



**Directrizes para o estabelecimento de uma CGC / ou de um Corredor de Transportes**

**e**

**Directrizes para o Estabelecimento de um Corredor de Desenvolvimento ou para a Adição de uma Componente de Desenvolvimento para uma CGC de Transportes**

**SECRETARIADO  
DA COMUNIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DA ÁFRICA AUSTRAL  
GABORONE, BOTSWANA**

**O presente estudo foi financiado pela  
Belgium Technical Cooperation (BTC)**



6 de Novembro de 2007



## Introdução

Com a iminente introdução de uma Área de Comércio Livre na Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC), a criação de Corredores eficientes, homogêneos e rentáveis tornou-se ainda mais premente do que anteriormente. Foi por essa razão que a SADC encomendou um Estudo das estratégias empregues por

- Comissões de Gestão de Corredores com vista à prossecução de objectivos de transportes e logística do Protocolo de Transportes da SADC
- Esforços inspirados por Iniciativas de Desenvolvimento Espacial (IDEs) com vista a melhorar o desempenho dos transportes e fomentar projectos de desenvolvimento económico, em especial parcerias público-privadas.

*A Estratégia de IDE da SADC sobre Corredores de Transportes, Facilitação do Comércio e Desenvolvimento de Infra-Estruturas* analisa todas as iniciativas de Corredores da SADC propostas e implementadas, assim como outras três adicionais como estudos de casos, para extrair lições aprendidas num contexto global de estratégias de corredores da SADC. O Estudo também examina o contexto regional socioeconómico, assim como a abordagem de transportes integrados e de desenvolvimento de Corredores poderá apoiar a execução de um desenvolvimento global e de uma estratégia de integração regional da SADC. As conclusões do Estudo foram apresentadas num workshop realizado em 12 de Outubro de 2007. Para mais informações de fundo relativa à experiência da SADC quanto a iniciativas de Corredores, consulte-se o referido estudo que se encontra disponível na SADC.



### *Directrizes para Corredores Individuais:*

As directrizes que se apresentam a seguir foram produzidas em conjunto com o Estudo com vista a fornecer informação prática para os Intervenientes para o início e reforço de uma Comissão de Gestão de Corredores e/ou implementação de uma abordagem IDE para Corredores.

Baseado na experiência dos corredores existentes, o Estudo recomenda que outros corredores chave de transportes adoptem a abordagem de gestão de corredores com vista a melhorar os transportes e a logística. Para Corredores com boas oportunidades de desenvolvimento de infra-estruturas e desenvolvimento de negócios, a abordagem de IDE pode ser considerada. A abordagem IDE pode ser utilizada para uma nova iniciativa e para adicionar uma unidade a uma comissão de gestão de corredor existente para reforço do seu impacto global de desenvolvimento.

### *Próximos Passos para a Região da SADC:*

1. A prossecução de resultados mediante iniciativas de corredores depende do empenho e liderança dos intervenientes e da criação de uma agenda que atenda às necessidades específicas de um corredor. A abordagem deve ser prática e de solução de problemas. Os planos de acção devem basear-se numa avaliação realista de oportunidades comerciais e de investimento. O início e reforço de iniciativas de corredores devem ser gerado com a parceria entre os seus utentes e as autoridades governamentais do Corredor.
2. A SADC tem um papel fundamental a desempenhar ao concentrar a atenção e recursos neste esforço. O Estudo recomenda que a SADC crie a prioridade de Corredores susceptíveis de possuir o maior impacto sobre o desenvolvimento económico global e sobre a integração regional.
3. Com base na avaliação de Corredores de prioridade e das iniciativas que têm vindo a demonstrar um forte empenhamento e bons resultados, a SADC projecta assistir ao criar o apoio nacional, um forte sentido de urgência que resulte numa melhor facilitação de transportes e na obtenção de alguns apoios de doadores para actividades de arranque e iniciativas específicas. A SADC também irá utilizar as suas economias de escala regionais para proporcionar apoios a corredores: capacitação, competências técnicas, pesquisa de políticas e monitorização e avaliação de actividades.
4. A SADC irá assistir iniciativas de Corredores na disseminação de informação sobre o desempenho melhorado de Corredores, oportunidades de investimento e lições extraídas sobre a facilitação e gestão eficazes de corredores.



## Directrizes para o Estabelecimento de uma CGC / Corredor de Transportes

A directriz para o estabelecimento de uma GGC/ Corredor de Transportes inclui quatro dimensões / fases:

- 1 – Determinar se existe ou não uma lógica viável política e económica.
- 2 – Criação de um quadro institucional.
- 3 – Concepção de ferramentas de apoio (*tool kit*) e implementação de um programa de desenvolvimento/intervenções.
- 4 – Serviços de apoio fornecidos através da liderança e coordenação regionais.

No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
<b>1.</b>	<b>Lógica</b>	Qualquer processo dinâmico de desenvolvimento é impulsionado pelo INTERESSE. Por isso, será importante que existam grupos de intervenientes (sejam eles do sector público ou privado) que impulsionem o processo a partir de interesses estabelecidos. Para se decidir formar uma Comissão de Gestão de Corredor será necessário determinar se tais interesses são sólidos e sustentáveis.	
1.1	Determinar se as agendas nacionais de desenvolvimento económico apoiam a criação de Corredores regionais / transfronteiriços.	Os "Corredores de Transportes" devem formar uma parte integrante de uma ampla agenda económica / de desenvolvimento definida de um Governo ou idealmente de vários Governos. Dada a natureza regional dos "Corredores" a agenda de desenvolvimento a nível de país / sub-regional deve complementar / cumprir com a agenda impulsionada por uma perspectiva regional, e vice-versa.	Examinar se, ou assegurar que a criação de Corredores de transportes faça parte das estratégias e planeamento do desenvolvimento nacional. Assegurar que a estratégia nacional esteja em linha com o RISDP regional da SADC e/ou outras estratégias.
1.2	Determinar se existe um caso viável de negócio para o fortalecimento do Corredor de transportes regional e transfronteiriço.	Um Corredor de Transportes tem por fim facilitar a circulação transfronteiriça de bens e pessoas. Está, além disso, em concorrência com rotas alternativas. Os factores de procura e oferta, e da concorrência, decide eventualmente sobre a viabilidade de um Corredor de Transportes. A procura de um rendimento maior do Corredor deve provir dos utentes e fornecedores de base. Um estudo recente sobre Corredores de transportes na África Austral realça o facto da melhoria ou criação de projectos	Determinar a lógica económica e comercial do Corredor de Transportes. Um grande indicador positivo consiste na participação activa de representantes do sector privado nos esforços de desenvolvimento (ver 2.2 sobre os intervenientes e defensores).



