INDÍCE

Acrónimos iii
Sumário Executivo iv

1. Introdução 1

2. AMODER – Associação Moçambicana para o Desenvolvimento Rural

2.1 Instituição 4
2.2 Organização e Pesoal 5
2.3 Sistema de Gestão 9
2.4 Contabilidade 9
2.5 Actividades Creditícias 10
2.6 Volume de Crédito 16
2.7 Fundos de Crédito 20
2.8 Análise Financeira 22
2.9 Estratégias de Actuação e Funcionamento 24
2.10 Conclusões 26
2.11 Recomendações 27
2.12 Implicações 31

3. GAPI – Sociedade de Promoção de Pequenos Investimentos, SARL

3.1 Instituição 33
3.2 Organização e Pessoal 34
3.3 Sistema de Gestão 37
3.4 Actividades Creditícias 39
3.5 Volume de Crédito 42
3.6 Fundos de Crédito 45
3.7 Análise Financeira 48
3.8 Formação 50
3.9 Estratégias de Actuação e Funcionamento 51
3.10 Conclusões 55
3.11 Recomendações 57
3.12 Implicações 58

ANEXOS

1. Termos de Referência

2. AMODER

2.1 Estatutos
2.2 Organigrama
2.3 Comentários ao Diagnóstico sobre a Actual Situação da AMODER

3. GAPI

3.1 Estatutos
3.2 Organigrama da GAPI

ACRÓNIMOS

ACIZA	Associação Comercial, Industrial e Agrícola da Zambézia
AMODER	Associação Moçambicana de Desenvolvimento Rural
BA	Banco Austral
BCM	Banco Comercial de Moçambique
BIM	Banco Internacional de Moçambique
BM	Banco de Moçambique (Banco Central)
CDN	Centro de Desenvolvimento de Negócios
CE	Comissão Europeia
DNCI	Direcção Nacional do Comércio Interno do MIC
DPIC	Direcção Provincial de Indústria e Comércio
FAO	Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação
FADER	Fundo da Associação para o Desenvolvimento Rural
FSU/CE	Unidade de Segurança Alimentar da Comissão Europeia
GAPI	Sociedade de promoção de Pequenos Investimentos, Sarl
ICM	Instituto dos Cereais de Moçambique
MIC	Ministério da Indústria e Comércio
MT	Meticais
ONG's	Organizações não Governamentais
PME's	Pequenas e Médias Empresas
TdR	Termos de Referência

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. Os relatórios da AMODER e GAPI, SARL, em anexo, mostram em detalhe a estrutura institucional destas duas entidades que, na prática, são as principais apoiantes à actividade económica nas zonas rurais, especialmente num segmento de mercado de maior risco e que não é, normalmente, coberto por outras instituições financeiras, nomeadamente a banca comercial.

2. Ao analisarmos estas duas instituições realçamos, sobretudo no caso da AMODER, a necessidade de se entender, as dificuldades e os riscos que tem corrido no apoio directo ao sector rural, com todas as dificuldades que o sector apresenta, agravadas pelo facto dos seus dirigentes, embora com conhecimento na área de comercialização agrícola, terem pouca experiência bancária.

3. As propostas de actuação que se propõem, visam ultrapassar, no curto e médio prazo, os nós de estrangulamento encontrados na análise destas duas instituições, assegurando, assim, o prosseguimento das suas actividades de uma forma sustentável.

   É importante salientar que parte das propostas incluídas nos relatórios, são já, preocupações sentidas pelas instituições e reflectidas nas suas estratégias de actuação e funcionamento.

4. Salientamos, ainda, a necessidade de haver , em cada instituição, por parte dos doadores, uma coordenação na atribuição de fundos, bem como no apoio e controle da aplicação dos mesmos.

5. A seguir referimos comparativamente, as principais vantagens e desvantagens da AMODER e GAPI.

5.1 <u>Vantagens</u>

5.1.1 AMODER

- Tem uma imagem institucional e credibilidade externa;
- Não está sujeita a impostos pelo estatuto de ONG com que opera;
- Tem uma estrutura administrativa montada;
- Tem experiência de crédito no sector rural; e
- Tem um plano de bonificação para bons clientes.

5.1.2 GAPI

- Tem um modelo jurídico de Sociedade Anónima, com fim lucrativo, com uma boa imagem institucional e experiência internacional adquirida;
- Tem uma estrutura hierárquica definida;
- Tem uma estrutura administrativa leve;
- Faz formação interna e externa;
- Os seus funcionários têm experiência bancária;
- Tem a contabilidade ajustada aos critérios do Banco Central;

- Tem a morosidade controlada;
- A percentagem de provisões é razoável;
- Tem activos fixos reduzidos;
- Tem juros competitivos com a Banca Comercial;
- Tem um plano de bonificação para bons clientes;
- Tem superavite operacional; e
- Utiliza parcerias locais para a concessão de crédito a pequenos produtores.

5.2 Desvantagens

5.2.1 AMODER

- Tem uma estrutura pesada;
- Tem a carteira dispersa geograficamente;
- O objecto do mercado é de alto risco;
- O montante da carteira em risco é elevado;
- Tem provisões para cobertura de crédito reduzidas;
- A formação dos seus quadros, em termos bancários, é ainda insuficiente;
- Tem contabilidade de caixa e ausência de normas prudenciais;
- Depende essencialmente de fundos dos doadores e não tem ainda acesso ao crédito bancário;
- Enfrenta um desequilíbrio financeiro com a diminuição da carteira de crédito e aumento dos custos operacionais;
- A sua capacidade para formar os seus mutuários de crédito é ainda limitada.

5.2.2 GAPI

- Tem uma grande dispersão geográfica;
- O objecto de mercado é de alto risco;
- Tem um reduzido número de operações activas;
- Tem uma excessiva dependência dos fundos internacionais;
- Irá ter um aumento dos custos financeiros nos próximos anos, porque as novas linhas de crédito virão já em forma de crédito de longo prazo.

6. São as seguintes as medidas a tomar por cada uma destas instituições:

6.1 AMODER

· De imediato:

. Avaliar e rever as condições de exploração de certas actividades não creditícias que se apresentam com uma siutação financeira deficitária (USR e E.T.T.)

. A AMODER deverá estabelecer um plano de choque para redução dos custos, em particular na componente de salários e em despesas de funcionamento nas Representações;

. Estabelecer um plano de choque para cobrança da carteira em risco;

. Congelar a contratação de pessoal e aumento de salários;

. Avaliar e quantificar a real carteira em risco estabelecendo políticas de provisões de acordo com o estabelecido nestas matérias pelo Banco Central para as instituições financeiras.

· Com o apoio dos doadores:

. Adquirir um programa de software e hardware de crédito;

. Rever o software da contabilidade de acordo com normas bancárias;

. Constituir um fundo rotativo de crédito que permita consolidar o tamanho da massa crítica, aumentando rentávelmente a carteira;

. Contratar assistência técnica e/ou uma empresa especializada para, junto da AMODER, elaborar um estudo de mercado, orientado para a estratégia de colocação de crédito:

- Estudo sectorial: 3 a 6 meses (agro-indústria, comércio)
- Estudo parcial: 2 meses (global da região)

. Contratar assistência técnica e/ou uma empresa especializada no sector para:

- Elaboração de um plano de negócios com análise de rentabilidade, gestão operativa e implementação de controles internos;

- Implementação de normas, regulamentos e metodologias que visem a melhoria dos sistemas de concessão e monitoria dos créditos;

- Realização de um programa intensivo de capacitação do corpo directivo e técnicos de crédito;

· Na base deste apoio a AMODER deverá:

. Concentrar a carteira geográficamente, aumentar o montante máximo por crédito e o valor das respectivas garantias, conceder créditos apenas a pequenas e médias empresas, encontrar parcerias para conceder micro-crédito;

. Incrementar as provisões de acordo com uma política real; e

. implementar normas prudenciais;

. Congelar em 2001 os salários e estabelecer políticas de bonificações (entre 10 a 20%); e

. Elaborar um programa de formação de mutuários a ser executado por empresas especializadas na matéria.

6.2 A GAPI:

· De imediato:

. A GAPI deverá ter, em finais de 2000, o software de contabilidade implantado;

· No curto prazo:

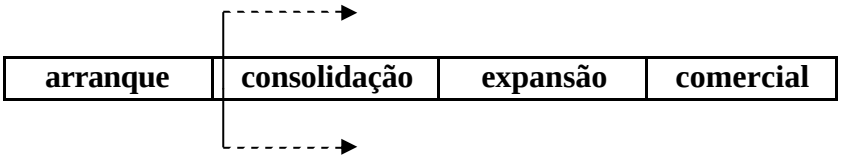
. Contratar assistência técnica e/ou uma empresa especializada para elaboração de normas, regulamentos e metodologias que visem a melhoria dos sistemas de concessão e monitoria dos créditos.

. Estender a sua capacidade de formação a outras instituições financeiras.

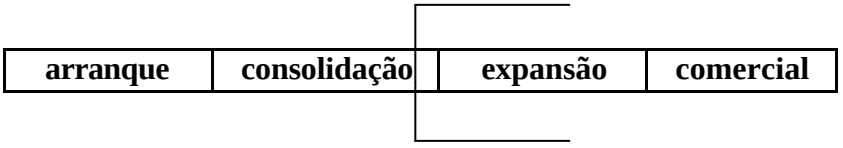
6.3 No gráfico da evolução empresarial as instituições superaram a fase inicial de arranque, entrando na segunda fase da consolidação.

Contudo, enquanto que na AMODER o indicador gráfico mostra uma tendência de estagnação, na GAPI tudo indica que esta se encontra na fase de consolidação.

AMODER



GAPI



ANÁLISE COMPARATIVA

TERMOS DE COMPARAÇÃO	GAPI	AMODER	OPTIMO
Estrutura jurídica	Sociedade Anónima – fim lucrativo	ONG – sem fim lucrativo	Sociedade Anónima com fim lucrativo
Total funcionários	24 – 8 Operativos (2 nas Delegações) - 16 Administrativos	55 - 18 Operativos (12 nas Representações - 37 Administrativos	Um funcionário para cada US$ 100.000 de activos
Relação Pessoal/Operativo Pessoal/Administrativo	32% Operativos 68% Administrativos	33% Operativos 67% Administrativos	50% Operativos 50% Administrativos
Custos pessoal % Total dos custos 99	48,5%	54,8%	-
Custos pessoal % Carteira 99	2.8%	23.4%	Máximo – 20%
Nº. de Dependências	3- Beira e Zambézia 1- Sede em Maputo que faz crédito (utiliza rede bancária)	6 - C. Delgado,Cuamba, Zambézia, Tete, Inham-bane e Chokwé 1 - Sede em Maputo	Preferível utilizar rede bancária e parcerias
Contabilidade	Contabilidade bancária	Contabilidade de caixa	Contabilidade bancária
Nº. de Crédito/99	90	238	≥ 10.000 / Micros ≤ 500 / PME's
Juros	16 a 20% 3% Comissão	18 a 60% (em juro composto) Comissão – 0,75%	Taxa de mercado para juros e comissão
Montante por crédito 99 (USD)	31.122	5.316	-
Total dos Activos (Milhões de Meticais)	140.235	47.850	-
Activo fixo % Total Activos 99	1.78%	9.6%	5%
Capital + Reservas 99 (Milhões de Meticais)	48.093	37.342.8	-
Total da Carteira 99 (Milhões de Meticais)	82.065	26.059	80% do total dos Activos
Nº. Créditos vigentes	300	403	≥ 1.000 PME's
% Provisão total da carteira	22,2%	16%	
Carteira em risco	15%	33%	≤ 10% (média geral em Moçambique – 20%)
Resultado/99 (Milhões de Meticais)	1.256	-2.128	≥ 0
% Provisões Carteira em risco	100% a partir de 1 ano		100% da carteira depois de 180 dias

ESTUDO PARA A FORMULAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE INSTITUIÇÕES MOÇAMBICANAS DE INTERMEDIAÇÃO FINANCEIRA NAS ZONAS RURAIS

1. INTRODUÇÃO

1.1 A Comissão Europeia (CE), no quadro do Programa de Segurança Alimentar aprovado em 1997, disponibilizou a Moçambique o montante de 2,05 milhões de Euro sob a forma de uma facilidade de crédito para o financiamento das operações de comercialização de excedentes agrícolas/grãos no mercado interno.

Os diversos estudos efectuados pela Direcção Nacional de Comércio Interno (DNCI), do Ministério da Indústria e Comércio (MCI) e a Unidade de Segurança Alimentar da Comissão Europeia (FSU), chegaram à conclusão da necessidade de inclusão desta componente no programa de segurança alimentar da CE, essencialmente devido a:

- O problema enfrentado pelos comerciantes (pequenos e médios operadores) das zonas rurais no acesso ao crédito são um dos obstáculos ao desenvolvimento dos mercados para a comercialização de excedentes agrícolas.

- A debilidade do pequeno e médio empresário em matéria de capacidade de gestão, de capacidade financeira e a falta de uma cultura de crédito aliada às inadequadas infraestruturas de suporte ao desenvolvimento das suas actividades, bem como, às difíceis possibilidades de comunicação, não cativam a banca comercial no envolvimento, a curto prazo, em operações de crédito acessíveis, nas zonas rurais.

- Os pequenos produtores das zonas rurais são grandemente afectados pelas dificuldades sentidas pelo empresariado rural, pois além do acesso à compra de insumos básicos para a sua produção ser limitado, não vêm comercializados os excedentes da sua produção.

1.2 Assim sendo e, na base das conclusões apresentadas nos estudos atrás referidos, o reforço das instituições financeiras a actuar nas zonas rurais e junto ao grupo alvo – Pequenas e Médias Empresas – foi identificada como a melhor alternativa para a expansão do crédito a este grupo, em moldes sustentáveis.

1.3 As duas principais instituições envolvidas na concessão de crédito às zonas rurais são a AMODER e GAPI, sendo:

- A AMODER, uma ONG nacional, com experiência na gestão de fundos próprios e de fundos de doadores para crédito à comercialização agrícola, tendo as suas operações concentradas nas regiões de alto potencial agrícola na zona Norte do País.

- A GAPI, uma instituição não monetária, cujas actividades estão centradas na gestão de financiamentos de doadores para crédito de investimento a pequenas e médias empresas em diversos sectores de actividade. A GAPI presta, também, serviços de apoio aos seus mutuários, em particular através da formação na área de gestão empresarial. Opera basicamente no Sul e Centro do País.

A intervenção recomendada tem em vista a ideia de um programa integrado para atenuar os constrangimentos de acesso ao crédito visando:

- O reforço da AMODER e GAPI, quer em termos institucionais, quer em termos financeiros, assegurando o prosseguimento das suas actividades de uma forma sustentável.

- A prestação de assistência aos pequenos e médios comerciantes para melhorar a sua capacidade de gestão por forma a criar o desenvolvimento de negócios bancáveis.

1.4 O estudo tem como principal objectivo operacionalizar a facilidade de crédito de 2,05 milhões de Euro, através de um programa de desenvolvimento institucional dirigido à AMODER e GAPI que poderá incluir uma componente de crédito com uma clara estratégia de intervenção na actividade de comercialização agrícola das zonas rurais.

1.4.1 Assim sendo e, tendo por base os termos de referência definidos, apresenta-se, a seguir, o relatório preliminar do progresso sobre a análise institucional da AMODER e GAPI centrado na análise da orgânica e funcionamento destas instituições, bem como nas perspectivas futuras de actuação de cada uma delas.

1.4.2 O método de trabalho seguido consistiu:

- no estudo e análise do documento "Opções Financeiras para a Comercialização Agrícola em Moçambique" – Dez. 1999 [*];

- na recolha e análise de informação junto destas duas instituições, nomeadamente:

  . Relatório de Contas, na GAPI
  . Relatórios anuais de plano e de actividades na AMODER

- na recolha e análise de opiniões junto dos Responsáveis das duas instituições, bem como na recolha de informação detalhada nos respectivos Departamentos.

1.4.3 Consultou-se a opinião sobre a problemática de crédito à comercialização e normas do sistema bancário junto de alguns bancos comerciais em Maputo (BIM e BCM) e em Quelimane (Banco Austral).

