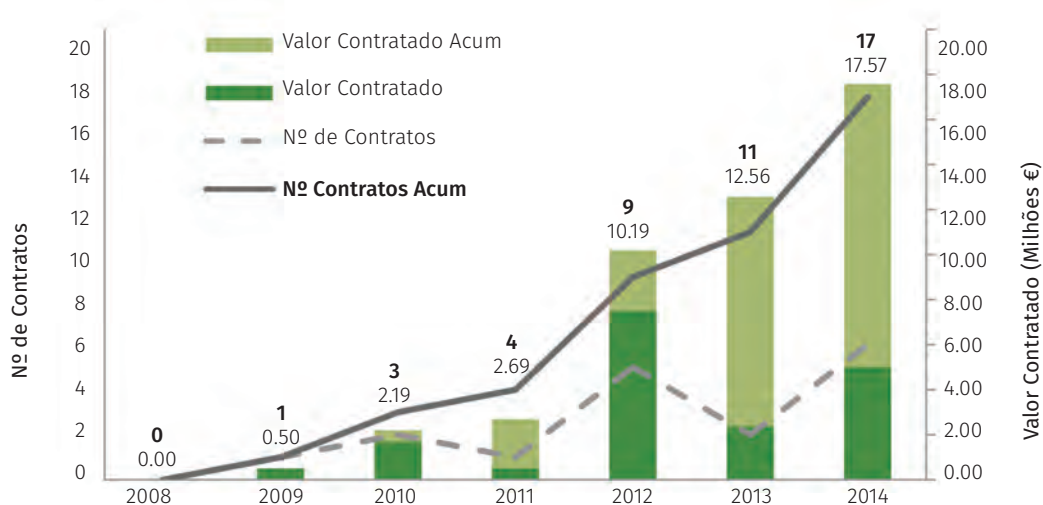
Fonte: SOFID

A **não aprovação** de projetos (5) resultou da avaliação de risco efetuada pela SOFID, tendo predominantemente sido apontados riscos financeiros. Deve ser notado que quatro das cinco não aprovações ocorreram nos três primeiros anos de

atuação da SOFID (2008- 2010), ficando, assim, a perceção de que a organização terá sido, desde então, mais criteriosa na primeira triagem dos projetos que inclui no *pipeline*.

Figura 5.

Evolução do número e valor dos projetos contratados



Dados: SOFID

Em relação às operações aprovadas, regista-se um número particularmente elevado de operações (28) que, tendo sido avaliadas e aprovadas pelo Conselho de Administração, **não foram contratadas**, i.e. cerca de 60% dos projetos aprovados. Embora a SOFID não disponha de registos detalhados sobre este tema, as principais razões reportadas são: i) dificuldade do promotor em prestar garantias (6); ii) desistência do promotor (6); opção por outra solução de financiamento (5). Em vários casos (6) são, ainda, apontadas “razões comerciais” sem, contudo, constar dos registos exatamente a que se referem.

Apesar da variação do número de operações contratadas pela SOFID em cada ano – e, consequentemente, do valor contratado –, considera-se que há uma tendência crescente, porventura resultan-

te da consolidação das operações internas e do reconhecimento externo da SOFID (ver figura 5).

De salientar que um dos projetos contratados entre 2007 e 2014 foi, entretanto, concluído com sucesso, tendo o promotor efetuado o reembolso antecipado da totalidade do empréstimo (previsto para agosto de 2017), cerca de dois anos e meio antes (em março de 2015). Por outro lado, uma das operações contratadas e ainda em curso refere-se a um projeto que foi interrompido, apesar do promotor continuar a cumprir o contrato, assegurando os pagamentos regulares à SOFID.

3.4.3. ACOMPANHAMENTO

A SOFID não dispõe de um sistema de informação que permita fazer um acompanhamento dos impactos dos projetos que apoia, de forma sistemática e coerente,

bem como fazer uma consolidação e apreciação global dos impactos de toda a sua operação.

Este acompanhamento é feito, exclusivamente, no quadro dos **relatórios anuais de acompanhamento** de cada uma das operações contratadas. O modelo de relatório concentra-se na análise da situação económica e financeira dos projetos e na atualização da avaliação do risco, mas também prevê uma apreciação dos critérios ESAG com base num conjunto de indicadores definidos pela SOFID. À semelhança da análise que antecede a aprovação dos projetos, a análise dos efeitos que estes vão gerando é efetuada de maneira relativamente genérica e subjetiva.

Os relatórios são elaborados com base na informação reportada pelos promotores e na análise dos seus relatórios de contas, mantendo a SOFID um contato regular com as empresas-mãe em Portugal (por telefone ou pessoalmente) e um contato pontual com as empresas locais.

No entanto, a SOFID tem uma capacidade limitada para validar ou recorrer a outras fontes, nomeadamente nos países em que os projetos decorrem, que permitam cruzar informações. Dos 17 projetos contratados, 10 nunca foram visitados *in loco*, seja na fase de avaliação de projeto seja na sua subsequente monitorização. As visitas realizadas foram frequentemente de caráter institucional e não técnico. Igualmente, não há uma participação de outros atores do desenvolvimento económico ou da cooperação em Portugal (ex. Câmaras de Comércio, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - AICEP, Camões, I.P., etc.) terreno ou nos países dos investimentos (Embaixadas, delegados da AICEP, adido da cooperação, etc.) na monitorização dos projetos.

O relatório de atividades de 2012 (pp. 40) é o único que ensaia uma **apreciação global dos impactos** da atuação da SOFID. Não deixa de se registar que é feito na seção que pretende justificar o “Serviço Público” da Sociedade, denotando um entendimento pouco claro quanto à efetiva razão e importância da monitorização dos impactos dos investimentos apoiados.

Até 2014, não existia, igualmente, uma prática estabelecida de **promoção da visibilidade** do apoio

prestado pela SOFID aos projetos, para além da divulgação pontual de algumas operações nos relatórios de atividades e, mais recentemente, no sítio de internet da instituição.

3.5. INVESTIMOZ E OUTROS INSTRUMENTOS FINANCEIROS

As primeiras linhas de orientação estratégica da SOFID, apresentadas no relatório e contas de 2007, abriam a possibilidade de a instituição vir a incluir, no seu âmbito, a gestão de eventuais aplicações de fundos acessíveis no quadro do reembolso de dívidas externas, bem como a participação em fundos financiados e/ou geridos por instituições financeiras internacionais.

A SOFID foi a instituição designada pelo Governo português para promover o acesso das empresas portuguesas a outros instrumentos financeiros, nomeadamente o InvestimoZ e os financiamentos inovadores da União Europeia (UE).

Entre 2011 e 2014, foram aprovados oito projetos no quadro do InvestimoZ, mas só em 2015 teve lugar a primeira contratação, pelo que a mesma não se enquadra no âmbito desta avaliação.

De qualquer forma, estes instrumentos serão aqui brevemente descritos, uma vez que fazem parte do leque de potenciais fontes de financiamento, com intermediação da SOFID.

3.5.1. INVESTIMOZ

O InvestimoZ foi constituído em abril de 2010 (Decreto-Lei no 42/2010, de 30 de abril) a partir de créditos do Estado português resultantes do processo de reversão da Hidroelétrica de Cahora Bassa, SARL para a titularidade maioritária de Moçambique. Dando cumprimento a um memorando de entendimento assinado entre os Executivos de Portugal e de Moçambique, o InvestimoZ visa promover o investimento em Moçambique por parte de empresas portuguesas, ou com participação de empresas portuguesas, através do financiamento de projetos de investimento e de parcerias estratégicas, designadamente nas áreas da energia, em especial das energias renováveis, do ambiente e das infraestruturas, e com respeito por critérios de sustentabilidade económica, financeira e ambiental. O Fundo foi, assim, dotado de um capital inicial de 124 milhões de dólares americanos

(equivalentes a 94 milhões de Euros), a utilizar no prazo de 15 anos, totalmente subscrito pela DGTF de Portugal.

Ainda em 2010, o InvestimoZ foi regulamentado (Portaria no 815/2010, de 30 de agosto), tendo sido clarificado o modelo de governação e as modalidades de financiamento do Fundo e tendo a SOFID sido designada como entidade gestora do mesmo.

A estratégia de investimentos do InvestimoZ é definida por uma Comissão Conjunta constituída por seis elementos, metade dos quais são nomeados, respetivamente, pelos Governos português e moçambicano. A nomeação dos representantes do Governo português nesta Comissão marcou a

entrada em atividade do Fundo, em maio de 2011, tendo a sua primeira reunião ocorrido dois meses mais tarde, na qual se procedeu à aprovação da estratégia de investimentos. A Comissão Conjunta inclui a DGTF de Portugal e a Direção Nacional do Tesouro de Moçambique.

O regulamento previa que a Comissão Conjunta do InvestimoZ se reunisse, ordinariamente, com uma periodicidade mínima trimestral, mas a frequência efetiva destas reuniões tem sido significativamente menor (sete vezes entre 2011 e 2014), apesar das solicitações da SOFID para que a Comissão se reunisse mais regularmente de modo a apreciar novas propostas de projetos.

Tabela 4.

Modalidades de financiamento e requisitos de elegibilidade do InvestimoZ

MODALIDADES DE FINANCIAMENTO	REQUISITOS DE ELEGIBILIDADE
MODALIDADE 1: Participação de capital do InvestimoZ na tomada de participações sociais a efetuar conjuntamente com Sociedades cujo capital é maioritariamente detido por pessoas singulares ou coletivas residentes ou domiciliadas em Portugal (promotor);	Participação de capitais portugueses em percentagem superior a 33% , incluindo, para esse efeito, os capitais disponibilizados pelo Fundo (modalidades 1 e 2);
MODALIDADE 2: Participação de capital do InvestimoZ em contrato de consórcio, ou outras formas de parceria, entre Sociedades com sede em Portugal e Sociedades com sede em Moçambique;	Participação de capitais portugueses e moçambicanos que, no conjunto, representem percentagem superior ou igual a 51% (modalidades 1 e 2);
MODALIDADE 3: Financiamento de participações sociais de Sociedades com sede em Portugal (promotor) no capital social de Sociedades com sede em Moçambique, através da concessão de empréstimos.	Participação de capitais portugueses em percentagem superior a 51% , incluindo, para esse efeito, os capitais disponibilizados pelo Fundo (modalidade 3);
	Sociedades com sede em Moçambique e com capital social mínimo equivalente a 150.000 dólares americanos ;
	O prazo previsto para o investimento a financiar deve ser no mínimo de três anos e no máximo de nove anos ;
	No caso de participações de capital, o Fundo deve, desde logo, definir as condições de alienação das suas participações sociais.

Fonte: Regulamento de gestão do InvestimoZ (2011), alterado pela Portaria no76-A/2014, de 24 de março

Algumas das funções da SOFID, enquanto entidade gestora do InvestimoZ, incluem um conjunto de responsabilidades que se integram no seu ciclo de operações normal, designadamente: assegurar a divulgação do fundo, submeter propostas à Comissão Conjunta, dar seguimento à contratação de projetos aprovados e acompanhar a execução dos projetos contratados.

Três anos após a sua entrada em funcionamento, constatou-se que a procura pelo InvestimoZ era relativamente reduzida, o que levou a Comissão Conjunta a flexibilizar os correspondentes requisitos de elegibilidade e as condições de utilização (Portaria no 76- A/2014, de 24 de março). Procedeu-se, assim, à diminuição do patamar mínimo do capital social das Sociedades moçambicanas destinatárias dos investimentos de 250.000 para 150.000 dólares americanos e ao aumento do prazo para a realização dos investimentos de sete para um máximo de nove anos.

Entre 2011 e 2014, a SOFID efetuou a promoção do Fundo em vários eventos a nível nacional e também em Moçambique. Neste período, foram aprovadas oito operações no montante de 6,06 milhões de Euros. As principais razões para a não contratação dos projetos de investimento aprovados pela Comissão Conjunta do InvestimoZ incluem: questões comerciais, reformulação dos projetos ou a simples desistência dos promotores.

Outras razões para a fraca utilização do InvestimoZ, apontadas por vários interlocutores entrevistados, compreendem: a burocracia e a conseqüente demora na análise e aprovação dos projetos e na negociação dos contratos (pouco compatíveis com os momentos dos investimentos), a ausência de uma representação em Moçambique (que permita uma identificação e acompanhamento mais próximos das oportunidades), a aparente pouca motivação do Governo português para utilizar o Fundo, ou mesmo a baixa prioridade que lhe é atribuída pelos representantes portugueses na Comissão Conjunta (evidente na frequência das reuniões realizadas).

3.5.2. INSTRUMENTOS DE FINANCIAMENTO INOVADORES DA UE

No âmbito dos instrumentos de financiamento inovadores da UE, também designados por *blen-*

ding – que se referem ao uso estratégico, por parte da UE, de um montante limitado de subvenções para mobilizar outros financiamentos de instituições financeiras de desenvolvimento e do setor privado, com o objetivo de reforçar o impacto no desenvolvimento de projetos de investimento -, a UE estabeleceu facilidades em todas as regiões da sua cooperação externa, entre as quais se incluem o Fundo União Europeia- África para as Infraestruturas (ITF), a Facilidade de Investimento para a Vizinhança (NIF) e a Facilidade de Investimento para a América Latina (LAIF).

A SOFID foi designada pelo Governo português para representar o país como *financier* ou veículo intermediário de apresentação de projetos no quadro destes instrumentos que visam promover o investimento em infraestruturas na África Subsariana, investimentos em países vizinhos da União Europeia, bem como na América Latina. Os países-alvo, setores elegíveis e modalidades de apoio encontram-se sistematizados na tabela seguinte:

Tabela 5.

Instrumentos de financiamento inovadores da UE acessíveis através da SOFID

ITF <i>Fundo UE-África para as Infraestruturas</i>	NIF <i>Facilidade de Investimento para a Vizinhança</i>	LAIF <i>Facilidade de Investimento para a América Latina</i>
Países -alvo		
47 países da África Subariana (exceto África do Sul)	11 países da vizinhança da UE	18 países da América Latina
Setores elegíveis		
Energia, transportes, água e saneamento e tecnologias da informação e comunicação (projetos que facilitem a interconexão e a integração regional)	Infraestruturas nos setores da energia e transportes, alterações climáticas (qualidade do ar e da água, tratamento de resíduos e poluição industrial), desenvolvimento social e apoio ao setor privado (sobretudo PME)	Energia, agricultura, transportes, ambiente, alterações climáticas, PME, tecnologias de informação e comunicação e serviços sociais
Modalidades		
<ul style="list-style-type: none"> > Bonificações de juros de empréstimos a médio e longo prazo; > AT, nomeadamente para a realização de estudos de viabilidade e desenvolvimento de capacidades institucionais que garantam a qualidade, a eficiência e a sustentabilidade dos projetos; > Subsídios diretos às componentes social e ambiental dos projetos; > Prémios de seguro para cobrir o risco-país durante a fase de lançamento; > Limite máximo por projeto: 30 MEUR (25 MEUR para subsídio de taxa de juro e 5 MEUR para AT). 	<ul style="list-style-type: none"> > Cofinanciamento de um projeto, para o tornar financeiramente viável; > AT à preparação e/ou implementação de um projeto; > Operações de capital de risco, podendo assumir a forma de cofinanciamento com a banca local. 	<ul style="list-style-type: none"> > Subvenções em projetos de cofinanciamento de infraestruturas públicas; > Subsídio para o custo de garantias bancárias; > Subsídio à taxa de juro; > AT à preparação e/ou implementação de um projeto; > Operações de capital de risco.

Desde a atribuição deste mandato, a SOFID tem participado em reuniões dos comités de investimento destes instrumentos financeiros. Também tem colaborado na sua divulgação, no âmbito dos seminários e *workshops* em que participa, bem como em reuniões junto de interlocutores com interesses nos países-alvo da cooperação económica portuguesa e junto de responsáveis governamentais dos países beneficiários. No entanto, durante o período em análise, nenhuma oportunidade identificada pela SOFID teve seguimento em matéria de análise de projeto ou de emissão de pareceres técnicos, para inclusão no seu *pipeline* ou do grupo das instituições que integram os comités de financiamento das facilidades.

Importa ter em consideração que a Comissão Europeia só contrata instituições acreditadas para a implementação destas facilidades, através da “Avaliação dos 7 Pilares”, processo que a SOFID só despoletou no final de 2015. Entre os critérios desta avaliação destacam-se aspetos relacionados com a existência e funcionamento de sistemas de controlo interno, contabilístico, gestão de subvenções, aquisições públicas, bem como a evidência de realização de auditorias externas e a existência de regras aplicáveis aos instrumentos financeiros compatíveis com as práticas da Comissão Europeia. Tal pressupõe, ainda, que as organizações não podem utilizar critérios de nacionalidade para a atribuição de financiamentos, o que não é o caso da SOFID, em que as empresas beneficiárias devem ter uma participação societária/acionista portuguesa mínima de 20%.

4. PORTEFÓLIO DE PROJETOS

4.1. PROJETOS CONTRATADOS

Entre 2007 e 2014, foram contratadas pela SOFID 17 operações, que corresponderam a um apoio de 17,57 milhões de Euros assegurados pela SOFID, num portefólio de projetos, que alavancou um investimento total de 58,73 milhões de Euros²⁰.

Do ponto de vista geográfico, Moçambique concentra uma parte significativa do portefólio de projetos contratados pela SOFID, com oito operações que representaram um compromisso total de 6,48 milhões de Euros. Segue-se Angola com três projetos (total de 4,37 milhões de Euros), o Brasil com dois projetos (3,25 milhões de Euros) e o México (1,35 milhões de Euros). Foram, ainda, contratadas operações na África do Sul e em Marrocos.

Figura 6.

Distribuição geográfica dos projetos contratados

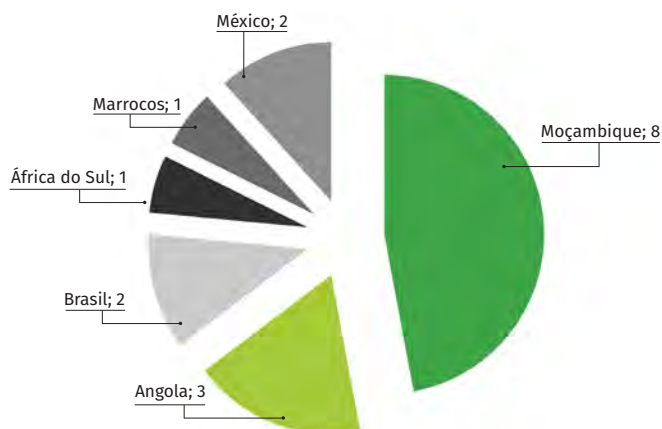
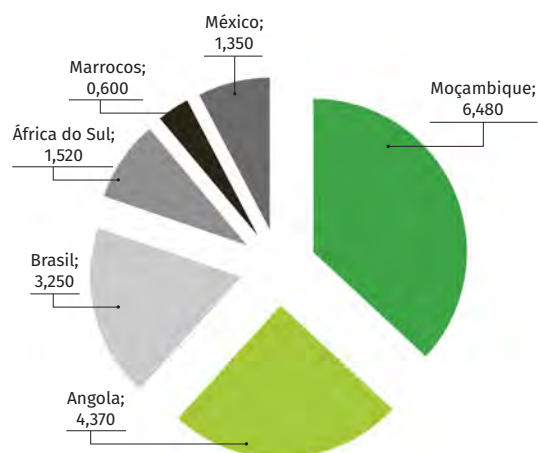


Figura 7.

Valor total contratado por país (milhões de Euros)

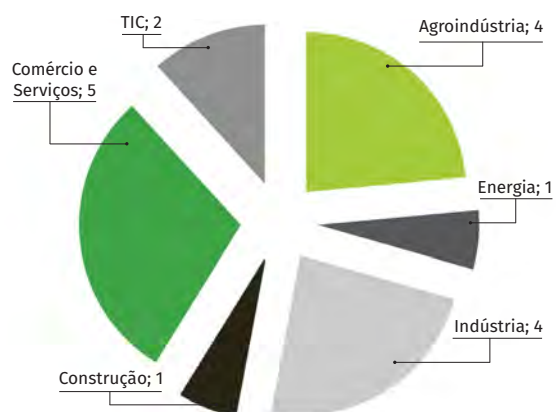


Esta concentração nos PALOP e beneficiários da APD portuguesa – Moçambique e Angola - está em linha com a missão da SOFID. A presença nos restantes países poderá ser enquadrada nas orientações estratégicas dos planos anuais de atividades que, sucessivamente foram alargando o âmbito da atuação da instituição a um leque vasto de regiões e indícia refletir a predominância destes mercados nas políticas governamentais de promoção das exportações e do investimento direto das empresas portuguesas no exterior.

²⁰ Para além deste valor, a SOFID considerou ainda 20,7 milhões de Euros, correspondentes a investimentos adicionais esperados num projeto em Angola.

Figura 8.

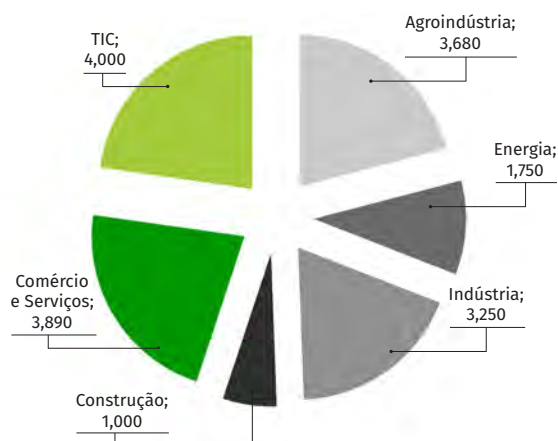
Número de projetos contratados por setor



Os 17 projetos contratualizados distribuíram-se por **seis setores**, registando-se uma predominância da Agroindústria, do Comércio e Serviços e da Indústria, os quais agregam 13 operações, correspondendo a 10,82 milhões de Euros de apoios concedidos pela SOFID.

Figura 9.

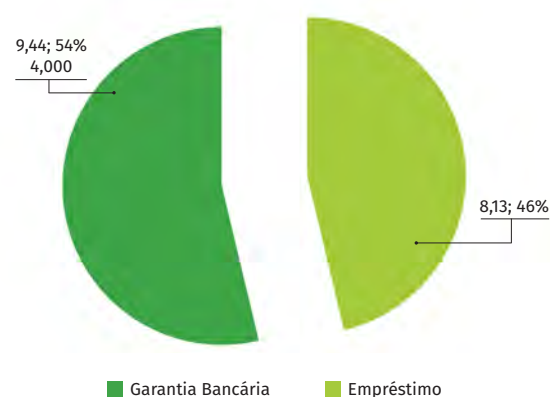
Valor total contratado por setor (milhões de euros)



Em termos de valor contratado por setor, destaca-se o peso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), com dois projetos que representam um compromisso de quatro milhões de Euros. Seguem-se os setores do Comércio e Serviços (3,89 milhões de Euros), da Agroindústria (3,68 milhões de Euros), e da Indústria (3,25 milhões de Euros).

Figura 10.

Tipo de apoio contratado (em milhões de Euros e percentagem)



O tipo de apoio concedido pela SOFID concentrou-se em garantias bancárias e em empréstimos, com uma repartição de 54% e 46% respetivamente.

A predominância das garantias bancárias resultou da estratégia assumida pela Administração da SOFID, com o objetivo de maximizar a utilização dos recursos financeiros limitados, dando preferência à concessão de garantias bancárias para empréstimos a serem realizados por outras instituições financeiras, nomeadamente através da banca local.

Apesar dos financiamentos contratados incluírem taxas de juro equiparadas às condições de mercado, a SOFID distingue-se por contratualizar empréstimos e garantias bancárias de médio e longo prazo – entre cinco e 10 anos, não disponibilizados pela banca comercial.

O documento constitutivo da SOFID prevê, também, a possibilidade da sua participação no capital das Sociedades (*equity*), bem como da cobertura de risco país, mas nenhum destes apoios foi utilizado até à data. Segundo a SOFID, a participação no capital não é uma ferramenta privilegiada pelos promotores; acresce que tal exigiria uma participação mais direta da instituição na gestão da empresa, difícil de assegurar com os recursos existentes. Quanto ao risco-país dos projetos (derivado do risco político da maioria dos países em que a SOFID opera), verificou-se que o custo associado à obtenção de garantias por parte da instituição (essencial para assegurar as provisões obrigatórias exigidas pelo Banco de Portugal) teria que ser transferido para os seus clientes, o que, segundo a SOFID, oneraria significativamente as operações, não sendo especialmente reconhecido pelos promotores. Neste contexto, a SOFID optou pela modalidade de conceder empréstimos em Euros às empresas-mãe localizadas em Portugal, exigindo a apresentação de garantias por parte destas.

4.2. CASOS DE ESTUDO

As visitas realizadas a três das 17 empresas que contratualizaram os apoios financeiros da SOFID permitiram conhecer a sua experiência de relacionamento com a instituição financeira, em maior detalhe, bem como os resultados e efeitos dos seus investimentos em matéria de desenvolvimento.

Os três projetos visitados - Frulact South Africa (Pty), Higest Moçambique, Lda. e Construções JJR & Filhos Moçambique, Lda. localizam-se na África do Sul (1) e em Moçambique (2), sendo este último o país que concentra praticamente metade (8) das operações contratadas (17) até 2014. Os setores de atividade das empresas são a agroindústria (2) - avícola e preparados de fruta para a indústria alimentar - e a construção de obras públicas (1) - manutenção, conservação e beneficiação de estradas -, os quais se integram nas prioridades dos países em que os investimentos se realizaram, nomeadamente através da sua contribuição para a segurança alimentar, para a redução de importações e para melhorar a circulação de bens e pessoas.