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
		e/ou serviços ser geralmente lenta a menos que se liguem a projectos âncora comercialmente viáveis ou a grandes utentes das infra-estruturas <sup>1</sup> .	
1.3	Determinar o “agente de mudança”	O processo inicial de construção institucional requer um / vários “agente(s) de mudança” para lançar o processo de desenvolvimento. É possível que o(s) “agente(s) de mudança” seja(m) o Defensor do Corredor (ver 2.3.3).	Determinar qual a instituição que possui interesses no desenvolvimento e soluções do corredor. Utilizar o apoio das CER como necessário.
<p><b>2. Quadros Institucionais – Comissão de Gestão do Corredor (CGC)</b></p> <p>A criação de corredores de transportes constitui um processo multinacional, multissetorial e multimodal habitualmente complexo. O caso comercial requer uma força integradora e impulsionadora para manter o ritmo de desenvolvimento, contra todas as probabilidades. Uma definição clara da agenda constitui o ponto de partida para o desenvolvimento institucional. As CGCs devem ser eficientemente concebidas e adequadamente providas de recursos para satisfazer o seu papel primário – a coordenação e facilitação e a detecção de constrangimentos e ineficiências do Corredor<sup>2</sup>. A sua principal função em termos de “Gestão de Corredores” consiste em facilitar as acções doutrem, quer pela coordenação das suas actividades, quer advogando mudanças que melhorem o rendimento do Corredor.</p>			
2.1	Definir objectivos claros de desenvolvimento e a agenda da CGC, uma razão para a sua existência	<p>As CGCs são multifacetadas, agrupamentos de multi-intervenientes que são por isso responsáveis perante uma variedade de intervenientes. Para alcançarem resultados e serem responsabilizados pelo seu rendimento, as CGCs precisam de ter um objectivo e agenda de desenvolvimento claramente definidos – que podem possuir uma ampla base ou serem apenas concentrados em algo.</p> <p>Ainda que a criação de objectivos definidos seja essencial à obtenção do apoio dos membros, será também importante manter a flexibilidade de resposta às necessidades imediatas dos membros ou oportunidades para se alcançarem objectivos por</p>	<p>Estabelecer objectivos e agendas de desenvolvimento que correspondam às especificidades do Corredor, seu contexto, e as necessidades dos seus utentes. Os objectivos devem ser específicos em termos dos modos de transporte a serem criados.</p> <p>Elaborar uma Declaração da Visão e Missão que capte a visão dos seus membros fundadores.</p> <p><b>Declaração de Missão proposta</b></p>

<sup>1</sup> KAGISO: Desenvolvendo e melhorando as Infraestruturas nos Corredores de Transportes da África Austral

<sup>2</sup> Consilium Legis: *Transport and Trade Facilitation: East and Southern Africa, Vol. 1*, Geneva, UNCTAD, 2003



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
		outros meios ou prazos.	<b>(SSATP)</b> <i>Facilitar o fornecimento de serviços de transportes ao longo do corredor e no seu interior através de uma parceria de intervenientes do sector público e privado em todos os países do corredor</i>
2.2	Definir claramente o corredor	Será importante definir claramente o âmbito geográfico da rota do Corredor. No caso de uma rede de muitos países, poderá ser aconselhável dividir toda a rede em troços individuais a serem geridos e criados separadamente, embora de forma coordenada. São disso exemplos o Corredor de Walvis Bay e o Corredor Norte-Sul.	Os Corredores deverão ser definidos em termos das suas rotas, por exemplo com base na Rede Regional dos Camiões e postos fronteiriços dedicados.
2.3	<i>Intervenientes</i>		
2.3.1	Visar mecanismos de uma parceria público-privada	Os sectores público e privado são importantes para a gestão eficaz do corredor. Enquanto que o sector público é importante para os investimentos nucleares e para criar regimes favoráveis ao investimento e aos transportes, o sector privado assegura que as necessidades dos utentes se reflectam nas intervenções optadas. Como acima se menciona, a participação do sector privado é um claro indicador para um caso de exploração viável. O sector privado fornece o contributo sobre o desempenho do corredor e a necessária intervenção, e parecer sobre o impacto das intervenções nos regimes reguladores e/ou infra-estruturas, e habitualmente força a implementação contínua. Quase todas as estruturas de corredores existentes estão a mover-se relativamente a mecanismos de parceria público-privada para melhorar a sua capacidade de fornecer soluções de corredor.	Decidir se deverá formar-se uma ppp. Determinar quais os membros importantes a serem incluídos.  Será, contudo, importante que os intervenientes públicos e privados demonstrem um empenho tangível e substancial (habitualmente financeiro) em relação à CGC. Esse empenho não é apenas um indicador viável de participação activa, mas também ao mesmo tempo um mecanismo que responsabilize a CGC pelos seus resultados.



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
		<p>Ao mesmo tempo, contudo, uma ppp viável deve-se basear num esforço conjunto que vise os interesses sectoriais públicos e privados. A menos que tais esferas de interesses sejam reconhecidas, a ppp vai limitar-se a ser um instrumento artificial que não será viável.</p>	
2.3.2	<p>Assegurar uma participação significativa na CGC através dos membros e /ou intervenientes</p>	<p>Uma estrutura organizacional eficaz será essencial. O desafio para as CGCs será o de se manterem abertas e incluírem um número máximo de intervenientes (públicos e privados) de todos os países envolvidos mantendo, contudo, a sua funcionalidade e eficácia.</p> <p>Os membros para a CGC TK como se propõe no MoU (MdE) TK ilustram este desafio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os operadores modais</li> <li>• Autoridades dos transportes e infra-estruturas</li> <li>• Autoridades portuárias</li> <li>• Autoridades aduaneiras</li> <li>• Agentes transitários e despachantes</li> <li>• Associações e instituições de comércio</li> <li>• Instituições financeiras, seguradoras, industriais e promotoras imobiliárias</li> <li>• Autoridades de imigração</li> <li>• Autoridades e forças de segurança</li> <li>• Grupos de turismo</li> <li>• Utentes CTK</li> <li>• Quaisquer outros intervenientes</li> </ul>	<p>Visar participação adicional para se obter os membros necessários à intervenção eficaz.</p> <p>A CGC deve incluir todos os intervenientes relevantes do Corredor provenientes dos países do Corredor. Destaca-se em especial as respectivas autoridades dos transportes e das fronteiras, operadores de transportes, utentes do sector privado, importadores e exportadores</p> <p>Os operadores de transportes e da logística foram de uma forma geral incluídos nas CGCs. As grandes empresas de transportes marítimos nem sempre são incluídas nos representantes do sector privado, embora se revelem importantes para muitos grupos de corredores. São geralmente as mais afectadas pelo mau desempenho dos corredores possuem um impacto significativo nas economias nacionais.</p> <p>O sector comercial deve</p>