[*] MICTUR (1999) "Opções Financeiras para a Comercialização Agrícola em Moçambique", nota de pesquisa nº. 11, DNCI; Maputo.

Paralelamente consultou-se a Direcção de Supervisão Bancária do Banco de Moçambique, onde se abordaram questões sobre o sistema financeiro de Moçambique.

1.4.4 Visitou-se-se, também, as províncias da Zambézia, Niassa e Nampula e nelas, além do CDN da GAPI na Zambézia e a Representação da AMODER em Cuamba, contactou-se com os clientes destas duas instituições, bem como com associações de produtores, comerciantes e grossistas.

Na província de Nampula, outras experiências de crédito foram analisadas – CARE: Programa Cresce, em Malema e Nampula.

Este trabalho foi efectuado em estreita colaboração com o projecto FAO de assistência à gestão do mercado financiado pela C.E. que presta apoio técnico à Direcção Nacional de Comércio Interno a funcionar no Ministério da Indústria e Comércio e também, em estreita colaboração com a Unidade de Segurança Alimentar.

2. AMODER – Associação Moçambicana para o Desenvolvimento Rural

2.1 Instituição

2.1.1 A AMODER, Associação Moçambicana para o Desenvolvimento Rural, é uma Organização Não Governamental, criada em Setembro de 1993. É uma pessoa colectiva que não tem por fim, o lucro económico dos associados, dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, de acordo com os estatutos em anexo.

Foi criada com o objectivo de promover acções que normalizem e melhorem as condições de vida da população rural, aumentando os seus níveis de rendimento, de produção e de autosuficiência alimentar, identificando, promovendo e financiando projectos de iniciativa e execução locais, nomeadamente os programas de aprovisionamento de factores de produção e de produtos de incentivo ao incremento da comercialização agrícola, tendo para o efeito uma licença para o exercício de funções de crédito passada pelo Banco de Moçambique.

De acordo com o estatuto financeiro vigente a Associação não está autorizada a captar poupanças, mas apenas a conceder crédito de forma massiva aos seus clientes. A Associação é só obrigada a apresentar, semestralmente, determinado tipo de informação ao Banco Central: número de créditos concedidos, montante aplicado, reembolsos recebidos, carteira atrasada, entre outras.

Ao Conselho de Direcção e posteriormente à Assembleia Geral reporta os seus resultados financeiros globais e sociais.

2.1.2 A AMODER no final do exercício de 1999 tinha como capital 9.999 mil milhões de Meticais (770.000 USD), resultado da aplicação de fundos próprios provenientes da venda de roupa usada e da gestão dos financiamentos de outras organizações como: DANIDA (Fundo de Crédito Rural na Província de Tete), Embaixada da Irlanda (Fundo de Crédito para o Comércio Rural – Inhambane), União Europeia (Fundo de Crédito para o Comércio Rural – Niassa/Nampula) e OXFAM – Bélgica (Projecto de Segurança Alimentar – Macomia, Cabo Delgado).

2.1.3 A Associação, de acordo com os estatutos, tem como orgão máximo a Assembleia Geral de Sócios que reúne anualmente para a aprovação do relatório de actividades e de contas, bem como dos planos estratégicos e de actividades e, dos orçamentos. Estes sócios não aportam qualquer contribuição financeira sendo fundadores e a título honorário.

O Conselho de Direcção composto por um Presidente e três vogais assegura a execução dos planos e orçamentos aprovados em Assembleia Geral e a sua actividade é controlada por um Conselho Fiscal com três membros.

A gestão diária das actividades da Associação é garantida por um Director Executivo.

2.1.4 A Associação possui actualmente 26 membros, dos quais 24 individuais e 2 ONG's suecas. O Director Executivo é membro da Assembleia Geral.

2.2 Organização e Pessoal

2.2.1 O organigrama em anexo mostra a estrutura organizativa da AMODER.

Para a realização das suas funções a AMODER está estruturada em unidades ramais e unidades funcionais:

- Unidades ramais:
  a) Fundo da Associação para o Desenvolvimento Rural (FADER)
  b) Unidade de Selecção de Roupa (USR)

- Unidades funcionais:
  a) Gabinete de Estudos e Projectos
  b) Departamento de Administração
  c) Departamento de Contabilidade e Finanças

Ao nível do Director Executivo funciona, como orgão de apoio, um colectivo (Conselho Técnico) onde participam para além dos responsáveis dos Gabinete e Departamentos acima referidos, os três supervisores de crédito afectos ao FADER.

Com vista a assegurar a implementação das suas actividades a AMODER possui uma Sede localizada em Maputo e seis Representações provinciais e/ou regionais: Gaza - Chókwe, Inhambane – Massinga, Tete – Cidade de Tete e um escritório em Ulongwé (Angónia), Zambézia – Alto Molocué, Niassa – Cuamba e, Cabo Delgado – Pemba e um escritório em Montepuez. Destas Representações a de Chókwe foi reduzida à sua mínima função devido às cheias ocorridas na província de Gaza.

As Representações não têm limites de créditos atribuídos e foram estruturadas para um volume de operações superiores ao que operam actualmente.

Estas Representações operam um registo contabilístico parcial, que consiste fundamentalmente no controle de caixa e bancos, com uma conta de gastos, conciliações bancárias e controle de carteira, entre outros.

O trabalho comercial desenvolvido pelo representante e os técnicos de crédito não é muito agressivo e tem um período de pico que normalmente coincide com a época de comercialização (Maio, Junho, Julho e Agosto). Assinalamos, como exemplo, o caso da representação de Cuamba, que recebe uma média de sessenta pedidos mensais, no período assinalado e, reduzem-se a uma média de seis pedidos nos restantes meses. No entanto o trabalho da Representação é centrado, fora daquele período, no acompanhamento e recuperação do crédito. Esta actividade obriga à existência permanente dum técnico de crédito pois é uma actividade muito itenerante, obrigando a várias deslocações para o encontro e controle do cliente.

Referimos, a seguir, as funções principais das unidades directamente ligadas à actividade creditícia e gestão da Associação, de acordo com a proposta da Responsável pelo Departamento de Estudos e Projectos a ser submetida a discussão e aprovação do Conselho de Direcção.

São funções do FADER, entre outras:

- Estabelecer e gerir fundos de crédito.

- Popôr ao Director Executivo as condições de financiamento e de elegibilidade dos mutuários.

- Avaliar e propôr ao Director Executivo a aprovação de pedidos de crédito.

- Processar os pedidos de crédito e os financiamentos concedidos.

- Monitorar a execução dos financiamentos concedidos e o impacto dos mesmos nas actividades financiadas.

- Estabelecer políticas e regras uniformes de tratamento da delinquência.

- Implantar sistemas de gestão de informação que permitam a obtenção e uso tempestivo de informação sobre a qualidade da carteira.

- Prestar conta aos financiadores, através da elaboração de relatórios periódicos.

- Fazer a gestão de recursos de crédito e donativos para o financiamento das operações de crédito.

- Formar o seu pessoal e promover a formação dos seus mutuários.

- Preparar os programas de actividades e os relatórios do FADER.

São funções do Gabinete de Estudos e Projectos, entre outras:

- Avaliar o risco das operações financeiras do FADER.

- Realizar estudos sócio-económicos, técnicos, sectoriais e multi-sectoriais.

- Realizar avaliações de projectos da AMODER.

- Participar na formulação da política de desenvolvimento da AMODER.

- Avaliar e melhorar os sistemas de informação para gestão das actividades da AMODER.

- Analisar políticas macro-económicas e sectoriais de desenvolvimento.

- Preparar projectos e programas de crédito.

- Desenvolver novas linhas de crédito e outros produtos financeiros.

- Apreciar propostas de investimento da AMODER.

- Participar no desenho de conteúdos e na formação do pessoal da AMODER.

- Coordenar a preparação do plano e o relatório de actividades da AMODER.

São funções do Departamento de Finanças e Contabilidade, entre outras:

- Programar e fazer o controle da tesouraria.

- Proceder ao registo contabilístico de todas as operações realizadas.

- Produzir os balancetes, balanços e demonstrações de resultados da AMODER.

São funções essenciais das Representações:

- Representar as actividades da AMODER na Província, ou Região.

- Garantir a recolha da informação e acompanhamento das actividades financiadas pela AMODER.

- Identificar novos projectos e canalizar propostas de financiamento para a Sede.

- Apresentar ou organizar pré-avaliações dos pedidos propostos.

- Contactar as autoridades locais e entidades económicas e financeiras na Província não só, para a actualização de prioridades de acções a desenvolver e apoiar, como também, para avaliar a inserção dos potenciais projectos e clientes na área daqueles.

- Assegurar a administração corrente da Representação elaborando relatórios mensais de actividades e de contas e enviando os mesmos à Sede.

- Elaborar propostas de orçamento para a actividade da Representação no ano seguinte.

Estas Representações operam como agências de representação e na prática, incrementam notoriamente os custos operacionais, sem reflectir um crescimento operacional efectivo.

2.2.2 Ao nível da Sede todos os Departamentos têm computadores e, com o objectivo de elevar a qualidade e eficiência do sistema de informação para a gestão de crédito, será adquirido e instalado o novo pacote informático de gestão do crédito que deverá ser compatível com o programa de gestão contabilístico instalado no ano passado. É importante assinalar que existem restrições de fundos para adquirir este programa, o qual pode retardar a sua implementação (Custo aproximado de 40.000 US$ incluindo software, hardware e formação).

A nível das Representações, à excepção de Chokwé, embora todas elas tenham computador, só a nível de Cuamba, Tete e Pemba, as comunicações se fazem por e-mail, continuando contudo a serem difíceis e nem sempre funcionarem..

As restantes, para além do uso do telefone, utilizam o correio como forma de comunicação e envio e recebimento de documentos, bem como, portadores que ocasionalmente se desloquem de e para as Representações, o que significa que elas funcionam, na prática, como mensageiro, sem nenhum poder de decisão.

Em todas as Representações, à excepção da Representação do Chókwe que irá ser fechada, como resultado das cheias ocorridas o ano passado naquela região, pretende-se introduzir o sistema de gestão de crédito em compatibilidade com a Sede com prioridade para as Representações de Pemba, Cuamba e Tete.

2.2.3 O quadro de pessoal da AMODER possui 55 trabalhadores repartidos pela Sede (16) e seis Representações (39). Destes 55 trabalhadores, cerca de 33% estão essencialmente integrados na actividade de financiamento e 67% na actividade administrativa que não gere receitas.

O pagamento do quadro de pessoal é efectuado com fundos próprios e dos programas da AMODER com financiamento externo, à excepção de duas técnicas que são voluntárias e pagas pela ONG Grupo África da Suécia.

A AMODER mostra uma estrutura administrativa sobredimensionada, face a um volume de operações produtivas muito reduzido.

2.2.4 Os quadros técnicos da AMODER não têm experiência financeira anterior e recebem, a nível da Sede, formação interna sobre o funcionamento da Associação e sobre as normas de concessão e monitoria dos créditos. Essa formação é acompanhada a nível das Representações aquando das deslocações às mesmas dos supervisores de crédito. Contudo, não existem manuais escritos que apoiam essa formação. Os Representantes e técnicos de crédito deslocam-se, uma vez por ano, à Sede para discussão, reciclagem e formação num tema específico.

A limitação dos recursos financeiros limita a formação externa à Associação. No entanto os quadros da AMODER têm participado em encontros e seminários organizados por várias instituições com temas relacionados com micro-finanças, créditos e delinquência, comercialização agrícola e segurança alimentar.

A AMODER não planifica acções de formação dos seus quadros, existindo, no entanto, propostas junto aos financiadores para que a formação seja considerada.

2.3 Sistema de Gestão

2.3.1 A AMODER trabalha com um plano de actividades e orçamento anual aprovado pela Assembleia Geral no primeiro trimestre de cada ano.

A execução do plano de actividades e orçamento é controlado pelo Conselho de Direcção e semestralmente é apresentado um relatório das actividades de financiamento que analisa a carteira de crédito, nomeadamente o financiamento concedido, os desembolsos, a taxa de reembolso e a carteira contenciosa, não só globalmente como por regiões.

Este relatório é normalmente discutido e analisado ao nível do Conselho de Direcção alargado (isto é, são convidados a participar os membros da Assembleia Geral residentes em Maputo).

No final de cada exercício a AMODER prepara o relatório de actividades que é presente no primeiro trimestre do ano seguinte e aprovado em Assembleia Geral.

Cabe ao Director Executivo a gestão diária da AMODER.

2.3.2 As auditorias às contas da Associação são feitas por uma empresa credenciada – KPMG, que realizou as auditorias em 1997 e 1998, estando no início a realização das auditorias de 1999 e 2000.

Não há obrigatoriedade de publicação do relatório, mas a AMODER distribui-o a diversas entidades para conhecimento.

2.3.3 A AMODER possui um plano de negócios projectado a cinco anos que termina no final deste ano.

2.4 Contabilidade

2.4.1 A Contabilidade é centralizada e processa-se através de um programa de contabilidade na Sede em Maputo.

A Contabilidade é de caixa, o que implica que a conta resultado experimente grandes oscilações dos seus juros, especialmente durante os períodos em que a carteira tem período de deferimento. Durante estes períodos a AMODER representa dificuldades de liquidez para cobrir os seus gastos operacionais.

2.4.2 Na matéria de provisões para cobrir o risco de carteira, deve actuar com fundamento na recomendação da auditoria externa. Contabiliza-se uma vez ao ano sem se ajustar a uma política coerente com o alto risco que esta instituição assume.

2.4.3 O plano de contas ajusta-se aos critérios contabilísiticos básicos para as ONG's financeiras, tendo a AMODER vindo a utilizar o plano oficial de contas comercial.

O activo corrente considera o portofólio de liquidez: a carteira de crédito individual e institucional e as participações financeiras (Empresa de Transporte – Translôcue). O montante desta participação supera os 300.000 US$ e a última oferta de compra recebida foi de 150.000 US$, o que nos leva a propôr a necessidade do aprovisionamento acelerado da diferença respectiva.

Os activos fixos contabilizam-se pelo seu valor de aquisição e consideram a depreciação de acordo com a norma vigente. Contudo consideramos excessivamente longo o prazo de sete anos para os computadores (o standard internacional recomenda três anos).

No caso da DANIDA o donativo contabiliza-se no passivo, dado que ainda não está definido se corresponde a um donativo patrimonial ou a um empréstimo a longo prazo, contabilizando-se os restantes como receitas.

A conta de resultados reflecte uma perda durante o primeiro semestre de 2000 de 1.209 milhões de Meticais equivalente a 73.000 US$ decorrente na actividade de crédito. Supostamente projecta-se uma perca no final do exercício de cerca de 100.000 US$. Se considerarmos a actividade global da AMODER este cenário é ainda agravado pelos resultados negativos da venda de roupa de fardo.

2.5 Actividades Creditícias

2.5.1 A AMODER promove a concessão de crédito para a realização de actividades económicas de iniciativa local às pequenas e médias empresas privadas e nacionais, quer sejam individuais, associações ou cooperativas, desde que estejam legalmente constituídas, essencialmente para as seguintes actividades:

- Comercialização agrícola
- Comércio rural
- Comercialização de pescado
- Indústria moageira
- Agro-pecuária
- Pesca
- Transporte de carga

No caso da comercialização agrícola o financiamento pode também beneficiar as grandes empresas de comercialização (grossistas), com o objectivo de completar o ciclo de comercialização garantindo desta forma o escoamento e venda dos produtos dos pequenos e médios mutuários de créditos.

Os créditos são sobretudo de curto-prazo (comercialização agrícola em especial) e investimentos na criação de pequenas indústrias locais. A prática diz que os prazos de investimento não têm ultrapassado os três anos.

Em princípio a AMODER deve continuar a concentrar a sua estratégia de colocação de crédito no sector de pequenas e médias empresas, excluindo nesta fase o financiamento de micro-empresas rurais, a não ser que se estabeleçam acordos com ONG's locais ou outras formas associativas, formais ou não. Esta estratégia explica-se pelos altos custos operacionais, pelos limitados resultados, pela ausência de economia de escala, pela dispersão geográfica que não permite o acompanhamento conveniente do crédito. Esta estratégia é também adequada pela preocupante e altíssima sinistralidade.