Duas destas operações apoiadas pela SOFID corresponderam a financiamento das empresas-mãe - que efetuaram suprimentos nas suas associadas (2) -, enquanto a terceira operação correspondeu a uma

garantia bancária de parte do financiamento obtido junto da banca local, tendo as mesmas decorrido sem ocorrências significativas.

Cerca de sete anos após a contratação do apoio da SOFID a um dos projetos e quatro anos depois da contratação dos restantes, verifica-se que os mesmos produziram resultados positivos e já evidenciam contributos para o desenvolvimento. Sem prejuízo de uma descrição mais exaustiva, constante de dois casos de estudo completos cuja divulgação integral foi autorizada pelos respetivos promotores (Higest Moçambique, Lda. e Construções JJR & Filhos Moçambique, Lda.), elaborados no âmbito da visita aos projetos (ver anexo VII), procede-se, neste capítulo, a uma apresentação sintética dos **principais resultados obtidos**:

- ① As três empresas apoiadas **empregam** mais de 700 colaboradores diretos, dos quais mais de 90% são nacionais dos países parceiros, existindo algum equilíbrio de género nas funções que exigem menos esforço físico - nos escritórios de todas as empresas, nas atividades de preparação de frutas e no processamento de frangos no matadouro;
- ② As empresas referem que as **remunerações e outras condições** oferecidas aos seus empregados são acima da média praticada nos países e todas realizam atividades de responsabilidade social corporativa - tais como construção de escolas nas comunidades em que trabalham, concessão de empréstimos a empregados para construção de casa ou pagamento de estudos);
- ③ Na África do Sul a questão do empoderamento de minorias discriminadas racialmente é particularmente relevante, pelo que a Frulact South Africa obteve a certificação do *Black Economic Empowerment*, o que também permitiu melhorar a sua posição junto dos clientes;
- ④ O **valor dos salários e impostos pagos** só foi revelado por uma empresa, o que evidencia a inexistência de obrigatoriedade de prestação desta informação à SOFID e a sua ausência de vocação para monitorizá-los;
- ⑤ As empresas asseguram a **formação dos trabalhadores** nacionais, embora se trate essencialmente de formação em serviço, o que, em alguns casos, pode passar por estágios de curta duração noutras unidades das empresas;

- ④ Todas as empresas têm **ligação a cadeias de valor locais**, mas o caso da Higest Moçambique parece ser o mais significativo, quer através dos fornecedores de matérias-primas à fábrica de rações, quer dos criadores de frangos (*outgrowers*) que recebem os pintos do dia e entregam os frangos para abate, quer ainda da rede de distribuição dos vários produtos da empresa; a empresa estima que estas atividades gerem cerca de 300 postos de trabalho indiretos;
- ④ A atividade da Higest Moçambique é também aquela em que os **impactos na redução de importações** são mais importantes, embora só venham a ser significativos com o aumento da capacidade instalada (atualmente em curso); já em relação às **exportações**, a Frulact South Africa é a empresa que apresenta maior potencial de crescimento das exportações;
- ④ Os três projetos apresentam importantes efeitos em matéria de **transferência de tecnologia** para os países parceiros, correspondendo às práticas mais avançadas em cada um dos setores de atividade. De forma similar, as empresas têm promovido a certificação das suas operações, de acordo com padrões internacionais;
- ④ Os projetos evidenciam um **desempenho económico favorável**, ainda que a JJR Moçambique se destaque pelo crescimento quase exponencial do seu volume de negócios em três anos de atividade, o que lhe permitiu proceder ao reembolso antecipado do empréstimo contratado à SOFID;
- ④ No que se refere às questões de **governança corporativa**, constata-se que as funções de gestão são quase sempre asseguradas por portugueses, e acompanhadas por Administradores das empresas-mãe;
- ④ Os **impactos ambientais** dos investimentos são pouco conhecidos, por não haver obrigatoriedade de prestação de informações sobre os mesmos, mas também pela falta de vocação da SOFID para monitorizá-los;
- ④ Não existe uma **ligação** muito forte à **comunidade empresarial local** e as parcerias locais não são entendidas como determinantes no sucesso das operações;
- ④ As empresas confirmam o **caráter adicional**

do apoio da SOFID, na medida em que o mesmo representou algum conforto para a banca local envolvida no cofinanciamento dos seus projetos (em matéria de partilha de risco) e foi particularmente importante num período em que a banca portuguesa estava fechada.

5. AVALIAÇÃO

5.1. RELEVÂNCIA

QUESTÃO CENTRAL: Em que medida o posicionamento e a atuação da SOFID estão alinhados com o seu mandato, as prioridades dos países parceiros e as prioridades da Cooperação Portuguesa?

Q1. A estratégia da SOFID está alinhada com o objetivo de promover o investimento das empresas portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento?

No período entre 2007 e 2014, as estratégias e planos de ação da SOFID estiveram orientados para identificar e apoiar a concretização de projetos de investimento de empresas portuguesas, com base em três critérios-chave:

- ④ **EMPRESARIAL** – Dando preferência a projetos promovidos por PME;
- ④ **GEOGRÁFICO** – Concentração em países da CPLP e da vizinhança (Marrocos, Argélia e Tunísia), bem como em potências emergentes (China e Índia) e em países de concentração da diáspora portuguesa (África do Sul e Venezuela);
- ④ **SETORIAL** – Priorizando projetos no domínio da agricultura, indústria, infraestruturas (incluindo energias renováveis e telecomunicações), turismo, construção e comércio e serviços. Na realidade, esta enumeração cobre quase todos os tipos de atividades.

A concentração nas PME está alinhada com o facto de estas constituírem a vasta maioria do tecido empresarial nacional. Trata-se, também, de uma tipologia de empresas que poderá ter mais dificuldade no acesso a financiamento para os seus projetos, assumindo o apoio da SOFID um carácter de adicionalidade.

A seleção das geografias prioritárias da SOFID parece, igualmente, corresponder às prioridades das empresas, em matéria de destino de IDE no exterior. No entanto, ao longo do período em análise verificou-se um alargamento deste âmbito, o que, atendendo à dimensão da SOFID, condiciona a sua

capacidade de prestar um apoio efetivo aos promotores, baseado num conhecimento aprofundado da realidade de cada país.

Quanto às preferências setoriais, apesar de a SOFID considerar que aqueles correspondem aos setores em que as empresas nacionais apresentam maior valor acrescentado, efetivamente o atual elenco de prioridades é de tal modo amplo que se poderá questionar se de facto há realmente uma concentração do âmbito de atuação da instituição.

Desde 2007, registaram-se várias alterações na tutela da SOFID e períodos de incerteza quanto à orientação estratégica que os acionistas, em particular o Estado, pretendiam imprimir à organização, o que terá limitado o desenvolvimento desta.

Q2. Que tipologia de projetos tem sido apoiada?

Ainda que o número de projetos apoiados (16 projetos contratados e iniciados até 2014) tenha ficado aquém das metas estabelecidas (25²¹), as operações contratualizadas pela SOFID têm contribuído para apoiar o investimento das empresas portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento. Dos 16 projetos apoiados pela SOFID e que se iniciaram no período em análise:

- ④ A maioria (13) correspondem a PME;
- ④ Apenas dois projetos são em países não prioritários, nomeadamente no México;
- ④ Todos se enquadram no âmbito setorial definido como estratégico;
- ④ 10 correspondem ao financiamento de novas operações e seis à expansão de operações já em curso;
- ④ Nove são intensivos em mão-de-obra e sete são intensivos em capital;
- ④ 1 não teve início até ao final do período de análise.

Q3. Os projetos financiados pela SOFID integram-se nas prioridades definidas nos documentos estratégicos dos países parceiros, nomeadamente de luta contra a pobreza?

²¹ Meta definida no Plano Estratégico 2013-2015, para o ano para 2014

Tipicamente, as **estratégias e planos de desenvolvimento dos países** são documentos amplos que pretendem contribuir para o desenvolvimento económico e para a redução da pobreza, através da criação de empregos, do aumento do rendimento disponível das famílias e da proteção social (incluindo o acesso a saúde e educação), da redução das desigualdades, bem como da aposta em atividades inovadoras e intensivas em conhecimento. Atendendo a que os projetos apoiados contribuem genericamente para tais objetivos, poderá inferir-se que se encontram alinhados com as estratégias dos países em que se concretizaram.

Q4. A estratégia e a atuação da SOFID estão alinhadas com as prioridades da Cooperação Portuguesa?

As consultas efetuadas permitiram concluir que não existe uma articulação estratégica ou operacional entre a SOFID e a Cooperação Portuguesa, nomeadamente o Camões, I.P.. Enquanto a Cooperação Portuguesa concentra a sua atuação nos PALOP e, setorialmente, nos domínios onde existe a perceção de que as instituições nacionais (públicas e Sociedade civil) podem trazer um contributo para a redução da pobreza - em particular tendo em vista os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (e atualmente os ODS) -, a SOFID inclui no seu âmbito de atuação uma ampla seleção de geografias e setores, correspondente aos mercados com maior potencial para as PME Portuguesas.

Na prática apenas as atuações da SOFID em Moçambique e Angola e, setorialmente, no setor agroindustrial, podem ser consideradas alinhadas com algumas prioridades da Cooperação Portuguesa. De uma forma transversal, a atuação da SOFID poderá, ainda, ser enquadrada na prioridade atribuída pela Cooperação Portuguesa ao desenvolvimento do setor privado nos países parceiros.

No entanto, atendendo aos diferentes pontos de partida de cada instituição (redução da pobreza nos países parceiros por oposição a apoio às empresas portuguesas), e não existindo articulação entre elas, é difícil assegurar um alinhamento pelo que este, mesmo que parcial, será apenas casuístico. **Tanto mais que, nem o Camões, I.P. tem uma visão clara de como a participação do setor privado pode contribuir para a redução da pobreza, nem a SOFID atribui particular priori-**

dade ao impacto da sua atuação na promoção do desenvolvimento. Desta forma, as instituições acabam por não promover nem a coordenação das suas estratégias, nem o aproveitamento das suas valias mútuas ao nível operacional.

Q5. O financiamento atribuído pela SOFID é “adicional”?

Globalmente, o acesso a ferramentas de apoio ao investimento num contexto em que as PME nacionais estavam particularmente descapitalizadas, em particular em momentos em que a banca comercial retraía a sua oferta, bem como a disponibilização de apoios em condições distintas das da banca comercial – nomeadamente no que se refere à partilha de riscos e aos prazos – confirma o papel da SOFID enquanto mobilizadora de **recursos adicionais**. A concentração da SOFID em mercados externos – países em desenvolvimento e emergentes – pode, ainda, constituir-se como um fator distintivo de conhecimento destes mercados. No entanto, não deve ser ignorado que, de acordo com os registos da SOFID, vários dos promotores (22%) apontaram o facto de terem optado por outras soluções de financiamento como razão para a não contratação com a SOFID de projetos previamente aprovados.

5.2. EFICÁCIA

QUESTÃO CENTRAL: Em que medida os serviços e produtos disponibilizados pela SOFID e as sinergias entre os atores da cooperação e do crescimento económico permitiram a realização de investimentos de empresas portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento?

Q6. Os instrumentos de financiamento de que a SOFID dispõe são adequados às necessidades das empresas portuguesas?

Dos 17,57 milhões de Euros de apoio contratados até 2014, correspondentes a 17 projetos, 54% foram atribuídos através da concessão de garantias bancárias para obtenção de financiamentos locais e 46% por via de empréstimos a empresas com uma participação societária/acionista portuguesa mínima de 20% de capital, as quais realizaram suprimentos nas empresas associadas nos países de destino dos investimentos.

As garantias bancárias concedidas no período em

análise (seis) têm uma maturidade entre os cinco e os dez anos (apenas um caso em que a garantia é de curto prazo – ano e meio), todas com períodos de carência que variaram entre um ano e três anos e meio.

Os apoios contratados através de empréstimos (11) foram concedidos maioritariamente com maturidade de cinco ou mais anos e períodos de carência entre um e dois anos e meio. Apenas em dois casos foram contratados com prazos superiores (seis e sete anos).

Durante este período, que inclui um pouco menos de três anos de atividade do Investimoz (a partir de maio de 2011), não chegou a ser contratada qualquer operação financiada pelo mesmo. A operacionalização do fundo constitui uma importante oportunidade para a SOFID: o capital disponível é elevado e existe um interesse significativo dos investidores nacionais em Moçambique; para além disso, a taxa de gestão auferida pela SOFID pode contribuir para a sua sustentabilidade financeira. No entanto, o Investimoz também representa um desafio acrescido para a SOFID, já que exige uma intervenção mais direta na gestão das empresas apoiadas, difícil de assegurar com os recursos disponíveis da instituição. Vários dos entrevistados questionaram a utilidade do Investimoz, por estar restrito a participações de capital de risco, uma vez que as empresas tendem a realizar capitais sociais reduzidos, o que de alguma forma é incompatível com o limite mínimo da participação do Fundo (150.000 dólares americanos). O acesso a capitais alheios ou a possibilidade de fazer suprimentos nas participadas locais, foram alternativas para a dinamização do Investimoz, sugeridas por algumas fontes.

O documento constitutivo da SOFID prevê a possibilidade de a Sociedade disponibilizar outro tipo de instrumentos, incluindo a participação e /ou gestão de fundos e a cobertura de risco país. O Estado português dispõe de outros fundos, dirigidos aos mesmos mercados - ex. linhas de crédito, FECOP, mas que são geridos por outras entidades.

Quanto ao risco-país, cuja cobertura oferecida pressupõe a repassagem do custo assumido junto da COSEC para os promotores, a SOFID percebe que estes valorizam pouco tal risco, pelo que não têm manifestado interesse em assumir o respetivo

custo. Neste contexto, e para evitar a necessidade de constituir as respetivas provisões, a Sociedade passou a exigir aos promotores a prestação de garantias sedeadas em território nacional, solução manifestamente limitada neste tipo de organização.

Há ainda que referir que a SOFID não disponibiliza empréstimos em moeda local, ao contrário de algumas das suas congéneres (nomeadamente as associadas do Fundo TCX), o que transfere para os promotores o risco cambial das operações.

Globalmente, considera-se que os dois instrumentos de financiamento privilegiados pela SOFID respondem aos interesses das PME portuguesas, que frequentemente apresentam fraca capacidade de autofinanciamento e dificuldade de acesso a outros financiamentos, através da banca comercial, para tipologias de operações relacionados com a criação e expansão de negócios em países emergentes e em desenvolvimento.

Q7. A intervenção da SOFID permitiu alavancar financiamentos de outras fontes?

De acordo com os registos da SOFID, os 9,44 milhões de Euros de apoios concedidos aos seis projetos através de garantias bancárias, permitiram mobilizar 15,12 milhões de Euros de fundos próprios e 20,14 milhões de Euros de capitais alheios, através da utilização da garantia para obtenção de empréstimo junto da banca local.

Já os apoios concedidos através de empréstimos - 11 projetos num valor total de 8,6 milhões de Euros, permitiram mobilizar 11,1 milhões de Euros de fundos próprios e 4,2 milhões de Euros através de capitais alheios²².

Apesar de terem existido contatos com outras EDFI, no sentido de promover projetos conjuntos, alavancando outros financiamentos, tal ainda não se concretizou (ver Q10.2).

Q8. A atuação da SOFID permitiu viabilizar o investimento de empresas portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento?

Durante o período em análise, foram aprovadas 45 operações, todas em países emergentes e em desenvolvimento, das quais 17 deram lugar à contratualização do apoio da SOFID (correspondendo a 17,57 milhões de Euros), tendo 16 iniciado a sua

atividade (correspondendo a apoios no montante de 17,08 milhões de Euros).

Moçambique concentrou uma parte significativa do portefólio de projetos contratados pela SOFID, com oito operações que representam um compromisso total de 6,48 milhões de Euros. Seguiu-se Angola, com três projetos (total de 4,37 milhões de Euros), o Brasil (3,25 milhões de Euros) e o México (1,35 milhões de Euros) com dois projetos cada. Foram, ainda, contratadas operações na África do Sul e em Marrocos.

Apesar desta concentração em Moçambique, e do potencial crescimento da atividade neste país (nomeadamente no quadro do InvestimoZ), a SOFID não dispõe de uma representação local que lhe permita acompanhar mais de perto os projetos em curso, bem como seguir o desenvolvimento do mercado e identificar novas oportunidades.

O portefólio da SOFID até 2014 registou uma predominância dos setores de Comércio e Serviços, da Agroindústria e da Indústria, os quais agregaram 13 projetos, correspondendo a 10,82 milhões de Euros de apoios concedidos pela instituição.

No entanto, a SOFID não promove a identificação local de projetos, nomeadamente através de uma análise dos planos nacionais e setoriais de desenvolvimento e em interligação com as agências locais de promoção do investimento nos países-alvo da sua atuação.

Q9. A articulação entre a SOFID e outros atores nacionais da Cooperação Portuguesa e do crescimento económico permitiu viabilizar projetos aprovados?

Até 2014, a SOFID estabeleceu mais de três dezenas de protocolos com instituições nacionais. Estes documentos reconhecem uma vontade mútua de cooperar, mas não é clara a sua efetiva operacionalização. Frequentemente, a Sociedade estabelece contactos e participa em ações organizadas por ou em parceria com várias instituições do setor. Estas ações são orientadas para a comunicação e divulgação de temáticas associadas à sua atividade.

No entanto, de acordo com a informação recolhida junto da SOFID e de um vasto número de detentores de interesse nacionais, nomeadamente de instituições da cooperação e do crescimento econó-

mico, não existe uma intervenção articulada destas organizações - muitas vezes representadas nos países-alvo da SOFID - durante a implementação dos projetos contratualizados.

Apesar de as principais instituições - em particular AICEP e Camões, I.P., participarem nas reuniões do Conselho Estratégico, não estão definidos processos que promovam uma articulação consequente a nível estratégico e operacional.

5.3. EFICIÊNCIA

QUESTÃO CENTRAL: Em que medida a atuação e os meios da SOFID, enquanto ator da Cooperação Portuguesa, permitiram que o setor privado acesse a serviços e produtos financeiros para promover o investimento em países em desenvolvimento e emergentes?

Q10. A articulação com as outras IFD permitiu à SOFID melhorar os serviços e produtos financeiros prestados?

A SOFID mantém relações com várias IFD, quer europeias quer globais, procurando assim construir uma rede de contactos com eventuais parceiros, para participar no cofinanciamento de investimentos e promover a troca de experiências. A SOFID é membro da EDFI desde fevereiro de 2008, participando nas assembleias anuais e em reuniões de grupos de trabalho desta rede de instituições financeiras europeias. Também assinou protocolos de cooperação com a Proparco (em setembro de 2008), com a COFIDES (em maio de 2009) e um acordo-quadro (*Master Cooperation Agreement*) com a Corporação Financeira Internacional (IFC) (em março de 2012), visando o cofinanciamento de operações de investimento. Porém, durante o período em análise não se concretizou qualquer operação cofinanciada por outras IFD.

Q10.1. A SOFID qualificou-se para exercer o papel de financier junto de outras IFDs?

Na sua qualidade de EDFI, a SOFID foi designada pelo Governo português como representante nacional no grupo de financiadores de duas facilidades de investimento promovidas pela União Europeia: o Fundo UE-África para as Infraestruturas (ITF) em 2008 e a Facilidade de Investimento para a Vizinhança (NIF) em 2009. Neste quadro participa na análise e seleção das propostas de financiamento submetidas pelas instituições parceiras,

²² Para além deste valor, a SOFID considerou, ainda, 20,7 milhões de Euros, correspondentes a investimentos adicionais esperados num projeto em Angola.

numa perspetiva técnica. Desde 2010, também atua como veículo intermediário de apresentação de projetos à Facilidade de Investimento para a América Latina (LAIF).

A SOFID pode participar no cofinanciamento de projetos apoiados por estas facilidades, mas não pode ser signatária de acordos de financiamento ou liderar operações específicas financiadas por estas facilidades, uma vez que ainda não se encontra acreditada através de uma “certificação dos 7 pilares”²³, requerida pelo Regulamento Financeiro do Orçamento da UE. Refira-se, apenas, que esta questão foi identificada pela organização, tendo o processo de certificação sido iniciado em finais de 2015.

Q10.2. A SOFID conseguiu aceder a fundos adicionais junto de outras IFDs para aumentar os serviços e produtos financeiros prestados?

Durante o período em análise, foram feitas algumas tentativas para cofinanciar operações com outras EDFI (nomeadamente DEG e Norfund), mas nenhuma foi conseguida, o que se terá ficado a dever - de acordo com alguns interlocutores entrevistados -, ao reduzido valor que a SOFID acrescentaria nas mesmas, nomeadamente devido à exiguidade dos montantes que poderia mobilizar para as operações.

Q10.3. A SOFID adotou procedimentos de outras IFDs que constituem boas práticas no setor?

Em 2007, a SOFID aderiu ao *Corporate Governance Development Framework* (do IFC), que vincula a Sociedade a considerar um conjunto de princípios de base ambiental, responsabilidade social e de gestão das empresas no âmbito da análise dos projetos a financiar.

Para além deste compromisso e, apesar da participação da SOFID em grupos de trabalho com várias IFD, não existem evidências da transposição de boas práticas para os seus processos internos. Em particular, a SOFID não integrou o grupo das EDFI (12) que assinaram um importante memorando de entendimento com outras 13 IFD, em outubro de 2013, sobre a harmonização de indicadores de resultados das operações de investimento do

setor privado no desenvolvimento²⁴, e que possibilita uma análise mais eficiente, consistente e atempada dos resultados dos projetos financiados, bem como uma melhor coordenação e parceria entre o setor público e o setor privado.

Q11. De que forma a SOFID consegue chegar aos seus clientes potenciais?

Os relatórios de atividades da SOFID referem a existência de uma estratégia comercial, “tendo por objetivo último a contratação de novas operações, através da alimentação sistemática do pipeline com novos projetos”, mas o seu conteúdo não foi disponibilizado.

Entre 2008 e 2014, a SOFID realizou 1.517 reuniões com empresas e promotores de projetos, assinou 40 protocolos e memorandos de entendimento e participa em iniciativas de divulgação da sua oferta de instrumentos financeiros, nomeadamente junto de parceiros nacionais e internacionais – instituições bancárias, câmaras de comércio, associações empresariais e organismos públicos. Também aumentou a sua visibilidade nos *media*, através da publicação de artigos, entrevistas a dirigentes e referências na comunicação social.

De acordo com a informação recolhida, constata-se que, na maior parte dos casos, o primeiro contato com a SOFID resultou de conhecimentos pessoais, seguindo-se informação proveniente de outras empresas e outros parceiros, incluindo instituições bancárias, e, pontualmente, através dos *media* e do sítio de internet.

No entanto, verifica-se um grande desfasamento entre o esforço de divulgação efetuado, o número de solicitações de financiamento recebidas (50), o que indicia uma ausência de segmentação dos potenciais clientes e de estratégias diferenciadas para cada segmento, visando uma melhor adequação do esforço comercial.

Q12. De que forma o apoio técnico prestado pela SOFID se traduz em projetos viáveis e contratualizados?

Antes da submissão das candidaturas, a SOFID reúne com os promotores e disponibiliza informação sobre

²³ O regulamento financeiro do Orçamento da UE requer que as entidades dos Estados-membros a quem sejam confiadas tarefas orçamentais, demonstrem um nível de gestão financeira e de proteção dos interesses financeiros da UE equivalentes aos da Comissão. Para o efeito, as organizações têm que ser submetidas a uma auditoria independente, que valide a conformidade dos seus processos com as exigências da Comissão Europeia.

²⁴ Esta iniciativa harmoniza as definições dos indicadores, as unidades de medida e os padrões de reporte para 28 indicadores principais de 12 setores diferentes, para que as IFD possam avaliar os resultados das suas operações no desenvolvimento, com base em conjuntos de dados comparáveis.

o processo, sobre os mercados e sobre o preenchimento de alguns documentos necessários para a solicitação de financiamentos – exemplo disso é o guião para preenchimento da ficha de apresentação a submeter para pré-análise. Existe, também, uma lista de potenciais indicadores sugeridos para os critérios ESAG, mas desconhece-se quando foi adotada e não fica claro se, ou quando, tal informação é disponibilizada aos promotores.

No entanto, a SOFID não dispõe de instrumentos de apoio à elaboração de planos de negócios/ estudos de viabilidade e de reforço da abordagem dos projetos aos impactos, à semelhança do que se passa com organizações congêneres da SOFID, que complementam a sua atuação com outros fundos (normalmente provenientes do orçamento da cooperação).

Dos 45 projetos aprovados, apenas 17 foram efetivamente contratualizados. Apesar dos registos da SOFID não serem muito detalhados quanto às causas das não contratações, destacam-se: a dificuldade do promotor em prestar garantias, a sua desistência, a opção por outra solução de financiamento e “razões comerciais”. A informação recolhida aponta, ainda, para o facto de os promotores considerarem o processo de contratação demorado e/ou demasiado complexo.

Q13. Que tipo de análise/avaliação ex-ante das candidaturas é realizada pela SOFID?

Q13.1. A análise de risco segue uma metodologia standard?

Durante a avaliação das propostas de financiamento, o risco dos projetos é apreciado de acordo com uma metodologia objetiva, especificada no Manual de Procedimentos e em ordem de serviço interna onde se encontram definidos os princípios, critérios e regras para uma adequada avaliação e gestão de riscos. Cada proposta é especialmente analisada em função dos riscos de construção, comerciais, financeiros e riscos-país.

Q.13.2. A análise das propostas em função dos aspetos ESAG segue uma metodologia standard?