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
			<p>primariamente ser representado através da sua associação nacional / regional, para se evitarem interesses comerciais individuais para regular as agendas. Isso, contudo, requer que a mesma esteja devidamente organizada.</p> <p>O equilíbrio entre a abertura e a eficácia pode ser alcançado privilegiando a participação activa apoiada pelo empenhamento financeiro.</p>
2.3.3	Assegurar a participação de um Defensor do Corredor	Para se ter uma estrutura eficaz do corredor, será importante existir um Defensor do Corredor ( <i>Corridor Champion</i> ) (pode haver vários) que possua interesses adquiridos no desenvolvimento e soluções do corredor. O defensor proporciona o vigor, continuidade e uma perspectiva de longo prazo para o esforço de desenvolvimento do corredor.	<p>Determinar quem são os naturais defensores do corredor. Se não existem ainda no grupo fundador, há que objectivar a sua participação activa.</p> <p>A eficácia e papel activo de um Defensor do Corredor (ou Defensores) estão baseados no seu interesse adquirido, devendo por isso reflectir-se numa liderança activa e no seu empenhamento financeiro.</p>
2.4	<i>Governança</i>		
2.4.1	Assegurar uma estrutura organizacional eficiente de CGCs	De novo, a criação de corredores de transportes é um processo complexo quer requer uma estrutura organizacional optimizada. A estrutura deve assegurar uma representação adequada dos diversos intervenientes do Corredor e apoiar a o	<p>Decidir sobre a estrutura organizacional.</p> <p>A maioria das CGCs possui, ou está a criar um sistema de três níveis:</p>





No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
		<p>funcionamento eficiente da organização.</p> <p>A integração de uma interacção com nível regional reflectindo as questões transfronteiriças do Corredor bem como a nível regional necessária à implementação de acordos realizados, são consideradas essenciais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órgão / Conselho de Política Regional;</li> <li>• Grupo/Comissão Nuclear Regional</li> <li>• Grupos/comissões nacionais do Corredor</li> </ul>
2.4.2	Escolher o instrumento legal óptimo	<p>Os instrumentos legais definem os objectivos dos grupos, das autoridades implementadoras, mecanismos institucionais e funções e responsabilidades das diferentes partes. A escolha é fundamental para a eficiência dos grupos de gestão do corredor sendo também útil para a determinação do custo associado ao estabelecimento de acordos de gestão do corredor. A escolha do instrumento legal será influenciada por parceiros chave, depende do nível desejado de interacção entre os intervenientes públicos e privados, devendo também ser harmonizada com os regimes jurídicos dos países do Corredor, porque devem ser ratificados pelos respectivos órgãos públicos dos estados membros do corredor.</p>	<p>Determinar o instrumento legal apropriado.</p> <p>Como instrumentos jurídicos de CGCs, os MOUs, tratados de trânsito, Pactos sociais e Estatutos acordos bilaterais/multilaterais e declarações conjuntas podem ser considerados. Os tratados têm sido utilizados onde a garantia jurídica de trânsito serviu de principal meio impulsionador. Os MOUs, definindo as obrigações dos estados do corredor e estabelecendo de uma forma geral o quadro para o acordo ou mecanismo de gestão do corredor são frequentemente utilizados, especialmente na fase inicial. Ambos são geralmente estabelecidos entre estados. O pacto Social ou os Estatutos têm sido usados para incentivar o empenhamento directo pelo sector público e privado para os objectivos de gestão do corredor através da assinatura.</p> <p>Um exemplo / padrão de instrumento legal está anexo a esta secção.</p>



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
2.5	<i>Gestão, Financiamento &amp; Capacidades</i>		
2.5.1	Criar um Secretariado da CGC com pessoal experiente e qualificado	A CGC, como meio impulsionador da criação de um corredor de transportes requer, em si, um Secretariado capaz de servir como foco e impulso institucional. O Secretariado habitualmente fornece os serviços de secretariado administrativo, apoio técnico nas intervenções de planificação e coordenação, mobilizando recursos e competências dos membros do Grupo do Corredor e de empresas regionais e internacionais e dos parceiros de desenvolvimento e, muito importantemente, a liderança. Tal capacidade revela-se como um forte indicador para o empenho dos membros e para a perspectiva a longo prazo e, bem assim, para a sustentabilidade do desenvolvimento.	<p>Avaliar as necessidades do Secretariado.</p> <p>A dotação mínima em termos de pessoal para um Secretariado eficiente parece ser a nomeação de um Coordenador de Programa num contrato a longo prazo, com um salário competitivo. O/A Coordenador(a) deve ser apoiado(a) por pessoal técnico relacionado com as actividades.</p>
2.5.2	Assegurar o financiamento suficiente e sustentável do Secretariado da CGC.	Para ir ao encontro das expectativas dos intervenientes, o Secretariado deve possuir um orçamento operacional à sua disposição que permita a rápida implementação das actividades e intervenções acordadas. De igual modo importante será uma dotação orçamental a longo prazo e sustentável para satisfazer os requisitos predominantemente do planeamento a médio e longo prazo e sua implementação.	<p>Identificar fontes de financiamento.</p> <p>As principais opções são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quotização dos membros, que é essencial ao assegurar o empenho e responsabilização locais</li> <li>• Taxas/ impostos de uso do Corredor, que optimizam as condições para a sustentabilidade de financiamentos, mas são apenas realistas numa fase de maturidade do Corredor / da CGC</li> <li>• E /ou financiamento de doadores que idealmente será complementar ao acima</li> </ul>