2.5.2 As condições de crédito variam de acordo com o tipo de actividade sendo no entanto obrigatório, para todos eles, a assinatura de um contrato de crédito notarialmente reconhecido e a apresentação de garantias de acordo com o montante concedido (acima de 75 milhões de Meticais é exigida a hipoteca de bens móveis ou imóveis passíveis de registo – viaturas, edifícios, etc – garantias reais).

Paralelamente utiliza-se a livrança – título de crédito que pode ser accionada em tribunal. O valor dos bens dados em garantia devem cobrir o montante total da dívida (capital + juros), incluindo mais 20% daquela para cobrir despesas adicionais no caso de accionamento das mesmas.

As operações de crédito são aprovadas por um prazo médio de oito meses com um período de diferimento de três meses (capital + juros), o qual implica que a amortização dos últimos desembolsos coincida com o início da temporada do ano seguinte.

A taxa de juros da AMODER varia entre 28% a 60% ao ano, calculadas num processo de juros compostos, com periodicidade mensal. O nível de juros praticado é revisto anualmente, reflectindo os níveis praticados no mercado pela banca comercial.

Existe bonificação, a partir do segundo crédito, para os bons clientes.

A taxa de juro é determinada em função do tipo de financiamento, cliente e garantias oferecidas.

Todos os créditos estão sujeitos a uma taxa de preparos de 0,75% que é cobrada, juntamente com os juros e que poderia, eventualmente ser revista.

Qualquer montante entregue para amortização visa primeiro o pagamento de comissões, multas, juros e por último o capital em dívida.

Condições de crédito por tipo de actividade:

Os valores abaixo indicados, por tipo de actividade, são apenas indicativos, podendo serem ultrapassados de acordo com o tipo de financiamento e de cliente.

Como a AMODER não financia o início da actividade, mas sim a continuação desta, não é fixada uma taxa de comparticipação do beneficiário sendo o montante a financiar determinado de acordo com o nível do empreendimento e a experiência do proponente.

- Comercialização agrícola

  Valor (MT): de 10.000 a 800.000 contos
  Prazo: de 5 a 11 meses
  Juros: de 2,5 a 5% (juro composto)
  Período de diferimento: de 2 a 3 meses
  Desembolsos: em 1,2 ou 3 tranches
  Amortização do crédito: pagamentos mensais e sucessivos de juros, ou capital e juros podendo as prestações serem iguais ou desiguais

- Comércio

  Valor (MT): de 2.500 a 75.000 contos
  Prazo: de 6 a 24 meses
  Juros: de 3 a 4% (juro composto)
  Período de diferimento: 0 a 2 meses
  Desembolsos: em 1 ou 2 tranches
  Amortização: pagamentos mensais ou bimensais de juros, ou capital e juros, podendo as prestações serem iguais ou desiguais

- Transporte

  Valor (MT): de 30.000 a 400.000 contos
  Prazo: de 8 a 36 meses
  Juros: 2,5% (juro composto)
  Período de diferimento: de 1 a 2 meses
  Desembolsos; 1 tranche
  Amortização do crédito: pagamentos mensais e sucessivos de juros, ou capital e juros, podendo as prestações serem iguais ou desiguais

- Pequena Indústria (moageiras e outras)

  Valor (MT): de 50.000 a 150.000 contos
  Prazo: 36 meses
  Juros: 2,5% (juro composto)
  Período de diferimento: de 2 a 3 meses
  Desembolsos: até 3 tranches
  Amortização: pagamentos semanais e sucessivos de juros, ou capital e juros, sendo o valor das prestações determinado de acordo com a sazonalidade da actividade

- Reabilitação

  Valor(MT): inferior a 50.000 contos
  Juros: 1,5% (juro composto)
  As restantes condições são idênticas às do crédito ao comércio, ou indústria quer se trate da reabilitação de lojas ou instalações de moageiras e outras.

· Agricultura

Valor (MT): de 10.000 a 200.000 contos
Prazo: 6 meses
Juros: 2,5% (juro composto)
Período de diferimento: 6 meses
Desembolso: em 1 ou 2 tranches
Amortização do crédito: numa única prestação de capital e juros, após a colheita e comercialização do produto

· Agro-Pecuária

Valor (MT): até 30.000 contos
Prazo: de 24 a 36 meses
Juros: 2,5% (juro composto)
Período de diferimento: 3 a 6 meses
Desembolso: em 1 ou 2 tranches
Amortização do crédito: pagamento de juros, ou capital e juros sendo as prestações iguais e a periodicidade determinada de acordo com a sazonalidade da operação

· Comercialização de Pescado

Valor (MT): até 60.000 contos
Prazo: 3 a 12 meses
Juros: 5% (juro composto)
Período de diferimento: até 2 meses
Desembolso: em 1 ou 2 tranches
Amortização do crédito: pagamento de juros, ou capital e juros podendo as prestações serem iguais ou desiguais

2.5.3 Os critérios de selecção dos mutuários são:

- Contribuição da actividade financiada para o desenvolvimento da economia rural
- Viabilidade técnico-económica do pedido apresentado
- Idoneidade do peticionário
- Informação bancária abonatória, caso seja cliente
- Informação abonatória das autoridades locais
- Experiência na gestão do tipo de projecto para que pretende o financiamento
- Experiência de créditos; e
- Garantia que apresenta para cobrir o montante total do financiamento

Paralelamente constitui exigência da AMODER:

- Que a actividade se realize nos Distritos abrangidos pelas representações regionais

- Que o peticionário resida no local da actividade, isentando-se os que mostrem capacidade para actuar em mais de um Distrito

- Que a actividade financiada não tenha impacto negativo no meio ambiente

2.5.3.1 Processamento dos pedidos:

O processamento dos pedidos segue o seguinte cronograma:

- Recepção e análise do pedido nas Representações da AMODER, identificando-se as informações adicionais e as clarificações necessárias. O pedido é apresentado em forma de carta.

- Entrevista ao peticionário e visita ao local das suas actividades. A ficha em anexo é preenchida caso se trate de crédito à comercialização, e/ou comércio. Esta entrevista é efectuada pelo representante da AMODER na Região e/ou Província.

- Investigação sobre a idoneidade e capacidade do peticionário.

- Análise do pedido pelo Representante local da AMODER e emissão dum parecer.

- Análise económica e financeira do pedido pelo Supervisor técnico da Sede da AMODER.

- Análise do pedido pelo Conselho Técnico na Sede da AMODER e em caso de parecer positivo:

  . submissão para aprovação ao Conselho de Direcção da AMODER; ou

  . Director Executivo quando dentro das suas competências.

2.5.3.2 Aprovação dos pedidos de crédito

O Conselho de Direcção da AMODER é o responsável pela concessão dos créditos. As decisões são tomadas com base nos pareceres emitidos pelo Director Executivo, depois da análise feita por um Conselho Técnico, composto pelos técnicos da Sede, com base na proposta do Representante local.

O Director Executivo tem competência para aprovar créditos para a comercialização agrícola até 75.000 contos.

Esta competência é também extensível para o programa de Inhambane que não é de comercialização agrícola.

Este processo tem demorado cerca de 30 a 45 dias no caso da comercialização agrícola, podendo estender-se por mais tempo noutras actividades. Esta situação deve-se sobretudo às dificuldades no contacto com o mutuário devido não só às dificuldades nas comunicações telefónicas, como também às grandes distâncias até à Representação da AMODER na Província/Região.

Para colmatar estas dificuldades, no sentido de abreviar todo o processo de análise e concessão do crédito nos períodos de maior concentração de pedidos (de Abril a Julho), o Director Executivo desloca-se com o Supervisor respectivo às Províncias.

Estas visitas têm também um carácter formativo junto do Representante local da AMODER não só nos aspectos de crédito, como também na própria administração da Representação. Essas visitas visam também o contacto directo com os mutuários tanto com crédito em curso, como em atraso, imprimindo uma maior responsabilização no cumprimento da suas obrigações.

2.5.3.3 A utilização e amortização dos créditos

A utilização do crédito é efectuada após a autenticação notarial do contrato e a formalização das garantias.

A utilização é efectuada por entrega de cheque ao mutuário, controlada pelo FADER e Departamento de Finanças e Contabilidade e prelo Representante da AMODER na Província/Região.

Se a utilização é efectuada por tranches, a entrega da tranche seguinte obriga à confirmação da correcta utilização da tranche anterior.

O controle da amortização dos créditos é da responsabilidade do Representante local da AMODER que fará a recolha dos reembolsos. O processamento da amortização dos créditos cabe ao responsável da Representação e, na Sede, ao FADER que determina a parte do capital e dos juros em cada reembolso, controlando também as prestações vencidas e o saldo em dívida. Esta informação segue posteriormente para o Departamento de Finanças e Contabilidade.

Em caso de atrasos nos pagamentos são aplicados juros de mora apenas para créditos com valores superiores a 75.000 contos, no caso de crédito à comercialização agrícola, podendo ser renegociado o programa de amortização do crédito. Em reincidentes não justificados, são accionadas as garantias.

As acções principais para a recuperação dos créditos em contencioso centram-se na renegociação directa com os clientes, pessoas sociais envolvendo também as autoridades administrativas e policiais locais e só, em último caso, se recorre às autoridades judiciais onde o tratamento é de difícil e demorada resposta.

2.5.3.4 O acompanhamento dos créditos

A monitoria das actividades financiadas cabe essencialmente aos técnicos da Representação com apoio do Supervisor da Sede, respectivo. A monitoria inclui visitas regulares aos locais de actuação do mutuário financiado, avaliação dos mapas periódicos de prestação de contas da actividade financiada e entregue regularmente pelo mutuário à Representação, bem como à análise da situação das amortizações.

O critério de definição de carteira em risco não é claro, tal como a política de constituição de provisões e de definição de crédito mal-parado.

2.6 Volume de Crédito

2.6.1 O volume total de crédito concedido em acumulação pela AMODER desde o início da sua actividade creditícia em 1994 até 1999, foi de 4,9 milhões de USD, para um total de 677 operações financiadas, sendo sobretudo a comercialização agrícola a actividade de maior relevo (cerca de 77% do crédito concedido).

A média aritemética de colocação de crédito por agência nos últimos seis anos é de 112,8 operações, o que significa uma média de 18.5 operações/ano e 1.5 operações/mês. Em 1999 dá uma média de 39 operações por Representação e 3.3 operações/mês.

2.6.1.1 A carteira de crédito da AMODER cresceu de 295.877 USD em 1994 para 1.265.210 USD em 1999. A partir de 1996 e, à excepção de 1997, a carteira não sofreu grandes alterações, mantendo em Junho de 2000 a mesma tendência dos dois últimos anos – ligeiramente superior a 1.000.000 US$.

2.6.1.2 A baixa verificada em 1977 na carteira de crédito deve-se ao facto de, até àquele ano, a AMODER financiar essencialmente o Instituto de Cereais de Moçambique (ICM), grande interveniente na comercialização de cereais. Após aquele ano, a falta de apoio do Estado ao ICM fez com que aquele Instituto não tivesse recorrido ao crédito da AMODER. Daí, também, a evolução do valor do crédito médio por mutuário ser decrescente (de 37.000 US$ em 1994 para 5.300 US$ em 1999).

2.6.1.3 Esta situação obrigou a AMODER a uma maior dispersão geográfica a fim de conseguir cobrir um maior número de intervenientes no processo de comercialização agrícola, sua principal actividade financeira. O número de créditos passou de 8 para 238 em 1999.

2.6.2 Após a cobrança total do crédito não existe uma política real de acompanhamento dos clientes. Contudo, como a amortização do crédito concedido recai no início do período de nova concessão de crédito, os clientes estão, praticamente, em permanente contacto com a AMODER.

Número e Valor de créditos concedidos

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL
Valor do crédito concedido por actividade (000'MT)							
- Comercialização agrícola	1.000.000	2.860.000	13.728.000	4.255.000	10.293.000	11.116.000	43.252.000
- Reabilitação de lojas	482.000	670.000	250.000	46.000	15.000	63.000	1.526.000
- Fundo de maneio para mercadorias			30.000	415.000	710.000	1.287.000	2.442.000
- Transporte rural			40.000		900.000	600.000	1.540.000
- Pequena indústria	20.000	35	142.000	512.000	1.536.000	479.000	2.689.035
- Agro-pecuária	249.000		247.000	351.000	514.000	353.000	1.714.000
- Outras actividades				83.000	237.000	2.136.000	2.456.000
TOTAL (000'MT)	**1.751.000**	**3.530.035**	**14.437.000**	**5.662.000**	**14.205.000**	**16.034.000**	**55.619.035**
TOTAL (USD)	**295.877**	**397.079**	**1.295.961**	**496.885**	**1.198.431**	**1.265.210**	**4.949.442**
Nº de créditos concedidos	**8**	**34**	**101**	**98**	**198**	**238**	**677**

2.6.3 A distribuição do crédito por Províncias, a partir de 1997 é a seguinte:

Província	**Total acumulado até 1996**		**1997**		**1998**		**1999**		**TOTAL**	
	Nº de Crédito	000 MT	Nº de Crédito	000 MT	Nº de Crédito	000 MT	Nº de Crédito	000 MT	Nº de Crédito	000 MT
C.Delgado/ Niassa			51	3.915	67	8.421	51	5.856	169	18.192
Niassa/ Nampula			-	-	35	1.683	71	4.658	106	6.341
Zambézia			15	897.5	19	585	15	735	49	2.217,5
Tete			8	345	36	2.535	24	3.385	68	6.265
Inhambane			-	-	32	380	68	702	100	1.082
Zona Sul (Gaza)			24	504,5	9	601	9	689	42	1.803,5
Sub-Total			**98**	**5.662**	**198**	**14.205**	**238**	**16.034**	**534**	**35.901**
Acumulado 1996	**143**	**19.718**							**143**	**19.718**
TOTAL	**143**	**19.718**	**98**	**5.662**	**198**	**14.205**	**238**	**16.034**	**677**	**55.619**

Até 1996, os créditos foram essencialmente concedidos para a reabilitação de lojas no Norte da Zambézia e para a comercialização agrícola através do ICM, abrangendo sobretudo o Norte da Zambézia, o Sul de Cabo Delgado e Niassa Oriental, tendo estas últimas beneficiado de 44% do volume de créditos concedidos e 40% dos beneficiários da AMODER.

2.6.3.1 Esta situação deve-se por a AMODER ter iniciado a sua actividade naquela região com o apoio do programa a fundo perdido e a crédito (ARO/Namuno e Niassa Oriental)

2.6.3.2 No entanto em 1999 observa-se, em relação a 1998 e ao montante concedido, uma redução em Cabo Delgado e o crescimento em Niassa e Nampula devido à aprovação em 1998 do fundo da União Europeia de 943,216 Euro (± 850.000 USD), para ser utilizado naquelas duas Províncias em 5 anos.

Esta tendência continua em 2000 (até Junho) correspondendo o crédito concedido em Niassa/Nampula a 34% do montante aprovado. Seguem-se Cabo Delgado e Tete com 30% e 23% respectivamente.

O crédito à comercialização agrícola continuou em 2000 a corresponder a cerca de 75% do volume de créditos concedidos e contemplou cerca de 61% dos mutuários.

2.6.4 A taxa de reembolso em 1997 foi de 78% sendo a taxa de recuperação na Zambézia a mais baixa (29%), devido aos créditos concedidos para a reabilitação de lojas que não tiveram o impacto desejado. É preocupante o baixo resultado obtido nas representações da Zambézia e Zona Sul. Seria aconselhável uma avaliação da actividade destas Representações.

Em 1998 esta taxa desceu para 50% devido à grande baixa verificada na produção agrícola e consequente redução na comercialização, tendo subido para 71% em 1999. No corrente ano prevêem uma recuperação à volta de 80%, devido ao resultado do estabelecimento de critérios mais adequados às actividades daqueles e a rotinas de intervenção atempadas para os casos de incumprimento.