Da consulta efetuada aos dossiês de análise das

propostas de financiamento, fica a percepção de que o preenchimento dos aspetos ESAG por parte dos promotores é relativamente simplista, bem como a análise efetuada pela SOFID, a qual não recorre a sistemas dedicados, que permitam o registo e a posterior monitorização dos indicadores dos projetos. A SOFID reconhece esta fragilidade, referindo que tal se deve à falta de conhecimento destas dimensões por parte da maioria das empresas, à escassez de informação e à falta de recursos internos para implementar modelos de análise mais sofisticados, já adotados por uma grande parte dos membros da EDFI.

Refira-se, no entanto, que, desde a sua criação, a SOFID tem vindo a introduzir melhorias na avaliação das propostas de financiamento em relação aos aspetos ESAG (impactos económicos, sociais, ambientais e de governação corporativa), usando, agora, uma matriz composta por 35 indicadores, agrupados de acordo com os seguintes parâmetros:

Tabela 6.

Matriz de indicadores ESAG usada pela SOFID

CRITÉRIOS ESAG	PARÂMETROS DE ANÁLISE	INDICADORES
ECONÓMICOS	Macroeconómicos	ESAG 1 a ESAG 4
	Diversificação da economia local	ESAG 5 e ESAG 6
	Efeitos nas infraestruturas	ESAG 7 e ESAG 8
	Contribuição fiscal	ESAG 9
	Transferência de tecnologia	ESAG 10
SOCIAIS	Condições laborais	ESAG 11 a ESAG 15
	Formação e assistência técnica	ESAG 16
	Direitos humanos	ESAG 17
	Sociedade	ESAG 18 a ESAG 22
AMBIENTAIS	Emissões, efluentes e desperdícios	ESAG 23 a ESAG 26
	Recursos naturais/biodiversidade	ESAG 27 e ESAG 28
	Produtos e serviços	ESAG 29 e ESAG 30
	Controlo	ESAG 31
GOVERNAÇÃO CORPORATIVA		ESAG 32 a ESAG 35

No entanto, não foi possível determinar quando é que esta matriz passou a ser utilizada pela SOFID de forma sistemática.

14. A SOFID participa na montagem do financiamento de projetos?

Q14.1. Com instituições financeiras nacionais?

A SOFID participa no financiamento de projetos com entidades nacionais, mas, normalmente, é o promotor que identifica as restantes instituições financeiras, as quais, na maior parte das vezes, coincidem com bancos acionistas da SOFID.

Em relação às operações apoiadas pela SOFID no período em análise, só existe referência à emis-

são de uma garantia bancária em favor de uma instituição financeira nacional.

De qualquer forma, numa entrevista realizada a um dos bancos acionistas, foi referido que a dimensão relativamente reduzida dos projetos da SOFID não despertava grande interesse da parte da banca de investimento para a participação no financiamento de operações. No entanto, noutra entrevista foi também mencionado que, neste contexto, o papel da SOFID enquanto intermediário dos instrumentos de financiamento inovadores da UE, poderia abrir outras oportunidades para entrada em operações conjuntas com instituições nacionais.

Q14.2. Com instituições financeiras locais?

Cinco das seis garantias bancárias emitidas durante o período em análise viabilizaram o acesso dos promotores a financiamentos obtidos junto de instituições financeiras locais, participadas dos bancos acionistas da SOFID, numa lógica de partilha de risco. É o caso do Millennium BIM (participado do Millennium BCP), que interveio em duas operações, bem como do Banco de Comércio e Indústria (participado da Caixa Geral de Depósitos), que integrou uma operação em Moçambique, e do Banco de Fomento Angola (participado do Banco Português de Investimento), que interveio em duas operações em Angola.

Q15. Existem mecanismos de acompanhamento e avaliação que permitam acompanhar os riscos e os impactos dos projetos em curso e concluídos?

As entrevistas realizadas permitem concluir que a SOFID dispõe de procedimentos de monitorização dos riscos, bem como dos resultados e *outcomes* no desenvolvimento dos projetos em curso, mas estes nem sempre são seguidos por falta de recursos.

Os procedimentos de monitorização incluem um contato telefónico regular com o promotor em Portugal e, em alguns casos, uma visita às suas instalações. O preenchimento dos relatórios de acompanhamento dos projetos é feito numa base anual, através da consulta aos relatórios e contas, bem como a informação adicional oportunamente solicitada. Quando existe informação de alguma “ocorrência”, a SOFID procura obter mais informações junto do promotor. Constatou-se que as visitas de monitorização aos projetos não são feitas de forma regular e a sua realização tem dependido das orientações de cada administração: dos 17 projetos contratados, 10 nunca foram alvo de acompanhamento *in loco*. Já as visitas realizadas pela SOFID aos projetos dependeram da estratégia das Administrações: se durante o mandato da Administração que cessou funções em 2013 se realizavam visitas técnicas, no subsequente, as visitas ocorridas tiveram essencialmente caráter institucional e não técnico, sempre que um membro do Conselho de Administração se deslocou ao país do projeto.

Por outro lado, não existe evidência de um sistema de monitorização mais completo que permita, durante a implementação dos projetos, registar

a evolução do seu desempenho em matéria de impactos no desenvolvimento, nem que preveja a realização de avaliações de impacto após a sua conclusão.

Q16. Os projetos foram implementados nos termos inicialmente contratualizados?

De acordo com os registos da SOFID, das 17 operações contratadas entre 2007 e 2014, só sete decorriam nos termos inicialmente previstos (do ponto de vista contratual e do seu desenvolvimento esperado) no primeiro semestre de 2016.

Nas restantes 10 operações, registaram-se alterações de natureza diferenciada ao longo da implementação, relacionadas com a empresa no país parceiro e/ou com os promotores:

- ② duas situações sem consequências negativas: aquisição de participação de um parceiro local e reembolso antecipado de empréstimo;
- ② duas situações sem consequências significativas: projeto que ainda não tinha iniciado por problemas com a autorização de investimento, vendas abaixo das previsões;
- ② um projeto contratado que acabou por não arrancar: não utilizando o crédito e, consequentemente, não produzindo os impactos esperados;
- ② três situações com problemas potenciais: entrada em processo especial de recuperação, atraso no pagamento de juros, reestruturação da dívida;
- ② dois projetos cancelados: os promotores entraram em processo de insolvência, tendo os contratos seguido para contencioso.

Q17. Como se desenvolveram as relações entre a SOFID e outros atores da cooperação e do crescimento económico?

Q17.1. A articulação entre a SOFID e outros atores nacionais da Cooperação Portuguesa e do crescimento económico permitiu criar sinergias em torno da promoção do investimento das empresas portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento?

A articulação entre a SOFID e os outros atores nacionais da Cooperação Portuguesa e do crescimento económico, decorre essencialmente a nível estratégico, no quadro das reuniões anuais do Conselho Estratégico, em que se faz uma apreciação geral da atividade da instituição. De acordo com as consultas efetuadas, não existe evidência

de decisões tomadas nestas reuniões, sobre a articulação estratégica e operacional da SOFID com instituições da rede, ao longo de todo o ciclo de operações da Sociedade.

A nível operacional, a SOFID tem vindo a formalizar protocolos com diversas instituições incluindo alguns atores da cooperação e do crescimento económico (tais como a AICEP, Câmaras de Comércio ou Associações Empresariais), essencialmente orientados para a promoção de iniciativas conjuntas de divulgação da Sociedade junto de potenciais interessados. Apesar destas iniciativas de promoção, em algumas entrevistas, constatou-se o desconhecimento da atividade da SOFID, por parte das estruturas destes “parceiros”.

De registar, ainda, que não existe evidência de que a participação da SOFID no Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras, dinamizado pela AICEP e pelo GPEARI, se tenha traduzido numa melhor articulação da organização com estes atores nacionais e no aproveitamento das oportunidades criadas pelas instituições financeiras internacionais.

Q17.2. Os projetos aprovados resultaram de uma abordagem conjunta do promotor com outros atores da cooperação e/ou empresas portuguesas?

Nenhum projeto aprovado resultou de uma abordagem conjunta dos promotores com atores da cooperação (tais como instituições parceiras da SOFID ou ONGs) ou empresas portuguesas.

Q18. Os meios de que a SOFID dispõe são adequados ao cumprimento do seu Mandato?

Q18.1. Os meios financeiros disponíveis são suficientes para satisfazer todos os projetos aprovados?

De acordo com informações da SOFID, durante o período em análise, nenhum projeto deixou de ser contratualizado por falta de recursos financeiros. No entanto, as limitações em matéria de capital social constituem um obstáculo significativo à expansão da atividade da SOFID e à obtenção de escala, designadamente através da sua entrada em operações de cofinanciamento com outras EDFI.

Q18.2. Os meios humanos da SOFID são adequados para dar resposta a todas as candidaturas recebidas e assegurar o acompanhamento de todos os projetos contratualizados?

De acordo com o relatório e contas da SOFID de 2014 a instituição contava com 14 colaboradores, três dos quais pertencentes a órgãos sociais, um diretor e dez técnicos (três dos quais a tempo parcial). Conforme referido pelo Presidente da Comissão Executiva, “com os atuais recursos financeiros e humanos, a SOFID estará muito perto de atingir o limite em termos de crescimento da sua atividade”.

O tempo médio entre a aprovação e a contratação é de aproximadamente seis meses, o que, não sendo excessivamente longo, pode ser suficiente para que se verifiquem alterações nos pressupostos dos negócios (e consequentemente dos riscos dos negócios), podendo levar ao desinteresse dos promotores em relação ao apoio da SOFID.

Exemplo dessa limitação são também os relatórios anuais de acompanhamento dos projetos elaborados com base na análise dos relatórios e contas das empresas apoiadas, assim como em informações recolhidas através de contactos telefónicos e visitas pontuais às empresas do promotor em Portugal, mas sem contacto direto com o projeto no terreno.

Embora a presente avaliação não tenha envolvido a realização de uma análise funcional completa da instituição para aferir a adequação da estrutura de recursos humanos à data de 2014, parece evidente que a mesma está bastante abaixo da escala mínima necessária para assegurar as funções básicas da instituição, nomeadamente as tarefas associadas ao seu ciclo de operações e o cumprimento da legislação e regulamentação aplicáveis ao Setor Empresarial do Estado e às Instituições Financeiras reguladas pelo Banco de Portugal. Esta lacuna condiciona a capacidade de alargamento do âmbito da SOFID, nomeadamente ao nível dos impactos ESAG, de forma adequada, quer na análise das propostas de financiamento, quer na monitorização dos projetos.

Q18.3. A SOFID dispõe dos meios materiais e técnicos (incluindo sistemas de gestão) adequados para dar resposta a todas as candidaturas rece-

bidas e assegurar o acompanhamento de todos os projetos contratualizados?

Durante a realização da avaliação, tornou-se evidente a limitação existente quanto aos meios materiais e técnicos de que a SOFID dispõe para gerir o seu ciclo de operações, nomeadamente pela inexistência de um sistema de gestão de informação para registo das propostas de financiamento recebidas e dos projetos contratualizados, que permitisse à equipa de avaliadores obter dados consolidados e sistematizados sobre a operação da SOFID, em particular sobre os projetos no *pipeline* e no portefólio.

Também se constatou a inexistência de um sistema de monitoria e avaliação adequado à atividade da instituição, semelhante aos usados por várias congéneres - alguns dos quais desenvolvidos a partir do GPR (que foi inicialmente adotado pela DEG para a análise das propostas e o registo regular da evolução dos projetos) -, designadamente no que se refere ao acompanhamento dos riscos e dos resultados e outcomes dos projetos em matéria de critérios ESAG, e que permitam uma análise da ação da SOFID na promoção do desenvolvimento.

A este nível, refira-se, também, a demora registada em alguns processos de contratualização, cujas razões merecem uma reflexão mais aprofundada, fora do âmbito desta avaliação.

5.4. IMPACTO

QUESTÃO CENTRAL: Em que medida os projetos apoiados pela SOFID produziram impactos no desenvolvimento dos países parceiros?

Q19. De que forma é que o posicionamento estratégico da SOFID contribuiu para a contratualização de projetos com impacto potencial no desenvolvimento dos países parceiros?

Os efeitos dos projetos apoiados pela SOFID na promoção do desenvolvimento são particularmente difíceis de aferir dada a escassez de informação a vários níveis.

Desde logo, embora o posicionamento estratégico da SOFID assuma que a sua missão inclui a promoção do *“progresso económico e social, em articu-*

lação com a estratégia do Governo português em matéria de economia, cooperação e ajuda pública ao desenvolvimento”, não torna evidente a forma como as suas orientações efetivas incorporam essa prioridade.

Consequentemente, a sua ação comercial e seleção de projetos estão pouco concentrados nos efeitos dos projetos em matéria de desenvolvimento. Na fase de pré-análise, a SOFID disponibiliza aos promotores sugestões de indicadores que se consideram insuficientes, tais como o “contributo para a melhoria” do meio ambiente, (que ignora possíveis impactos negativos) ou a não inclusão de indicadores na área de governação corporativa. Na fase de análise e aprovação, a SOFID considera um conjunto de indicadores para determinação dos critérios ESAG, mas desconhece-se desde quando passaram a ser utilizados de forma sistemática. Para além disso, a consulta realizada aos dossiês de solicitação de financiamento permitiu concluir que os impactos são identificados de forma pouco completa.

Assim, não existem evidências que os impactos atingidos pelos projetos apoiados pela SOFID, decorram do posicionamento estratégico da organização.

Q20. Que efeitos na redução da pobreza e promoção do desenvolvimento nos países parceiros resultaram da implementação dos projetos apoiados pela SOFID?

Verificou-se que os relatórios anuais da SOFID não fazem uma apresentação e valorização dos efeitos dos projetos no desenvolvimento.

Com efeito, o registo dos critérios ESAG nos relatórios de acompanhamento tem pouca informação, a instituição não se realiza uma consolidação dos mesmos num relatório global sobre os efeitos da sua atuação no desenvolvimento. Tal deve-se, em parte, à pouca disponibilidade e sensibilidade dos promotores para recolher e transmitir este tipo de informação, mas também à falta de meios da SOFID para realizar missões de monitorização aos projetos, que permitam obviar essa lacuna.

Para além disso, a amostra disponível para aferir impactos é ainda reduzida já que dos 16 projetos

iniciados, dois estão em contencioso e, dos restantes, apenas sete contam com dois ou mais anos de atividade, à data de dezembro de 2015²⁵. No entanto, a informação existente permite observar que:

- Globalmente, os 14 projetos cuja implementação prosseguiu (excluindo um projeto que não arrancou e dois que foram cancelados) traduziram-se na criação de 1.753 postos de trabalho, a maioria dos quais de pessoal local, sendo frequente a realização de ações de formação destes;
- Uma parte significativa (cerca de 40%) dos projetos em curso relatou ter realizado ações de responsabilidade social dirigidas aos seus trabalhadores ou à comunidade onde se inserem;
- Em alguns casos, verificaram-se *outcomes* relevantes em matéria de transferência/melhoria de tecnologia (projeto de preparados de fruta para a indústria alimentar na África do Sul e projeto de expansão de redes de fibra ótica em Angola) e da melhoria de produtos/processos (projeto integrado de avicultura em Moçambique);
- Outras externalidades incluem o reforço significativo da atuação em setores com elevado potencial de impacto no desenvolvimento económico (projeto de construção e reabilitação de estradas em Moçambique) e a integração de cadeias produtivas locais (projeto integrado de avicultura em Moçambique);
- Em casos pontuais, os projetos contribuíram para o aumento da capacidade de exportação (projeto no setor automóvel no México).

Q21. De que forma os impactos esperados se comparam com os alcançados?

De acordo com a informação disponível não existe uma prática sistemática e detalhada de relato da evolução do projeto quanto aos seus impactos reais e sua monitorização face ao previsto.

No entanto, nas visitas realizadas às empresas apoiadas pela SOFID na África do Sul e em Moçambique, constatou-se que as previsões incluídas nos planos de negócios dos investimentos foram demasiado ambiciosas. Apesar de os projetos visitados revelarem um bom desempenho, os seus resultados estão abaixo das expectativas iniciais.

5.5. SUSTENTABILIDADE

QUESTÃO CENTRAL: Em que medida os benefícios produzidos pelos projetos apoiados pela SOFID apresentam condições para se manterem uma vez terminado o apoio e em que medida estes benefícios são alcançados de forma ambiental e socialmente sustentável?

Q22. Os projetos contratualizados contribuíram para a dinamização sustentada do setor privado, nomeadamente através da criação de capacidade técnica nos países parceiros?

A atuação da SOFID permitiu a criação ou reforço da operação de 14 empresas em seis países e a criação de 1.753 postos de trabalho, a maioria dos quais de pessoal local.

A SOFID não recebe informação detalhada quanto à composição dos recursos humanos das empresas (nomeadamente em termos de género, tipo de contrato ou nível de remuneração), nem das ações de capacitação eventualmente realizadas. No entanto, tanto as empresas visitadas na África do Sul e em Moçambique, como as que responderam ao inquérito, afirmam que os seus colaboradores beneficiam de ações de formação, uma parte das quais em serviço.

Destaca-se um investimento apoiado em Moçambique na área da manutenção de estradas, um setor em que existe uma lacuna importante em termos de capacidade técnica, na qual um conjunto significativo de técnicos locais passou a dispor de formação.

Q23. Os projetos contratualizados promoveram a criação de parcerias entre empresas portuguesas e empresas locais, ajudando a reforçar o tecido económico local?

Os critérios de pré-análise e análise/aprovação dos projetos não incluem a questão de parcerias locais.

Com base na informação recolhida, apesar de existirem exemplos de parcerias locais, este não parece ser um modelo privilegiado pelos promotores, e também não foram encontradas evidências de que tais parcerias se tenham revelado fatores de sucesso das operações.

Q24. Os projetos contratualizados desde 2007 resultaram em empresas bem-sucedidas?

Os sete projetos em curso com dois ou mais anos

²⁵ Apesar do período em análise estar limitado a 2014, uma vez que o portefólio de projetos da SOFID tem pouca maturidade, considerou-se importante utilizar os dados mais recentes relativos aos impactos verificados, tendo por base os relatórios de acompanhamento dos projetos, referentes a 2015.

de operação apresentavam, de acordo com os últimos dados disponíveis, uma rentabilidade (EBITDA/vendas) média de cerca de 16%, sendo que apenas um apresentava um valor negativo (na ordem dos 8,25%).

No entanto, dois dos 16 projetos contratados e que arrancaram foram concluídos com sucesso e dois foram cancelados (em resultado da falência dos promotores) correspondendo, respetivamente, a 2,75 e 2,4 milhões de Euros de apoios concedidos. Estes cancelamentos revelam uma taxa de insucesso na ordem dos 12,5% em termos do número de projetos e de 14% em relação ao total dos apoios concedidos, o que, tendo em conta a dimensão da SOFID, representa um valor elevado.

Q25. A SOFID, enquanto gestora de fundos públicos, atua de forma transparente e responsável (*accountable*)?

A SOFID dispõe de um código de conduta (no sítio de internet) e aplica o regulamento de crédito. Regista-se, também, uma significativa evolução dos conteúdos dos relatórios anuais (também disponíveis no sítio de internet), nos quais se apresentam alguns elementos relevantes quanto ao reforço da transparência e responsabilização ao nível geral da instituição e do seu bom Governo²⁶.

Os relatórios e contas do período em análise são parcos em informação específica sobre os projetos apoiados e os seus efeitos, não existindo relatórios específicos sobre o assunto. No entanto, é de registar que, à presente data, a SOFID disponibiliza um nível de informação considerado relevante, no seu sítio de internet.

Não está instituído um mecanismo para recolha de recomendações e “diferendos”. De acordo com a informação recolhida, as queixas são normalmente dirigidas aos gestores de cliente da instituição, tendo sido registados apenas dois casos de queixas apresentadas à Administração, que mereceram análise e resposta aos promotores.

²⁶ Em 2015 foi ainda publicado o primeiro relatório de “prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas”.

6. BENCHMARKING

Embora a relação entre o investimento no setor privado dos países menos desenvolvidos e o desenvolvimento destes países tenha vindo a ser especialmente enfatizada nos últimos anos, designadamente no quadro da identificação de fontes de financiamento alternativas para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável, as instituições financeiras internacionais e, em particular, as instituições financeiras de desenvolvimento – principais atores na mobilização destes financiamentos – começaram a surgir há mais de cinquenta anos, em complemento da tradicional ajuda pública ao desenvolvimento.

Desde a sua criação, estas entidades foram experimentando diferentes abordagens estratégicas, instrumentos de financiamento e processos de gestão, tendo ajustado o seu modelo de funcionamento às prioridades das governações sucessivas, procurando melhorar a eficiência, sem comprometer o impacto no desenvolvimento.

Tendo em consideração as áreas de fragilidade da ação da SOFID na promoção do desenvolvimento, identificadas nas respostas às questões da avaliação, parece-nos pertinente apresentar as abordagens de um conjunto selecionado de instituições financeiras de desenvolvimento europeias, nas várias etapas do ciclo do financiamento do desenvolvimento através do apoio ao setor privado, que podem ser tidas como uma referência para a SOFID. Procedeu-se, assim, à seleção de três entidades que, tendo em comum um mandato semelhante, evoluíram para três modelos distintos: trata-se da **DEG**, do **Norfund** e da **Proparco**, respetivamente os membros alemão, norueguês e francês da EDFI.

Sobre as caraterísticas gerais destas entidades, merece destaque:

- ④ A DEG foi criada em 1962, tendo a Proparco e o Norfund surgido 15 e 35 anos mais tarde. Atualmente, estas instituições são respetivamente propriedade do banco estatal alemão KfW, participada maioritariamente pela AFD (mas também por instituições financeiras e empresas francesas, por organizações financeiras internacionais, por fundos de investimento e fundações) e uma empresa estatal sob a tutela do Governo norueguês;
- ④ A dimensão destas instituições não é comparável entre si e muito menos com a SOFID, já que os capitais sociais da DEG, da Proparco e do Norfund são 180, 60 e 12 vezes superiores ao da instituição portuguesa. Da mesma forma, possuem uma carteira de projetos bastante ampla, compreendendo 742, 384 e 118 operações, respetivamente;
- ④ As três instituições têm uma escala mínima de funcionamento e possuem uma rede de escritórios nas regiões prioritárias para a sua atividade: com 500 empregados, a DEG possui 13 escritórios na América Latina, África e Ásia; com 61 empregados, o Norfund dispõe de cinco escritórios regionais em África, na América Central e no Sudeste Asiático; a Proparco tem cerca de 200 empregados na sede e nos 11 escritórios regionais em África, na América Latina, na Ásia e no Mediterrâneo e Médio Oriente, para além de beneficiar de uma rede de mais de 70 representações da AFD em todo o mundo). A existência desta rede descentralizada facilita a identificação de novas oportunidades de negócio, o contato com interlocutores relevantes (nomeadamente para a estruturação de financiamentos), a condução de diligências mais próximas do projeto durante a fase de análise de propostas de financiamento e a sua monitorização durante a implementação;
- ④ As instituições privilegiam a experiência dos promotores de projetos sobre a nacionalidade, embora reservem algumas ferramentas de apoio à instrução e funcionamento dos projetos através dos orçamentos de cooperação, reservados às empresas nacionais;
- ④ A tipologia de projetos apoiados compreende investimentos de raiz e de expansão (embora a Norfund só apoie investimentos de raiz

apenas se já existir uma experiência positiva com o promotor na região);

- ④ O setor financeiro tem um peso significativo na carteira das três instituições, pela via das linhas de crédito colocadas junto de bancos locais; para além deste, as energias limpas (no caso do Norfund) e as infraestruturas (no caso da Proparco) têm um papel destaque em termos de volume do investimento;
- ④ Enquanto a DEG e a Proparco privilegiam empréstimos (em várias moedas) sobre participações de capital, o Norfund tem preferência por capital de risco ou por uma combinação entre os dois tipos de instrumentos.

Em relação à sua abordagem às diferentes etapas do ciclo do projeto, salienta-se que todas as instituições:

- ④ Têm uma atitude pró-ativa na deteção de oportunidades e na captação de clientes, combinando o conhecimento acumulado dos mercados, com a rede de contatos em algumas regiões;
- ④ Dispõem de instrumentos de assistência técnica (cofinanciados) especialmente vocacionados para apoiar a realização de estudos de mercado e/ou apoiar a operacionalização e a maximização dos impactos dos projetos no desenvolvimento;
- ④ Integram a EDFI e participam em duas facilidades de cofinanciamento de projetos, com a DEG a manter um relacionamento mais estreito com a Proparco (um quarto da atividade desta última instituição em 2014 foi realizada no quadro de cofinanciamentos com a DEG e a FMO holandesa);
- ④ Dispõem de uma abordagem de avaliação das propostas de financiamento relativamente padronizada no que respeita aos riscos da empresa, do promotor e do projeto. Para realizar esta análise, visitam o local do investimento e, se necessário, mobilizam recursos externos especializados. Para além disso, a Proparco adotou um modelo de análise dos impactos esperados no desenvolvimento, inspirado no *Corporate Policy Project Rating* (GPR) criado pela DEG em 2002 e que, entretanto, foi sendo ajustado a novos requisitos; por seu lado, o Norfund desenvolveu uma matriz própria de indicadores

que permite analisar os impactos esperados dos investimentos em termos económicos, ambientais, sociais e em matéria de governação corporativa;

- ④ Aplicam o mesmo sistema na monitorização dos projetos, que combinam com visitas técnicas regulares ao local, procurando contrastar os resultados e *outcomes* esperados, com os efetivamente verificados; a este nível, merece especial destaque o memorando de entendimento (subscrito pelas três instituições) sobre a harmonização de indicadores de resultados das operações de investimento do setor privado no desenvolvimento, visando uma análise mais eficiente, consistente e atempada dos resultados dos projetos financiados, bem como uma melhor coordenação e parceria entre o setor público e o setor privado com este propósito;
- ④ Difundem informação sobre novos financiamentos (após a devida autorização de divulgação, obtida junto dos clientes), bem como informação agregada sobre os resultados dos projetos, os seus efeitos diretos e indiretos.