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
			<p>exposto e poderá ser importante na fase inicial.</p> <p>Os fundos de financiamento diferem obviamente de acordo com o contexto e com a agenda de desenvolvimento. A CGC TK recebe uma contribuição das três autoridades contraentes no valor de 45,000 Dólares Americanos anuais.</p>
3	<i>Plano de Acção e Implementação</i>		
3.1	Criar um Plano de Acção	<p>Não há claramente “uma medida que sirva a todos” mas antes que Corredores diferentes exigem intervenções diferentes. A agenda de desenvolvimento resultante pode vir a incluir a remoção de barreiras (não) físicas ao comércio, advogando melhoramentos às infra-estruturas, monitorizando desempenhos do Corredor, promoção do Corredor e desenvolvimento de negócios, promovendo redes de intervenientes, e outras actividades de apoio, tais como capacitação, desenvolvimento de PME's e o desenvolvimento económico.</p> <p>Apesar do acima exposto, e com base na experiência, uma abordagem holística ao desenvolvimento do Corredor que concomitantemente atende às intervenções nucleares em campos, tais como a facilitação, infra-estruturas e comercialização, parece melhor corresponder às necessidades da maioria dos Corredores.</p>	<p>Criar um plano de acção inicial.</p> <p>A criação de um plano de acção relaciona-se com a realidade do Corredor ‘no terreno’ e os objectivos de desenvolvimento e a agenda, como se esboça na Secção 1.</p> <p>Uma inspecção do Corredor conduzida por representantes do sector privado e público dos países dom Corredor pode identificar fraquezas nucleares, engarrafamentos, e intervenções necessárias.</p> <p>Um processo consultivo contínuo entre intervenientes nucleares deve monitorizar e actualizar o plano de acção.</p> <p>O plano de acção deve incluir acções de curto prazo que serão</p>



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
3.2	Analisar o estado de implementação dos Protocolos sobre Transportes	Ambos os Protocolos, que foram assinados por membros da SADCC pela maioria dos estados membros, criam uma agenda para a melhoria da prestação nas áreas dos transportes e comércio. São uma directiva para as CGCs na formulação de planos de acção. Também visam o estabelecimento de normas comuns para todos os membros. Ao priorizar medidas do Protocolo de acordo com as suas necessidades podem servir de base para uma agenda inicial da CGC.	<p>Rever legislação nacional relacionada com as prioridades do plano de acção e identificar as áreas onde serão necessárias emendas / alterações.</p> <p>Rever as actividades da SADC no que respeita ao comércio e aos transportes afim de incorporar o trabalho destas iniciativas na execução dos objectivos do Corredor.</p> <p>Rever as intervenções que estão a considerar para determinar se estão harmonizadas com outras medidas noutras áreas da SADC. É importante que as CGCs criem intervenções que alcancem interesses específicos dos seus membros e fomentem os objectivos regionais de longo prazo.</p>
3.3	Área de intervenção: Infra-estruturas	<p>Um importante papel da CGC é o de fazer o <i>lobbying</i> para a infra-estrutura dos transportes onde isso seja necessário. A CGC inclui os principais utentes e operadores que sabem onde existem os constrangimentos e que podem assistir a CGC na argumentação em favor do comércio e desenvolvimento eficazes em apoio do investimento.</p> <p>Muitos governos planificam os seus investimentos em infra-estruturas numa base modal. As CGCs de um modo geral incluem todos os modos e podem</p>	Criar uma componente de infra-estruturas do plano de acção, baseada na inspecção, dados da linha de base e contributos dos membros do Corredor. (Ver 3.6). Deve cuidadosamente integrar previsões comerciais e económicas assim como a análises financeiras para que seja credível.



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
		<p>fornecer contributos valiosos para os governos com base nas necessidades e coordenação globais.</p> <p>A CGC deve desempenhar um papel, activo na comunicação de preocupações regionais / e de Corredor aos governos nacionais que irão financiar melhoramentos. Este processo funciona melhor onde as CGCs possuírem uma estrutura a nível de Corredor e a nível nacional.</p>	
3.4	Área de intervenção: Facilitação	<p>Pesquisas internacionais sugerem que as ineficiências nos sistemas de transportes resultam da falta de infra-estruturas (25%), mas mais importante ainda, da falta de medidas de facilitação (75%). De particular importância são as eficiências acrescidas em nós intermodais e a nível de travessia de fronteiras nacionais. Nalguns corredores, o tempo despendido nas fronteiras e DCIs é igual ou maior do que o tempo gasto na condução na auto-estrada. Isso adiciona enormemente o tempo, custo, falta de capacidade e a imprevisão de prazos de entrega em muitas rotas. De uma forma geral, as questões de facilitação são as mais proeminentes nas agendas de Corredores.</p>	<p>Criar uma componente de facilitação do plano de acção, com base na inspecção, nos dados da linha de base e dos contributos dos membros do Corredor (vidé 3.6)</p> <p>As intervenções típicas são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor coordenação entre os serviços/agências fronteiriças</li> <li>• Simplificação e harmonização de documentos e procedimentos</li> <li>• Maior uso das TCI para satisfazer os requisitos de documentação do comércio</li> <li>• Introdução de postos únicos fronteiriços (<i>one stop border posts</i>)</li> <li>• Harmonização dos limites de carga por eixo</li> <li>• Horários das fronteiras harmonizados e alargados</li> <li>• Transferências intermodais melhoradas</li> </ul>