2.6.5 Em finais de 1999 e desde o início de actividade, 38 créditos foram considerados incobráveis, sendo o prejuízo da ordem dos 561 milhões de Meticais (43.154 US$), coberto pelas provisões criadas para o efeito.

A carteira contenciosa em 1999 abrange 104 mutuários, correspondendo um total de capital e juros de 9.370 milhões de Meticais (720.770 US$).

Esta informação foi-nos fornecida pela AMODER e obtida através da carteira considerada contenciosa por aquela nos seus relatórios semestrais e anuais. A AMODER considera a mora, como no geral em Moçambique, a partir de 90 dias em atraso.

2.6.6 No entanto, analisando a carteira vigente em finais de 1999 e em Junho de 2000 encontramos os seguintes resultados:

1999

Milhões de Meticais

Nº Operativo	Carteira Corrente	30/90 Dias	91/180 Dias	181/360 Dias	+ 360 Dias	Total
403	14.052.1	3.408.4	2.186.5	1.594.5	4.817.4	26.059.0
		Σ: 12.0 biliões de Meticais Mora: 46%				

Considerando a mora a partir de 90 dias em atraso obtemos o valor de 8,5 biliões de Meticais, correspondendo aquela a 33%.

2000

Milhões de Meticais

Represen-tações	Carteira Corrente	30/90 Dias	91/180 Dias	181/360 Dias	+ 360 Dias	Total	Nº Operativo
Niassa	2.489.6	719.0	347.4	83.4	81.1	3.720.5	77
C. Delgado	3.215.7	1.270.6	778.0	2.936.2	2.238.2	10.438.7	91
Zambézia	398.0	307.1	232.7	545.6	2.481.6	3.965.0	71
Tete	2.316.6	235.5	134.2	549.2	283.7	3.519.2	45
Inhambane	179.3	78.0	237.9	106.6	-	601.8	83
Gaza	-	21.6	33.6	970.2	892.2	1.854.6	34
TOTAL	**8.599.2**	**2.631.8**	**1.763.8**	**5.191.2**	**5.913.8**	**24.099.8**	**401**
		Σ: 15.5 biliões de Meticais Mora: 64.3%					

Considerando a mora a partir de 90 dias em atraso obtemos o valor de 12.8 biliões de Meticais, correspondendo aquela a 53%.

2.6.7 Devido à forma simplificada que a AMODER utiliza para gerir os créditos esta informação, poderá não estar totalmente correcta, uma vez que o atraso não é medido em função da data de vencimento da prestação, mas sim em função do último dia de pagamento.

É urgente a implementação de um programa de crédito e carteira.

2.6.8 As provisões para cobertura de crédito praticadas pela AMODER são ainda insuficientes (provisionou em 1999, 16% da carteira).

A AMODER tenta cobrir os riscos de crédito com as garantias reais solicitadas, não provisionando de acordo com as percentagens estabelecidas por lei.

2.6.9 Os resultados são extremamente deficientes.

2.7 Fundos de Crédito

2.7.1 A actividade da AMODER, na sua fase inicial foi financiada pela Solidariedade Pátria (SP) – organização não governamental sueca - que permitiu a criação de fundos próprios (entre 94 a 96 – cerca de 2.000.000 USD) através do resultado da venda de roupa usada entrada em Moçambique em forma de donativo.

Os fundos de crédito da AMODER são essencialmente dirigidos à actividade de comercialização agrícola, dos pequenos e médios empresários no sul e centro da Província de Cabo Delgado, na Alta Zambézia e na zona sul de Gaza.

No passado a actividade de comercialização de roupa usada foi um bom negócio. Contudo, vincularam-se a esta actividade novas instituições, e uma vez que a AMODER deixou de a receber em forma de donativo está sujeita a taxas de importação, que provocam a redução das margens de resultados. Torna-se cada vez mais difícil comercializar lucrativamente roupa usada.

2.7.2 A partir de 1996 os fundos de crédito provêm, também, do financiamento de doadores, sendo de referir os fundos disponibilizados pela Cooperação Dinamarquesa – DANIDA, da União Europeia, da Embaixada da Irlanda e da Cooperação Belga – OXFAM Bélgica.

2.7.2.1 A partir de Outubro deste ano a AMODER foi contactada para a gestão de um fundo da ASDI – Agência Sueca de Desenvolvimento Internacional, de cerca de 500.000 USD a serem utilizados em Niassa para criação, a título experimental, de consórcios para a comercialização agrícola.

2.7.2.2 Devido ao facto dos doadores em Moçambique estarem a operar por regiões, a dispersão geográfica da AMODER reflecte essa situação. Os montantes e normas de concessão de créditos são definidos de acordo com os critérios internos da AMODER.

2.7.3 São os seguintes os montantes financiados e as regiões abrangidas:

- DANIDA (Fundo de Crédito Rural na Província de Tete): 445.000 USD, dos quais 27.000 USD para cobertura de custos da instituição.

  Foi concedido inicialmente para a comercialização agrícola, estendendo-se nos anos seguintes a outras actividades, nomeadamente à pequena indústria.

  Este fundo foi disponibilizado em 1996 para utilização em dois anos (até 1998) na Província de Tete.

  O fundo rotativo continua a ser utilizado estando a renegociação deste, dependente da estratégia de actuação da DANIDA, naquela Província.

  O controle de utilização desde fundo pelo doador é feito anualmente com a apresentação do relatório da AMODER.

- União Europeia (Fundo de Crédito para o Comércio Rural – Niassa/Nampula): 943.216 Euro (± 850.000 USD USD) com utilização em 5 anos. A disponibilização do fundo é feita anualmente tendo o início de utilização ocorrido em finais de 1998. A AMODER recebeu 80% do valor programado para o primeiro ano e comparticipou em 20% com fundos próprios. Recebeu em dois anos de utilização 479.590 Euro (402.780 USD), correspondendo a sua comparticipação a 119.195 Euro (±100.000 USD). Aguarda-se a disponibilização da parcela correspondente ao corrente ano.

- Foi doado para o apoio ao empresariado rural, quer se trate de financiamentos à comercialização agrícola, quer se trate de financiamentos de pequenos e médios investimentos.

  O controle de utilização do fundo é feito semestralmente com a apresentação de balancetes mensais de utilização daquele.

- Embaixada da Irlanda (Fundo de Crédito para o Comércio Rural – Inhambane): 380.342 USD, dos quais 242.216 USD para investimento e funcionamento da instituição.

  Foi doado para apoio, em forma experimental, à actividade comercial e de pequenos negócios em algumas regiões de Inhambane, tendo sido disponibilizado por três anos, com início em 1998.

  Na discussão do novo acordo pretende-se que a utilização do fundo seja alargada a outras actividades, nomeadamente de transportes, pesca, transformação de produtos locais, entre outros.

  O controle de utilização deste fundo é feito através da apresentação de relatórios trimestrais, específicos desta actividade.

- OXFAM Bélgica (Projecto de Segurança Alimentar – Macomia – Cabo Delgado): 400.000 USD, com utilização em cinco anos, doado em 1998 para o incentivo à comercialização e apoio à produção pesqueira, na província de Cabo Delgado, abrangendo o centro e a zona costeira da província com o objectivo de promover a troca de produtos agrícolas e de pesca.

O controle de utilização deste fundo é feito através da apresentação de balancetes mensais.

A AMODER desde 1996, tem compromissos assegurados para um valor de cerca de 2.000.000 USD, dos quais foram recebidos cerca de 1.630.000 USD.

2.8 Análise Financeira

Balanço da AMODER 1995-1999

1.000.000,00 MT

ACTIVO	1995	1996	1997	1998	1999
Imobilizado	995	2.518	2.754	4.057	4.303
Participação na USR	1.961	2.678	5.814	5.362	5.079
Circulante – material	0	0	0	100	96
Circulante – devedores	5.775	18.819	14.472	22.158	30.031
Líquido	6.385	6.241	15.569	11.595	8.341
TOTAL	**15.076**	**30.256**	**38.609**	**43.272**	**47.850**

PASSIVO	1995	1996	1997	1998	1999
Credores	71	30	37	207	3.492
DANIDA	0	5.263	5.687	5.878	5.685
Provisões	110	110	110	468	4.196
Fundos próprios	14.895	24.853	32.775	36.719	34.477
TOTAL	**15.076**	**30.256**	**38.609**	**43.272**	**47.850**

Resultado de Exploração 1995-1999

	1995	1996	1997	1998	1999	% Participação/99
RECEITAS TOTAIS	**15.588**	**10.758**	**10.609**	**9.338**	**9.558**	**100%**
Receitas Financeiras	606	2.013	4.449	2.762	4.146	43%
Contribuições Externas	13.475	8.639	5.992	5.882	3.990	42%
Outras	624	106	168	694	1.422	15%
TOTAL DOS CUSTOS	**3.426**	**5.334**	**5.452**	**7.326**	**8.429**	**100%**
Remunerações	1.100	1.886	2.288	2.928	4.622	55%
Fornecimento de Terceiros	127	288	360	458	572	7%
Serviço de Terceiros	478	930	1.088	1.538	1.626	19%
Enc. Fin. Imp. e Taxas	5	92	111	84	111	1%
Amortizações	289	418	455	920	566	7%
Outros Custos	163	141	369	1.398	932	11%
Donativos	1.264	1.579	782	0	0	-
RESULT. DO EXERCÍCIO	12.162	5.424	5.157	2.012	1.129	-
Resultados Ext. e Exerc. Anter.	26			-571	-3.257	-
RESULT. DE EXPLORAÇÃO	**12.188**	**5.424**	**5.157**	**1.441**	**-2.128**	-

Nota: Os valores apresentados referem-se apenas à actividade de crédito da AMODER.

Ao observar as receitas financeiras constata-se a grande dependência que têm as contribuições externas (42%). De notar, também, que as receitas financeiras são insuficientes para cobrir as remunerações (55% do total dos gastos), estando, também, aquém dos custos totais de funcionamento (- 50% em 1999).

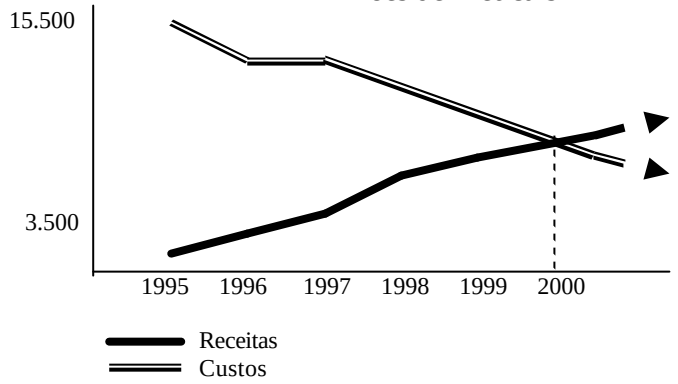
2.8.1 Da análise histórica dos resultados apresentam-se três quadros que resumem graficamente a tendência das receitas e dos custos.

2.8.2 Observa-se no Quadro 1 uma forte diminuição das receitas, produto da diminuição da carteira de crédito e paralelamente, um aumento dos custos motivado principalmente na remuneração dos salários do pessoal, representando estes 55% do total dos custos em Dezembro de 1999 e 60,5% em Junho de 2000.

É importante assinalar os montantes de liquidez que se mantêm historicamente em caixa e bancos, resultado da sua principal actividade creditícia e a alta delinquência de fundos, como uma atitude cautelosa frente ao risco creditício.

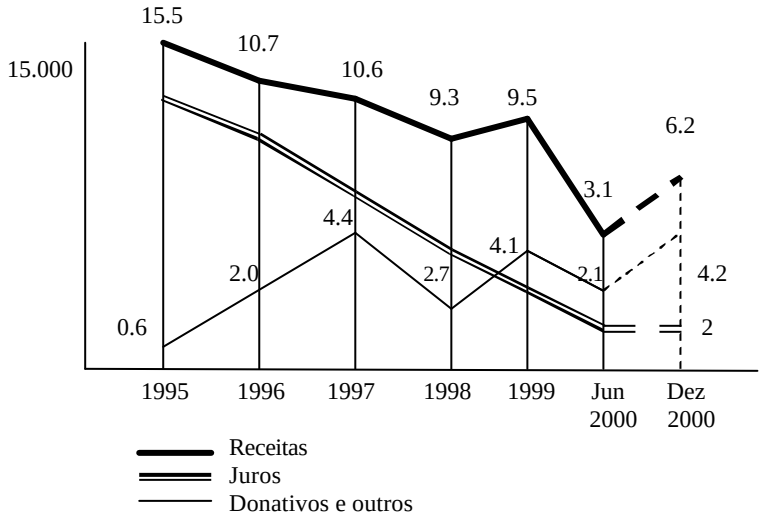
Quadro 1

Tendência das Receitas e Custos Totais
Milhões de Meticais



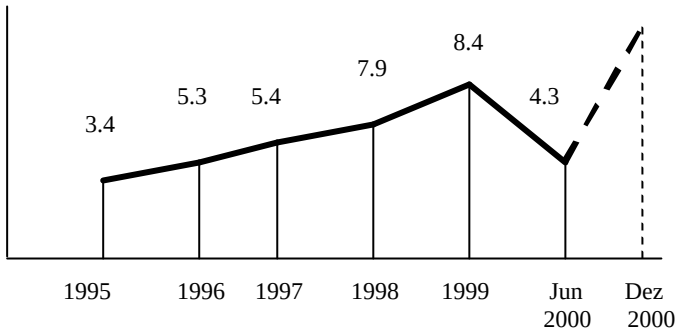
Quadro 2

Tendência Histórica das receitas Financeiras
Milhões de Meticais



Quadro 3

Tendência dos Custos
Milhões de Meticais



2.9 Estratégias de Actuação e Funcionamento

2.9.1 A AMODER tem como objectivo principal contribuir no esforço global em que o País está empenhado que visa a normalização e melhoria das condições de vida e de recuperação dos níveis de produção e auto-suficiência alimentar da população rural.

É nesse sentido que tem como função identificar, promover e financiar projectos de iniciativa e execução locais, e prestar assistência financeira aos empresários envolvidos no aprovisionamento de factores de produção, na venda de bens de consumo e na comercialização e transformação de produtos locais.

2.9.2 O financiamento às actividades dos pequenos empresários rurais e em particular à comercialização agrícola é uma operação de elevado risco, uma vez que existe um conjunto de factores que influenciam negativamente a actividade da maioria daqueles operadores: fraco conhecimento de gestão de negócio, falta de informação de marcados, variação das condições agro-climatérias e, entre outras, o estado das infraestruturas que influenciam o baixo nível de escoamento dos produtos.

Assim sendo e, embora a AMODER esteja representada nas zonas onde opera, o nível de recuperação dos financiamentos é ainda baixo, agravado com custos de estrutura elevados.

2.9.3 Para ultrapassar esta situação e garantir a sua sustentabilidade a AMODER tem como estratégia:

- Melhorar a sua capacidade de monitoria dos créditos.

- Aumentar e diversificar as actividades financiadas a fim de reduzir os riscos de crédito e, aumentar o volume da carteira de crédito para cobertura de custos.

- Criar um fundo de capital de risco a fim de constituir sociedades com promotores de empreendimentos locais, garantindo a AMODER o controlo da gestão da empresa e o compromisso dos reembolsos.

2.9.4 O crescimento da AMODER obriga a um desenvolvimento institucional da mesma.

Assim e, por forma a fornecer aos seus clientes um serviço de crédito eficiente e sustentável, a AMODER pretende contratar assistência técnica especializada que faça um diagnóstico à instituição abrangendo a Sede e as Representações e propondo revisões à sua estratégia de desenvolvimento, aos estatutos, regulamentos, quadro de pessoal e funções, metodologias de funcionamento e dos seus sistemas de informação, elaborando um plano de acção que inclua:

- reformas organizativas e administrativas;
- reformas metodológicas e operativas;
- acções de formação

2.9.5 A fraca capacidade de gestão dos pequenos e médios empresários rurais influencia de forma negativa os níveis de cumprimento dos créditos.

Assim sendo, a AMODER pretende:

- Capacitar, através de realização de cursos de pequena duração e de seminários, os pequenos e médios empresários, quer sejam ou não seus mutuários; e

- Colaborar e apoiar na organização dos agentes económicos, com vista a um maior fortalecimento do movimento associativo dos mesmos.