Estes aspetos correspondem a boas práticas identificadas nas três instituições de financiamento do desenvolvimento selecionadas, e que serão tidas em conta na formulação de recomendações para a melhoria da ação da SOFID na promoção do desenvolvimento.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise da informação recolhida permitiu concluir que a **atuação da SOFID na promoção do desenvolvimento até 2014:**

- Demonstrou uma **relevância média-alta** uma vez que as estratégias adotadas pelas várias Administrações têm estado alinhadas com a missão da SOFID de “promover o investimento das empresas portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento”, tendo permitido viabilizar 16 projetos de investimento de PME portuguesas nestes países. Para além disso, o apoio da SOFID permitiu a mobilização de recursos financeiros adicionais, uma vez que intervém em países de risco elevado, pouco apelativos para a banca comercial.

A distribuição setorial dos projetos apoiados permite concluir que os mesmos estão globalmente alinhados com as prioridades estratégicas dos países parceiros. Já do ponto de vista geográfico, é questionável se a SOFID terá recursos para recolher e analisar a informação relativa a todos os países considerados prioritários, de forma a poder prestar um apoio efetivo aos promotores.

Durante o período em análise, registou-se pouco envolvimento da tutela e dos acionistas na definição e manutenção das suas orientações estratégicas, limitando assim o desenvolvimento da organização. Também se verifica uma reduzida articulação com a intervenção da Cooperação Portuguesa nestes países, resultando, em parte, do facto de o Camões, I.P. não ter uma visão clara de como a participação do setor privado pode contribuir para a redução da pobreza e de a SOFID não parecer atribuir especial prioridade ao impacto da sua atuação na promoção do desenvolvimento.

- **Revelou uma eficácia média-alta.** Decorridos sete anos desde a criação da SOFID, os

financiamentos concedidos aos 17 projetos contratados, num montante total de 17,57 milhões de Euros, permitiram mobilizar 26,24 milhões de Euros de fundos próprios dos promotores e 24,35 milhões de Euros de capitais alheios (captados apenas em oito projetos). A atuação da instituição permitiu, assim, a concretização de investimentos, por parte de empresas portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento, que ascenderam a um montante total de 58,73 milhões de Euros.

Ainda que os seus documentos constitutivos prevejam a possibilidade de uma oferta diversificada de serviços e produtos financeiros, a SOFID tem contratualizado, apenas, garantias bancárias (para obtenção de financiamentos através da banca local) e empréstimos. Estes dois instrumentos parecem responder às necessidades das PME portuguesas, para além do que a utilização predominante de garantias corresponde a uma estratégia da instituição para maximizar o uso dos seus recursos financeiros limitados. Durante o período em análise, a SOFID foi ainda responsável pela gestão do InvestimoZ, tendo aprovado oito operações, mas não concluindo qualquer processo de contratação.

Regista-se, também, uma ausência de soluções para a cobertura do risco cambial e do risco-país das operações, que são integralmente assumidos pelos promotores.

Apesar de a SOFID desenvolver relações institucionais com uma ampla rede de entidades na área da cooperação e do crescimento económico, não existem processos definidos para promover uma articulação prática com estas organizações durante a implementação dos projetos.

- A SOFID tem, ainda, uma presença reduzida

nos países-alvo da sua atuação, não desenvolvendo ações de identificação local de projetos, enquanto abordagem comercial complementar. De igual modo, apesar do peso relativo (e potencial em função da utilização do InvestimoZ) do mercado de Moçambique no seu portefólio, a SOFID não dispõe de uma presença local que permita acompanhar os projetos. Apresentou uma **eficiência média-baixa**. Os meios financeiros, humanos, materiais e técnicos (incluindo processos de trabalho e sistemas de gestão) ao dispor da SOFID encontram-se abaixo da escala mínima de operação, limitando a sua capacidade de: conseguir chegar aos seus clientes potenciais, entrar em cofinanciamentos com outras entidades congéneres, acompanhar os projetos de forma adequada e identificar e confirmar os impactos esperados no desenvolvimento dos projetos apoiados. Em particular, a limitação de recursos financeiros constitui um estrangulamento efetivo à operação da SOFID, já que, não só impede a organização de intensificar a sua ação comercial na tentativa de identificar novos clientes, como restringe os serviços e produtos oferecidos e o recurso a outras fontes de financiamento que requerem capitais mais elevados.

Por outro lado, não existe aproveitamento das sinergias potenciais entre a instituição e outros atores da cooperação e do crescimento económico, pela ausência de orientações nesse sentido a nível estratégico e pela falta de articulação entre as instituições a nível operacional. Consequentemente, considera-se que os meios da SOFID e a sua atuação não lhe permitem assegurar o acesso do setor privado a alguns serviços e produtos financeiros que, de outra forma, poderiam ser mobilizáveis.

Apesar das solicitações de financiamento incluírem a identificação dos impactos relacionados com os critérios ESAG, tanto o preenchimento desta componente por parte dos promotores, como a sua apreciação por parte da SOFID é relativamente simplista. Esta situação persiste também na fase de monitorização dos projetos.

Regista-se, ainda, uma elevada taxa de projetos aprovados e não contratualizados (62%) o que se traduz numa utilização de recursos em processos que não resultam em novas operações.

🕒 **Registou um impacto médio.** Apesar da escassez de informação resultante do reduzido número de projetos e da sua pouca maturidade, os registos apontam para impactos que incluem a dinamização de empresas com resultados económicos positivos (6), a criação de 1.753 postos de trabalho, a realização de ações de apoio aos trabalhadores e às comunidades de inserção e a transferência de tecnologia para os mercados de destino. Já as dimensões ambiental e de governação corporativa dos critérios ESAG registam uma escassez de informação.

No entanto, a SOFID está pouco orientada para a quantificação e valorização destes impactos ao longo do seu ciclo de operações, de forma sistemática.

Durante o período em análise, a interação da SOFID com outras IFD não se traduziu na adoção de boas práticas em matéria de identificação e monitorização dos impactos ESAG.

Verifica-se, também uma reduzida disponibilidade e sensibilidade dos promotores para recolher e transmitir este tipo de informação à SOFID. No seu conjunto, estas limitações condicionam o conhecimento do impacto dos projetos apoiados pela instituição.

🕒 **Demonstra um nível médio de sustentabilidade.** A maior parte dos projetos em curso apoiados pela SOFID, com maturidade superior ou igual a dois anos apresenta bons indicadores económicos e financeiros. No entanto, o registo destes indicadores, bem como do desempenho social e ambiental dos projetos é escasso, o que condiciona uma apreciação global da sustentabilidade efetiva dos projetos.

Por outro lado, a informação recolhida sustenta que a SOFID, enquanto gestora de fundos públicos, atua de forma transparente e responsável, embora a divulgação da ação da instituição enquanto promotor do desenvolvimento seja limitada.

Em suma, se considerarmos o valor investido no período em análise, o contributo efetivo da SOFID na promoção do desenvolvimento é ainda reduzido. Mas haverá que reconhecer que uma instituição criada de raiz demora tempo a produzir resultados, em particular quando limitada por diversos fatores, internos e externos. Assim, a principal valia da SOFID neste domínio é, de facto, o percurso que já foi feito de criação e estruturação da organização.

Desta forma, considera-se importante fazer uso do investimento e do percurso já realizado e reforçar o desempenho da instituição por forma a maximizar o impacto da sua atuação. Para tal, apresenta-se um conjunto de **recomendações**, organizadas de acordo com o principal critério de avaliação para o qual contribuem²⁷, classificadas segundo a prioridade que a equipa de avaliação lhes atribuiu (sendo P1 a mais elevada), identificando-se, ainda, o respetivo destinatário.

²⁷ Deve ser reconhecido, contudo, que várias das recomendações apresentadas poderão contribuir para mais do que um dos critérios de avaliação.

1. RELEVÂNCIA

	RECOMENDAÇÕES	DESTINATÁRIO
P1	1.1. Clarificar a tutela e reforçar a representação acionista: estabelecer e formalizar a tutela; consensualizar as vias de articulação entre a instituição e os atores da cooperação e do crescimento económico; assegurar uma participação mais regular da tutela e do representante do acionista maioritário em momentos-chave como a nomeação do Conselho de Administração ou a aprovação de projetos do InvestimoZ (e subsequente libertação de novas tranches deste Fundo).	<i>Tutela e Acionistas</i>
P2	1.2. Assegurar um Conselho de Administração ativo com orientações estratégicas consistentes: a existência de um Conselho de Administração experiente e ativo é essencial para, entre outras funções, a definição de orientações estratégicas e a promoção das relações com outras instituições, nomeadamente com outros agentes das políticas de crescimento económico e da cooperação. Esta designação deve ser tempestiva, para que se possam definir e implementar as orientações estratégicas em tempo útil.	<i>Tutela e Acionistas</i>
P2	1.3. Clarificar o papel do setor privado na prossecução dos objetivos da política da cooperação: esta ação, a assegurar pelo Camões, I.P., permitirá que este conceito possa ser tido em conta e internalizado no modelo de operação da SOFID.	SENEC/ Camões I.P.
P3	1.4. Reavaliar o âmbito geográfico da SOFID, de forma a adequar estas prioridades aos meios disponíveis. Uma opção poderá passar pela concentração e reforço da capacidade de atuação na CPLP - mercados típicos das empresas portuguesas, bem como das estratégias nacionais na área da economia e da cooperação, e estender a atuação a um <u>leque selecionado</u> de países alinhados com as estratégias nacionais na área da economia, onde outras instituições nacionais podem representar um apoio significativo, em particular a AICEP.	SOFID

2. EFICÁCIA

	RECOMENDAÇÕES	DESTINATÁRIO
P1	<p>2.1. Promover a participação efetiva de parceiros na promoção da oferta da SOFID. Tal pode incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reforçar a ligação com as instituições nacionais presentes nas áreas geográficas prioritárias, nomeadamente as Embaixadas, o Camões, I.P., a AICEP; b. Assegurar reuniões periódicas com detentores de interesse chave para apresentação da organização e promoção da colaboração. Entre outros destaca-se a relevância da AICEP, GPEARI, Câmaras de Comércio e Associações empresariais; c. Passar de protocolos gerais com instituições parceiras para planos operacionais; d. Promover contatos privilegiados com entidades locais dos países beneficiários, tais como agências de captação de investimentos. 	SOFID
P2	<p>2.2. Promover a identificação local de potenciais projetos: para além da sua estratégia principal de procurar investidores, a SOFID também poderá atuar no sentido de identificar potenciais projetos – de acordo com a carteira de investimentos e as necessidades identificadas nas áreas geográficas prioritárias, tendo um papel pró-ativo na montagem dos projetos e dos financiamentos.</p> <p>Tal poderá ser realizado em concertação com os representantes da AICEP e do Camões I.P., nos locais onde estes estão presentes.</p>	SOFID
P2	<p>2.3. Estabelecer uma representação local em Moçambique: em função da prioridade de crescimento, mas também da relevância do mercado face às operações em curso, de forma a apoiar o crescimento do portefólio, a dinamizar o InvestimoZ e a assegurar o acompanhamento das operações em curso (SOFID e InvestimoZ).</p>	SOFID
P2	<p>2.4. Desenvolver e implementar soluções para a cobertura do risco-país e do risco cambial, similares às proporcionadas por outras IFD. Tal poderá incluir a garantia soberana do Estado para o risco-país e a concessão de empréstimos em moeda local cobertos por seguros de proteção cambial.</p>	Tutela/ SOFID
P3	<p>2.5. Explorar oportunidades de negócio junto de empresas de maior dimensão: reconhecendo a relevância da prioridade que tem sido dada a projetos de PME, a participação, ainda que pontual, num projeto de maior dimensão com uma grande empresa, pode permitir testar novos modelos de parcerias, incluindo através do acesso a fundos externos predominantemente destinados a operações de maior volume, ao mesmo tempo que poderá contribuir para melhorar a rentabilidade da SOFID, maximizar os impactos (económicos, sociais, ambientais e em matéria de governação corporativa) e reforçar a visibilidade do financiamento português.</p> <p>Reconhece-se, contudo, que tal depende do reforço dos recursos financeiros disponíveis.</p>	SOFID

3. EFICIÊNCIA

	RECOMENDAÇÕES	DESTINATÁRIO
P1	<p>3.1. Reforçar a capacidade financeira para ganhar escala: o reforço do capital social da SOFID permitirá apoiar mais projetos, incluindo outras tipologias de intervenção, mas também realizar economias de escala e mobilizar recursos essenciais para o fortalecimento da capacidade técnica interna. Tal poderá envolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reforçar o capital social da SOFID através dos atuais acionistas; b. Assegurar a aprovação dos projetos em <i>pipeline</i> do InvestimoZ e mobilizar uma nova tranche, o que permitirá continuar a ação comercial deste fundo, mas também libertar recursos para a gestão interna da operação da SOFID; c. Transferir para a SOFID a gestão do FECOP, mediante reforço das condições de execução, ou seja, de um maior alinhamento com a estratégia da Cooperação Portuguesa; d. Transferir para a SOFID a gestão de linhas de crédito concedidas aos países beneficiários da Cooperação Portuguesa; e. Considerar a possibilidade de entrada de novos acionistas, incluindo do espaço da CPLP, principal área geográfica da atuação da SOFID; f. Conclusão do processo de certificação para permitir a utilização dos instrumentos financeiros inovadores/<i>blending</i> da UE. Deve ser tido em conta que tal processo exigirá a eliminação do critério de nacionalidade para acesso a apoios; g. Reforçar os contatos com instituições congéneres, de forma a promover o financiamento conjunto de operações de investimento. <p>Estes dois últimos pontos, requerem, contudo, um reforço de capital sem o qual a SOFID não terá a escala necessária para se envolver.</p>	Tutela/ Acionistas
P1	<p>3.2. Reforçar os recursos humanos: para que a SOFID possa assegurar a prestação de serviços de qualidade, em tempo útil, tanto a nível comercial como de avaliação de projetos e sua monitorização, é fundamental dispor de recursos humanos qualificados e em número adequado.</p>	Tutela/ SOFID
P2	<p>3.3. Promover o envolvimento do Camões, I.P. a nível operacional: tal pode incluir a participação – através da sede e/ou no terreno –, na verificação do enquadramento das propostas de projetos na estratégia da Cooperação Portuguesa e, assim, promover a <i>coordenação com as estratégias do Governo português em matéria de cooperação</i> (missão da SOFID). Poderá ainda ter um papel relevante na apreciação dos critérios ESAG e na sugestão de potenciais medidas que permitam potenciar os impactos positivos dos projetos, incluindo sinergias com ações existentes da Cooperação Portuguesa.</p>	SOFID/ Camões I.P.

3. EFICIÊNCIA

	RECOMENDAÇÕES	DESTINATÁRIO
P2	<p>3.4. Promover o envolvimento da AICEP a nível operacional: tal pode incluir o apoio na função comercial, através da partilha de informação sobre os mercados, da divulgação dos serviços da SOFID, bem como da identificação de potenciais projetos relevantes ou de promotores que procurem opções de financiamento. A colaboração da AICEP pode ainda estender-se à recolha de informação sobre os promotores (<i>know your client</i>), sobre as estratégias e prioridades de desenvolvimento do país (etapa de análise de dossiês), bem como sobre o desenvolvimento do negócio (fase de acompanhamento).</p> <p>Esta ação, que pode contar com o apoio dos delegados locais, contribuiria também para promover a <i>coordenação com as estratégias do Governo português em matéria de economia</i> (missão da SOFID).</p>	SOFID/ AICEP
P2	<p>3.5. Reforçar a interação com o GPEARI para assegurar o acompanhamento das operações das instituições financeiras multilaterais, em países-alvo da atuação da SOFID</p>	SOFID/ GPEARI
P2	<p>3.6. Promover a colaboração com outras IFD, nomeadamente através da EDFI, no sentido de implementar boas práticas, nomeadamente no que se refere a:</p> <ol style="list-style-type: none"> Metodologias e ferramentas de identificação, análise, registo e monitorização dos impactos ESAG; Harmonização de indicadores de resultados das operações de investimento do setor privado do desenvolvimento. 	SOFID
P3	<p>3.7. Definir e implementar uma estratégia comercial direcionada para diferentes tipos de clientes: numa altura em que já dispõe de algum reconhecimento e projetos em curso que podem ser apresentados como demonstração da sua ação, a SOFID poderá passar de uma estratégia comercial generalista, para uma abordagem baseada na segmentação de clientes e na definição de linhas de atuação (nomeadamente na área da comunicação e do marketing) mais direcionadas para cada segmento.</p>	SOFID
P3	<p>3.8. Desenvolver e divulgar novos instrumentos de apoio aos promotores para a preparação e acompanhamento de projetos, incluindo a assistência técnica para melhorar a qualidade e maximizar os impactos positivos dos projetos – com eventual recurso a fundos de cooperação ou da UE (ex. Camões, I.P., AICEP etc.).</p> <p>Neste âmbito destaca-se ainda a importância de reforçar a ligação com as instituições financeiras multilaterais – nomeadamente os Bancos de Desenvolvimento, seja através de contactos diretos, seja através do Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras, em que a SOFID participa.</p>	SOFID/ Camões I.P.

P3	<p>3.9. Rever o processo de contratação dos apoios concedidos: dada a elevada percentagem de projetos aprovados mas não contratualizados, será importante fazer uma análise mais detalhada das causas deste desfasamento, já que a melhoria deste indicador significa um menor desperdício de recursos. Poderá ser ponderada a possível adaptação dos contratos em função da tipologia e volume do projeto.</p>	SOFID
P3	<p>3.10. Reforçar as ferramentas de trabalho: a eficiência da gestão da operação da SOFID poderá melhorar com a implementação de algumas ferramentas técnicas, tais como um sistema de gestão de informação do portefólio de projetos e um sistema de monitorização e avaliação dos impactos ESAG.</p>	SOFID

4. IMPACTO

	RECOMENDAÇÕES	DESTINATÁRIO
P1	<p>4.1. Promover uma efetiva valorização dos critérios ESAG em todo o ciclo de operações: o estatuto de EDFI da SOFID, e não apenas de mero banco comercial, reforça a importância de privilegiar projetos com impactos no desenvolvimento e promover o seu acompanhamento e divulgação de resultados de forma consistente. Tal poderá incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Na etapa de pré-análise, rever a tipologia de impactos socioeconómicos constantes da ficha de apresentação do projeto; b. Na etapa de análise e aprovação, melhorar o rigor no preenchimento, tendo em conta os impactos ESAG esperados; c. Apoiar a realização de estudos iniciais independentes que permitam confirmar a viabilidade dos projetos, bem como a identificação de ações que permitam a maximizar os seus impactos, incluindo através de sinergias com outros atores da cooperação (Camões, I.P., Sociedade Civil, etc.); d. Estabilizar, desde o início do projeto, um conjunto de indicadores de impacto dos projetos que sejam simples, coerentes e passíveis de serem recolhidos; e. Realizar missões técnicas na fase de análise dos projetos, para validar os pressupostos técnicos; f. Criar a figura de “Ponto Focal dos Impactos”, um colaborador que seria responsável por assegurar a correta identificação, acompanhamento e divulgação dos impactos. Poderá considerar-se a opção de um quadro destacado pelo Camões, I.P., o que também reforçaria a ligação entre as instituições a nível operacional; g. Envolver as estruturas locais da AICEP, Camões, I.P. e Embaixadas no acompanhamento dos projetos no terreno; h. Promover a realização de avaliações de impacto de projetos em curso (com mais de 5 anos) ou após a sua conclusão; i. Analisar a informação sobre o desempenho dos projetos em curso e contrastar com previsões iniciais. Esta medida não se destinaria a “punir” os promotores, mas antes a criar conhecimento e experiência na SOFID sobre a definição de metas realistas; j. Sensibilizar os promotores dos projetos para a importância da recolha e comunicação à SOFID da informação referente aos impactos dos projetos, nomeadamente na área ambiental e social – em particular no que se refere à criação de emprego, ações de formação, composição dos recursos humanos (género, tipo de contratos, nível de remuneração, etc.), entre outros que se considerem adequados. 	SOFID

5. SUSTENTABILIDADE

	RECOMENDAÇÕES	DESTINATÁRIO
P2	<p>5.1. Incluir no relatório anual da Sociedade, nos balanços das estratégias trienais e/ou em relatórios dedicados, informação consolidada e completa sobre os efeitos dos projetos apoiados.</p>	SOFID

ANEXO I. Termos de Referência da Avaliação

TERMOS DE REFERÊNCIA

Avaliação da ação da sociedade para o financiamento do desenvolvimento (sofid) na promoção do desenvolvimento no período 2007-2014

1. ENQUADRAMENTO

Desde o início dos anos 90, o *setor* privado ganhou uma importância crescente no campo das políticas de desenvolvimento, tendo vindo a assumir um papel cada vez mais relevante no crescimento económico daqueles países, gerando um clima mais atrativo ao investimento e à criação de emprego, contribuindo para a redução da pobreza.

De igual modo, na última década, o financiamento privado ao desenvolvimento mudou substancialmente o panorama do investimento externo nos países em desenvolvimento substituindo/impondo-se, em muitos casos, à ajuda pública ao desenvolvimento (APD) como sinergia do desenvolvimento. A criação de instituições financeiras de desenvolvimento (IFD²⁸) veio, por isso, afirmar um novo *player* no campo do desenvolvimento. As IFD são detidas por Estados acionistas, podendo algumas ter como acionistas associações empresariais e/ou entidades privadas com garantia governamental. Esta estrutura acionista confere àquelas instituições bancárias uma maior solidez e credibilidade, permitindo-lhe oferecer financiamento em condições competitivas e/ou complementares à oferta dos bancos comerciais. A afirmação internacional destas instituições ganhou expressão com a criação da Associação de Instituições Financeiras de Desenvolvimento Europeias (EDFI), em 1992, em Bruxelas, constituída por um grupo de quinze instituições bilaterais com a missão de financiar, a médio e a longo prazo, investimentos promovidos por empresas privadas em países emergentes e em desenvolvimento.

No caso português, a SOFID-Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, foi criada em dezembro de 2007, tendo por missão contribuir para o desenvolvimento sustentado dos países com economias menos desenvolvidas por via das empresas nacionais que, no seu processo de internacionalização, promovam a dinamização dos

setores empresariais desses países, em particular os beneficiários da APD portuguesa. A SOFID é a única instituição financeira de desenvolvimento portuguesa, atuando como um banco, sob supervisão do Banco de Portugal.

2. OBJETO E FINALIDADE DA AVALIAÇÃO

O objeto de avaliação é o contributo da SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento para a redução da pobreza e promoção do desenvolvimento nos países parceiros, enquanto ator da cooperação portuguesa através do apoio ao desenvolvimento do setor privado. A avaliação centrar-se-á nos projetos apoiados pela SOFID no período 2010-2014.

A finalidade da avaliação é formular lições, conclusões e recomendações que poderão ser utilizadas quer pelo Conselho de Administração da SOFID quer pelas instituições que tutelam a Cooperação Portuguesa, indo ao encontro de uma recomendação do CAD, no Exame de 2010.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA AVALIAÇÃO

Tendo subjacente o objetivo geral de aferir o desempenho da SOFID enquanto ator da cooperação para o desenvolvimento, esta avaliação tem os seguintes objetivos específicos:

- ④ Apreciar o papel da SOFID enquanto ator da cooperação para o desenvolvimento;
- ④ Analisar a capacidade da SOFID no financiamento e acompanhamento dos projetos no terreno;
- ④ Analisar a contribuição da SOFID para o desenvolvimento e redução da pobreza nos países parceiros.

4. QUESTÕES DA AVALIAÇÃO

As questões da avaliação serão agrupadas tendo por base os critérios de pertinência, eficácia e eficiência

²⁸ Development Finance Institutions, em inglês.

das atividades da SOFID:

PERTINÊNCIA/RELEVÂNCIA

- A estratégia de financiamento da SOFID tem subjacente a promoção do desenvolvimento nos países parceiros?
- O apoio da SOFID potencia a criação de parcerias entre empresas portuguesas e empresas locais, ajudando a reforçar o tecido económico local?
- Os projetos financiados pela SOFID integram-se nas prioridades definidas nos documentos estratégicos dos países parceiros, nomeadamente de luta contra a pobreza?
- Como se desenvolvem as relações institucionais entre a SOFID e outros atores da cooperação portuguesa?

EFICÁCIA

- De que instrumentos/formas de financiamento dispõe a SOFID para apoiar o desenvolvimento do setor privado?
- Quais as vantagens e inconvenientes das diferentes formas de financiamento existentes tendo em conta os resultados obtidos?
- A SOFID dispõe de mecanismos de acompanhamento e avaliação que lhe permite dispor de informação útil relativamente aos investimentos realizados e seus efeitos?
- Que resultados (outcomes) foram produzidos até ao momento em termos de promoção do desenvolvimento e redução da pobreza nos países parceiros, na sequência do financiamento e implementação dos projetos?

EFICIÊNCIA

- Que tipo de análise/avaliação ex-ante é realizado pela SOFID?
- Como é realizada a gestão do risco?
- Há articulação com outras IFI? A que nível?
- Que tipologia de projetos tem sido apoiada?

SUSTENTABILIDADE

- Os projetos apoiados promovem a criação de parcerias com empresas locais nos países em desenvolvimento?
- Os projetos apoiados desde 2007 resultaram em empresas bem-sucedidas, geradoras de emprego e lucro?

5. METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO

A avaliação é externa e a abordagem metodológica a seguir pela Equipa de Avaliação deverá incluir a análise documental e a realização de entrevistas em Portugal e noutros países a designar, bem como outros métodos de pesquisa que os avaliadores considerem adequados tendo por base o objeto de avaliação.

A análise deverá basear-se na informação, trabalhos de investigação, estatísticas, relatórios de progresso, análises, avaliações e outros estudos realizados, quer por parceiros da cooperação portuguesa, quer por outros atores internacionais. A informação deverá ser validada e a qualidade dos dados apreciada de forma transparente destacando, sempre que isso se verifique, as lacunas e/ou pouca qualidade da informação.

Deve ser feita uma distinção entre conclusões e recomendações da avaliação, devendo as conclusões basear-se em evidências e ser referenciadas. A avaliação deve respeitar as Normas de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento, do CAD/OCDE.

6. PROCESSO DA AVALIAÇÃO

O processo de avaliação será dividido em três fases: (i) a fase documental, de recolha de informação relevante em Portugal relativa a este programa; (ii) a segunda fase, de trabalho de campo, em que haverá uma deslocação ao terreno (país(es) a identificar, tendo por base a carteira de projetos financiados pela SOFID) para se efetuar uma análise no local, e (iii) a terceira, e última, de elaboração e apresentação do relatório final.

A Equipa de Avaliação deverá apresentar um relatório final (versões provisória e final) de acordo com o calendário de execução referido no ponto 10, devendo o mesmo incorporar os comentários de todos os detentores de interesse.

7. GESTÃO DA AVALIAÇÃO

A presente avaliação externa é gerida pelo Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA) do Camões, I.P. Será constituído um Grupo de Acompanhamento que incluirá, para além do GAA, representantes da SOFID.

Cada fase da avaliação será precedida de uma reu-

nião do Grupo de Acompanhamento. Assim, realizar-se-ão as seguintes reuniões:

- ① Após a seleção da equipa avaliadora, para discussão detalhada da proposta de trabalho, nomeadamente das questões metodológicas, do plano e calendário;
- ② No fim da fase documental, para uma discussão sobre os resultados obtidos nesta fase e sobre a metodologia a utilizar em cada país parceiro pelos avaliadores na fase seguinte;
- ③ No final do trabalho de campo, em cada país parceiro visitado, para apresentação e discussão dos resultados preliminares desta fase;
- ④ Após a fase final, para discussão do relatório final provisório e das recomendações propostas pelos avaliadores.

8. EQUIPA DE AVALIAÇÃO

Composição da Equipa de Avaliação

A Equipa de Avaliação deverá ser multidisciplinar (2 a 3 pessoas), incluindo especialistas com os seguintes perfis:

- ① Formação superior em economia ou gestão, valorizando-se as competências principalmente nos domínios da economia do desenvolvimento;
- ② Experiência comprovada (pelo menos de 5 anos) em avaliação de projetos de investimento;
- ③ Domínio da “avaliação de projetos de cooperação para o desenvolvimento” e da Cooperação Portuguesa.

A Equipa de Avaliação deverá apresentar os *curricula vitae* dos avaliadores. Por questões éticas e de independência nenhum dos membros da Equipa de Avaliação poderá ter tido ligações com a conceção e/ou execução dos programas a avaliar, devendo cada avaliador assinar uma declaração de ausência de conflito de interesses (Anexo 1).

9. APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS

Os avaliadores deverão apresentar uma proposta do trabalho a desenvolver, com indicação da metodologia de avaliação a utilizar (apresentando a matriz de avaliação com as questões, sub-questões, indicadores e fontes de informação), fases, orçamento e calendarização. Essa proposta deverá

identificar as entidades a entrevistar, e indicar quais os métodos previstos para a recolha de dados e informação, bem como para o seu tratamento e análise. A apresentação de propostas terá por base o pressuposto nos TdR.

10. ORÇAMENTO

O orçamento global não deverá ultrapassar os 30.000€ (trinta mil euros) acrescidos de IVA à taxa em vigor.

11. CALENDÁRIO DE EXECUÇÃO

A avaliação decorrerá em 2015-16 e deverá estar concluída 4 meses após a sua adjudicação e terá o seguinte calendário:

FASE	PRODUTO	PRAZO	RESPONSÁVEL	INTERVENIENTES
1. TRABALHO DE GABINETE (6 SEMANAS)	Relatório Preliminar	6 semanas	Equipa de avaliação	Equipa de avaliação Gestor da avaliação Grupo de Acompanhamento Detentores de interesse
2. TRABALHO DE CAMPO (2 SEMANAS)	Debriefing no terreno	2 semanas	Equipa de avaliação	Equipa de avaliação Detentores de interesse locais
3. Elaboração do relatório final (6 semanas)	Versão provisória do relatório final	4 semanas	Equipa de avaliação	Equipa de avaliação
	Apresentação do Relatório	1 semana após entrega da versão provisória do relatório	GAA Equipa de Avaliação	Equipa de avaliação Gestor da avaliação Grupo de Acompanhamento Detentores de interesse
	Entrega da versão definitiva do relatório final	1 semana após apresentação	Equipa de avaliação	Equipa de avaliação

ANEXO II. Nota Metodológica

1. ENQUADRAMENTO E TEORIADA AVALIAÇÃO

A avaliação assentou em métodos da “**avaliação baseada na teoria**” (*theory-based evaluation*) com recurso, num segundo nível, à **avaliação de projetos** (*project-based evaluation*²⁹).

Para o efeito estabeleceu-se uma estrutura conceptual que permitisse compreender a lógica de intervenção da SOFID, de modo a obter informações preliminares sobre o que está ou não a funcionar, explicações sobre as causas, assim como ajudar a atribuir prioridades às questões que devem ser investigadas com mais profundidade, ao mesmo tempo que proporcionasse uma base sólida para se avaliarem os impactos (aqui considerados como efeitos, por não ter passado suficiente tempo após a conclusão dos projetos).

Subsequentemente, procedeu-se à aplicação dos critérios de avaliação, de acordo com os Princípios para a Avaliação da Assistência ao Desenvolvimento do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), o que permitiu definir as principais questões da avaliação e, a partir destas, construir a matriz de avaliação. O presente exercício procurou, assim, responder a cinco grandes questões:

- ① Em que medida o posicionamento e a atuação da SOFID estão alinhados com o seu mandato, as prioridades dos países parceiros e as prioridades da Cooperação Portuguesa? (Relevância)
- ② Em que medida os serviços e produtos oferecidos pela SOFID e as sinergias entre os atores da cooperação e do crescimento económico permitiram a realização de investimentos de empresas portuguesas em países emergentes e em desenvolvimento? (Eficácia)
- ③ Em que medida a atuação e os meios da SOFID, enquanto ator da Cooperação Portuguesa, permitiram assegurar o acesso, por parte do setor privado, a serviços e produtos financeiros? (Eficiência)
- ④ Em que medida os projetos apoiados pela SOFID produziram impactos no desenvolvimento dos países parceiros? (Impacto)

- ⑤ Em que medida os benefícios produzidos pelos projetos apoiados pela SOFID apresentam condições para se manterem uma vez terminado o apoio e em que medida estes benefícios são alcançados de forma ambiental e socialmente sustentável? (Sustentabilidade)

A matriz de avaliação (Anexo III) foi, então, estruturada em torno dos critérios de avaliação, tendo-se definido, para cada critério, as respetivas questões e sub-questões de avaliação.

Em resumo, para cada questão foram identificados os:

- ① Indicadores que permitem responder às questões;
- ② Fontes de verificação, onde poderá ser encontrada a informação relevante para os indicadores;
- ③ Métodos e ferramentas de recolha e análise de informação, junto das fontes de informação;
- ④ Informadores (*stakeholders*) a envolver no processo de recolha da informação.

As questões incidem sobre as evidências proporcionadas pelos projetos ou pelo funcionamento da SOFID, sempre que este condiciona o desempenho dos primeiros.

2. FONTES E MÉTODOS DE RECOLHA DA INFORMAÇÃO

Esta avaliação combinou fontes primárias e secundárias de informação, bem como **métodos quantitativos e qualitativos** de recolha, com recurso a abordagens **participativas**, o que permitiu efetuar a **triangulação e analisar a plausibilidade** dos resultados obtidos. A avaliação foi conduzida entre fevereiro e novembro de 2016.

2.1. FONTES PRIMÁRIAS

- ① **Entrevistas** – entre maio e julho de 2016, a equipa de avaliação realizou cerca de 30 entrevistas a detentores de interesse em Portugal e em dois países de destino dos investimentos apoiados pela SOFID entre 2007 e 2014. A lista completa de detentores de interesse consultados, pessoalmente e por telefone, encontra-se no Anexo V. As

²⁹ Consultar por exemplo os artigos de Carol H. Weiss “Theory-based evaluation: Past, present, and future” no *New Directions for Evaluation*, Special Issue: Progress and Future Directions in Evaluation: Perspectives on Theory, Practice, and Methods, Volume 1997, Issue 76, pages 41–55, Winter 1997, Wiley e de Hansen de 2005, “Choosing Evaluation Models. A Discussion on Evaluation Design” na Revista *Evaluation*.

entrevistas foram semiestruturadas, tendo as questões sido adaptadas a partir da matriz de avaliação, para recolher informação predominantemente qualitativa;

④ **Inquéritos** – a equipa de avaliação desenhou um inquérito dirigido aos promotores de projetos, tendo utilizado a plataforma *on-line typeform* (<https://estudopiloto.typeform.com/to/L20aX3>) para a sua disponibilização. O modelo do inquérito utilizado consta do Anexo IV. A difusão e pedido de preenchimento do inquérito foram efetuados pela SOFID junto dos 50 promotores que procuraram o apoio da instituição, em junho de 2016, tendo as respetivas respostas sido encaminhadas diretamente para a equipa de avaliação. A taxa de resposta foi de apenas 20%, pelo que os resultados foram utilizados somente como fonte de informação qualitativa;

④ **Visitas a projetos** – um dos membros da equipa de avaliação deslocou-se à África do Sul e a Moçambique, entre 1 e 9 de junho de 2016, onde visitou quatro projetos apoiados pela SOFID (FRULACT South Africa (Pty), Ltd, Higest Moçambique, Lda., Construções JJR & Filhos Moçambique, Lda. e PREMAP – Prefabricados de Maputo, SARL) e realizou encontros com diversos detentores de interesse locais relevantes. Estas deslocações ao terreno permitiram recolher informação detalhada sobre projetos apoiados pela SOFID nos dois países, constituindo a base dos três casos de estudo que ilustram operações apoiadas pela instituição. Os casos de estudo completos constam do Anexo VII. A seleção dos países a visitar foi feita com base na sua representatividade na carteira de projetos da SOFID e as visitas permitiram, essencialmente, obter informação concreta sobre a eficiência, impacto e sustentabilidade da intervenção da SOFID no quadro destas operações.

cução, dossiês de aprovação de candidaturas a financiamentos e relatórios de acompanhamento de projetos, etc.), o Camões, I.P. (planos estratégicos e operacionais e relatórios de atividades), países beneficiários (estratégias e planos de desenvolvimento) e outras instituições congêneres (planos estratégicos, avaliações, relatórios de boas práticas). A lista da bibliografia consultada encontra-se no Anexo IX;

④ **Dados do pipeline e portefólio da SOFID** – a equipa de avaliação teve acesso aos dossiês de avaliação das solicitações de financiamento, bem como a alguns relatórios de acompanhamento de projetos em curso. A partir destes elementos e de alguma informação isolada fornecida pela SOFID, construiu-se uma base de dados em Excel, onde se procurou sintetizar a informação relevante para a análise. Esta base de dados foi, entretanto, validada pela SOFID. O portefólio de projetos da SOFID encontra-se sintetizado no Anexo VI.

2.2. FONTES SECUNDÁRIAS

④ **Documentação consultada** – foi recolhida informação sobre a SOFID (documentos constitutivos, planos de atividades, relatórios e contas, planos estratégicos e balanços de exe-

ANEXO III. Matriz de avaliação

QUESTÃO		INDICADOR		FONTES de Informação		MÉTODOS e ferramentas de recolha e análise de informação			
						Análise documental	Entrevistas	Inquérito	Visitas a projetos
CRITÉRIO: Relevância									
Em que medida o posicionamento e a atuação da SOFID estão alinhados com o seu mandato, as prioridades dos países parceiros e as prioridades da cooperação portuguesa?									
» Q.1. A estratégia da SOFID está alinhada com o objetivo de promover o investimento das empresas portuguesas em países emergentes e em vias de desenvolvimento?	1. Os documentos de planeamento estratégico e operacional da SOFID orientam-na para "promover o acesso a investimento das empresas portuguesas, em países em desenvolvimento e emergentes"	Resolução CM/p/ constituição; Acordo parassocial; Planos estratégicos 2007-2014; Relatórios Anuais	x	x					
Q.2. Que tipologia de projetos tem sido apoiada?	2. Nº de projetos contratualizados por setor e país	Relatórios anuais; Portefólio de projetos	x						
Q3. Os projetos financiados pela SOFID integram-se nas prioridades de finanças nos documentos estratégicos dos países parceiros, nomeadamente de luta contra a pobreza?	3. Alinhamento dos projetos contratualizados com os planos de desenvolvimento, as estratégias de redução da pobreza e/ou planos de desenvolvimento setorial dos países parceiros	Registos dos projetos contratualizados; Documentos estratégicos do país	x						
» Q.4. A estratégia e a atuação da SOFID estão alinhadas com as prioridades da Cooperação Portuguesa	4.A. Alinhamento dos documentos estratégicos da SOFID (setorial e geográficamente) com as prioridades da Cooperação Portuguesa 4.B. Alinhamento dos projetos apoiados pela SOFID (setorial e geográficamente) com as prioridades da Cooperação Portuguesa	Planos estratégicos 2007-2014; Relatórios anuais; Estratégia da Cooperação PT e PICS Registos dos projetos contratualizados; Estratégia da Cooperação PT e PICS	x	x					
» Q.5. O financiamento atribuído pela SOFID é "adicional"?	5. Evidência de que o apoio da SOFID se traduz na mobilização de recursos adicionais para o projeto, não disponíveis de outra forma	Registos do processo de avaliação das candidaturas	x	x					x
CRITÉRIO: Eficiência									
Em que medida os serviços e produtos oferecidos pela SOFID (Resultado 1) e as sinergias entre os atores da cooperação e do crescimento económico (Resultado 2) permitem a realização de investimentos pelas empresas portuguesas em países emergentes e em vias de desenvolvimento?									
» Q.6. Os instrumentos de financiamento de que a SOFID dispõe são adequados às necessidades das empresas portuguesas?	6.A. Tipologia de instrumentos de financiamento 6.B. Nº de projetos contratualizados por tipologia de instrumentos de financiamento	Portefólio de projetos Portefólio de projetos	x	x					x
» Q.7. A intervenção da SOFID permitiu alavancar financiamentos de outras fontes?	7. Nº de projetos financiados com co-financiamento de outras instituições (internacionais e locais)	Portefólio de projetos	x						
» Q.8. A atuação da SOFID permitiu viabilizar o investimento de empresas portuguesas em países emergentes e em vias de desenvolvimento?	8. Montante do investimento total dos projetos apoiados pela SOFID (por país e setor)	Portefólio de projetos	x						
» Q.9. A articulação entre a SOFID e outros atores nacionais da cooperação portuguesa e do crescimento económico permitiu viabilizar projetos aprovados?	9. Nº de projetos em que o envolvimento de instituições da rede - Ex. C.I.C.L, AICEP, Embaixadas - permitiu ultrapassar obstáculos ao nível da implementação	Registos dos projetos contratualizados	x	x					
CRITÉRIO: Eficiência									
Em que medida a atuação da SOFID (atividades) e os seus meios lhe permitiram assegurar, ao setor privado, o acesso a serviços e produtos financeiros, enquanto ator da Cooperação Portuguesa, assim como em articulação com os restantes IFIs?									
» Q.10. A articulação com as outras IFI permitiu à SOFID melhorar os serviços e produtos financeiros prestados?	10.A. Nº de creditações junto de IFIs 10.B. Montante de fundos provenientes de outras IFIs intermediados pela SOFID	Relatórios anuais; Registos internos Relatórios anuais	x	x					
» Q.10.1. A SOFID qualificou-se para exercer o papel de financiador junto de outras IFIs?	10.C. Nº de protocolos assinados com IFIs	Relatórios anuais; Registos internos	x	x					
» Q.10.2. A SOFID conseguiu aceder a fundos adicionais junto de outras IFIs para aumentar os serviços e produtos financeiros prestados?	10.D. Adoção de iniciativas conjuntas com outras IFIs (incluindo normas do	Relatórios anuais; Registos internos	x	x					
» Q.10.3. A SOFID adotou procedimentos de outras IFIs que constituem boas práticas?	11.A. Existência de uma Estratégia de Marketing e Comunicação	Planos estratégicos 2007-2014	x	x					x
» Q.11. De que forma a SOFID consegue chegar aos seus clientes potenciais?	11.B. Nº de ações de visibilidade realizadas 11.C. Nº de protocolos assinados com instituições intermediárias	Relatórios anuais Relatórios anuais	x	x					x
	11.D. Rácio nº de candidaturas / nº de reuniões com potenciais promotores	Relatórios anuais; Registos de candidaturas recebidas	x	x					x

Avaliação da ação da Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento (SOFID) na promoção do desenvolvimento no período 2007-2014

» Q.12. De que forma o apoio técnico prestado pela SOFID se traduz em projetos viáveis e contratualizados?	12.A. Tipologia de AT prestada pela SOFID	Registos internos							
	12.B. Rácio nº de beneficiários de apoio técnico à formulação de candidaturas / nº projetos aprovados	Registos de candidaturas recebidas ; Lista de projetos aprovados							X
	12.C. Rácio nº de projetos contratualizados / nº de projetos aprovados	Lista de projetos aprovados ; Portefólio de projetos							X
	12.D. Razões mais frequentes para a não aprovação de candidaturas	Registos do processo de avaliação das candidaturas							X
	12.E. Razões mais frequentes para a não contratualização de projetos aprovados	Registos internos							X
Q.13. Que tipo de análise/avaliação ex-ante das candidaturas é realizada pela SOFID?									
» Q.13.1. A análise de risco segue uma metodologia standard?	13.A. Análise objetiva do nível de risco dos projetos associados às candidaturas apresentadas.	Registos do processo de avaliação das candidaturas							X
» Q.13.2. A avaliação dos critérios ESAG segue uma metodologia standard?	13.B. Análise objetiva dos impactos ESAG potenciais das candidaturas apresentadas	Registos do processo de avaliação das candidaturas							X
» Q.14. A SOFID participa na montagem do financiamento de projetos?	14.A. Nº de projetos financiados com instituições financeiras nacionais	Portefólio de projetos							X
» Q.14.1. Com instituições financeiras nacionais?	14.B. Nº de projetos financiados com instituições financeiras locais	Portefólio de projetos							X
» Q.14.2. Com instituições financeiras locais?									
» Q.15. Existem mecanismos de acompanhamento e avaliação que permitam acompanhar os riscos e os impactos dos projetos em curso e concluídos?	15.A. Existência de um sistema de monitorização e avaliação dos projetos	Relatórios anuais							X
	15.B. Nº de visitas de monitorização aos projetos	Relatórios anuais; registos dos projetos contratualizados							X
	15.C. Nº e periodicidade de relatórios de acompanhamento dos projetos/ano	Registos dos projetos contratualizados							X
» Q.16. Os projetos foram implementados nos termos inicialmente	16.A. Nº de operações contratadas concluídas nos termos inicialmente	Registos dos projetos							X
	16.B. Nº de incidentes registados e medidas de mitigação implementadas	Registos dos projetos contratualizados; Registos internos							X
» Q.17. Como se desenvolveram as relações entre a SOFID e outros atores da cooperação e do crescimento económico? - (Resultado 2 do OLI)	17.A. Nº de ações conjuntas relativas à mobilização das instituições da rede, tomadas nas reuniões do Conselho Estratégico da SOFID	Atas das reuniões do Conselho Estratégico							X
» Q.17.1. A articulação entre a SOFID e outros atores nacionais da cooperação portuguesa e do crescimento económico permitiu criar sinergias em torno da promoção do investimento das empresas portuguesas em países emergentes e em vias de desenvolvimento?	17.B. Nº de candidaturas em que as instituições da rede - Ex. C.I.C.L. AICEP, Embaixadas - participaram no processo de análise/avaliação ex-ante de candidaturas	Registos do processo de avaliação das candidaturas							X
» Q.17.2. Os projetos aprovados resultaram de uma abordagem conjunta do promotor com outros atores da cooperação e ou empresas portuguesas?	17.C. Nº de candidaturas / projetos que envolveram consórcios com outros atores da cooperação e/ou empresas	Registos de candidaturas recebidas; Portefólio de projetos							X
» Q.18. Os meios de que a SOFID dispõe são adequados ao cumprimento do seu Mandato?	18.A. Nº de projetos aprovados e não contratualizados por falta de recursos financeiros	Relatórios anuais							X
» Q.18.1. Os meios financeiros disponíveis são suficientes para satisfazer todos os projetos aprovados?	18.B. Tempo médio de avaliação das candidaturas	Relatórios anuais							X
» Q.18.2. Os meios humanos da SOFID são adequados para dar resposta a todas as candidaturas recebidas e assegurar o acompanhamento de todos os projetos contratualizados?	18.C. Nº e periodicidade dos relatórios de acompanhamento dos projetos	Relatórios anuais							X
» Q.18.3. A SOFID dispõe dos meios materiais e técnicos (incluindo sistemas de gestão) adequados para dar resposta a todas as candidaturas recebidas e assegurar o acompanhamento de todos os projetos contratualizados?	18.D. Existência de ferramentas de Trabalho adequadas na SOFID	Relatórios anuais							X

CRITÉRIO: Impacto					
Em que medida os projectos apoiados pela SOFID produziram impactos no desenvolvimento dos países parceiros (ao nível do crescimento económico em articulação com as estratégias da Cooperação)					
<p>++ Q.19. De que forma é que o posicionamento estratégico da SOFID contribuiu para a contratualização de projectos com impacto potencial no desenvolvimento dos países parceiros?</p> <p>++ Q.20. Que efeitos na redução da pobreza e promoção do desenvolvimento nos países parceiros resultaram da implementação dos projectos apoiados pela SOFID?</p> <p>» Q.21. De que forma os impactos atingidos se compararam com os alcançados?</p>	19. Os planos estratégicos da SOFID integram critérios ESAG (Standards do IFC sobre Desempenho Ambiental e Social, Princípios do Equador, Princípios de Financiamento Responsável das EDFI)	Planos Estratégicos 2007-2014	X	X	
	20.A. Nº de empregos diretos criados (divididos por género)	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.B. Montante de salários pagos no país beneficiário	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.C. Nº de empregos indiretos induzidos	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.D. Aumento das exportações dos países parceiros induzida pelos projetos	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.E. Diminuição das importações nos países parceiros induzida pelos projetos	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.F. Montante das receitas fiscais geradas pelos projetos	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.G. Impactos ambientais dos projetos contratualizados	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.H. Outros impactos sociais dos projetos contratualizados	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.I. Ligação a cadeias de valor locais (bens e serviços adquiridos e ou produção incorporada localmente)	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.J. Nº de trabalhadores locais formados	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.K. Evidência de transferência de tecnologias	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	20.L. Iniciativas de CSR nos projetos contratados	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	21.A. Existência de desvios na execução em relação aos impactos previstos/impactos atingidos vs Impactos alcançados	Registos dos projetos contratualizados	X	X	
	CRITÉRIO: Sustentabilidade				
	Em que medida os objectivos alcançados pelos projectos apoiados pela SOFID têm condições para se manter uma vez terminado o envolvimento da SOFID? Em que medida estes objectivos são atingidos de forma ambientalmente				
	<p>» Q.22. Os projectos contratualizados contribuíram para a dinamização sustentada do setor privado, nomeadamente através da criação de capacidade técnica nos países parceiros</p> <p>Q.23. Os projectos contratualizados promoveram a criação de parcerias entre empresas portuguesas e empresas locais, ajudando a reforçar o tecido económico local?</p> <p>Q.24. Os projectos contratualizados desde 2007 resultaram em empresas bem-sucedidas?</p> <p>» Q.25. A SOFID, enquanto gestora de fundos públicos, atua de forma transparente e "accountable"?</p>	22. Nº de trabalhadores locais formados	Registos dos projetos contratualizados	X	X
		23. Nº de parcerias com empresas locais estabelecidas pelos projetos contratualizados	Registos dos projetos contratualizados	X	X
		24. EBITDA / vendas dos projetos (Rentabilidade da Empresa)	Registos dos projetos contratualizados	X	X
		25.A. Relatórios anuais e outras publicações com informação detalhada sobre os projectos apoiados são facilmente acessíveis ao público	Relatórios anuais; sítio internet	X	X
25.B. Existe um mecanismo para recolha de recomendações e "diferendos"?		Registo de recomendações e "desacordos"	X	X	

ANEXO IV.**Instrumento de Recolha de Informação – Questionário aos Promotores**

AVALIAÇÃO DA AÇÃO DA SOFID NA PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO NO PERÍODO 2007-2014 [JUN.2016]

INQUÉRITO AOS PROMOTORES DE PROJETOS

A Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento (SOFID) vem por este meio solicitar a colaboração da sua organização, no âmbito de uma iniciativa que está atualmente a ser promovida pelo Camões – Instituto da Cooperação e da Língua e implementada pela empresa CESO, tendo como objetivo avaliar o papel da SOFID enquanto promotor do desenvolvimento entre os anos de 2007 e 2014.