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
			<p>As estratégias envolvem o <i>lobbying</i> junto dos Governos para as necessárias mudanças, os estudos de viabilidade para a mudança, motivação para projectos-piloto de novos procedimentos, etc.</p>
3.5	<p>Área de Intervenção: Marketing</p>	<p>A comercialização e desenvolvimento de negócios devem continuamente complementar os esforços de desenvolvimento para a melhoria de regimes de facilitação dos transportes e das condições das infra-estruturas. Assumem uma importância dupla:</p> <p>Em primeiro lugar, visam informar o mercado, os operadores de transportes, importadores e exportadores, sobre os melhoramentos efectuados e sobre as eficiências acrescidas. Essa informação permite aos utentes tomar decisões avisadas e beneficiar da optimização dos transportes e das rotas de comércio. Em segundo lugar, o esforço de desenvolvimento de negócios é um ciclo de <i>feedback</i> nos esforços de desenvolvimento para (a) assegurar que as intervenções relevantes e objectivadas sejam executadas e (b) na monitorização da performance do Corredor assim como na identificação de novos e consistentes engarrafamentos que exijam acção.</p>	<p>Criar uma estratégia de comercialização do Corredor com o caso viável de negócio tal como se descreve na Secção 1. Deve basear-se numa pesquisa sólida do mercado. Deve concentrar-se em mercados alvo e em esforços de desenvolvimento de negócios objectivados e não em puras campanhas de publicidade.</p> <p>O esforço de marketing deve ser um esforço contínuo para satisfazer o seu duplo intuito designadamente sensibilizar sobre melhores oportunidades e servindo de ferramenta de monitorização da performance em vez de eventos únicos.</p>
3.6	<p>Concepção Monitorização do Desempenho do Corredor</p>	<p>A recolha de dados de base e o acompanhamento do desempenho são uma parte essencial na criação de CGC / Corredor de Transporte; permitem à CGC a aferir o sucesso e o impacto de intervenções, no <i>lobbying</i> com membros e intervenientes (clientes) para mudanças de políticas e de operações e fornecem dados para a comercialização.</p>	<p>Criar a concepção de um Plano de monitorização do desempenho (performance) do Corredor.</p> <p>Deve recolher-se boa informação sobre dados de linha de base quando se formar a CGC, podendo incluir as</p>



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
			<p>infra-estruturas rodoviárias e ferroviárias, estado de manutenção e do trânsito pela autoridade rodoviária ou operador dos caminhos-de-ferro, um estudo de levantamento sobre o tráfego para se medir o tempo despendido numa determinada estrada ou linha férrea, nos nós intermodais e o tempo despendido nos postos fronteiriços para determinados processos. A maioria dos corredores está ligada a um porto. Estatísticas sobre o uso do porto, capacidade disponível, meios e instalações para determinados tipos de carga, uso das TCI para a melhoria das operações e pontos de referência específicos para a performance do porto.</p> <p>Terá de ser desenvolvida uma metodologia sustentável para uma análise periódica destes pontos de referência sobre a performance.</p> <p>Estes dados têm de ser usados para a argumentação de custos benefícios em termos de investimento, mudanças nas políticas e operações, e comercialização eficaz do Corredor.</p>
<p><b>4. Serviços de apoio fornecidos através da liderança e coordenação regional</b>  Os desafios do desenvolvimento do Corredor a nível nacional e sub-regional têm de ser reconhecidos, objectivamente avaliados (o que tem sido feito extensivamente) e, de forma muito importante, estrategicamente atendidos. Em apoio do último e de uma abordagem (ou programa) coerente e coordenada de desenvolvimento regional do Corredor, há um papel importante para a</p>			



No.	Actividade e Tarefas	Antecedentes	Como procurar, O que considerar
<p>liderança e coordenação regional. As palavras-chave são a criação de prioridades, coordenação e informação regionais / partilha de boas práticas. Há duas recomendações que se propõem à SADC na Secção 4 do presente relatório:</p>			
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="271 368 1968 507">• Um fórum de intercâmbio de corredores regionais, para que as organizações que crescem organicamente a partir das necessidades de um corredor, e seus utentes, possam partilhar ideias e lições aprendidas, com outras organizações de corredores, podendo trazer problemas para outros que têm vindo a buscar soluções para as mesmas questões. São criadas para a resolução de problemas e para fomentar o impulso quanto ao aumento da harmonização e processo de simplificação.</li><li data-bbox="271 539 1968 699">• Um sistema de rápida resposta para a obtenção de assistência técnica a curto prazo para as CGCs que ficarem emperradas numa implementação, ou na criação de um argumento de advocacia para mudanças políticas e que necessitem de uma injeção externa. Para ser útil, deve ser capaz de mobilizar e dotar recursos rapidamente e proporcionar solução de problemas por natureza. Não se prevê o financiamento de estudos.</li></ul>			





## Directrizes para a Criação de um Corredor de Desenvolvimento ou para a Adição de uma Componente de Desenvolvimento para uma CGC de Transportes

*Ponto de Partida: Os países que desejem estabelecer um Corredor de Desenvolvimento apoiam a iniciativa OU países que desejam o desenvolvimento / transformação de um corredor existente para um Corredor de Desenvolvimento OU adicionar uma unidade de Corredor de Desenvolvimento. Como se mencionou anteriormente no presente documento, o processo que se descreve a seguir caracteriza-se por ser um processo simples e linear e que foi simplificado para demonstrar os passos básicos e pontos de tomada de decisão. Na prática, este processo será passível de possuir partes que sejam cíclicas e iterativas.*

### **Passo 1: Confirmar a lógica económica (Caso de Negócio) para a iniciativa proposta.**

- **QUESTÃO:** Os corredores de desenvolvimento não se podem simplesmente ser criados em qualquer local. Não são uma panaceia para promoção do desenvolvimento económico sustentável em qualquer/todas localidade(s). As iniciativas de corredor devem ser sustentadas por um “Caso de Negócio” claro<sup>3</sup>.
  - Existe algum corredor de transporte? Há uma lógica económica clara para a(s) rota(s) de transportes a nível local, nacional e regional?
    - Em caso AFIRMATIVO, proceda então para o ponto seguinte.
    - Em caso NEGATIVO, haverá provas suficientes de um investimento novo projectado para uma área em particular (tipicamente novo investimento muito substancial nos sectores mineiro, da produção de energia, indústria transformadora e/ou agrícola) em tamanha escala que possa justificar o desenvolvimento de novos corredores de infra-estruturas? Em caso AFIRMATIVO, proceda para o ponto seguinte. Em caso NEGATIVO, pare aqui.
  - A análise existente revelou uma subutilização substancial de potenciais inerentes ao desenvolvimento económico?<sup>4</sup>
    - Em caso AFIRMATIVO, proceda para o passo 2.