Estas acções serão conduzidas por parceiros especializados nestas matérias.

No futuro esta iniciativa é importante, na medida em que estas instituições, fortalecidas institucional e financeiramente, poderão vir a ser parceiros de crédito da AMODER.

2.9.6 Relativamente aos relacionamento com as instituições financiadoras da actividade da AMODER, esta sente a necessidade de compatibilizar as intervenções das mesmas, por exemplo, através da criação de um "orgão consultivo" em que estejam representadas estas instituições, e onde seriam acordadas as decisões relativas à comparticipação de cada um dos financiadores e apresentados os relatórios da actividade da AMODER bem como, discutidas as principais linhas de orientação da mesma.

2.10 Conclusões

2.10.1 As vantagens da AMODER

- Como ONG é uma entidade sem fim lucrativo e, como consequência não é sujeita a impostos.

- O facto de não ser controlada permite-lhe manter um baixo perfil institucional.

- A AMODER pode oferecer um portofólio de serviços não financeiros diversificado.

- A AMODER bonifica os bons clientes.

- Tem experiência de crédito no sector rural.

- Tem experiência na utilização de fundos internacionais.

2.10.2 As desvantagens da AMODER

- A ausência e aplicação de normas de caracter prudêncial torna perigosa a sua operação financeira a curto prazo.

- A situação financeira actual da AMODER não é atractiva para a Banca Comercial lhe conceder empréstimos de recurso, tornando-a mais dependente das doações internacionais.

- A sua principal forma de capitalização é através dos resultados operacionais. A falta destes está a originar uma importante descapitalização da Associação.

- A sua organização tem uma estrutura administrativa muito pesada face a um volume de operações produtivas muito pequenas. A AMODER utiliza 55% do total dos gastos na remuneração do seu pessoal. Está a operacionalizar com 6 sedes dispersas geográficamente, com problemas de comunicação e eficiência operativa.

- Os processos operativos são ainda lentos, e não estão ainda sistematizados nem regulados.

- Existe um elevado grau de concentração de responsabilidades na pessoa do Director Executivo, como é demonstrativo no Organigrama da AMODER.

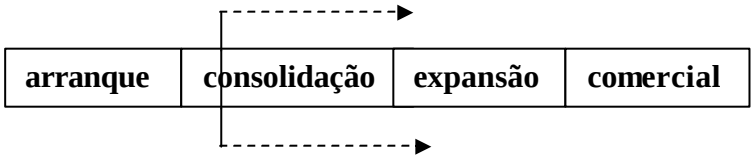
- É evidente assinalar o impacto que teve a desvalorização da moeda na manutenção do poder aquisitivo do fundo de crédito, medido em US$.

- A AMODER criou uma grande dependência de cooperação internacional para financiar as suas actividades, apesar de não ter uma estrutura de custos financeiros e não conseguir consolidar os seus resultados, em detrimento permanente da sua estrutura da capital. Assim, no futuro, a instituição deverá ampliar o seu portofólio de recursos passivos via créditos comerciais da banca local e internacional.

- A AMODER requer novas injecções de recursos como condição sine-quanone para manter-se financeiramente. Necessita incrementar o tamanho da sua carteira de crédito para, no mínimo, o dobro do seu valor actual, desenvolver economia de escala e abster-se de adquirir activos – bens imóveis – no curto prazo.

- A AMODER não pode orientar os seus limitados recursos para actividades que não seja a colocação da carteira. O objectivo final é que o total da carteira de crédito represente, pelo menos, 80% do total dos activos da instituição.

- No gráfico da evolução empresarial a instituição superou a fase inicial de arranque, entrando na segunda fase da consolidação. Contudo é importante assinalar que o indicador gráfico mostra uma tendência de estagnação, tendência essa que deve ser corrigida para superar, no curto prazo, a fase de consolidação e projectar-se no médio prazo à fase de expansão.



2.11 Recomendações

2.11.1 É um facto evidente a importância social e económica que a AMODER tem no sector rural.

Seria um erro não considerar esta instituição como um interlocutor válido para continuar a desenvolver operações conjuntas com a cooperação internacional.

Complementarmente referimos a necessidade da AMODER ter que ajustar a sua estratégia a um conceito de "Empresa Social" donde a sua acção e resultados devem definir-se de acordo com critérios de eficiência, rentabilidade e qualidade dos seus serviços, sem contudo isto não entrar em contradição com a sua missão social. A AMODER deve operar como uma instituição com fim lucrativo, projectando-se no médio e longo prazo, fortalecendo fortemente a sua estrutura de capital via recapitalização de resultados.

A AMODER deve preparar-se para uma mudança de atitude empresarial, donde a planificação, o trabalho por objectivos e a produtividade sejam uma constante diária.

Nas visitas efectuadas às províncias observou-se que a AMODER foi a única que correu riscos maiores no apoio à actividade de comercialização agrícola, apesar de todas as dificuldades verificadas, quer nas comunicações, quer nas distâncias das Representações aos clientes.

2.11.2 A AMODER necessita incrementar a sua estrutura de capital.

Contudo pela natureza jurídica da instituição é bastante improvável que os sócios fundadores estejam dispostos a injectar capital.
Nesta ordem de ideias a AMODER deveria convidar novas instituições nacionais e internacionais, ou em sua substituição, rentabilizar a operação financeira com grandes economias de escala.

2.11.3 A AMODER deveria estabelecer uma política clara de reestruturação de crédito. É importante actualizar o plano de negócios para os próximos três anos para ser o mais realista possível, envolvendo nesta discussão todos os membros do Conselho de Direcção e os trabalhadores da AMODER.

- Adquirir um programa de carteira e compatibilizá-lo com o programa de contabilidade. O ponto crítico é o tempo de implementação e ajuste que pode durar facilmente seis meses, com o correspondente descontrole das operações.

- Iniciar um processo total de reorganização dos processos internos com o objectivo de optimizar a sua actividade (facilitar e acelerar processos).

- Contratar uma empresa especializada na área financeira e de organização, métodos e sistemas.

- Rever a metodologia e as políticas vigentes de colocação de créditos: os créditos nascem morosos produto de políticas inadequadas.

- A AMODER deve consolidar-se numa só linha de actividade.

- Manter vigente a política de não conceder créditos a pessoas que não demonstrem uma actividade produtiva inferior a seis meses.

- Reorganizar a estrutura administrativa da AMODER determinando os níveis e competências dos departamentos, definindo uma estrutura hierárquica mais descentralizada.

- Rever as políticas salariais, estabelecendo um salário fixo e um salário variável por cumprimento de metas anualmente estabelecidas. Propomos, de forma concreta, o congelamento e o incremento de salários substituindo-os por bonificações e prémios de acordo com a eficiência e o resultado de cada trabalhador.

- No processo de selecção dos técnicos de crédito deve exigir-se uma experiência bancária prévia, em análise e outorgamento de crédito, ou na sua impossibilidade, formá-los intensivamente na matéria.

- A estrutura operativa deve corresponder a 50% do máximo da força de trabalho operacional. O objectivo desta recomendação aponta para que o pessoal administrativo que, na prática, produz gastos, seja inferior ao pessoal operativo que, na prática, produz resultados.

- Estabelecer limites geográficos para a concentração da actividade creditícia, mantendo contudo, uma equipa de técnicos de crédito na Sede, que supervisionem permanentemente a actividade creditícia a nível local, desde a recepção do pedido até ao reembolso do mesmo.

- Reconsiderar a permanência de uma ou várias agências existentes substituindo-as, sempre que possível, através de alianças estratégicas por bancos locais.

- É recomendável reduzir os prazos de pagamento com o objectivo de rodar o mais rapidamente possível o capital.

- A taxa de juros activa está num tecto elevado, não sendo recomendável aumentá-lo, à excepção de uma subida das taxas de mercado. Relativamente à comissão de 0,75% opcionalmente é possível reajustá-la, de acordo com o que acontece internacionalmente neste sector.

- Há falta de regulação por parte da Banca Central torna-se necessário definir a morosidade como o somatório do saldo do capital em dívida mais os juros calculados, mas não recuperados, a partir de um dia de mora.

  A recomendação é a necessidade de qualificar trimestralmente toda a carteira de acordo com a aplicação dos mesmos critérios de provisões exigidos pela Banca Central aos Bancos privados, nomeadamente:

  . Provisão sobre o total da carteira: 2%
  . Provisão por crédito:

Classes de risco de crédito	I	II	III	IV	V	VI
Com hipoteca de habitação do mutuário	5	10	25	50	75	100
Contratos de locação finan. Imobil.	5	10	25	50	75	100
Com outras garantias	10	25	50	75	100	100
Sem garantia	25	50	75	100	100	100

  Deve, também, efectuar os ajustes contabilísticos respectivos de acordo com os standards internacionais para esta actividade.

- A AMODER deve continuar a manter um programa de incentivos para os melhores clientes, premiando o bom comportamento de reembolsos.

Deve continuar a premiar os clientes, com uma ligeira redução das taxas de juros e uma ampliação dos prazos e dos montantes. No entanto, este tipo de bonificação deve restringir-se apenas, aos clientes que durante dois ou três anos, tenham mostrado um estrito cumprimento.

- Em relação à política do período de diferimento, apesar de ser uma fortaleza comercial, face à competitividade com outros bancos não seria descartável reduzir este período com o objectivo de acelerar a rotação da carteira. Neste caso, deveria manter-se apenas sobre o capital e não sobre os juros.

- Por outro lado o período de maturidade do crédito (que pode ir até 8 meses) não deve impedir a reaplicação dos reembolsos rurais em novas operações para outras actividades rurais.

- Como política global de crédito é prioritária a determinação de liquidez do cliente. Não é menos importante e, dadas as difíceis circunstâncias em que se encontra o País, a exigência de garantias reais. Parece-nos que o montante estabelecido de 75.000 contos (4.500 US$) é demasiado alto como exigência daquelas, pelo que se deveria analisar a redução deste montante.

  Porém, considerando a importância destes aspectos na constituição da carteira da AMODER estes devem ser analisados mais aprofundadamente.

- Com uma taxa de recuperação tão baixa é difícil consolidar os resultados financeiros. A AMODER necessita redefinir a sua estratégia de recuperação da carteira.

- Recomenda-se especificamente orientar esforços, a curto prazo, no controle e redução da mora, redução dos gastos administrativos e do fortalecimento das provisões existentes.

- Deve implementar um processo sério e sustentável de capacitação interna a nível dos seus funcionários e corpos directivos.

- Deve homologar a contabilidade geral, aos critérios exigidos pela Banca Central aos intermediários financeiros normais e, planificar a suficiente antecipação de fluxo de caixa.

- A AMODER deveria estabelecer um limite à concentração da carteira, equivalente ao máximo de 5% do património.

- A AMODER deve focalizar a sua estratégia de colocação de crédito na pequena e média empresa e se, no futuro, decidir abranger o sector de micro-empresa, deveria utilizar outras instituições de carácter rural mais pequenas, efectuando parcerias financeiras. Em nenhuma circunstância a AMODER deveria envolver-se em projectos novos.

- Em relação ao projecto de constituição de um fundo de capital de risco, as más experiências observadas neste tipo de actividade recomenda uma maior preponderação na sua análise.

2.11.4 Recomenda-se, por último, que a AMODER trabalhe em função de sete indicadores básicos:

- eficiência operacional
- número de clientes/técnico de crédito
- autosuficiência operacional
- autosuficiencia financeira
- pessoal operativo/pessoal administrativo
- percentagem de morosidade medida sobre o saldo total do crédito mais os juros calculados a partir de um dia de mora
- número de clientes vigentes

Assim, a proposta de estratégia de desenvolvimento da AMODER tem a seguinte perspectiva:

CURTO PRAZO 2 ANOS Consolidar a carteira actual	**MÉDIO PRAZO 5 ANOS** Ampliar a carteira	**LARGO PRAZO 10 ANOS** Massificar a carteira
- Revisão de processos internos - Capacitação intensiva de pessoal - Governabilidade - Revisão dos produtos activos - Operacionalizar créditos - Actualização metodológica - Tecnologia - Revisão da rede actual de intervenção geográfica	- Consolidar a autosustentabilidade - Morosidade controlada - Alianças estratégicas - Construção de redes de distribuição - Grande eficiência operacional	- Operação altamente rentável - Consolidação patrimonial - Transitar a outro modelo jurídico que lhe permita exercer em pleno a actividade financeira

2.12 Implicações

Face à conclusões e recomendações atrás mencionadas propõe-se que o estudo para a utilização do fundo a disponibilizar pela Comissão Europeia no quadro do Programa de Segurança Alimentar vise:

- A capacidade institucional da AMODER:

  . Assistência técnica para acessoria na elaboração de um plano de negócios com análise de rentabilidades, gestão operativa, desenho e implementação de controles internos.

. Implementação de normas, regulamentos e metodologias que visem a melhoria dos sistemas de concessão e monitoria dos créditos.

. Programa de capacitação integral do corpo directivo e técnicos de crédito.

. Implementação de um programa de software e hardware de crédito e contabilidade.

- Fundo de crédito:

. Constituição de um fundo rotativo de crédito que permita consolidar o tamanho da massa crítica, por forma a aumentar rentavelmente a carteira.

- Estudo de mercado:

. A elaboração de um estudo de mercado com o objectivo de conhecer o mercado potencial nas zonas onde actua a AMODER, conhecer os agentes económicos que comercializam os produtos nas diferentes épocas, os mercados internos e de exportação, entre outros.

Este estudo deverá, ser feito junto da AMODER, por uma empresa a ser contratada pela União Europeia.

- Formação:

. Para além do programa de capacitação integral do corpo directivo e técnicos de crédito da AMODER, esta deve seleccionar os mutuários de crédito que devam receber formação em termos de gestão do negócio e gestão do crédito.

A não frequência destes cursos deve limitar a futura concessão de crédito por parte da instituição.

A proposta aqui apresentada deve ter em linha de conta a necessidade de articulação e implementação de formas de parceria a existirem entre a AMODER e a GAPI SARL, a outra instituição a ser analisada.

3. GAPI – Sociedade de Promoção de Pequenos Investimentos, SARL

3.1 Instituição

3.1.1 A GAPI, SARL resulta da transformação da GAPI, LDA. em sociedade anónima formalizada em 27.08.1999 e cujos estatutos, que se anexam, foram aprovados por Diploma Ministerial nº. 86/99.

3.1.2 A GAPI, LDA foi criada em 1990, sendo a primeira entidade financeira de direito privado criada em Moçambique após a independência. Constitui-se como sociedade por quotas com um capital social de 70 milhões de Meticais. O Estado de Moçambique representado pelo Banco Popular de Desenvolvimento (BPD) assumiu 70% e a Fundação Friedrich Ebert (FFE) da República Federal Alemã assumiu os restantes 30%.

3.1.3 Com a privatização do BPD o Estado de Moçambique retomou a posição que estava em nome daquele Banco. No entanto e, dentro do quadro financeiro actual, a participação do Estado de Moçambique em sociedades por quotas tem pouco cabimento jurídico e comercial. Daí a transformação da GAPI, LDA em sociedade anónima – GAPI, SARL.

3.1.4 Com a transformação da GAPI em sociedade anónima o Estado de Moçambique, que detem 70% do capital da GAPI, visa transferir 40% das acções, para outros associados: 20% para os actuais gestores e 20% para outras parcerias que se vierem a revelar de interesse. A Fundação Friedrich Ebert (FFE), a parceira inicial da GAPI, LDA, continua com a representação de 30% da sua participação.

3.1.5 A sociedade, que foi constituída como instituição de apoio à criação de um empresariado nacional funcionando como sociedade financeira não monetária, gestora de fundos para a concessão de crédito às pequenas e médias empresas e à prestação de assistência técnica na área de gestão empresarial, mantém o seu objectivo inicial, no sentido de promover o investimento e orientar a sua aplicação no desenvolvimento do empresariado nacional.