Com efeito, a SOFID é o único instrumento público-privado liderado pelo Estado e colocado à disposição das empresas nacionais para financiar os seus investimentos em países emergentes e em desenvolvimento, contribuindo, assim, para o crescimento económico destes países, em articulação com as estratégias do Estado Português em matéria de crescimento económico, cooperação e ajuda pública ao desenvolvimento.

A presente avaliação pretende identificar boas práticas, desafios e aprendizagens que permitam formular recomendações para a melhoria do desempenho da SOFID no futuro, tendo em vista a prossecução dos objetivos estratégicos anteriormente referidos.

Neste contexto, é essencial obter a perspetiva das empresas portuguesas que solicitaram o apoio da SOFID no período em análise, através de um processo de consulta que inclui o preenchimento de um inquérito eletrónico, visando apreciar a experiência de cada empresa durante as várias etapas de interação com a SOFID.

As respostas a este inquérito serão direcionadas exclusivamente para a CESO, tendo um carácter estritamente confidencial, conforme compromisso de confidencialidade firmado pela empresa no início desta avaliação.



I. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR

Nome da Empresa Promotora (aberto, obrigatório) _____.

Setor de Atividade da Empresa (aberto, obrigatório) _____.

Nome do Respondente (aberto, obrigatório) _____.

Cargo do Respondente (aberto, obrigatório) _____.

II. INFORMAÇÕES SOBRE O PROMOTOR

1. Antes da presente solicitação de apoio à SOFID, a sua empresa já tinha pelo menos uma experiência de internacionalização através de investimento fora de Portugal?

- Nenhuma
 Sim, inferior a 2 anos
 Sim, entre 3 e 5 anos
 Sim, superior a 5 anos

2. Caso tenha respondido Sim na pergunta anterior, essa(s) experiência(s) de internacionalização ocorreram no país de destino do Projeto de investimento para o qual solicitou o apoio da SOFID?

- Sim
 Não

III. CONTATO INICIAL COM A SOFID

3. Como teve conhecimento da SOFID e da sua oferta de serviços e produtos financeiros?

- Internet
 Media
 Outras empresas
 Outras instituições bancárias
 AICEP
 Outro (especifique por favor): (aberto, obrigatório)

_____.

IV. SUBMISSÃO DO PROJETO

4. Que serviço ou produto financeiro solicitou à SOFID?

- Financiamento
 Co-financiamento com a banca local
 Garantia bancária
 Outro (especifique por favor): (aberto, obrigatório)

5. Em que data (mês e ano) apresentou o seu Projeto à SOFID? (aberto, obrigatório)

___/___/___/

6. Qual o montante solicitado à SOFID inicialmente?

(aberto, obrigatório) (especifique a moeda de referência)

_____.

7. Os serviços e produtos financeiros disponibilizados pela SOFID adequavam-se às

necessidades da sua empresa no momento em que o Projeto de investimento foi submetido?

- Sim
 Não (especifique porquê): (aberto, obrigatório)

8. O processo de preparação do Dossiê do Projeto de investimento foi suficientemente claro e simples?

- Sim
 Não (especifique porquê): (aberto, obrigatório)

9. Que tipo de apoio foi prestado pela SOFID na preparação do Dossiê do Projeto de investimento?

- Análise de riscos
 Descrição dos impactos económicos, sociais, ambientais e na governação corporativa
 Estruturação do dossiê
 Estudo de viabilidade económico-financeira
 Nenhum
 Outro (especifique por favor): (aberto, obrigatório).

V. APROVAÇÃO DO PROJETO

10. Quanto tempo decorreu entre a primeira submissão do Dossiê do Projeto de investimento e o recebimento da resposta final por parte da SOFID?

(aberto, obrigatório) (em meses)

11. O seu Projeto de investimento foi aprovado?

- Sim
 Não (especifique as razões invocadas para a não aprovação): (aberto, obrigatório)

Agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste inquérito. As informações prestadas serão muito úteis para a nossa análise.

VI. CONTRATAÇÃO DO PROJETO

12. Durante a negociação do contrato, a sua empresa considerou outros tipos de produtos ou serviços financeiros (modalidades de financiamento) diferentes dos disponibilizados pela SOFID?

- Sim (especifique por favor): (aberto, obrigatório)

- Não

13. Caso tenha respondido Sim na pergunta anterior, o que levou a sua empresa a optar pelo apoio da SOFID?

- Redução ou gestão do risco-país
- Melhores condições de crédito
- Acesso a financiamento em moeda local
- Outros (especifique por favor): (aberto, obrigatório)
-

14. Durante a negociação do contrato, a sua empresa considerou outros tipos de produtos ou serviços financeiros que complementassem os disponibilizados pela SOFID, visando o cofinanciamento do Projeto de investimento?

Sim (especifique por favor): (aberto, obrigatório)

.....

Não

15. Caso tenha respondido Sim na pergunta anterior, considera que a aprovação do seu projeto de investimento pela SOFID foi determinante na obtenção de cofinanciamentos para o mesmo?

Sim

Não

16. No seguimento da negociação, concretizou-se a assinatura do contrato com a SOFID?

Sim

Não (especifique as razões invocadas para a não aprovação): (aberto, obrigatório)

.....

Agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste inquérito. As informações prestadas serão muito úteis para a nossa análise.

17. Quanto tempo decorreu entre a aprovação do Projeto e a assinatura do contrato com a SOFID? (aberto, obrigatório) (em meses)

VII. PROJETO DE INVESTIMENTO CONTRATADO

18. Quais as principais características do Projeto de investimento contratado pela sua empresa à SOFID?

> Montante contratado: (aberto, obrigatório) (especifique a moeda)

.....

> Montante total do investimento: (aberto, obrigatório) (especifique a moeda)

.....

Qual o tipo de produto ou serviço financeiro contratualizado junto da SOFID:

- Financiamento
- Cofinanciamento com a banca local
- Garantia bancária

Ano em que foi disponibilizado o produto ou serviço financeiro pela SOFID:

(entre 2009 e 2015)

> Obteve cofinanciamento para o projeto junto de outra entidade:

- Sim
 Não

Caso tenha respondido Sim, especifique por favor:

Tipo: (aberto, obrigatório) euros _____.

Montante: (aberto, obrigatório) euros _____.

Entidade que presta o cofinanciamento: _____.

Papel da SOFID: (aberto, obrigatório) _____.

19. O Projeto de investimento envolveu outros parceiros?

- Parceiros locais dos países de destino do investimento
 Outros atores portugueses (empresas, ONGs)
 Outro (especifique por favor): (aberto, obrigatório)

20. Que impactos económicos o Projeto de investimento produziu no país de destino, desde a contratação do apoio da SOFID? (moeda de referência | por favor considere sempre a mesma moeda)

	PRIMEIRO COMPLETO DA EMPRESA ____ ANO	2015
EBITDA		
Volume de negócios		
Impostos e contribuições pagas ao Estado		
Remunerações do pessoal		

21. Que impactos no comércio externo do país de destino foram gerados pelo Projeto de investimento desde a contratação do apoio da SOFID?

(em Euros equivalente, convertido ao câmbio do fim de cada ano)

	PRIMEIRO COMPLETO DA EMPRESA ____ ANO	2015
EXPORTAÇÕES		
IMPORTAÇÕES		

> A empresa importa a maior parte do equipamento ou componentes/inputs que utiliza, a partir da empresa-mãe?

Sim, importa (especifique por favor): (aberto, obrigatório)

Não, compra localmente.

> Desde a contratação do apoio da SOFID, a empresa no país de destino deixou de importar algum produto/serviço para passar a comprar localmente?

Sim (especifique por favor): (aberto, obrigatório)

Não

22. Que impactos sociais produziu o Projeto de investimento no país de destino, desde a contratação do apoio da SOFID?

> Quantos trabalhadores foram contratados localmente e estão ao serviço desde o início do Projeto de investimento até 2015?

EMPREGOS RECEBIDA	Nº TOTAL DE TRABALHADORES (TOTAL)	Nº TOTAL DE TRABALHADORES (MULHERES)
Nacionalidade local (total)		
Em part-time		
Contratos temporários (inferior a 1 ano)		
Todas as nacionalidades (total)		
Em part-time		
Contratos temporários (inferior a 1 ano)		

> Espera reforçar o quadro de trabalhadores contratados localmente neste ano de 2016?

Sim

Não

> Quantos dos contratados locais receberam pelo menos uma ação de formação (definida como, pelo menos, 5 dias úteis de formação)?

FORMAÇÃO RECEBIDA	Nº TOTAL DE TRABALHADORES (TOTAL)	Nº TOTAL DE TRABALHADORES (MULHERES)
Nacionalidade local (total)		
Em part-time		
Contratos temporários (inferior a 1 ano)		

> Qual o tipo de formação mais comum concedida aos trabalhadores locais?

(aberto, obrigatório)

.....

> Adotou alguma iniciativa de caráter social que beneficie os trabalhadores locais (como creches, bolsas de estudo, condições part-time para trabalhadores estudantes)?

Sim

Não

Caso tenha respondido Sim, por favor especifique qual(is) (aberto, obrigatório)

.....

23. Que outros impactos o Projeto de investimento produziu no país de destino, desde a contratação do apoio da SOFID?

> Introduziu alguma(s) tecnologia(s) inovadoras no setor/país?

(ex. produção, transformação, comercialização, transporte, marketing)

Sim Não

Caso tenha respondido Sim, por favor especifique qual(is) (aberto, obrigatório)

.....

> Produziu impactos ambientais?

Sim Não

Caso tenha respondido Sim, por favor especifique qual(is) (aberto, obrigatório)

.....

> Se os impactos foram negativos, foram tomadas medidas de mitigação?

Sim Não

Caso tenha respondido Sim, por favor especifique qual(is) (aberto, obrigatório)

.....

> Tomou alguma **iniciativa de responsabilidade social de empresa (Corporate Social Responsibility)**?

Sim Não

Caso tenha respondido Sim, por favor especifique qual(is) (aberto, obrigatório)

.....

VIII. ACOMPANHAMENTO DO PROJETO DE INVESTIMENTO DURANTE A EXECUÇÃO

24. Durante a execução do Projeto de investimento, recebeu visitas de acompanhamento da SOFID

> Na empresa-mãe em Portugal?

Sim Não

Caso tenha respondido Sim, por favor especifique o nº total de visitas: (aberto, obrigatório)

> No local do Projeto de investimento?

Sim Não

Caso tenha respondido Sim, por favor especifique o nº total de visitas: (aberto, obrigatório)

.....

25. Durante a execução do Projeto de investimento, surgiu algum incidente/problema não esperado significativo?

Sim Não

Caso tenha respondido Sim, por favor especifique:

> De que tipo? (aberto, obrigatório)

.....

> Qual a atuação da SOFID na resolução do incidente/problema? (aberto, obrigatório)

.....

> Qual o envolvimento de outros atores da rede da cooperação e do crescimento Embaixada, AICEP, Instituto Camões, etc.) na resolução do incidente/problema? (aberto, obrigatório)

.....

IX. APRECIÇÃO GLOBAL SOBRE O APOIO DA SOFID AO SEU PROJETO DE INVESTIMENTO

26. Considera que, sem o apoio da SOFID, conseguiria concretizar o investimento num país emergente ou em desenvolvimento?

Sim

Não

27. Em que medida o apoio da SOFID ao seu Projeto de investimento foi fundamental para o crescimento da sua empresa?

Fundamental para o crescimento da empresa

- Importante para o crescimento da empresa
- Pouco relevante para o crescimento da empresa
- Irrelevante para o crescimento da empresa

28. Que outras vantagens o apoio da SOFID trouxe ao seu Projeto de investimento?

- Facilitar o acesso a cofinanciamentos
 - Visibilidade
 - Apoio para desbloquear obstáculos burocráticos no país de destino do investimento
 - Outros (especifique por favor): (aberto, obrigatório)
-

29. O que gostaria de ver melhorado na atuação da SOFID? (aberto, obrigatório)

30. Tenciona voltar a recorrer à oferta de serviços ou produtos financeiros da SOFID?

- Sim
 - Não (especifique por favor): (aberto, obrigatório)
-

Chegou ao fim deste inquérito aos promotores de Projetos de investimento que beneficiaram do apoio da SOFID. Agradecemos o tempo que despendeu no preenchimento do mesmo.

ANEXO V. Lista de Detentores de Interesse Consultados

NOME	ENTIDADE/ EMPRESA	FUNÇÃO	DATA, HORÁRIO E TIPO DE ENTREVISTA		
Pedro Ortigão Correia	AICEP - Sede	Administrador	22.06.2016	17h00-17h30	presencial
João Pedro Pereira	AICEP - Delegação da África do Sul e de Cabo Verde	Conselheiro Económico e Comercial (CV: 2009-2010; RAS: 2011-2015)	20.06.2016	10h40-11h10	telefónica
Armindo Rios	AICEP - Delegação de Cabo Verde	Conselheiro Económico e Comercial (CV: desde 2011)	15.06.2016	18h00-18h30	telefónica
Fernando Carvalho	AICEP - Delegação de Moçambique	Conselheiro Económico e Comercial	03.06.2016	17h00-18h30	presencial
Fernando Carvalho	AICEP - Delegação de Moçambique	Conselheiro Económico e Comercial	08.06.2016	17h00-18h30	presencial
Paulo Caldas	Associação Industrial Portuguesa - CIP	Diretor do Departamento de Internacionalização e do Departamento de Financiamento e Apoio às Empresas	15.06.2016	09h15- 09h45	presencial
Armando Santos	Caixa Geral de Depósitos	Administrador Área Internacional	27.06.2016	16h40-17h30	presencial
Gonçalo Gaspar	Caixa Geral de Depósitos	Diretor Adjunto de Business Intelligence e Produtos	27.06.2016	16h40-17h30	presencial
Pedro Vairinhos	Caixa Geral de Depósitos	Diretor Geral Adjunto	27.06.2016	16h40-17h30	presencial
João Navega	Câmara de Comércio Portgal- Moçambique	Diretor-Geral	30.05.2016	10h30-11h45	presencial
Ana Paula Laborinho	Camões - Instituto da Cooperação e da Língua	Presidente	30.05.2016	17h15-18h30	presencial
Gabriela Soares de Albergaria	Camões - Instituto da Cooperação e da Língua	Vogal do Conselho de Administração	30.05.2016	17h00-17h15	presencial
Manuel Correia	Instituto Português de Apoio ao Desenvol- vimento	Ex-Presidente	07.06.2016	10h00-11h30	presencial

Lourenço Sambo	Centro de Promoção de Investimentos (Moçambique)	Diretor-Geral	08.06.2016	10h30-11h00	presencial
Maurícia Cossa	Centro de Promoção de Investimentos (Moçambique)	Serviços de Gestão de Projetos	08.06.2016	10h30-11h00	presencial
Victor Tivane	Centro de Promoção de Investimentos (Moçambique)	Consultor de Desenvolvimento de Negócios	08.06.2016	10h30-11h00	presencial
Adriano Ubisse	Comissão Conjunta do Investimoz (Moçambique)	Diretor Nacional do Tesouro, membro da Comissão Conjunta do Investimoz	20.06.2016	17h40-17h50	telefónica
Nicole Epskamp	DEG	Analista de risco	25.07.2016	16h10-17h00	Telefone
Francisco Mantero	ELO	Presidente da Direção	05.07.2016	11h00-13h00	presencial
Manuela Ferreira	Embaixada de Portugal em Moçambique	Economista Chefe	06.06.2016	09h00-10h30	presencial
Manuela Ferreira	Embaixada de Portugal em Moçambique	Economista Chefe	08.06.2016	17h00-18h30	presencial
Miguel Girão de Sousa	Embaixada de Portugal em Moçambique	Conselheiro para a Cooperação	06.06.2016	09h00-10h30	presencial
Miguel Girão de Sousa	Embaixada de Portugal em Moçambique	Conselheiro para a Cooperação	08.06.2016	17h00-18h30	presencial
Paula Pereira	Embaixada de Portugal em Moçambique	Chefe de Cooperação Adjunta (Estrutura de Missão para o G19)	08.06.2016	17h00-18h30	presencial
Ana e Brito Maneira	Embaixada de Portugal na África do Sul	Conselheira	02.06.2016	15h00-16h30	presencial
António Ricoca Freire	Embaixada de Portugal na África do Sul	Embaixador	02.06.2016	15h00-16h30	presencial
Alfred	FRULACT - South Africa	Compounder (Pesagem)	03.06.2016	10h00-10h15	presencial
Bruno Ramos	FRULACT - South Africa	Maintenance	03.06.2016	10h00-10h15	presencial
Duarte Faria	FRULACT - South Africa	Administrador - CFO	03.06.2016	09h00-11h30	presencial
José Matos	FRULACT - South Africa	Coordenador da Unidade de Negócios	03.06.2016	09h00-11h30	presencial

Marius Putter	FRULACT - South Africa	Maintenance Manager	03.06.2016	10h00-10h15	presencial
Pumeza	FRULACT - South Africa	Lab Operator	03.06.2016	11h20-11h30	presencial
Sérgio Fortuna	FRULACT - South Africa	Factory Manager	03.06.2016	10h00-11h30	presencial
Ana Oliveira	HIGEST	Diretora do Matadouro	07.06.2016	12h00-12h30	presencial
Mário Couto	HIGEST	Diretor-Geral	07.06.2016	10h30-12h00	presencial
André Rabaçal	JJR Moçambique	Responsável do Estaleiro	07.06.2016	13h30-14h30	presencial
Elisabete Marcelino	JJR Moçambique	Chefe Administrativa e Financeira	06.06.2016	14h30-16h00	presencial
Peter Weinert	KfW	Diretor do Escritório do KfW em Maputo	08.06.2016	15h30-16h00	presencial
Isabel Cristina Martins	Millenium BCP	Diretora de Multilaterals and Sovereigns, da Divisão Internacional, Tesouro e Mercados	17.06.2016	15h20-15h50	presencial
José António Isidro	Millenium BCP	Coordenador de equipa da Dir. Marketing e Produtos de Empresas	17.06.2016	15h20-15h50	presencial
Sara Oliveira	Millenium BCP	Gestora da Divisão Internacional	17.06.2016	15h20-15h50	presencial
Eugénio Uachane	Millenium BIM	Diretor Crédito Especializado	07.06.2016	08h15-08h45	presencial
Moisés Jorge	Millenium BIM	Administrador	07.06.2016	08h15-08h45	presencial
Manuel Martins	NORFUND	Senior Investment Manager	06.06.2016	11h00-12h00	presencial
Pedro Krupenski	Plataforma das ONGD	Presidente da Direção	09.06.2016	17h00	Telefone
Francisco Horta	PREMAP	Administrador	07.06.2016	15h00-17h00	presencial
João Paulo Ramôa	PREMAP	PCA	07.06.2016	15h00-17h00	presencial
Carlos Costa Pina	SETF	Ex-SETF1 (2005-2011)	30.06.2016	15h30-16h30	presencial
António Rebelo de Sousa	SOFID	Presidente do Conselho de Administração	09.06.2016	11h00-12h30	presencial
António Azevedo Gomes	SOFID	Administrador da Comissão Executiva (2013-2016)	15.07.2016	10h15-11h30	presencial
Diogo Gomes Araújo	SOFID	Ex-CEO (2010-2013)	15.06.2016	11h00-13h00	presencial
Francisco Faria	SOFID	Diretor de Risco	07.06.2016	10h00-13h00	presencial

Anexo VI. Portefólio de Projetos Contratualizados pela SOFID até 2014

#	Data de contratação	País	Setor	Instrumento	Montante SOFID(€)
1	maio 09	Moçambique	Agroindústria	Garantia	500 000
2	abril 10	Moçambique	Indústria	Empréstimo	400 000
3	janeiro 11	Moçambique	Agroindústria	Garantia	1 290 000
4	fevereiro 11	Moçambique	Comércio e Serviços	Empréstimo	500 000
5	fevereiro 12	Marrocos	Comércio e Serviços	Empréstimo	600 000
6	abril 12	Angola	TIC	Garantia	1 500 000
7	abril 12	Moçambique	Comércio e Serviços	Garantia	1 900 000
8	julho 12	Moçambique	Construção	Empréstimo	1 000 000
9	novembro 12	Angola	TIC	Garantia	2 500 000
10	março 13	África do Sul	Agroindústria	Empréstimo	1 520 000
11	fevereiro 13	México	Indústria	Empréstimo	850 000
12	junho 14	Moçambique	Comércio e Serviços	Empréstimo	490 000
13	julho 14	Brasil	Indústria	Empréstimo	1 500 000
14	julho 14	Brasil	Energia	Garantia	1 750 000
15	setembro 14	México	Indústria	Empréstimo	500 000
16	dezembro 14	Moçambique	Comércio e Serviços	Empréstimo	400 000
17	dezembro 14	Angola	Agroindústria	Empréstimo	370 000

ANEXO VII.

Casos de estudo de empresas apoiadas pela SOFID

CASE STUDY HIGEST

Este case-study foi elaborado no âmbito da Avaliação da Ação da SOFID na Promoção do Desenvolvimento no Período 2007-2014, integrando as conclusões de uma visita às instalações da Higest Moçambique, Lda. (na Matola, no dia 7 de junho de 2016), bem como de análises documentais efetuadas pela consultoria.

APRESENTAÇÃO DO PROJETO

A Higest Moçambique, Lda. é uma empresa do setor agroindustrial que integra toda a cadeia avícola: reprodutoras, incubadoras, rações, engorda (maioritariamente em parcerias com integrados – outgrowers), abate, processamento e comercialização de frango. A sua criação, em 1993, resultou da decisão de estabelecer uma empresa em Moçambique que produzisse localmente rações, pintos e frangos. O investimento inicial foi realizado em 1995, pelo grupo português Higest - Investimentos Imobiliários e Participações SA e pelo seu acionista, o Sr. Manuel Teixeira de Almeida, ambos com uma participação de 50%.

A decisão da Higest Moçambique, Lda. reforçar o seu investimento em Moçambique em 2007 resultou da análise das necessidades do mercado e do caráter-chave dado ao setor primário na estratégia de redução da pobreza e crescimento económico acelerado, inserindo-se nas prioridades do Executivo Moçambicano para a governação no período 2005 a 2009 (papel que se manteve nos programas de governação subsequentes). Com efeito, estas atividades eram entendidas como um pilar do desenvolvimento económico e social do país e o investimento da Higest permitia, assim, dar resposta a alguns dos objetivos do Governo nesta matéria: contribuir para a auto-suficiência e segurança alimentar em produtos básicos, melhorar a competitividade e sustentabilidade económica, fomentando a atividade pecuária, e contribuir para a melhoria da balança de pagamentos. Por outro lado, a construção do matadouro permitiu aos avicultores aumentarem a sua produção, assegurando o escoamento do frango para o matadouro, sem estarem dependentes das oscilações

do mercado de comercialização de frango vivo, ao mesmo tempo que permitiu reduzir a pressão que ciclicamente se verifica nos mercados informais, com excesso de oferta de frango vivo.

Os principais clientes da Higest Moçambique, Lda. são alguns dos intervenientes na cadeia de produção avícola, supermercados, hipermercados, canal horeca, revendedores, bem como o consumidor final.

DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO

Atuando num setor em que o modelo de negócio é integrado, o primeiro investimento da Higest Moçambique, Lda. foi a instalação de uma fábrica de rações em 1995, na Matola, numa área de 16 hectares (em cuja desminagem participou). Seguiu-se um investimento no centro de incubação, onde a partir dos ovos das galinhas reprodutoras, se produzem pintos de um dia. Atualmente, a marca registada Higest é o símbolo das rações e da produção de pintos.

Em 2007, a Higest Moçambique, Lda. iniciou a construção de um matadouro, onde procede ao abate e processamento de frangos, que são fornecidos por produtores locais - a quem a empresa vende pintos (bem como rações, medicamentos e equipamentos avícolas) e presta apoio técnico gratuito e a quem depois compra os frangos já crescidos - e ao seu posterior armazenamento em frio. A marca registada de frango congelado "Nacional" foi uma das que começou a utilizar o selo "Made in Mozambique" e possui certificação Halal (uma oferta específica para o mercado de consumidores muçulmanos, com uma dimensão significativa em Moçambique).

As rações Higest são produzidas a partir de milho e de bagaço de soja adquiridos localmente e, se necessário, na África do Sul e na Argentina. A empresa também utiliza insumos agrícolas, pré-vitaminas e aminoácidos, que importa através de Portugal e da África do Sul. Atualmente, o matadouro da empresa tem uma capacidade de processamento de frango aproximadamente equivalente a 4.800 toneladas/ano, chegando a todo o país. A Higest Moçambique, Lda. comercializa rações, pintos do dia, insumos avícolas, ferramentas agrícolas e frangos através da sua cadeia de retalho composta por uma rede de 19 lojas, distribuídas pelas províncias de Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Sofala.

A SOFID apoiou o investimento no primeiro matadouro, dois anos após o início da sua construção, em 2009, naquele que foi o primeiro projeto apoiado pela entidade financeira. Tratou-se de um investimento de expansão, no montante de 3,9 milhões de Euros, onde o crédito obtido em moeda local junto do Millennium BIM, foi parcialmente coberto por uma garantia bancária de 500.000 Euros, correspondente a 36% do crédito solicitado e a 12,5% do montante total do investimento. Este apoio permitiu repartir o risco, tendo dado algum conforto ao banco moçambicano.