<sup>3</sup> *Questões a serem consideradas na criação de um Caso de Negócio incluem o desenvolvimento potencial inerente (concorrência real/potencial da infra-estrutura de transportes; padrões de comércio e de crescimento; potenciais recursos subutilizados [especialmente a exploração mineira, a agricultura, silvicultura]; redes de infra-estruturas [especialmente portos, caminhos-de-ferro, estradas, electricidade, telecomunicações]; limites estratégicos ao crescimento e desenvolvimento (pobreza, estado das infra-estruturas estratégicas, diversidade económica, quadro regulador, papel do sector privado); questões estratégicas em apoio do restabelecimento do corredor (impactos potenciais dos serviços melhorados de transportes e infra-estrutura física, vantagens espaciais da rota do corredor proposto e impactos sobre custos, fiabilidade), fontes potenciais de novas cargas que decorrem do transporte melhorado, impactos potenciais dos novos projectos de desenvolvimento económico). Ao determinar o Caso de Negócio, será preciso considerar lógica/opportunidades/implicações a nível local/nacional/regional.*

<sup>4</sup> *Ao procurar confirmar o inerente mas ainda não determinado potencial sub-utilizado, os intervenientes devem especificamente considerar a questão ‘porque é que, se o potencial é bom, ele não tem sido utilizado até agora?’ As razões podem ser várias mas podem incluir o impacto negativo das fracas redes de transportes e dos fracas serviços; mudanças na procura de mercados mundiais e regionais e nos preços; impactos da tecnologia melhorada; alteração das políticas governamentais –tais como em termos do papel do sector privado no desenvolvimento e operação das infra-estruturas; etc.*



- Em caso NEGATIVO, fizeram-se estudos para identificar tais potenciais? Se os estudos foram completados, e nenhum potencial identificado, então pare aqui. Se não foram ainda encomendados estudos, então os países participantes devem iniciar um exercício de CARACTERIZAÇÃO para avaliar que potencial é que existe ou não existe e criar um Caso de Negócio<sup>5</sup>. Se houver motivo para um Caso de Negócio, proceda então para o passo 2.

## **Passo 2: Assegurar financiamentos para a planificação, identificação de projectos, criação de pacotes de projectos e mobilização de investidores.**

- QUESTÕES; mesmo com a implementação de intervenções tais como a metodologia SDI, a realidade é que o planeamento, criação de pacotes de projectos, aprovação, mobilização de investidores, processo de implementação de projectos levarão alguns anos a realizar.

Na ausência do necessário apoio financeiro e técnico para o apoio destes processos integrados de planeamento e programação, os benefícios desejados relacionados com a mobilização do sector privado, mobilização do investimento de doadores / sector privado, criação de emprego ou desenvolvimento de PME, etc serão muito improváveis de realizar.

Uma lição muito importante é que os países devem, se possível, assegurar que estes recursos financeiros e técnicos sejam disponibilizados numa base plurianual, uma vez que a prática até agora revela que os processos SDI são plurianuais em vez de serem uni-anuais, ou processos rápidos, como originariamente se esperava.

Se possível, os países devem proporcionar tais recursos a partir dos seus próprios orçamentos, ou assegurar os recursos independentemente. Os países têm de evitar uma situação de “dependência” que surge inevitavelmente quando um só país (com melhores recursos) se compromete a disponibilizar recursos e que pode influenciar ou controlar efectivamente o ritmo do progresso.

Quando uma estratégia de financiamento a longo prazo já estiver a ser implementada como parte de uma iniciativa de Corredor de TRANSPORTES, a mobilização de recursos suplementares deverá ser mais facilmente racionalizada e segura.

- Foi assegurado o apoio financeiro?
  - Em caso AFIRMATIVO, proceda para o passo 3.
  - Em caso NEGATIVO, pare até que se obtenha e assegure o apoio financeiro.

---

<sup>5</sup> Fontes potenciais de apoio financeiro para estas análises preliminares incluem a Unidade de Iniciativas de Desenvolvimento Espacial Regional (RSDI), O SSATP ( Sub-Saharan African Transport Programme), o Southern Africa Global Competitiveness Hub (SAGCH), e a APU( Unidade de Parcerias Africanas) do Development Bank of Southern Africa's (DBSA).



### **Passo 3: Criar a necessária capacidade nuclear para gerir o processo (governos participantes) e realizar o necessário trabalho técnico.**

- **QUESTÕES:** se as iniciativas do corredor não forem geridas por estruturas devidamente mandatadas e representativas, a sua capacidade de prestação dos desejados impactos socioeconómicos serão seriamente subvertidos. A experiência da SDI revelou que existe 'como seria de esperar, uma correlação positiva...entre níveis de empenho político e a eficácia de qualquer SDI.'. Outras pesquisas também revelam que se há expectativa de ser capaz de implementar a abordagem SDI num contexto regional (especialmente em mais de um país) será essencial um apoio político e envolvimento directo ao mais alto nível.<sup>6</sup>

De igual modo importante será que as comissões de gestão e técnicas identificadas possuam clareza e acordo sobre os principais objectivos e estratégias<sup>7</sup> da iniciativa do corredor, assim como do projectado programa de trabalho que será implementado em termos da iniciativa do corredor.

Dado que o desenvolvimento, operação de uso de rotas de transportes dependem significativamente das actividades e decisões do sector privado, E dado que os impulsionadores primários dos projectos de desenvolvimento económico incluem também o sector privado, será essencial envolver os principais intervenientes do sector privado nas estruturas institucionais<sup>8</sup> numa base constante.

---

<sup>6</sup> *Algumas das questões mínimas a serem consideradas pelos países no estabelecimento dos seus quadros de gestão de corredores incluem: Estão os Ministérios de tutela empenhados e organizados? Foram identificadas as Comissões Técnicas dos países participantes, e os seus papéis e responsabilidades estão claramente definidos e aceites? O papel e funções da actual Comissão de Gestão do Corredor foi devidamente definido e acordado? Foram criados orçamentos para a contratação de técnicos e especialistas adicionais? As funções e responsabilidades do respectivo financiamento foram claramente definidos e acordados? Foram definidos de forma clara mecanismos de registo (reuniões normais assim como reuniões ad-hoc)?*

<sup>7</sup> *Os principais objectivos e estratégias devem derivar do Caso de Negócio.*

<sup>8</sup> *Devem criar-se estruturas institucionais numa base de corredor-a-corredor em resposta ao Caso de Negócio específico e possível programa de trabalho para o corredor. A um nível genérico existem várias tendências comuns.*

- *Será necessário haver certas comissões de nível político que se concentrem na aprovação da estratégia abrangente, mobilização e aprovação do orçamento. As comissões a este nível serão regionais (multi-laterais) e/ou nacionais.*
- *Tipicamente abaixo das comissões políticas são as comissões de altos funcionários do governo e dos membros do sector privado que se reuniriam periodicamente para analisar o progresso e resolver problemas em termos da implementação do programa de trabalho.*
- *As actividades deste nível são frequentemente apoiadas por meio de um secretariado profissional.*
- *A execução de determinadas tarefas técnicas identificadas como parte do programa de trabalho seriam da responsabilidade das Equipas de Trabalho Técnico, frequentemente com o apoio de consultores especialistas.*



- Os principais governos intervenientes estão empenhados num conjunto de objectivos e programa de trabalho<sup>9</sup> no que respeita ao corredor de desenvolvimento proposto? Foi assinado um Memorando de Acordo conexo?
  - Em caso AFIRMATIVO, prossiga para o passo 4.
  - Em caso NEGATIVO, pare aqui até que o Memorando seja assinado.