Assim, a GAPI tem-se vindo a assumir como uma agência de fomento empresarial intervindo em quatro áreas:

- Recursos financeiros: crédito e participações financeiras
- Formação
- Consultoria: assistência aos mutuários
- Informação (identificada e em processo de organização)

3.1.6 De acordo com os Estatutos a Sociedade é gerida por:

(Cap. III – Secção I – Artigo 9º) - Assembleia Geral, constituída pelos accionistas com direito a voto, cuja mesa é presidida por um Presidente e um Secretário, e que reunirá obrigatoriamente no primeiro trimestre de cada ano para apreciar e aprovar as contas do exercício findo e deliberar, entre outros, sobre a aplicação dos resultados.

(Cap. III – Secção II – Artigo 11º) – Conselho de Administração, que administra a Sociedade e é constituída por um número de membros compreendido entre o mínimo de três e um máximo de cinco, sendo um deles o Presidente do Conselho de Administração. A este Conselho é confiada a gestão diária desta Sociedade. Reunirá sempre que necessário, mas no mínimo trimestralmente.

(Cap. III – Secção III – Artigo 26º) – Conselho Fiscal, que fiscaliza todos os negócios da Sociedade foi, no caso presente, entregue a uma sociedade de revisão de contas – KPMG.

3.1.7 O capital social integralmente subscrito e realizado é de 41 mil milhões de Meticais (3,3 milhões de US$), dividido em 41 mil acções de valor nominal de 1.000.000 MT (um milhão de Meticais), cada uma.

3.2 Organização e Pessoal

3.2.1 O organigrama em anexo, mostra a estrutura organizativa da GAPI a nível da Sede.

O Conselho de Administração é constituído pelo Presidente, pelo representante da Fundação Friedrich Ebert, pelo representante do Governo Moçambicano e por dois Chefes de Departamento.

O Conselho de Administração reúne sempre que necessário e obrigatoriamente em cada trimestre, mas na prática reúne-se uma vez por semana.

A) Ao Departamento Financeiro, dirigido por um Administrador, compete entre outros a:

- Gestão financeira global da Sociedade e por fundos e linhas de crédito;
- Organização da contabilidade e controle das contas;
- Coordenação com a Administração de Análise e Acompanhamento na gestão das utilizações dos fundos de crédito;
- Coordenação na gestão do portofólio da Sociedade; e
- Elaboração de relatórios sobre a sua actividade.

B) Ao Departamento de Análise e Acompanhamento, dirigido por um Administrador, compete entre outros:

- Propôr e implementar normas de concessão de crédito;
- Receber e analisar os pedidos de crédito
- Convocar o Conselho de Crédito;
- Aprovar créditos de acordo com as competências estabelecidas (em processo de definição);
- Propôr ao Conselho de Administração a aprovação de créditos fora dos seus limites de competência;
- Coordenar com o Departamento Financeiro a gestão das utilizações dos fundos de crédito;

- Coordenar com os serviços jurídicos na elaboração dos contratos de crédito e registo de garantias;
- Supervisionar o acompanhamento dos créditos em curso;
- Fazer o relatório sobre a sua actividade.

C) O Departamento de Formação, criado apenas em 2000 e dirigido por um Chefe de Departamento, coordena a realização de acções de formação não só a nível interno, como também, a realização de cursos que visam a formação, acompanhamento e aconselhamento empresarial essencialmente dos mutuários da GAPI.

D) O serviço de assistência jurídica além do quadro permanente que ali trabalha, conta com a assistência de uma empresa especializada – MGA – em regime de avença. O mesmo sucede com o serviço de assistência informática.

E) A Unidade de Consultoria de Negócios funciona como um Conselho de apoio ao Conselho de Administração onde participam os membros dos vários Departamentos sendo reforçado com consultoria externa especializada. Neste momento existe um acordo específico com a A.P.D.F. – Afican Project Development Facility – para apoio a alguns projectos financiados pela GAPI, estando esta, aberta a outras ligações.

3.2.2 A Sociedade opera a partir da sua sede em Maputo. Nas províncias utiliza a rede do Banco Austral em continuidade com o que vinha fazendo com o BPD. Dado a sua actividade se centrar essencialmente no sul do País e pretendendo melhorar a sua acção por forma a reduzir a assimetria regional da carteira de crédito, está a criar Delegações regionais e, sempre que as parcerias se justificarem, Centros de Desenvolvimento de Negócios (CDN's), onde actuará o Representante da GAPI a nível provincial e regional.

O primeiro CDN foi inaugurado em Outubro deste ano em Quelimane, tendo também sido inaugurada a Delegação na Beira (cobrindo as províncias de Sofala, Manica e Tete), prevendo-se a criação de outra, em Nampula (cobrindo as províncias do Norte do País – Nampula, Cabo Delgado e Niassa), que se poderão transformar em CDN's, desde que estabelecidas as respectivas parcerias.

A utilização a nível provincial de agências de outros Bancos comerciais, que não o Banco Austral está ainda em análise. É importante salientar que este banco tem vindo a encerrar algumas das suas agências a nível das províncias, em particular a nível dos distritos da zona Norte.

3.2.3 Ao nível da sede da GAPI todos os Departamentos estão fornecidos com computadores havendo uma base de dados centralizada, estando o Departamento Financeiro e o Departamento de Análise e Acompanhamento em permanente comunicação.

No entanto, devido às transformações havidas na estrutura da Sociedade, está em fase de implementação um novo software da contabilidade que permite ao Banco Central e aos refinanciadores uma informação mais regular.

O processo de implementação termina em Dezembro 2000. Durante o ano houve atrasos na produção de informação contabilísticas, informações de controle, incluindo os relatórios à Banca Central.

O mesmo sistema de software da sede irá ser instalado no CDN de Quelimane e Delegações na Beira e Nampula pelo que as comunicações com estas serão feitas on-line.

As comunicações entre a sede e as agências do Banco com quem trabalha é feita por fax e telefone, bem como por correio expresso para envio dos originais dos documentos (ex: pedidos de crédito, talões de depósito, bordereaux, etc).

3.2.4 A GAPI tem um quadro de pessoal reduzido e essencialmente localizado na sede em Maputo já que, e como atrás se referiu, a nível das Províncias utiliza os serviços do Banco Austral.

Assim, a nível central tem 24 elementos dos quais:

- 8 operativos (32%), onde se incluem o Responsável pelo Departamento de Análise e Acompanhamento e 6 técnicos de crédito. Destes 6 técnicos dois foram admitidos em Outubro passado, respectivamente para o CDN de Quelimane e Delegação de Sofala. Está incluído, também, o Responsável do Departamento de Formação; e

- 16 administrativos (68%), onde se incluem o Presidente do Conselho de Administração, o seu assistente e, o Responsável pelo Departamento Financeiro. Dos 16 administrativos, seis são funcionários de apoio (motorista, serventes e guardas).

Destes 24 elementos, 5 têm formação superior (Presidente, Assistente e três Responsáveis de Departamentos). Os técnicos de crédito têm formação média, com mais de dez anos de experiência profissional no sistema bancário.

O quadro do pessoal ao nível da Sede é todo ele moçambicano à excepção do assistente do Conselho de Administração. Este elemento, de nacionalidade alemã, é economista e possui um contrato de trabalho por 2 anos. É pago, tal como o restante pessoal, pelos fundos próprios do GAPI.

3.2.5 Os trabalhadores da GAPI ao nível da Direcção e quadros técnicos têm participado em cursos de gestão de pequena duração não só a nível interno, como externo: Alemanha, Brasil, Zimbabwe, essencialmente.

Estes cursos visam capacitar os quadros da GAPI nas áreas de consultoria empresarial e na elaboração, análise e avaliação de projectos para efeitos de crédito, bem como do seu acompanhamento.

3.3 Sistema de Gestão

3.3.1 O sistema de planificação é feito a partir de Orçamentos anuais, subdivididos por trimestre.

A GAPI trabalha, também, com balancetes mensais e com plafonds anuais disponíveis por fundos e linhas de crédito.

3.3.2 A GAPI possui:

- um sistema informatizado de gestão de contas bancárias por linhas de crédito;

- um sistema informatizado de gestão de retornos de fundos cedidos a título de crédito; e

- um sub-sistema informatizado de controle de salários e força de trabalho.

3.3.3 O Departamento financeiro efectua mensalmente:

- os balancetes mensais
- o mapa de fundos próprios
- análise da carteira de créditos

Estes relatórios são para gestão interna da Sociedade e para envio ao Banco Central.

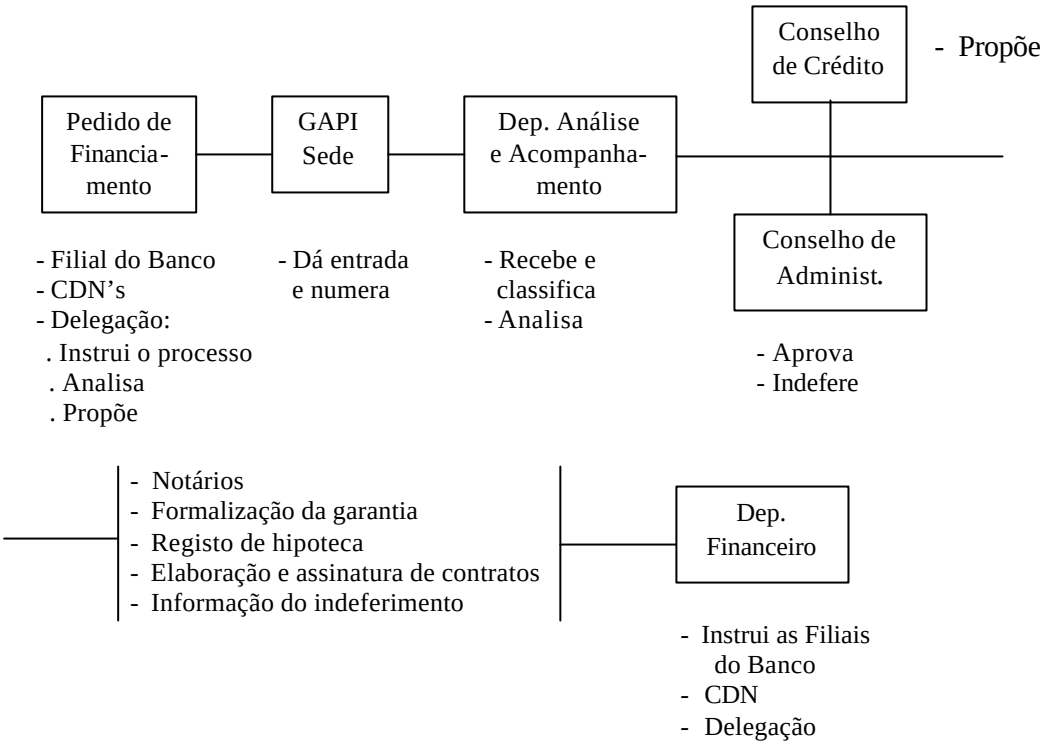
Para além disso efectua, também, análises de perspectiva em coordenação com o Departamento de Crédito, a partir da consulta à informação computarizada.

Os indicadores utilizados são:

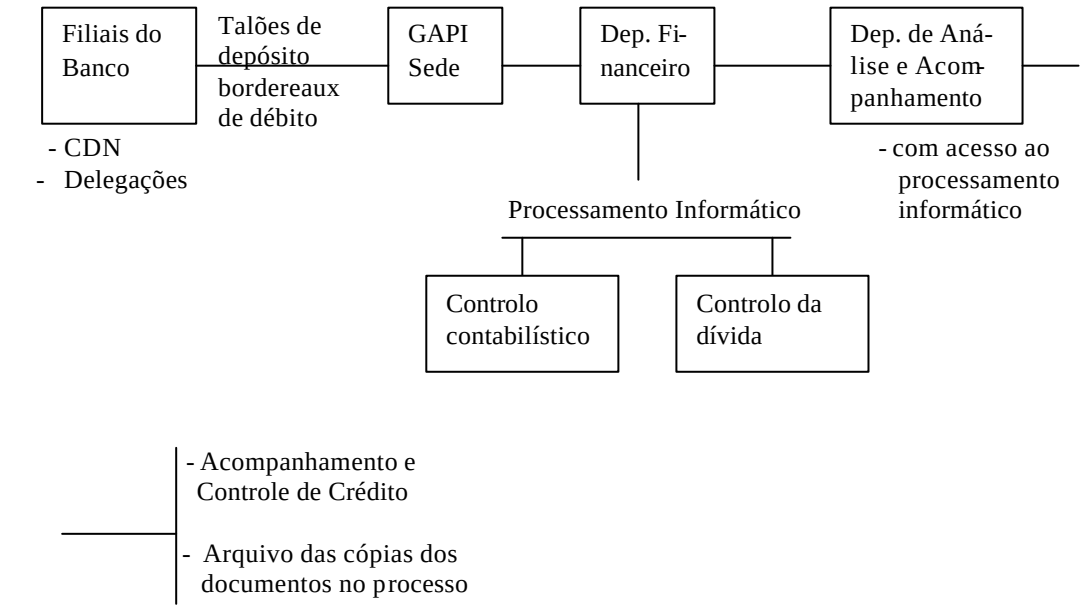
- o grau de liquidez da instituição
- a solvabilidade, a taxa de reembolso dos créditos e a taxa de incumprimento dos mesmos

3.3.4 A seguir apresenta-se o esquema de circulação da informação desde a entrada do pedido de crédito até à sua amortização:

- Dos pedidos de crédito a nível das Províncias (à excepção de Maputo Cidade e Província onde entram directamente na Sede):



- Das utilizações e amortização de crédito:



3.3.5 São elaboradas auditorias anuais publicadas no final de cada exercício que cobrem todos os parâmetros da sociedade: financeira, creditícia, recursos humanos e património (ver último relatório – Relatório de Contas e Actividades de 99 – em anexo).

3.4 Actividades Creditícias

3.4.1 A GAPI promove a concessão de crédito para meios circulantes e para investimento às pequenas e médias empresas privadas e nacionais, quer sejam individuais, sociedades, associações ou cooperativas.

Os sectores de crédito abrangidos pela GAPI são:

- Agro-Pecuário:
  - . Agricultura
  - . Pecuária
  - . Avicultura
  - . Outros

- Indústria:
  - . Carpintaria
  - . Panificação
  - . Fábrica de sabão
  - . Fábrica de descasque de castanha de cajú
  - . Artesanato
  - . Outros

- Pesca:
  - . Artesanal
  - . Semi-Industrial

- Comercialização:
  - . Rural
  - . Sub-urbano

- Serviços:
  - . Oficinas
  - . Alfaiatarias
  - . Transportes de carga
  - . Gasolineiras
  - . Outros

Transportes de passageiros, certo tipo de serviços tais como, restaurantes, hotéis e aquisição de bens finais de consumo não são financiáveis.

A aplicação de financiamentos visa essencialmente a construção e instalação de infraestruturas de carácter produtivo, aquisição de novo equipamento, recuperação de infraestruturas, reparação de equipamentos e stocks iniciais de matéria prima.

3.4.2 Os pedidos de financiamento são submetidos pelos proponentes, quer aos balcões do Banco Austral, quer directamente nos escritórios da GAPI.

Desde que o pedido se enquadre nos objectivos da GAPI e não esteja em causa a viabilidade técnica e económica do projecto, bem como a idoneidade do

peticionário e experiência para o tipo de projecto a que se propõe, o mutuário é elegível.

A ficha para pedido de financiamento à GAPI, que se anexa, é a base para a análise do pedido de crédito. Na maioria dos casos, o tipo de informação requerida aos proponentes de crédito dispensa a apresentação do estudo de viabilidade. No entanto, de acordo com a expressão do empreendimento e do montante envolvido é obrigatória a apresentação do mesmo. Nesta situação os estudos são, na maioria das vezes, realizados com o apoio da GAPI.

3.4.3 Os requisitos para análise do pedido de crédito e em que condições deve ser concedido são:

1. Curriculum Vitae
2. Antecedentes bancários
3. Elementos sobre o pedido de crédito
4. Estudo de mercado
5. Análise técnica da operação
6. Equipamento a instalar
7. Análise financeira
8. Análise de risco

3.4.4 As condições aplicadas na concessão de financiamento são as seguintes:

· Taxa de juro:

A definição das taxas de juros obedece às políticas emitidas pelo Banco Central e ao comportamento do mercado.