O primeiro contato com a SOFID resultou de uma abordagem direta do Presidente da instituição ao acionista da Higest Moçambique, Lda., manifestando interesse em apoiar o projeto de construção do matadouro, em articulação com o Millennium BIM. O processo da Higest Moçambique, Lda. foi introduzido pela Higest - Investimentos Imobiliários e Participações SA junto da SOFID em agosto de 2008, tendo sido aprovado dois meses depois (após uma análise de risco detalhada), tendo a garantia bancária em favor do banco moçambicano sido emitida em maio do ano seguinte (com término em 2018).

A aprovação, pela SOFID, da concessão da garantia bancária baseou-se na análise de risco da empresa-mãe, da empresa associada em Moçambique e do projeto de investimento, mas também nos impactos esperados no desenvolvimento, em particular a criação de empregos diretos e indiretos (nomeadamente junto dos criadores locais de frangos), a segurança alimentar e a inovação que introduziu no mercado.

DESEMPENHO DA EMPRESA DESDE O ARRANQUE DO PROJETO

Desde o investimento inicial em 1995, a Higest Moçambique, Lda. foi consolidando paulatinamente a sua presença no mercado moçambicano de rações, de produção e comercialização de pintos do dia, abate de aves e comercialização de frango processado. O *cash-flow* do projeto acabou por ser inferior ao previsto na proposta apresentada à SOFID, mas a empresa tem vindo a melhorar o seu desempenho, duplicando o volume de negócio nos últimos anos (entre 2012 e 2015, a produção anual de rações passou de 18.660 toneladas para 28.750 toneladas, enquanto a produção anual de frango passou de 1.480 toneladas para 3.850 toneladas. Em 2015, a empresa apresentava uma taxa de rentabilidade do capital próprio (ROE) de 6%.

Moçambique consome cerca de 75.000 toneladas de frango/ano, das quais: importa cerca de um terço, aproximadamente metade corresponde a frangos vivos e a quantidade restante a frango processado em matadouros (13.000 toneladas). Consciente da dinâmica do mercado, a Higest Moçambique, Lda. tem planos de expansão que passam pelo aumento da capacidade de armazenamento em frio (projeto em execução e que estará em funcionamento em setembro de 2016) e da linha de abate, o que permitirá chegar até às 12.000 toneladas/ano (triplicando a capacidade de produção atual), o que permitirá diminuir as importações de Moçambique e, conseqüentemente, melhorar a balança comercial.

A SOFID mantém um contato regular (telefónico e presencial) com a Higest Moçambique, Lda., procurando obter informações atualizadas sobre o desempenho da empresa; este acompanhamento inclui a análise dos relatórios anuais de contas e, pontualmente, de informação complementar que solicita à empresa. Para além disso, no passado, membros da Comissão Executiva da SOFID realizaram visitas protocolares (não técnicas) ao projeto, tal como o Diretor de Risco.

IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DO APOIO DA SOFID

Empregos e rendimento: A Higest Moçambique, Lda. emprega 370 colaboradores diretos, dos quais apenas sete são de nacionalidade portuguesa (in-

cluindo o Diretor-Geral e a Diretora do Matadouro) e 43% correspondem a colaboradores do género feminino; cerca de uma centena de colaboradores estão ligados ao matadouro.

A empresa presta uma particular atenção à gestão dos recursos humanos, procurando fazer uma integração das questões culturais na sua relação com os trabalhadores. Neste quadro, as remunerações são 30% acima da média salarial do país, para além de serem atribuídos benefícios adicionais (subsídio de alimentação e transporte e subsídio industrial).

Ligação a cadeias de valor locais: A atividade da Higest Moçambique, Lda. está bastante integrada em cadeias de valor locais, quer através dos fornecedores de matérias-primas (milho e bagaço de soja) para a produção de rações, quer dos criadores que fazem a criação e fornecem os frangos para abate, quer ainda da rede de distribuição dos vários produtos, em particular do frango processado. No total, contribui para a criação de cerca de 300 empregos indiretos.

Comércio Internacional: A Higest Moçambique, Lda. vende apenas para o mercado interno. Com a expansão de capacidade da linha de abate, atualmente em curso, a empresa contribuirá para a auto-suficiência do mercado interno através de produção nacional, o que certamente resultará numa melhoria da balança comercial. As importações (através de Portugal e da África do Sul) de insumos agrícolas, pré-vitaminas e aminoácidos deverão prosseguir (por não serem produzidos em Moçambique), assim como as importações suplementares de matérias-primas (milho e soja), sempre que necessário provenientes da África do Sul e da Argentina.

Aspetos sociais: O impacto social mais significativo da atividade da Higest Moçambique, Ltd é a melhoria da segurança alimentar do país. Já em relação a outros impactos, destaque-se a criação de condições para que os funcionários possam prosseguir os seus estudos (pagando a escola/universidade em condições pontuais e acompanhando o percurso formativo), ou melhorarem as condições de alojamento dos seus agregados familiares (através do acesso a empréstimos sem juros para compra de terreno/casa, os quais po-

dem ser descontados do salário até ao prazo de 2 anos, em média).

No quadro da Responsabilidade Social da Empresa, a Higest Moçambique, Lda. disponibiliza uma cantina e pequeno-almoço para os funcionários, bem como um posto médico (onde se desloca um médico uma vez por semana); no dia de aniversário, a empresa oferece uma caixa de frango e um dia de férias e disponibiliza um saco de arroz de 25 kgs/mês a cada empregado da fábrica de rações.

Formação: Os trabalhadores locais recebem formação em serviço (nomeadamente sobre as regras de segurança alimentar), enquanto os criadores de galinhas recebem apoio técnico diário gratuito de um veterinário da empresa, que lhes dá formação sobre questões sanitárias, sobre técnicas de criação (incluindo alimentação) e sobre a utilização de antibióticos. Os departamentos comerciais também recebem formação sobre atendimento ao cliente, técnicas de venda e comportamentais.

Transferência de tecnologia: O centro de abate de aves da Higest Moçambique, Lda. usa as tecnologias de abate mais modernas, incluindo a adição de salmoura e o arrefecimento da carcaça através de ar. A empresa dispõe um laboratório próprio que efetua algumas análises, complementando-se com outras efetuadas em Portugal.

Aspetos ambientais: A tecnologia usada no processamento do frango utilizado pela Higest Moçambique Lda é bastante adequada do ponto de vista sanitário e evita um maior consumo de água (face a outras alternativas do mercado). Por outro lado, o matadouro produz dois tipos de resíduos: água das lavagens e penas dos frangos. Atualmente, a empresa está a construir uma estação de tratamento de águas residuais para o centro de abate de aves (com capacidade para 15.000 unidades/dia), de modo a permitir a reutilização das águas tratadas em terrenos agrícolas; em relação às penas, que atualmente são depositadas no lixo (em aterro), está a estudar a sua utilização em rações.

Certificações: A Higest Moçambique, Lda. já dispõe de um manual de boas práticas, estando em curso a implementação do HACCP³⁰ até final de 2016. Depois, pretende concluir a certificação ISO 9001:2015 até julho de 2017 e obter a certificação

³⁰ Hazard Analysis and Critical Control Point

ISO 22000 (standard da indústria alimentar) até final de 2017.

Corporate Governance: A equipa de gestão é liderada por um diretor-geral designado pelos acionistas.

Adicionalidade da SOFID: O apoio da SOFID deu algum conforto ao Millennium BIM, já envolvido na concessão de crédito à Higest Moçambique, Lda., mas não foi determinante para a realização do investimento.

Setembro de 2016

CASE STUDY JJR MOÇAMBIQUE

Este case-study foi elaborado no âmbito da Avaliação da Ação da SOFID na Promoção do Desenvolvimento no Período 2007-2014, integrando as conclusões de visitas à empresa (às instalações da JJR Moçambique, em Maputo, no dia 6 de junho de 2016, e ao estaleiro central da empresa, em Beluluane, no dia 7 de junho de 2016), das respostas ao inquérito on-line, bem como de análises documentais efetuadas pela consultoria.

APRESENTAÇÃO DO PROJETO

A Construções JJR & Filhos Moçambique, Lda. (JJR Moçambique) é uma empresa do setor da construção civil e obras públicas, que atua no segmento das obras de pequena e média dimensão associadas à manutenção, conservação e beneficiação de estradas e outras atividades complementares. O processo de internacionalização para Moçambique iniciou-se em 2009 (depois de uma tentativa de internacionalização menos bem-sucedida em Angola três anos antes), com a abertura de um escritório de representação em Maputo, que se foi dedicando à prospeção de mercado, ao conhecimento da legislação, ao estabelecimento de parcerias e à apresentação de candidaturas em concursos públicos. A empresa moçambicana, detida a 100% pelo grupo português JJR (com mais de 40 anos de experiência na construção, beneficiação e conservação de rodovias em Portugal), foi constituída em 2010, com a perspetiva de complementar os negócios do grupo num mercado emergente de elevado potencial, com um sistema político e financeiro estáveis, um sistema jurídico e fiscal semelhante ao português e uma língua comum.

O principal cliente da JJR Moçambique é o Estado Moçambicano, cujos planos de investimento na expansão e reabilitação da rede de estradas atraíram a empresa. Com efeito, no capítulo do desenvolvimento económico, o programa do Governo para 2010-2014 estimava prosseguir com a “construção, reabilitação e manutenção de estradas, pontes, portos e linhas-férreas e aeroportos, para aumentar a mobilidade de pessoas e bens em todo o País”, elencando milhares de quilómetros de vias principais a reabilitar, bem como estradas terciárias e estradas rurais a pavimentar, para além

de pequenas obras hidráulicas que também se inserem nas áreas de especialidade da empresa.

DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO

Em 2010, a JJR Moçambique realizou um investimento de raiz em Moçambique que compreendeu a aquisição de instalações de escritório em Maputo e de um terreno em Beluluane para a construção de um estaleiro central. Em 2011, a empresa tornou-se, ainda, concessionária de uma exploração de agregados em Boane.

A JJR Moçambique opera na região sul do país (nas províncias de Maputo, Gaza e Inhambane), com base no estaleiro central de Beluluane e instalando estaleiros dedicados nos locais das obras. O estaleiro central da JJR Moçambique compreende uma central de britagem, uma fábrica de emulsões e betumes modificados e uma central de misturas betuminosas a quente, zona de armazenamento de materiais e equipamentos de trabalho e de transporte, para além de uma oficina de reparação, de um armazém de peças, de balneários para os trabalhadores e de residências para o pessoal expatriado.

Cerca de três quartos do investimento inicial, de aproximadamente 4 milhões de Euros, do grupo português em Moçambique foram assegurados com fundos próprios. O montante restante, equivalente a 1 milhão de Euros, foi solicitado à SOFID, essencialmente para financiar a aquisição de equipamento industrial e de transporte e outra maquinaria ligeira para apetrechamento de estaleiro central da empresa em Beluluane, para apoio a obras e desenvolvimento de atividades de construção civil.

O primeiro contato com a SOFID foi estabelecido em setembro de 2011, por uma administradora do

grupo JJR, através da associação empresarial Nersant. O dossiê da JJR Moçambique foi submetido à SOFID em janeiro de 2012, aprovado dois meses depois e contratado em julho de 2012, sob a forma de crédito de médio e longo prazo atribuído ao grupo português, que efetuou suprimentos na sua participada moçambicana. O primeiro desembolso do empréstimo com uma maturidade de cinco anos ocorreu em agosto de 2012.

A aprovação do financiamento por parte da SOFID baseou-se na análise de risco da empresa-mãe, da empresa associada em Moçambique e do projeto de investimento, mas também nos impactos esperados deste no desenvolvimento, em particular o potencial de crescimento do setor, a criação de empregos diretos (o projeto inicial previa a contratação de 100 postos de trabalho diretos, com 8 colaboradores portugueses expatriados que assegurariam a formação dos trabalhadores moçambicanos) e o historial de responsabilidade social do grupo português a que a empresa previa dar continuidade em Moçambique.

Entretanto, em função das suas disponibilidades financeiras, em março de 2015, a JJR Moçambique resolveu realizar o reembolso antecipado do empréstimo contratado junto da SOFID.

DESEMPENHO DA EMPRESA DESDE O ARRANQUE DO PROJETO

Desde o arranque da JJR Moçambique em 2011, o desempenho da empresa superou as expectativas iniciais, com um crescimento exponencial em resultado da adjudicação crescente de novas obras. Consequentemente, o volume de negócios passou de 1,5 milhões de Euros em 2011, para quase nove milhões de Euros em 2012 e para aproximadamente 25 milhões em 2015 (não considerando o efeito cambial, a faturação da empresa quadruplicou entre 2012 e 2015). Da mesma forma, a JJR Moçambique também duplicou o seu investimento inicial (que já ascende a 8 milhões de Euros). Com um EBIDTA na ordem dos 5 milhões de Euros, a taxa de rentabilidade do projeto três anos após a realização do contrato com a SOFID era de 20,3%.

Durante os cerca de dois anos e meio em que o contrato de empréstimo do grupo JJR esteve ativo, a SOFID visitou o projeto em Moçambique em três ocasiões, tendo mantido um contato regular com a

empresa-mãe em Portugal (quer telefonicamente, quer através de cinco visitas presenciais).

IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DO APOIO DA SOFID

Empregos e rendimento: a JJR Moçambique emprega 249 funcionários (18% dos quais com contratos inferiores a um ano), para além de técnicos a tempo parcial que contrata para obras específicas. Cerca de 8% dos funcionários são expatriados e exercem funções de chefia. Embora a maioria dos colaboradores seja do género masculino, há 15 mulheres na empresa (três expatriadas), três das quais são manobradoras de máquinas.

As remunerações da empresa são acima da média salarial de Moçambique, o que não impede a existência de alguma rotatividade nas categorias mais baixas. Acompanhando o aumento do volume de obras, a massa salarial cresceu de cerca de 260 mil Euros em 2012 para 2,1 milhões de Euros em 2015. Para além disso, a JJR Moçambique paga o transporte para o local de trabalho ou atribui subsídios de deslocação aos trabalhadores.

Pagamento de impostos: Os impostos pagos pela JJR Moçambique ao Estado moçambicano também aumentaram entre 2012 e 2015, passando de 1,3 milhões de Euros para 3,5 milhões de Euros.

Ligação a cadeias de valor locais: A atividade da JJR Moçambique tem uma ligação significativa a cadeias de valor locais, uma vez que é possível encontrar em Moçambique a maior parte das matérias-primas necessárias. Alguns agregados provêm da pedra concessionada à empresa em Boane, enquanto outros são adquiridos localmente, tal como os betumes usados para as emulsões e para o fabrico de misturas betuminosas a quente.

Comércio Internacional: A JJR Moçambique trabalha apenas em Moçambique, fazendo importações pontuais de equipamentos industriais, viaturas ligeiras e pesadas, materiais de desgaste rápido e peças, bem como de algumas matérias-primas de Portugal (aditivos químicos) ou da África do Sul (emulsionantes).

Aspetos sociais: O impacto social da JJR Moçambique vai para além da sua atividade, uma vez que as estradas reabilitadas e construídas contribuem para reduzir o tempo de deslocação das populações e

bens nas áreas beneficiadas pelas obras. Para além disso, a intervenção da JJR tem-se destacado na promoção da literacia financeira dos seus trabalhadores: a empresa contratou um advogado a tempo inteiro para regularizar a documentação de cada novo empregado (incluindo número único de identificação tributária, de segurança social e conta bancária).

A responsabilidade social de empresa é uma marca muito forte da JJR Moçambique, que a herdou da empresa-mãe em Portugal: a empresa oferece materiais de construção para a construção de casa própria e atribui apoios à maternidade e funerais de familiares dos trabalhadores. Por outro lado, no final de cada obra, faz sempre uma oferta à comunidade: em Manjacaze (na província de Gaza) construiu uma escola primária, em Chigubo (na mesma província) construiu um posto médico. Efetua, ainda, donativos a instituições de solidariedade e oferece material escolar, brinquedos e alimentos às crianças da comunidade.

Formação: O pessoal expatriado (em particular os engenheiros) dá formação aos encarregados de obra e estes asseguram a formação das suas equipas respetivas. A empresa tem assegurado a formação de, entre outras, as seguintes áreas profissionais: manobreadores, pintores, serralheiros e mecânicos. A formação tem incidido nomeadamente sobre práticas de sinalização horizontal, higiene e segurança no trabalho, técnicas de pavimentação a quente e a frio e manuseamento de equipamentos industriais.

Transferência de tecnologia: Embora a tecnologia usada seja similar à da concorrência, a JJR Moçambique faz uma mistura betuminosa específica (na central de emulsões) e distintiva no mercado moçambicano.

Aspetos ambientais: A central de emulsões localizada no estaleiro central da JJR Moçambique foi recentemente alvo de um estudo de impacto ambiental, o qual se encontra em consulta pública, antes da atribuição do respetivo licenciamento.

Certificações: Os materiais usados pela JJR Moçambique são certificados em Portugal (sendo o fornecedor certificado junto do Laboratório de Engenharia de Moçambique).

Corporate Governance: A equipa de gestão da JJR Moçambique é de nacionalidade portuguesa,

sendo liderada por três administradores do grupo JJR: um administrador residente na JJR Moçambique e dois que assumem, respetivamente, a área da gestão e a área técnica, que se deslocam a Maputo com regularidade.

Adicionalidade da SOFID: Em função da evolução da atividade da empresa, a JJR Moçambique não identificou grandes diferenças entre a SOFID e a banca tradicional (à exceção, talvez, de uma taxa de juro ligeiramente mais baixa).

Setembro de 2016

ANEXO VIII. Benchmarking de Instituições Similares à SOFID

BENCHMARKING DEG INVEST^{31 32}

1. BI DA INSTITUIÇÃO

1.1. País	Alemanha
1.2. Data de criação	1962
1.3. Mandato	A missão da DEG é promover a iniciativa privada em países em desenvolvimento e em mercados emergentes como um contributo para o desenvolvimento sustentável e melhoria das condições de vida das populações locais. Para tal, disponibiliza financiamento a longo prazo e aconselhamento às empresas privadas que investem nestes países.
1.4. Natureza da instituição	Instituição financeira de desenvolvimento, abrangida pela Lei Bancária Alemã.
1.5. Capital social (montante e propriedade)	2 071 milhões de Euros; detido a 100% pelo Banco Estatal KfW.
1.6. Meios humanos (sede/terreno)	503 empregados, dos quais 61 (42 contratados nos países) nos 13 escritórios da DEG na América Latina, África e Ásia.
1.7. Elegibilidade dos clientes	Empresas alemãs, de outros países industrializados, países em desenvolvimento e mercados emergentes, que pretendam investir em países em desenvolvimento.
1.8. Tipologia de instrumentos	Capital de risco, financiamento “mezzanine”, empréstimos de longo prazo e garantias bancárias. Apoia investimentos de raiz e de expansão, a instalação de empresas subsidiárias e a criação de joint-ventures.
1.9. Países e setores prioritários	<u>Países:</u> Países em desenvolvimento e mercados emergentes; <u>Setores:</u> Agroindústria, indústria transformadora, setor financeiro e de serviços.
1.10. Operações em carteira (nº e montante, países/regiões, setores) (2014)	<u>7,8 mil milhões de Euros</u> (<u>742</u> operações em <u>82</u> países) <u>Regiões:</u> África (18,7%), Ásia (28,9%), Europa/Cáucaso (23,7%), América Latina (28,7%) <u>Setores:</u> Setor financeiro (45,2%), Indústria (20%), Energia e Água (20%), Transportes, telecomunicações e infraestruturas (7,8%), O. Serviços, turismo (10,5%), Agricultura, floresta e pescas (1,5%), Indústrias extrativas (0,6%)
1.11. Novos investimentos (2014)	<u>1.473,5 milhões de Euros</u> (<u>113</u> operações em <u>49</u> países) <u>Regiões:</u> Ásia (40,9%), África (28,2%), Europa/Cáucaso (8,5%), América Latina (18,5%), suprarregionais (3,8%) <u>Setores:</u> Setor financeiro (33,5%), Indústria (18,6%), Infraestruturas (7,8%), O. Serviços, turismo (8%), Agricultura, floresta e pescas (8,9%) <u>Investimento total</u> associado às operações (montante) (2014) – 9.258 milhões de Euros <u>Instrumentos</u> (2014): empréstimos (54,7%), quasi-capital (14,4%), capital de risco (25,8%), garantias bancárias (0,01%)

³¹ Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft

³² Quando não referido, os dados reportam-se a 2014

2. CICLO DE PROJETO

<p>2.1. Captação de clientes</p>	<p>A DEG é muito pró-ativa na captação de investimentos, efetuando uma procura direta de novas oportunidades de negócio, quer participando em conferências ou articulando-se com outros bancos, a partir da sede ou nas regiões abrangidas pelos seus escritórios.</p>
<p>2.2. AT à formulação de candidaturas</p>	<p>A DEG apoia a realização de estudos de viabilidade por parte de empresas europeias com um volume de negócios inferior a 500 milhões de Euros e que pretendam investir em países em desenvolvimento, através da introdução de novas tecnologias, processos e serviços. Para o efeito, a DEG cofinancia até 50% do custo desses estudos (até 200 mil Euros), usando fundos do Ministério Federal para a Cooperação Económica e Desenvolvimento (BMZ).</p>
<p>2.3. Metodologia de avaliação de candidaturas (risco e ESAG; promotor/projeto; sede/terreno)</p>	<p>A avaliação de candidaturas ao financiamento de projetos pressupõe um primeiro contato com o mercado, nomeadamente através da rede de bancos locais do país-alvo do investimento. Posteriormente, é feita uma análise neutra (a partir do back-office), do promotor (credibilidade do acionista) e do projeto (análise de risco de crédito); a análise do projeto envolve a avaliação de crédito e avaliações técnicas (no caso de projetos de infraestruturas, é realizada com recursos externos).</p> <p>Desde 2002, a DEG também efetua a análise ex-ante dos impactos esperados dos investimentos, usando uma ferramenta integrada designada <i>Corporate-Policy Project Rating</i>³³ (GPR), na qual vai introduzindo melhorias sucessivas, de modo a adaptá-la aos novos desafios.</p>
<p>2.4. Relacionamento com outras IFD (participação e papel na montagem do financiamento de projetos; partilha de procedimentos e boas práticas)</p>	<p>A DEG integra a EDFI, no âmbito da qual promove a cooperação técnica e financeira com os restantes membros. Neste contexto, participa em duas facilidades de cofinanciamento de projetos: a <i>European Financing Partners</i> e a <i>Interact Climate Change Facility</i>.</p> <p>A DEG mantém relações muito próximas com a Proparco e a FMO, tendo as três instituições, em 2011, estabelecido um mecanismo de cofinanciamento (<i>Friendship Facility</i>) que lhes permite partilhar recursos e delegar a um deles a instrução e o acompanhamento de projetos. Esta coordenação permite um posicionamento conjunto em projetos de maior dimensão. Em 2014, esta facilidade apoiou 35 iniciativas que ascenderam a um montante de 1305 milhões de Euros, de que a DEG financiou 40%.</p> <p>A DEG também coopera regularmente com outras EDFI, com instituições multilaterais (como o IFC e o Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento) e outras instituições financeiras regionais.</p>

³³O GPR identifica cerca de 100 indicadores que agrupa em quatro categorias - rentabilidade de longo prazo da empresa, os efeitos no desenvolvimento e a sustentabilidade (incluindo efeitos específicos de cada setor), o papel e a rentabilidade (ROE) da DEG - e que depois combina num índice global.