#### **Passo 4: Identificação de projectos de investimento âncora e desenvolvimento de uma Estratégia de Desenvolvimento de Corredor:**

- **QUESTÕES:** Será mais importante identificar e implementar um conjunto de projectos âncora/principais estratégicos do que apostar num processo de planeamento de ampla base e abrangente. A experiência revela que, assim que os investidores sejam mobilizados nos projectos âncora, esta realização contribui muito para a iniciativa em termos de se demonstrar que “a publicidade é real” e um número substancial de outros projectos de investimento são identificados e prosseguidos em consequência de forças normais do mercado.

O sucesso depende da identificação de um conjunto integrado de projectos económicos e de infra-estruturas, em vez de projectos simples e desmembrados. Será essencial demonstrar que os projectados projectos de investimento são individual e colectivamente financeiramente viáveis. Os investidores do sector privado precisam de entender três principais inter-relacionamentos. *Primeiramente*, as inter-relações entre os vários elementos de infra-estruturas; *em segundo lugar*, as inter-relações entre os projectos de desenvolvimento económico; e *em terceiro lugar*, as inter-relações entre os projectos de infra-estruturas e de desenvolvimento económico.

No contexto destas inter-relações pode também criar-se uma estratégia de desenvolvimento. Esta estratégia deve descrever em termos simples os principais objectivos (incluindo projectos chave, actividades de facilitação, intervenções institucionais e reguladoras requeridas), atribuição de responsabilidades (particularmente públicas *versus* privadas), requisitos de recursos (técnicos e financeiros) e programação prevista. A estratégia acordada<sup>10</sup> deve estar reflectida nas estratégias nacionais relevantes. (vg. Estratégias de Crescimento e Desenvolvimento), estratégia regional da SADC, e orçamentos públicos nacionais<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Enquanto que nas fases iniciais da implementação do processo SDI o foco assenta nos projectos âncora, os ciclos subsequentes concentram-se em aspectos tais como elos, aglomerações, desenvolvimento de PME e capacitação económica local – todos com a intenção de valorizar o impacto de desenvolvimento dos vários investimentos.

<sup>10</sup> Também importa assegurar que cada um dos governos e intervenientes:

- Compreenda a estratégia
- Acorde quanto aos projectos ou aglomerados de prioridade, assim como nas intervenções reguladoras e políticas identificadas
- Compreenda e acorde sobre os mecanismos institucionais
- Compreenda e aceite os seus objectivos conexos. Uma medida útil desse empenho consiste em cada país programar esses projectos e intervenções nos respectivos orçamentos nacionais.
- <sup>11</sup> Uma medida útil desse empenho consiste em cada país programar esses projectos e intervenções nos respectivos orçamentos nacionais.



A Unidade RSDI relata que nos últimos anos houve um nível acrescido de confiança dos investidores (em parte relacionada com o boom de matérias primas, forte crescimento na China, etc) na SADC, particularmente em termos de projectos económicos estratégicos. Nestas circunstâncias, os programas de apoio SDI tornaram-se mais focalizados em maximizar ligações a/de projectos para aumentar os impactos de investimento.

- Foi identificado um conjunto de projectos de investimento inter-relacionados e estudos de viabilidade preliminares concluídos?
  - Em caso AFIRMATIVO, proceda para o passo 5.
  - Em caso NEGATIVO, pare aqui até que um conjunto de projectos tenha sido conceptualizado (até à fase de pré-viabilidade).

#### **Passo 5: Identificação e remoção de engarrafamentos**

- QUESTÕES: Em muitos casos, a prática demonstrou que existe um número de “engarrafamentos” – infra-estruturais, políticos e reguladores, burocráticos, institucionais, etc – que estão a evitar a implementação de projectos que doutra forma serão potencialmente viáveis e sustentáveis. Estes precisam de ser claramente identificados, e o empenho assegurado pelos respectivos intervenientes sob a forma, quando e por quem serão eles removidos.
  - Os engarrafamentos chave foram identificados e o acordo assegurado para a sua resolução?
    - Em caso AFIRMATIVO, proceda para o passo 6.
    - Em caso NEGATIVO, pare até que seja alcançado um acordo, ou a confirmação de que o pacote integrado de projectos seja ainda viável mesmo sem acordo em qualquer projecto individual (ou seja, o caso de negócio globalmente permanece válido).

#### **Passo 6: Pacotes detalhados de projectos principais/âncora**

- QUESTÕES: Para identificar e criar pacotes de projectos económica e financeiramente viáveis, será essencial que os governos participantes mobilizem uma forte capacidade técnica para apoiar os processos de identificação, conceptualização e empacotamento de projectos.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> A análise precisa de ser feita a um nível de estudo de pré-viabilidade. *Os estudos de viabilidade detalhados continuam a ser da responsabilidade dos investidores/ adjudicatários.*



As competências terão que ser importadas onde não existirem localmente. Os investidores requerem propostas de desenvolvimento devidamente criadas em pacotes, analisadas e contextualizadas.

- As potenciais oportunidades de investimento foram devidamente criadas em pacotes e acordadas pelos governos participantes?
  - Em caso AFIRMATIVO, proceda para o passo 7.
  - Em caso NEGATIVO, continue com o passo 6.

### **Passo 7: Desenvolvimento de uma estratégia de marketing de investimento**

- **QUESTÕES:** A promoção de corredores de desenvolvimento baseia-se fundamentalmente na promoção e operação de conjuntos integrados de projectos de infra-estruturas e de desenvolvimento económico, operando num contexto propício regulador.

*Estratégia de desenvolvimento consistente:* Um dos mais importantes documentos de marketing para qualquer iniciativa de corredor de desenvolvimento é uma Estratégia de Corredor de Desenvolvimento clara e simplesmente articulada que define a lógica económica global, os vários conjuntos de projectos inter-relacionados, as prioridades de desenvolvimento relativas e o programa de implementação proposto.