. Novos clientes – 20%
. Clientes em curso com metade do capital pago – 18%
. A clientes cujo comportamento em créditos anteriores foi positivo e oferece garantias suficientes, não só de bens materiais, mas da capacidade e idoneidade demonstrada, a taxa de juros pode ser de 16%.

Esta taxa é indexada à taxa de redesconto do Banco Central e inclui um "spread" para cobrir custos de gestão e perdas de crédito mal-parado.

· Período de reembolso:

. Meios circulantes – até 1 ano
. Investimento – entre 1 e 5 anos podendo ir até aos7 anos de acordo como investimento efectuado

· Período de deferimento: até 12 meses

· Comparticipação: 10% do valor do investimento subdividido em: 3% de comissão e 7% de caução.

- Garantias reais: bens móveis e imóveis devidamente documentados e cujo valor cubra o montante em dívida (capital e juros).

- Contrato de Crédito: entre a GAPI e o mutuário assina-se um contrato de crédito reconhecido notarialmente onde são acordados os direitos e obrigações dos intervenientes. A assinatura do contrato é condição essencial para o início da utilização do crédito.

- Utilização: a utilização do crédito faz-se essencialmente por pagamento directo ao fornecedor, utilizando-se para o efeito o método de transferência de contas, ou os balcões do Banco Austral. Os mesmos balcões são utilizados na recepção dos reembolsos dos empréstimos concedidos.

3.4.5 A discussão da proposta de crédito é efectuada a nível do Conselho de Crédito, onde participam, além do Administrador da respectiva área, os técnicos de crédito e o Administrador do Departamento Financeiro. Funciona com cinco elementos e reúne-se obrigatoriamente de quinze em quinze dias. No entanto, sempre que se justificar, o Administrador do Departamento de Análise e Acompanhamento pode convocar o Conselho de Crédito.

Após a discussão e definição das condições do pedido a proposta de crédito é enviada ao Conselho de Administração para decisão.

Aos Delegados provinciais já nomeados compete não só a recepção do pedido como também a sua análise e proposta ao Conselho de Crédito.

3.4.6 Todo o processo de transformação ocorrido na GAPI foi muito recente e a organização interna da mesma está ainda em curso. Por isso, a concessão de créditos é efectuada centralmente, não tendo sido ainda definido o valor e níveis de competência para autorização dos mesmos.

Devido a esta centralização e às demoras nas Filiais do Banco Austral, o período que decorre entre a entrada do pedido de crédito e o início da sua utilização pode ir até aos três meses, o que é considerado impraticável sobretudo para alguns tipos de crédito, como é o caso da comercialização. Embora esta demora se deva essencialmente à instrução e envio do processo à Sede bem como à dificuldade que os candidatos ao crédito têm em reunir toda a documentação necessária para a solicitação do mesmo, importa encontrar formas rápidas de actuação sobretudo quando se tratem de pedidos de crédito para meios circulantes.

A preocupação na abertura das CDN's e/ou Delegações provinciais e a sua ligação on-line à Sede vai, também, no sentido de tornar mais eficiente a actuação da GAPI junto do cliente.

3.4.7 O acompanhamento do crédito com vista à sua correcta aplicação e reembolso é feito essencialmente pelas deslocações às Províncias do corpo técnico que se encontra na Sede. Nas Províncias onde existem já Delegados, o acompanhamento é feito por eles, com a supervisão periódica da Sede. Através dos balcões do Banco Austral este trabalho está relegado para segundo plano.

O melhoramento da capacidade de gestão das P.M.E.'s como forma de reduzir os riscos é uma das preocupações tidas no acompanhamento dos créditos. Os cursos programados para os mutuários (estes são convidados a participar), visam sobretudo a capacitação destes em termos de gestão o que, à partida, diminui o risco do crédito.

Alguns dos financiamentos concedidos pela GAPI, em particular os dirigidos aos pequenos produtores agrícolas, têm sido operacionalizados com o envolvimento de parceiros locais, que prestam apoio não só na identificação dos beneficiários, mas também no acompanhamento da gestão das operações de crédito.

A experiência adquirida com estas parcerias mostra que esta é uma via a ser considerada na aplicação do crédito rural virado à comercialização.

3.5 Volume de Crédito

3.5.1 O volume total do crédito concedido desde o início da sua actividade até ao final de 1999, foi de 10.714.000 US$, num total de 508 operações financiadas abrangendo diferentes sectores de actividade:

	000 US$	Nº. de Créditos
- Agricultura	2.342	148
- Comércio Rural	439	32
- Indústria Alimentar	2.056	134
- Construção	1.938	79
- Pescas	2.816	70
- Serviços e transp.	1.123	45

A distribuição por Províncias é a seguinte:

Província	**Nº Créditos**	**%**	**000 US$**	**%**
Maputo	308	60.6	6.375	59.5
Gaza	20	3.9	273	2.6
Inhambane	17	3.3	717	6.7
Sofala	27	5.3	1.341	12.5
Manica	35	6.9	300	2.8
Tete	14	2.8	130	1.2
Zamézia	43	8.5	828	7.7
Nampula	11	2.2	214	2.0
Niassa	20	3.9	200	1.9
Cabo Delgado	13	2.6	336	3.1
TOTAL	**508**	**100**	**10.714**	**100**

Alguns indicadores do portofólio da GAPI:

Ano	Nº. Créditos	Acréscimo nº Crédito (%)	Portofólio (000 US$)	Acréscimo Portofólio (%)	Crédito Médio (000 US$)	Acréscimo Crédito Médio (%)	Atrasado (000 US$)
1992	39		195		5		
1993	46	18	825	423	18		
1994	50	9	511	-38	10	-43	
1995	63	26	892	74	14	38	
1996	73	16	930	4	13	-10	
1997	78	7	2.138	130	27	115	392
1998	69	-12	2.422	13	35	28	239
1999	90	30	2.801	16	31	11	356

3.5.2 Os indicadores do portofólio da GAPI mostram que a carteira de créditos cresceu considerávelmente entre 1992 e 1999 passando de 195.000 US$ para 2.801.000 US$ respectivamente. O crescimento do número de empréstimo neste período foi mais moderado (de 39 para 90) correspondendo a um valor médio por mutuário de 5.000 US$ em 1992 para 31.000 US$ em 1999, representando, no entanto, um decréscimo de menos 11% em relação a 1998. Esta situação deve-se essencialmente à privatização do BPD e ao próprio processo de transformação da GAPI.

3.5.3 A distribuição da carteira de crédito por província mostra a assimetria existente entre a zona Sul por um lado e, as zonas Centro e Norte do País por outro. Aliás, esta assimetria é o reflexo do nível de desenvolvimento regional do País. Assim, cerca de 60% dos créditos foram concedidos em Maputo (Cidade e Província), cerca de 10% nas Províncias de Gaza e Inhambane (Sul), distribuindo-se os restantes 30% no Centro e Norte do País, que são as regiões de maior potencial agrícola, especialmente as Províncias de Nampula e Zambézia.

Os créditos concedidos em 1999 e 2000 começam, muito lentamente, a inverter esta situação, sobretudo ao nível da Província da Zambézia (18% no número de créditos financiados em 1999), sendo esta uma das razões pela qual foi a província seleccionada para a criação do primeiro Centro de Desenvolvimento de Negócios (CDN).

As actividades agrícola e de indústria alimentar envolvem o maior número de clientes (55%) sendo contudo o sector pesqueiro a beneficiar de maior volume de crédito (cerca de 27% da carteira de crédito).

3.5.4 O nível de recuperação do crédito tem vindo a crescer, tendo atingido 82% e 85% em 1998 e 1999 respectivamente, contra os cerca de 80% dos anos anteriores. Contudo, dado o impacto negativo das cheias, o reembolso previsto neste ano é, de apenas 82%, idêntico a 1998.

3.5.5 A estrutura da carteira da GAPI é a seguinte em 31.12.99 e em Junho de 2000:

A) Estrutura da Carteira da GAPI em 31/12/1999:

MT

Classe de Risco	Dias de atraso	Nº. Créditos	Valor Portfolio (MT)	Montante em atraso (capital + juros)	% Portfolio em atraso	Provisões	% Cobertura das Provisões
	A – Carteira Activa						
I	< 90 dias	110	30,396,114,483			3,472,084,583	11%
II	> 90 dias < 180 dias	48	26,743,336,913	3,932,370,762	15%	5,394,601,781	20%
III	> 180 dias < 1 ano	29	17,921,515,762	3,330,755,999	19%	3,621,295,709	20%
IV	> 1 ano	59	11,011,093,762	6,001,513,529	55%	9,411,112,916	85%
	Total da Carteira Activa	**246**	**86,072,060,920**	**13,264,640,290**	**15%**	**21,899,094,989**	**25%**
	B – Créditos Concluídos	54	0	0		0	
	C – Carteira em Processo nos Tribunais	8	1,445,531,545	1,445,531,545	100%	1,445,531,545	100%
	TOTAL	**308**	**87,517,592,465**	**14,710,171,835**	**17%**	**23,344,626,534**	**27%**

B) Estrutura da Carteira da GAPI em 30/6/2000:

MT

Classe de Risco	Dias de atraso	Nº. Créditos	Valor Portfolio (MT)	Montante em atraso (capital + juros)	% Portfolio em atraso	Provisões	% Cobertura das Provisões
	A – Carteira Activa						
I	< 90 dias	120	39,514,948,828	1,046,521,336	3%	4,741,793,859	12%
II	> 90 dias < 180 dias	70	30,093,147,913	5,115,835,145	17%	5,394,601,781	18%
III	> 180 dias < 1 ano	30	14,337,212,610	4,557,268,370	32%	3,695,157,381	26%
IV	> 1 ano	50	8,258,320,322	4,954,992,193	60%	8,258,320,322	100%
	Total da Carteira Activa	**270**	**92,203,629,672**	**15,674,617,044**	**17%**	**22,089,873,342**	**24%**
	B – Créditos Concluídos	25	0	0		0	
	C – Carteira em Processo nos Tribunais	8	1,445,531,545	1,445,531,545	100%	1,445,531,545	100%
	TOTAL	303	**93,649,161,217**	**17,120,148,589**	**18%**	**23,344,626,534**	**25%**

3.5.5.1 A carteira activa em finais de 1999 era de 6.520.600 US$ com 300 créditos vigentes, correspondendo o montante em atraso a 15%, abaixo da mora geral do sistema bancários em Moçambique – 20%.

Embora se compare a evolução da carteira activa de 1999 com meados do ano de 2000, pode-se dizer que a carteira é de 5.588.000 US$, sendo, também, inferior o número de créditos vigentes (295). A carteira em atraso, aumentou em meados de 2000 de 15% para 17%, devido ao efeito das cheias ocorridas no ano transacto.

3.5.5.2 A carteira em cobrança coerciva não evoluiu, mantendo-se o montante em atraso de 87.608 US$.

3.5.5.3 A GAPI considera apenas em mora, os créditos com atrasos acima de 90 dias. Este facto é aceite pela Banca Central, devido aos atrasos nas comunicações entre agências bancárias. Créditos com atrasos superiores a um ano são considerados de risco. Assim e, de acordo com as políticas de provisões estabelecidas pela Banca Central, a GAPI tem estabelecido critérios de provisões que vão gradualmente de encontro àquelas políticas, de acordo com o risco e garantias que cada crédito apresenta.

A GAPI provisionou a 100% os créditos em cobrança coersiva e, em meados de 2000, 100% dos créditos com montantes em atraso superiores a um ano.

A cobertura de provisões sobre o total da carteira é, em meados de 2000, de cerca de 24%.

3.5.6 Participações financeiras:

A GAPI participa na sociedade de duas empresas, nomeadamente:

- Águas de Goba (produção de água mineral): participa em 70%

- TCT – Indústria Florestal, Lda. – em Sofala (reflorestamento, carpintaria e exportação de madeira): participa em 26%

Começou com financiamentos aos projectos iniciais e dado o mercado potencial ser atractivo, a GAPI mostrou-se interessada em assumir partes de capital dessas empresas, com o objectivo de as operacionalizar e rentabilizar.

3.6 Fundos de Crédito

Os fundos de crédito provêm do financiamento dos doadores sendo de referir os fundos disponibilizados pelas Cooperação Alemã, Dinamarqueza e Agência Francesa de Desenvolvimento, através respectivamente da KFW, DANIDA e AFD.

Os fundos são concedidos para a concessão de crédito a pequenas e médias empresas devendo os montantes integrarem um fundo rotativo de investimento.

Os acordos estabelecem tectos de financiamento por crédito a partir do qual é necessária a consulta às agências financiadoras.

Em todos os fundos há a favor da GAPI uma comissão sobre o fundo e uma comissão sobre o juro recuperado.

A título de exemplo, a comissão da GAPI do fundo da DANIDA é de 33,3% do juro pago pelo cliente e 6% sobre os montantes utilizados na primeira aplicação.

3.6.1 KFW

A) Para Investimento:

Montante total: 2.951.000 USD (Câmbio médio do ano de elaboração do acordo)

A estratégia de gestão dos fundos da KFW foi usada para a capitalização da GAPI.

Condições estabelecidas de acesso ao crédito:

1 - Limite por crédito : 40.000 USD

2 - Período máximo de reembolso : 5 anos

3 - Áreas a financiar : todas, excepto transporte urbano de passageiros, comércio urbano e todos os projectos que possam interferir negativamente no meio ambiente

4 - Beneficiários do fundo de crédito: pequenas e médias empresas com menos de 50 trabalhadores

B) Para Assistência Técnica

1 - Motante Total: 328.000 US$

2 - Áreas a financiar: assistência técnica aos clientes

3 - Tipo de acções desenvolvidas:
. Assistência financeira às empresas
. Assistência jurídica às empresas
. Acompanhamento aos clientes
. CEFE (grupo alvo com baixo nível de escolaridade)
. Comece o seu negócio

3.6.2 DANIDA

A) Para Investimento

1 - Montante: Fase 1 - 715.000 USD
Fase 2 - 4.433.000 USD

Revolving funds em processo de formação, tendo, no entanto, sido assinado um acordo para utilização daquele por um período de 10 anos, em idênticas condições do acordo original.

2 - Limite por crédito: 44.000 USD

3 - Período máximo de reembolso: 7 anos

4 - Áreas a financiar: pesca semi-industrial

5 - Beneficiários da linha de crédito: empresas privadas

B) Para assistência Técnica

1 - Montante total : 433.000 USD

2 - Áreas a financiar: assistência técnica aos clientes

3 - Tipo de acções desenvolvidas:
. Assistência técnica aos clientes
. Acompanhamento dos projectos em fase de financiamento e em fase de amortização
. Assistência jurídica aos clientes
. Organização do sistema de informação

3.6.3 AFD (Agência Francesa de Desenvolvimento)

Investimento

1 - Montante total: Fase 1 - 877.000 USD
Fase 2 - 581.000 USD
Resolving Funds - 1.371.000 USD

2 - Limite por crédito: 70.000 USD

3 - Período máximo de reembolso: 6 anos

4 - Áreas a financiar: todas

5 - Beneficiários do fundo de crédito: empresas privadas

3.6.4 Em 1999 o financiamento por linhas de crédito foi o seguinte:

Fundos	Montante Financiado (000 USD)	% Financiamento por linha
DANIDA	1.404	50%
KFW2	306	11%
AFD	208	7%
Fundos Próprios	882	32%

No final de 1999, cerca de 68% dos créditos activos foram financiados por fundos provenientes destes doadores, correspondendo, como acima se indica, 32% a fundos próprios da GAPI.