<p>2.5. Mecanismos de seguimento dos projetos (promotor/projeto; sede/terreno)</p>	<p>A DEG efetua a medição e avalia sistematicamente os investimentos que cofinancia, quer sob a perspetiva dos riscos quer sob a perspetiva da qualidade do desenvolvimento. O GPR também permite efetuar a monitorização dos outcomes dos projetos bem como a avaliação dos impactos, após a sua conclusão.</p> <p>A análise da qualidade da carteira e da pontuação de novos investimentos em matéria de GPR é efetuada com regularidade, sendo a respetiva agregação e análise de dados efetuada pelo pessoal do Departamento de Estratégia Corporativa e Política de Desenvolvimento da DEG. A maior parte dos dados quantitativos (empregos e exportações) são recolhidos nos relatórios financeiros das empresas, enquanto a informação qualitativa é preenchida com dados obtidos nas visitas às empresas (formação, efeitos de mercado e estruturais, benefícios sociais, etc.).</p>
<p>2.6. Reporte público dos projetos apoiados e dos seus impactos</p>	<p>Desde 2015, a política de divulgação da DEG prevê a difusão de informação padronizada sobre novos financiamentos e investimentos, desde que tal esteja previsto no contrato com os clientes. Esta informação inclui detalhes como: nome do cliente, país/região, setor, mês da assinatura do contrato com a DEG, montante e moeda de cofinanciamento da DEG, categoria ambiental e social do projeto, página web do cliente (se disponível), uma breve descrição do investimento (quem é o cliente, para que servirá o financiamento e as razões para o financiamento do projeto). A informação sobre os investimentos estará disponível na página web da DEG por um prazo de dois anos.</p> <p>Para além desta, a DEG também divulga informação agregada sobre os resultados dos projetos, os seus efeitos diretos (outcomes) e indiretos (impactos), nomeadamente: informação sobre o desempenho financeiro da empresa apoiada, nº de empregos diretos e indiretos criados (divididos por género), impostos pagos anualmente nos países de destino dos investimentos, contribuição para o rendimento nacional, redução na emissão de CO2, nº de PME apoiadas por instituições financeiras apoiadas pela DEG, ações de RSE dinamizadas pelos projetos apoiados, impactos ambientais, sociais e em matéria de governação corporativa, etc.</p>
<p>2.7. Existência de contatos com a cooperação e/ou rede de embaixadas do país</p>	<p>O contato com a rede de embaixadas e com a Empresa Alemã para a Cooperação Internacional (conhecida por GIZ) ocorre sobretudo ao nível da divulgação e, eventualmente, no quadro de visitas a projetos.</p>

BENCHMARKING NORFUND ^{34 35}**1. BI DA INSTITUIÇÃO**

1.1. País	Noruega
1.2. Data de criação	1997
1.3. Mandato	A missão do Norfund é contribuir para o desenvolvimento através do financiamento de empresas viáveis e sustentáveis. Constitui o principal instrumento do Governo norueguês para combater a pobreza, através do desenvolvimento do setor privado, estando a sua atuação alinhada com a política norueguesa de cooperação para o desenvolvimento.
1.4. Natureza da instituição	É uma empresa estatal, sob a tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros Norueguês.
1.5 Capital social (montante e propriedade)	1 230 Milhões de Coroas Norueguesas (equivalente a 147 milhões de Euros); detido a 100% pelo Estado Norueguês, que aloca subvenções anuais de capital do seu orçamento de apoio ao desenvolvimento.
1.6. Meios humanos (sede/terreno)	61 empregados, dos quais 19 nos 5 escritórios regionais do Norfund em África (África do Sul, Quênia e Moçambique), na América Central (Costa Rica), e Sudeste Asiático (Tailândia).
1.7. Elegibilidade dos clientes	O Norfund investe em conjunto com parceiros que tenham um conhecimento profundo dos setores, sem restrições de nacionalidade.
1.8. Tipologia de instrumentos	Capital de risco na forma de participações de capital minoritárias (a partir de 4 milhões de Dólares Americanos, correspondendo a um máximo de 35% do capital total), empréstimos ou uma combinação das duas (normalmente concede empréstimos a empresas onde já tem uma participação de capital), num horizonte entre os 5 e os 10 anos. Nas operações que envolvem capital de risco, o Norfund assume um papel ativo e acompanha os promotores no desenvolvimento da empresa. O Norfund apoia projetos de expansão e <i>greenfield</i> (nomeadamente quando já existe uma experiência positiva com o promotor na região).
1.9. Países e setores prioritários	Países: O Norfund tem concentrado os seus investimentos num número limitado de países menos desenvolvidos, relevantes para a cooperação norueguesa e nos quais existe uma lacuna de capital e de capacidades para o desenvolvimento do setor privado. Essa abordagem foi reforçada na estratégia 2016-2020, que atribui uma prioridade a 28 países nas várias regiões: 10 países da África Austral (incluindo Angola e Moçambique), seis países da África Oriental e agora também África Ocidental (numa primeira etapa com o Gana), cinco países do Sul e do Sudeste Asiático e seis países da América Central. Setores: energias renováveis, setor financeiro, agricultura e agroindústria, nos quais o Norfund e os seus parceiros podem mobilizar competências de elevada qualidade e produzir efeitos em matéria de desenvolvimento.

³⁴ Norwegian Investment Fund for Developing Countries

³⁵ Quando não referido, os dados reportam-se a 2014

<p>1.10. Operações em carteira (nº e montante, países/regiões, setores, instrumentos) (2014)</p>	<p>13 mil milhões de Coroas Norueguesas (equivalentes a <u>1,6 mil milhões de Euros</u>) (118 operações em <u>26</u> países e regionais/globais)</p> <p><u>Regiões:</u> África (18%), Ásia (7,8%), América Central (8,7%), regionais/globais (65,6%)</p> <p><u>Setores:</u> Energias limpas (73%), setor financeiro (24%), agricultura e agroindústria (3%)</p> <p><u>Instrumentos:</u> Capital de risco (62,8%), empréstimos (10,5%), Fundos (14,5%), capital de risco e empréstimos (12,3%)</p>
<p>1.11. Novos investimentos (2014)</p>	<p>2,6 mil milhões de Coroas Norueguesas (equivalentes a <u>306 milhões de Euros</u>) (16 operações em 12 países e regionais)</p> <p><u>Regiões:</u> África (87%), Ásia (2%), América Central (11%)</p> <p><u>Setores:</u> Energias limpas (73%), setor financeiro (20,4%), agricultura e agroindústria (1,5%), outros (5,1%)</p> <p><u>Instrumentos:</u> Capital de risco (73,7%), empréstimos (18%), capital de risco e empréstimos (5,4%), Fundos (2,9%)</p>

2. CICLO DE PROJETO

<p>2.1. Captação de clientes</p>	<p>A maior parte dos projetos resulta da proatividade do Norfund, que procura identificar investimentos potenciais e parceiros nos setores e geografias-alvo, tendo em consideração a experiência anterior, bem como a capacidade destes para responder aos padrões de exigência da organização. Uma parte do trabalho do pessoal mais sénior do Norfund é estar presente nos eventos relevantes, construir uma rede de contatos própria e ir constituindo um <i>pipeline</i> de investimentos potenciais.</p>
<p>2.2. AT à formulação de candidaturas</p>	<p>O Norfund dispõe de uma facilidade destinada a reforçar os efeitos dos investimentos no desenvolvimento, a qual disponibiliza assistência profissional e técnica aos projetos através de melhorias operacionais (formação, melhorias nos sistemas de controlo interno, etc.), ao nível do desenvolvimento comunitário e no desenvolvimento de projetos. Em 2014, o Norfund atribuiu 2,5 milhões de EUR através desta facilidade, no quadro de 29 projetos, tendo 80% dos recursos sido dedicados a melhorias operacionais, 15% a desenvolvimento comunitário local e 5% ao desenvolvimento de projetos.</p>

<p>2.3. Metodologia de avaliação de candidaturas (risco e ESAG; promotor/projeto; sede/terreno)</p>	<p>Após uma triagem inicial (se o investimento se localiza num setor/país alvo do Norfund, se está fora de uma lista de exclusões e se respeita a legislação do país de destino do investimento), a base para uma primeira reunião entre o Norfund e o promotor é o <u>plano de negócios</u> do investimento, que deve incluir um resumo do projeto (ideia de negócio, descrição do mercado e da oportunidade, da rentabilidade do investimento, descrição da cadeia de valor, descrição do pessoal e plano de financiamento, questões de governação corporativa e outros aspetos ambientais e sociais). Com base numa primeira análise deste plano e de eventual informação adicional solicitada, o Norfund propõe um plano para as análises subsequentes e uma possível estrutura de acordo.</p> <p>A etapa seguinte é o <i>due diligence</i> da empresa, para compreender o investimento potencial, avaliar a situação financeira da empresa, os pressupostos do orçamento e perspectivas de evolução da empresa, o mercado, os clientes e os concorrentes, questões fiscais e aspetos ambientais, sociais e de governação, bem como a estrutura corporativa e legal do investimento; para além disso, será feita uma análise do promotor do projeto, em particular da sua capacidade de gestão, experiência e conhecimento do negócio. Nesta etapa será sempre realizada uma visita ao “local do projeto”, com o apoio de especialistas setoriais. A análise inicial e o due diligence podem demorar entre três e seis meses.</p> <p>As propostas de financiamento selecionadas são, então, apresentadas ao Comité de Investimento, que recomenda se os investimentos deverão ser feitos.</p> <p>Seguem-se as <u>negociações</u> entre o Norfund e os promotores e outros parceiros do projeto, para estruturar o financiamento do investimento; serão abordadas questões como a estrutura da empresa, as participações, as posições na administração, os incentivos de gestão, as condições e planos de desembolso, os padrões ambientais e sociais a adotar (em linha com os <i>standards</i> do Norfund) etc. Esta etapa pode durar vários meses, concluindo com a <u>assinatura do contrato</u> de financiamento.</p>
<p>2.4. Relacionamento com outras IFD (participação e papel na montagem do financiamento de projetos; partilha de procedimentos e boas práticas)</p>	<p>Na maior parte dos projetos, o Norfund investe com outros parceiros financeiros, designadamente outras instituições financeiras de desenvolvimento, mas nunca assume uma participação maioritária.</p> <p>O Norfund é membro da EDFI, no âmbito da qual promove a cooperação técnica e financeira com os restantes membros. Neste contexto, participa em duas facilidades de cofinanciamento de projetos: a <i>European Financing Partners</i> e a <i>Interact Climate Change Facility</i>. Também cofinancia fundos com alguns membros da EDFI, como a FMO ou a Empresa Belga de Investimento para Países em Desenvolvimento (BIO).</p>

<p>2.5. Mecanismos de seguimento dos projetos (promotor/projeto; sede/terreno)</p>	<p>O gestor do projeto no Norfund (na sede e/ou no terreno) efetua visitas de monitorização dos projetos com alguma frequência ao longo do ano, solicitando informações, se necessário; eventuais preocupações são transmitidas pelo representante do Norfund por ocasião dos Conselhos de Administração da empresa, procurando influenciar a sua estratégia. O Norfund efetua a monitorização dos seus investimentos, em particular o seu desempenho económico-financeiro (indicadores financeiros) e os resultados e <i>outcomes</i> em matéria de desenvolvimento. O Norfund desenvolveu uma matriz própria de indicadores que inclui estes vários níveis.</p> <p>O Departamento de Estratégia e Análise que monitoriza as questões ambientais, sociais e de governação dos investimentos, efetuando a análise interna e incluindo a mesma nos relatórios do Norfund e apresentando informações relevantes aos parceiros e a outros interlocutores.</p>
<p>2.6. Reporte público dos projetos apoiados e dos seus impactos</p>	<p>A divulgação dos projetos apoiados é feita nos relatórios anuais (por empresa, país, ano de investimento, setor, instrumento, participação do Norfund, local do projeto, moeda e montante do investimento), bem como na página de internet.</p> <p>Os resultados e os <i>outcomes</i> dos investimentos cofinanciados pelo Norfund são agregados e apresentados nos relatórios anuais da organização.</p>
<p>2.7. Existência de contatos com a cooperação e/ou rede de embaixadas do país</p>	<p>O contato com a rede de embaixadas e com a NORAD nos países é pouco relevante, já que o Norfund dispõe de escritórios nas regiões onde concentra a sua atividade.</p>

BENCHMARKING PROPARCO ^{36 37}**1. BI DA INSTITUIÇÃO**

1.1. País	França
1.2. Data de criação	1977
1.3. Mandato	A missão da Proparco é promover os investimentos privados, nos países do Sul, em favor do crescimento e do desenvolvimento sustentável. Neste contexto, considera que o setor privado é uma alavanca eficaz para alcançar os objetivos de desenvolvimento económico e social, já que participa na criação de empregos, de rendimentos, de bens e serviços essenciais para as populações, bem como na difusão de boas práticas ambientais e sociais.
1.4. Natureza da instituição	Instituição financeira de desenvolvimento, braço da Agência Francesa de Desenvolvimento para o setor privado.
1.5. Capital social (montante e propriedade)	693 milhões de Euros; detido pela Agência Francesa de Desenvolvimento (63%), por Instituições Financeiras Francesas (22%), por Organizações Financeiras Internacionais (12%), por Empresas Francesas (2%), por Fundos de investimento e fundações (1%).
1.6. Meios humanos (sede/terreno)	Mais de 200 empregados, na sede e nos 13 escritórios regionais ³⁸ nas principais regiões em que atua (5 em África, 3 na América Latina, 3 na Ásia, 2 no Mediterrâneo e Médio Oriente).
1.7. Elegibilidade dos clientes	Empresas e instituições financeiras ativas em setores-chave do desenvolvimento, bem como atores locais e empresas internacionais (nomeadamente francesas), que já estejam presentes ou desejem investir nos países em desenvolvimento.
1.8. Tipologia de instrumentos	Empréstimos (de 3 a 100 milhões de Euros) a longo prazo (até 20 anos), em divisas ou em moeda local (192 milhões de Euros) do seu portefólio reparte-se por 31 moedas locais), a empresas e a instituições financeiras; instrumentos de capital e quase-capital; garantias bancárias. A Proparco também dispõe do Fundo de Investimento e de Apoio às Empresas em África (FISEA), através do qual assume participações minoritárias (de 1 a 10 milhões de Euros)), diretas ou indiretas, em iniciativas de promotores privados, bancos e fundos de investimento.
1.9. Países e setores prioritários	<u>Países:</u> elegíveis para a ajuda ao desenvolvimento (CAD-OCDE), com prioridade para a África Subsariana e para os países do Mediterrâneo. <u>Setores:</u> Agricultura e agroindústria; banca, mercados financeiros e microfinanças; infraestruturas, em particular as energias renováveis e a eficiência energética; saúde e educação.

³⁶ Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique

³⁷ Quando não referido, os dados reportam-se a 2014

³⁸ Em 2015, a rede de escritórios reduziu para 11

1.10. Operações em carteira (nº e montante, países, setores, instrumentos) (2014)	<p>4,6 mil milhões de Euros (384 clientes em 73 países)</p> <p>Regiões: África Subsariana (38%), América Latina e Caraíbas (20%), Mediterrâneo e Médio-Oriente (20%), Ásia (16%), Territórios Ultramarinos (3%), Multi-país (3%)</p> <p>Setores: Setor financeiro (51%), Infraestruturas (27,5%), Empresas (17,5%), Fundos de Investimento (4%)</p> <p>Instrumentos: Empréstimos (87%), Participações de Capital (12%), Outros (1%)</p>
1.11. Novos investimentos (2014)	<p>1093 milhões de Euros (64 operações em 27 países)</p> <p>Regiões: África Subsariana (50%), América Latina e Caraíbas (24%), Mediterrâneo e Médio-Oriente (18%), Ásia (5,5%), Territórios Ultramarinos (0,5%), Multi-país (2%)</p> <p>Setores: Setor financeiro (51%), Infraestruturas (27,5%), Empresas (17,5%), Fundos de Investimento (4%)</p> <p>Instrumentos: Empréstimos e garantias bancárias (62%), Participações de Capital (11%), Empréstimos AFD (24%), Empréstimos por conta de terceiros (3%), Outros (residual)</p>

2. CICLO DO PROJETO

2.1. Captação de clientes	A Proparco participa na prospeção e identificação de novas operações.
2.2. AT à formulação de candidaturas	<p>No caso do FISEA, os projetos são apresentados a um Comité de Identificação e, após uma primeira triagem, o responsável pela instrução efetua um estudo do dossiê com os promotores do projeto (respondendo a critérios financeiros, técnicos, legais, ambientais e sociais, assim como de luta contra o branqueamento de capitais), o qual é submetido a um Comité de Projetos; a decisão é tomada pelo Presidente do FISEA, após parecer do Comité de Investimento do FISEA. A duração total da instrução é variável, em função da complexidade e maturidade do dossiê (entre 2 e 6 meses).</p> <p>A Proparco também disponibiliza aos seus clientes assistência técnica, para apoiar práticas responsáveis e iniciativas inovadoras no setor privado, bem como para reforçar o impacto dos seus investimentos no desenvolvimento local. Para o efeito, financia estudos (de viabilidade), auditorias, bem como consultoria específica para acompanhar os clientes no arranque dos projetos.</p>

<p>2.3. Metodologia de avaliação de candidaturas (risco e ESAG; promotor/projeto; sede/terreno)</p>	<p>As decisões de financiamento baseiam-se num exame detalhado dos vários fatores de risco (crédito, financeiros, jurídicos, ambientais, sociais e de governação corporativa) dos projetos.</p> <p>Como parte da análise, a Proparco usa uma versão adaptada da ferramenta GPR³⁹ de avaliação do impacto ex-ante das operações. Esta versão combina análise quantitativa e qualitativa, de modo a orientar as decisões de investimento, atribuindo especial importância aos impactos no desenvolvimento, ambientais e sociais. Os indicadores analisados incluem impactos como as receitas para os Governos, contribuições líquidas de divisas, impactos no emprego, na transferência de tecnologia e capacidades, efeitos sociais, etc. A ferramenta considera quatro critérios principais: impacto no desenvolvimento (impactos estimados no desenvolvimento dos investimentos da Proparco), rentabilidade (resultados financeiros e sustentabilidade financeira dos investimentos), nível de risco (político, monetário e outros que os investimentos podem enfrentar), aderência dos investimentos à estratégia da Proparco.</p> <p>Quando o promotor do projeto é uma instituição financeira, a Proparco também avalia a sua contribuição para melhorar o acesso das comunidades a serviços bancários ou a diversificação da alocação de empréstimos a setores-chave e ou atores para desenvolvimento (produtos de microfinanças, PME, start-ups, etc.).</p> <p>Quando se trata de projetos de infraestruturas, a Proparco avalia a segurança e fiabilidade das tecnologias usadas e a contribuição dos projetos para melhorar o acesso na região (eletricidade ou abastecimento de água, por exemplo.)</p> <p>A due <i>diligence</i> dos projetos envolve, assim, uma avaliação ex-ante dos impactos dos projetos, efetuada conjuntamente pela sede e pelos escritórios regionais da Proparco, antes da apresentação ao Comité de Investimentos.</p>
<p>2.4. Relacionamento com outras IFD (participação e papel na montagem do financiamento de projetos; partilha de procedimentos e boas práticas)</p>	<p>A Proparco integra a EDFI, no âmbito da qual promove a cooperação técnica e financeira com os restantes membros. Neste contexto, participa em duas facilidades de cofinanciamento de projetos: a <i>European Financing Partners</i> e a <i>Interact Climate Change Facility</i>.</p> <p>Entre os vários membros da EDFI, a Proparco mantém relações muito próximas com a DEG e a FMO, tendo as três instituições, em 2011, estabelecido um mecanismo de cofinanciamento (<i>Friendship Facility</i>) que lhes permite partilhar recursos e delegar a um deles a instrução e o acompanhamento de projetos. Esta coordenação permite um posicionamento conjunto em projetos de maior dimensão.</p> <p>Cerca de um quarto da atividade da Proparco em 2014 foi realizada no quadro de cofinanciamentos com a DEG e o FMO.</p>

³⁹ O Corporate Policy Project Rating (GPR) foi desenvolvido pela DEG, adotado pela Proparco em 2006 e adaptado à realidade da instituição francesa entre 2008 e 2012.

<p>2.5. Mecanismos de seguimento dos projetos (promotor/projeto sede/terreno)</p>	<p>Todas as operações são objeto de monitorização durante a execução do contrato, sendo o seu perfil de riscos analisado com uma periodicidade semestral. Este trabalho é assegurado pela sede, em articulação com os escritórios regionais.</p> <p>A Proparco utiliza o GPR para assegurar a monitorização dos projetos e para compilar os outcomes dos seus investimentos. Pontualmente, a Proparco seleciona projetos cujos impactos avalia, não antes de cinco anos após a assinatura dos contratos.</p> <p>A medição dos resultados e dos impactos das operações das operações da Proparco é assegurada por uma equipa de 5 pessoas que integram o departamento “Ambiente, Social, Governação e Impactos”.</p>
<p>2.6. Reporte público dos projetos apoiados e dos seus impactos</p>	<p>A Proparco divulga os contratos assinados em cada ano, através de uma lista publicada no relatório anual e no website (com informações relativas ao país, operação, setor e montante).</p> <p>Para além disso, sob reserva do respeito das obrigações legais em matéria de sigilo bancário e com o acordo dos seus clientes, também divulga um mapa interativo dos projetos, com fichas de informação detalhadas (nome e tipo de cliente, origem do financiamento, montante financiado, data de assinatura e tipo de financiamento).</p> <p>Com o objetivo de obter uma visão global da eficácia da sua atividade, anualmente, a Proparco consolida os resultados e impactos das suas operações, que divulga ao exterior.</p>
<p>2.7. Existência de contatos com a cooperação e/ou rede de embaixadas do país</p>	<p>A Proparco beneficia da rede de mais de 70 escritórios da AFD em todo o mundo.</p>

ANEXO IX. Bibliografia

- ④ Adams, A. e Cox, A. L. (2008), “Questionnaires, in-depth interviews and focus groups”, In: Cairns, Paul and Cox, Anna L. eds., *Research Methods for Human Computer Interaction*, pages 17–34, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- ④ African Development Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, European Investment Bank, Inter-American Development Bank, International Monetary Fund, World Bank Group (2015), “From Billions to Trillions: Transforming Development Finance Post-2015 Financing for Development: Multilateral Development Finance”, April, 18 2015 Development Committee meeting.
- ④ Camões, Instituto da Cooperação e da Língua (2014), “Guia de Avaliação”, Gabinete de Avaliação e Auditoria do ICCL, Ministério dos Negócios Estrangeiros, 3ª Edição, dezembro de 2014.
- ④ Cooperação portuguesa (2009), “Balanço da Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa”.
- ④ Dalberg Global Development Advisors (2010), “The Growing Role of the Development Finance Institutions in International Development Policy”, Copenhaga.
- ④ DEG Invest (2015), Annual Report 2014.
- ④ EDFI (2016), “Investing to Create Jobs, Boost Growth and Fight Poverty”, Bélgica.
- ④ Evaluation Cooperation Group (2011), “Good Practice Standards for the Evaluation of Private Setor Investment Operations”, ECG 4th edition, 8 novembro de 2011.
- ④ Eurodad (2015), “Monitoring and evaluation at Development Finance Institutions”, A Eurodad briefing paper, junho 2015.
- ④ Horus Development Finance (2014), “Evaluation of the effectiveness of EDFI Support for SME development through Financial Institutions in Africa”, European Development Finance Institutions, May 2014.
- ④ Governo de Portugal (2014), “Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014-2020”, Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2014.
- ④ Hansen, H. F. (2005), “Choosing Evaluation Models. A Discussion on Evaluation Design”, Evaluation, Volume 11, n. 4447-462, página 449, outubro de 2005.
- ④ Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (2010), “Desenvolvimento de capacidades, Linhas de Orientação para a Cooperação Portuguesa”.
- ④ International Finance Corporation (2011), “International Finance Institutions and Development Through the Private Sector, A joint report of 31 multilateral and bilateral development finance institutions”.
- ④ Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (2011), “A Cooperação Portuguesa, 2005-2010”, junho 2011.
- ④ InvestimoZ (2012), Brochura “InvestimoZ by Sofid”.
- ④ InvestimoZ (2015), “InvestimoZ – Parceiro no Parceiro no Investimento em Moçambique”, Apresentação de Sandra Braga, novembro de 2015.
- ④ Kwakkenbos, J. and Romero, M. J. (2013), “Engaging the private setor for development: The role of Development Finance Institutions?”, In: ÖFSE (Hg.) *Österreichische Entwicklungspolitik, Analysen, Berichte • Informationen mit dem Schwerpunktthema “Private Setor Development – Ein neuer Businessplan für Entwicklung?”*, Wien, 25-30.

- ④ Lemma, A. F. (2015), “Development Impact of DFIs What are their impacts and how are they measured?”, Overseas Development Institute, fevereiro 2015.
- ④ OCDE (2015), “Portugal’s aid at a glance”, Paris.
- ④ OCDE (2015), “Review of the development co-operations policies and programmes of Portugal, The DAC’s main findings and recommendations, Peer Review”, 20 novembro, Paris.
- ④ OCDE (2010), “Normas de qualidade para a avaliação do desenvolvimento”, Documentos de Referência e Linhas de Orientação do CAD, Paris.
- ④ OCDE (2010), “Portugal, Peer Review”, Development Assistance Committee (DAC), Paris.
- ④ OCDE (1991), “Princípios para a avaliação da ajuda ao desenvolvimento”, Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE, Paris.
- ④ Proparco (2015), Annual Report 2014
- ④ Norfund (2015), Annual Report 2014
- ④ SOFID (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014), “Relatório e Contas Anuais”
- ④ SOFID (2015), “Plano de atividades e orçamento retificativo 2015-2017”
- ④ SOFID (2013), “Plano Estratégico 2013-2015”
- ④ SOFID (2009), “Resumo da atividade SOFID (2009-2015)”
- ④ SOFID (2015), Apresentação da SOFID e critérios de análise de projetos, apresentação em powerpoint.
- ④ SOFID, “InvestimoZ”, brochura.
- ④ SOFID (2015), Lista de projetos não aprovados.
- ④ SOFID, “Checklist de informação/elementos necessários à apreciação de projetos”
- ④ SOFID, “Ficha de informação individual”
- ④ SOFID (2015), Organigrama da SOFID.
- ④ SOFID, Ficha de informações da empresa
- ④ SOFID e InvestimoZ, Ficha de apresentação do projeto.
- ④ TCX fund (consultado em novembro de 2016), http://www.tcxfund.com/sites/default/files/attachments/121117_tcx_overview_global_portuguese_final.pdf
- ④ United Nations (2002), “Monterrey Consensus on Financing for Development”, UN Department of Economic and Social Affairs.
- ④ United Nations Evaluation Group (2005), “Standards for Evaluation in the UN System”, abril de 2005.
- ④ Weiss, C. H. (1997), “Theory-based evaluation: Past, present, and future”, *New Directions for Evaluation*, Special Issue: Progress and Future Directions in Evaluation: Perspectives on Theory, Practice, and Methods, Volume 1997, Issue 76, páginas 41–55, Winter 1997, Wiley.

ANEXO X.
Resumo do relatório da avaliação da sofid utilizado na sessão de apresentação

Vide documento separado

ANEXO XI.**Lista de Presença na apresentação do relatório da avaliação da SOFID**

NOME	ENTIDADE
Tânia Montalvão	CAMÕES, IP
Mário Ribeiro	CAMÕES, IP
Tomás Barata	SOFID
Francisco Faria	SOFID
Pedro Cudell	SOFID
Patrícia Frazão	SOFIS
António Rebelo de Sousa	SOFID
Paula Lopes	CAMÕES, IP
Joaquim Neves	CAMÕES, IP
Carolina Estróia	CAMÕES, IP
Pedro Amaral	CAMÕES, IP
Rita Santos	CAMÕES, IP
Rita Nascimento	CAMÕES, IP
João Pedro Pereira	TRUE BRIDGE C.
Manuela Afonso	CAMÕES, IP
Gonçalo Teles Gomes	CICL