*Comunicação consistente:* Dado que o processo de comunicação desta estratégia é também uma actividade chave do marketing, será assim essencial que os principais intervenientes tenham compreendido completamente e tenham acordado sobre a estratégia de desenvolvimento para qualquer empreendimento de iniciativa de corredor, e que transmitam a estratégia (e a sua lógica, as suas prioridades, programas, etc) de forma comum e consistente.

*Marketing reactivo e proactivo de oportunidades de investimento:* A experiência nos corredores de desenvolvimento salientou até agora o facto de que os projectos também precisam de ser comercializados de várias formas aos investidores. Certas oportunidades de investimento podem ser comercializadas com êxito puramente com base na publicidade nos meios de comunicação social nacionais e internacionais<sup>13</sup>. Outros projectos e sectores económicos exigem uma abordagem de marketing mais proactiva<sup>14</sup>. Será essencial notar que só porque uma dada oportunidade de investimento tenha sido levada à atenção de potenciais investidores isso não implica que essa oportunidade não possa ser sujeita a um processo de adjudicação competitivo.

<sup>13</sup> Este tipo de marketing reactivo depende contudo do pressuposto de que os potenciais investidores tenham por hábito ler os meios de comunicação, e isso pode não ser o caso para os potenciais investidores que não sejam da região, ou que sejam até internacionais.

<sup>14</sup> A prática demonstra que no sector do turismo, por exemplo, os investidores de alto perfil internacional exigem uma estratégia de marketing mais proactiva. Estes investidores a nível regional e internacional estão geralmente a considerar muitas oportunidades de investimento em qualquer altura. Não utilizam a comunicação social internacional para oportunidades de investimento, mas antes reagem muito mais positivamente às oportunidades de investimento estratégico que lhes forem apresentadas (ou pelos seus assessores – que desempenham um papel importante na sua tomada de decisões).



As conferências gerais de investidores demonstraram de uma forma geral não ter sucesso ao ligar investidores do sector privado a projectos chave.

*Processos de adjudicação transparentes:* A concepção e implementação de processos competitivos de adjudicação demonstraram ter muito bons resultados em termos financeiros, assim como as propostas técnicas. O uso de adjudicação competitiva é frequentemente um requisito de governos em termos dos processos prevaletentes de concursos do sector público por causa dos benefícios que se propõem oferecer em termos da tomada de decisões objectiva relacionada com a distribuição de recursos sob o controlo do sector público. O sector privado (a nível regional e internacional) cada vez mais não se tem oposto a tais processos de adjudicação por concurso público, desde que o processo, os critérios de adjudicação e a tomada de decisões sejam tidas como sendo transparentes. Como tal, os processos de adjudicação competitivos são encarados como parte integrante do processo que conduz ao estabelecimento de parcerias público-privadas sólidas. A experiência com o marketing de investimentos em relação aos corredores de desenvolvimento sugere que o conjunto inicial de “infra-estruturas” âncora e de projectos do sector económico devem ser alcançados através de processos de PPP cuidadosamente concebidos e geridos.

*Os investidores de elevado perfil e de classe mundial são vitais à criação de mais investimentos:* Parte da realização de projectos âncora deve-se à identificação e garantia de investidores de elevado perfil e de boa qualidade. A boa prática internacional confirma que estes investimentos bem sucedidos de investidores líderes tem tido o efeito de lucro inesperado de atrair números consideráveis de investidores mais pequenos, muitos dos quais com elos a montante e a jusante dos principais investimentos, ou que são potenciais concorrentes contribuindo assim para o efeito de aglomeração. Uma questão de particular preocupação é o processo <sup>15</sup> nos termos do qual as “ofertas” de concurso são adjudicadas.

- Foi alcançado acordo pelos respectivos governos sobre a estratégia de marketing dos investidores, sobre o processo de adjudicação, responsabilidade pela adjudicação de concursos e negociação de contratos?
  - Em caso AFIRMATIVO, proceda para o passo 8.
  - Em caso NEGATIVO, não prossiga até que o necessário acordo seja alcançado.

## **Passo 8: Implementação do processo de adjudicação.**

---

<sup>15</sup> O processo de adjudicação deve cumprir com o quadro de políticas nacionais prevaletente. Conceptualmente um processo básico pode consistir do seguinte:

- Pedido de Expressões de Interesse (EOIs) por partes interessadas (incluindo a elaboração do documento de Prospecção de Projecto de Investimento)
- Selecção dos potenciais licitantes.
- Pedido de Propostas dos licitantes seleccionados.
- Apresentação de Propostas
- Avaliação de propostas e anúncio do Candidato Adjudicado
- Fase de negociação com o Candidato Adjudicado
- Contratação





- **QUESTÕES:** Para assegurar que o processo de ofertas seja percebido como transparente e justo, a boa prática revela que, para além de um processo claramente definido com marcos e prazos relacionados, os critérios a serem usados para o processo de adjudicação (incluindo a ponderação de critérios) deve ser especificado de forma aberta. A constante comunicação com potenciais candidatos e oferentes constitui também um requisito básico.
  - A “contratação” com o Licitador adjudicado (Preferred Bidder) já foi concluída?
    - Em caso AFIRMATIVO, prossiga para o passo 9.
    - Caso contrário, não prossiga até que o contrato seja firmado.

### **Passo 9: Implementação do Projecto**

- **QUESTÕES:** As responsabilidades de implementação serão de acordo com as funções e responsabilidades (incluindo a distribuição de riscos) tal como se descreve nos contratos.

### **Passo 10: Monitorização e revisão**

- **QUESTÕES:** Tipicamente, esta responsabilidade é atribuída ao governo em termos das suas responsabilidades em assegurar a adesão aos quadros reguladores prevaletentes.

### **Passo 11: Identificação de oportunidades de investimento adicionais que decorrem em consequência dos novos investimentos assegurados nos projectos âncora iniciais.**

- **QUESTÕES:** À medida que os projectos e intervenções reguladoras são implementados, podem identificar-se novas oportunidades de investimento posterior. Como tal, o processo que vai do passo 4 ao passo 10 é iterativo. Também pode ser necessário, dependendo das circunstâncias particulares do projecto de investimento, rever e actualizar o programa de trabalho (Passo 3) e a estratégia (Passo 4).