3.7 Análise Financeira

A seguir apresenta-se o Balanço e os Resultados da GAPI nos últimos 5 anos:

BALANÇO
1995-1999

000USD

	1995	1996	1997	1998	1999
Activo					
Caixa	0.8	0.7	0.3	0.1	0.1
Bancos	996.8	1,798.2	1,359.3	1,398.0	1,708.3
Crédito e Antecipações	1,971.4	2,959.0	5,196.9	6,891.8	8,090.6
Outros Activos	68.1	117.0	232.5	458.3	367.0
Activos fixos	18.8	23.7	77.9	221.8	377.9
	3,056	**4,899**	**6,867**	**8,970**	**10,544**
Passivo					
Credores	88.8	57.3	319.0	370.9	681.4
Fundos de terceiros	2,800.2	3,734.8	4,507.7	5,702.4	6.107.7
Credores trabalhadores	0.0	136.4	0.0	0.0	0.0
Credores diversos	100.8	176.2	112.6	118.3	114.9
	2,990	4.105	4,939	6.192	6.904
Situação líquida					
Capital	6.4	6.1	6.0	5.7	3,082.7
Reservas	7.5	7.1	7.0	6.6	0.0
Fundos Próprios	46.9	756.3	1,805.9	2,570.7	281.4
Fundo Soc.dos trabalhad.	0.0	0.0	27.4	25.8	24.0
Resultados acumulados (lucros ou prejuízos)	5.2	24.5	81.3	169.5	251.9
	66	**794**	**1,928**	**2,778**	**3,640**
	3,056	**4,899**	**6,867**	**8,970**	**10,544**

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS
1995-1999

000 USD

	1995	1996	1997	1998	1999
Proveitos					
Receitas Juros	10.6	16.5	124.3	181.4	313.8
Comissões					
Fundos	48.5	63.6	92.1	75.8	59.0
Clientes	25.3	77.7	41.4	42.3	44.5
Outros	16.4	0.8	7.6	4.2	6.7
Receitas Operacionais	**100.8**	**158.7**	**265.4**	**303.6**	**424.1**
Custos					
Remunerações	31.8	42.6	62.9	101.5	170.9
Fornecim.e Serv.	54.7	69.5	93.7	67.4	99.2
Custos Financeiros	0.0	5.1	2.7	0.9	0.9
Impostos	1.8	3.5	0.1	12.9	2.0
Depreciação	5.4	6.9	12.0	32.4	35.8
Outros custos	24.4	72.5	66.5	30.8	24.7
	118.1	**200.1**	**237.9**	**245.8**	**333.6**
Resultados Antes Provisões	-17	-41	27	58	91
Provisões	-11	-16	-32	-15	-19
Resul. Antes Intems Extraor	**-28.4**	**-57.0**	**-4.6**	**42.9**	**71.8**
Items Extraordin.	58	788	86	106	21
Ajustamentos Ano Ant	0	0	0	20	1
Resultado do Exercício	**29.8**	**731.3**	**81.3**	**169.5**	**94.5**

3.7.1 Desde 1992 que a GAPI tem vindo a crescer e a consolidar-se como instituição financeira vocacionada à promoção das pequenas e médias empresas em Moçambique. Os indicadores financeiros e económicos evidenciados nos Balanços e Mapas de Demonstração de Resultados sucessivos no período de 1995-1999 mostram uma tendência crescente anos após ano do activo total líquido. Esta tendência deve-se em grande medida ao crescimento operado nos diferentes elementos do activo mais concretamente, na estrutura da carteira de clientes e nos investimentos nas imobilizações.

O portofólio da GAPI tem vindo a crescer. Foram já financiados 508 créditos no período compreendido entre 1995 e 1999.

O crescimento acima referenciado é, também, produto do incremento dos fundos próprios, que neste período foram influenciados pela capitalização dos fundos do KFW e pelos lucros alcançados ao longo destes anos.

O crescimento dos fundos próprios da GAPI revela haver uma tendência de redução, ainda que em pequena escala, do grau de dependência desta relativamente aos fundos de refinanciadores e, um incremento gradual do nível de autonomia financeira da instituição.

Embora os custos operacionais tendam a aumentar, a sua percentagem de cobertura pelas receitas próprias tem crescido facto que indica, que o crescimento da GAPI, SARL está a operar-se de forma sustentável e rentável, o que significa que se está a consolidar como sociedade financeira virada para a promoção e desenvolvimento do empresariado nacional.

3.7.2 Cálculo do Rácio de Solvência

Indicadores	Unid	1999	1998
Activo Total	10^6 MT	140,235	110,796
Fundos Próprios	"	48,412	34,317
Passivo	"	91,823	76,479
Activo/Passivo		1.53	1.45
Capitais Próprios s/Activo		0.35	0.31
Capitais Próprios/Passivo		0.53	0.45
Taxa de solvabilidade na óptica do B. Central		0.82	1.41

O rácio de solvabilidade exprime a capacidade que a GAPI, SARL tem para solver/liquidar os compromissos assumidos dentro dos prazos estabelecidos. Em relação a 1999 o rácio foi de 82% e o limite mínimo fixado pelo Banco Central é de 8%.

3.8 Formação

3.8.1 Uma das apostas na promoção do empresariado nacional, tem como premissa que os recursos financeiros por via do crédito são apenas um dos complementos à capacidade de implementação da actividade. O conhecimento das regras básicas de gestão é outro complemento, igualmente importante, para o sucesso dos negócios, diminuindo o risco de crédito.

Por isso, em todas as províncias, a GAPI tem vindo de uma forma crescente a realizar acções de formação nas quais se procuram transmitir conhecimentos ligados à concepção e administração de negócios.

Para cobrir os custos com a actividade de formação beneficiou de fundos da KFW e DANIDA destinados a este fim:

- KFW 328.000 US$
- DANIDA 433.000 US$

Os fundos para formação vêm sendo utilizados desde o início de actividade, tendo o fundo DANIDA a partir de 1996 sido utilizado essencialmente no acompanhamento financeiro às empresas, bem como à assistência jurídica das mesmas. Em 1999 o KFW disponibilizou 160.000 USD para formação

profissional tendo a GAPI contribuído com cerca de 13% de fundos próprios para estas despesas.

3.8.2 A seguir mostra-se o número de cursos realizados por ano e por província, bem como a distribuição do número de participantes:

	Nº de Cursos	% Homens	% Mulheres	Total Particip.	Média/ Curso	Hom	Mulh
Por Ano							
1992	4	95%	5%	86	22	82	4
1993	4	91%	9%	66	17	60	6
1994	3	90%	10%	50	17	45	5
1995	4	67%	33%	87	22	58	29
1996	4	56%	44%	70	18	39	31
1997	8	67%	33%	178	22	119	59
1998	9	58%	42%	203	23	117	86
1999	18	47%	53%	444	25	208	236
Totais/Médias	**54**	**61%**	**39%**	**1184**	**20**	**728**	**456**
Por Província							
Cabo Delgado	3	78%	22%	64	21	50	14
Gaza	4	54%	46%	82	21	44	38
Inhambane	3	58%	42%	72	24	42	30
Manica	8	46%	54%	192	24	88	104
Maputo	7	54%	46%	161	23	87	74
Nampula	4	44%	56%	68	17	30	38
Niassa	4	89%	11%	96	24	85	11
Sofala	4	71%	29%	55	14	39	16
Tete	4	93%	7%	92	23	86	6
Zambézia	13	65%	35%	302	23	121	65
Totais/Médias	**54**	**63%**	**37%**	**1184**	**21**	**672**	**396**

A prioridade na frequência dos cursos é dada aos mutuários da GAPI que são convidados a participar.

O pagamento dos cursos pelos participantes cobre cerca de 10% do custo dos cursos.

Os cursos, até 1999 foram realizados exclusivamente pela GAPI. Contudo, prevê, a partir deste ano, a necessidade de recorrer à sub-contratação de empresas especializadas, pois poderá não conseguir responder totalmente às exigências do mercado. No entanto, os cursos serão sempres coordenados e supervisionados pela GAPI.

3.9 Estratégias de Actuação e Funcionamento

Como se referiu no Capítulo 1. a GAPI SARL vem-se assumindo como uma agência de fomento empresarial, complementando a banca comercial, intervindo em quatro áreas:

3.9.1 Recursos financeiros: crédito e participações financeiras

A sua actividade continua direccionada na gestão de fundos de financiamento para a concessão de crédito às P.M.E.'s e, como forma de criar mais suporte e segurança dos seus activos e consequentemente uma maior segurança da carteira de crédito, continuará a ser política da GAPI:

- agir com prudência na análise de processos de solicitação de créditos e nos mecanismos de controle dos mesmos; e

- o reforço de provisões, quer pora riscos gerais do crédito, quer para créditos de mora e cobrança duvidosa.

Dentro destes objectivos é intenção da GAPI descentralizar a sua actividade sobretudo para o Centro e Norte do País, sem contudo empolar excessivamente os seus custos fixos estruturais, quer do ponto de vista de recursos humanos, quer do ponto de vista de meios materiais.

Nessa linha, é estratégia de actuação da GAPI, no curto e médio prazo:

3.9.1.1 A criação de delegações locais (Beira, Quelimane e Nampula) sempre que possível coordenadas com associações económicas empresariais da região, ONG´s ou outras, que constituirão um CDN – Centro de Desenvolvimento de Negócios. Esta entidade actuará como orgão de promoção e apoio das empresas associadas e ajudará a GAPI no seu papel de selecção, análise e acompanhamento dos eventuais mutuários. Colaborará na realização de cursos, essencialmente na área de gestão e no fornecimento de informação adicional de interesse: criação de novos negócios, informação sobre mercados e estudo sobre o mesmo, divulgação de preços, informação meteorológica, entre outros. O primeiro CDN, foi criado em finais de Outubro deste ano, na Zambézia, em associação com a ACIZA – Associação de Comércio e Indústria da Zambézia, uma das cerca de seis Associações existentes naquela Província e a única já legalmente constituída e de maior peso empresarial. A Delegação da Beira foi aberta em Novembro deste ano.

3.9.1.2 O estabelecimento de parcerias com empresas de maior dimensão ligadas às áreas de actividade que tenham interesse e relações comerciais directas com as PME's, grupo alvo da GAPI, a exemplo do que já vem acontecendo com uma empresa algodoeira na Zambézia e à União Geral de Cooperativas em Maputo. A identificação, selecção, análise e acompanhamento dos mutuários da GAPI, pode ser feita com melhores resultados por esta instituição desde que articulada com tais empresas, quer sejam de actividade agrícola, comercial ou industrial.

A articulação com estas empresas poderá fazer-se, sempre com o objectivo no desenvolvimento das PME's mutuárias da GAPI, servindo aquelas de agentes de captação – canalização de matérias primas do meio rural para as suas agro-indústrias, ou de agentes de captação de excedentes de produtos agro-alimentares do meio rural com mercados internos e externos garantidos, ou ainda, a partir da sua actividade de grossistas abastecerem os retalhistas.

3.9.1.3 A decisão de atribuição do crédito às PME's caberá única exclusivamente à GAPI, com base nas suas normas de crédito, mas com menores gastos de funcionamento e com melhores fontes informativas e de acompanhamento dos mutuários dada a maior amplitude de conhecimento pelo envolvimento de parceiros de dimensão e interessados, eles próprios, no desenvolvimento dos negócios das PME's.

3.9.2 Formação

Em termos de formação e com a criação do Departamento de Formação no início do presente ano (2000) a GAPI perspectiva as seguintes acções:

- A realização de acções de formação, acompanhamento e aconselhamento empresarial de forma sistemática e com melhor adequação dos programas de formação à realidade local.

- A articulação com outras instituições, associações e/ou ONG's na programação e realização de cursos que visem o melhor enquadramento e capacitação do grupo alvo a que se vai dirigir.

3.9.2.1 Cursos de Formação para os Mutuários:

Os mutuários da GAPI, de acordo com as suas necessidades de formação, poderão participar nos seguintes cursos:

- Identificação de oportunidades de negócios e geração de ideia de negócio;

- Formação de potenciais empresários;

- Formação de gestores de micro, pequenas e médias empresas/negócios;

- Criação e gestão de pequenos negócios (comerciais, industriais e agro-industriais) em zonas rurais.

Todos os cursos estão adaptados para dois grupos distintos designadamente, iletrados e letrados.

Além dos cursos de formação em gestão ou negócios que são ministrados pela GAPI, os mutuários também, poderão frequentar cursos de formação profissional ministrados pelos seus parceiros mas promovidos e coordenados pela GAPI.

3.9.2.2 Cursos de Formação para Técnicos:

Está prevista a capacitação dos técnicos de Centros de Desenvolvimento de Negócio e a reciclagem dos técnicos da Sede nas seguintes áreas:

- Formação de Formadores
- Formação de Conselheiros/Consultores empresariais
- Elaboração, análise/avaliação de projectos para efeitos de créditos
- Outras formações de acordo com as necessidades.

3.9.2.3 Cursos de Formação e Acompanhamento:

TIPO DE CURSO	CUSTO/ /CURSO (USD)	CUSTO MÉDIO/ PARTICIPANTE (USD)	OBSERVAÇÃO
CEFE	$ 5.000	$ 200	Curso adaptado ao grupo alvo com baixo nível de escolaridade.
COMECE O SEU NEGÓCIO	$ 4.500	$ 180	25 part/curso, duração 4 semanas mais duas s essões de acompanhamento no local do negócio. Este curso tem uma bibliografia composta por 3 livros mais uma série de fichas.
DESENVOLVA O SEU NEGÓCIO	$ 4.500	$ 180	25 part/curso, duração 2 semanas ou 80 horas lectivas mais 2 sessões de acompanhamento no local do negócio. A bibliografia deste curso é composta por um conjunto de 12 livros e uma série de fichas que se usa durante o curso.
GIRA A SUA IDEIA DE NEGÓCIO	$ 600	$ 24	8-16 horas. A bibliografia é composta por um livro.
ACOMPANHAMENTO E ACONSELHAMENTO OU CONSULTORIA	Todos os cursos têm a componente acompanhamento e nos casos em que se justifique realizamos o Aconselhamento ou Consultoria. Os custos de cada uma das sessões dependem do local mas regra geral cobra-se $ 30 por hora efectiva de trabalho mais os cursos de viagem se a localização for a um raio superior a 15 Km do centro da cidade.		

Nota: O custo do curso inclui valor da bibliografia mencionada na tabela para cada tipo de curso.

3.9.3 Consultoria

Esta actividade recai sobretudo na assistência aos mutuários através do acompanhamento e aconselhamento empresarial e no apoio e elaboração de estudos de viabilidade e de mercado.

É intenção da GAPI melhorar esta área não só na capacitação dos seus técnicos, como também, na solicitação pontual de consultoria externa especializada.

3.9.4 Informação

Esta actividade está ainda em fase embrionária pretendendo a GAPI com a criação de CDN's desenvolvê-la, sobretudo nas áreas de interesse dos seus mutuários.

3.9.5 A GAPI tem como sua prioridade, na organização da estrutura interna, a partir da prática obtida ao longo destes anos de actividade, de:

- elaborar regulamentos e normas internas de funcionamento, estabelecendo as funções de cada um dos Departamentos e Delegações existentes;

- criar normas de crédito por tipo e sector de actividade estabelecendo níveis e limites de competência central e provincial/regional;

- adaptar o seu organigrama e quadro de pessoal de acordo com as suas funções e perspectivas de funcionamento;

- apetrechar, em meios materiais e humanos, as Delegações e/ou CDN's a criar.

3.10 Conclusões

Através da análise efectuada à GAPI conclui-se que esta tem uma estratégia interessante de distribuição de crédito, actuando em parceria com empresas ou cooperativas por forma a atingir os pequenos produtores.

3.10.1 Vantagens

- A GAPI é uma agência de fomento empresarial, complementando a Banca Comercial, no apoio financeiro, de formação e consultoria ao empresariado nacional, tendo em vista o desenvolvimento deste.

- A sua estratégia de actuação, nomeadamente de coordenação com as associações económicas empresariais nas regiões de grande potencial produtivo, bem como, com a abertura das Delegações na Beira e Nampula, zonas de corredores ferroviários é, em nosso entender, uma estratégia correcta, pois descentralizará a sua actividade para o Centro e Norte do País, sem empolar os seus custos fixos estruturais, beneficiando, ao mesmo tempo, os pequenos e médios empresários rurais, dividindo os riscos de atribuição de crédito com parceiros económicos de dimensão.

- Possui experiência de gestão de fundos de crédito disponibilizados por doadores.

- Orienta o crédito para os pequenos empresários rurais através de empresas ou cooperativas.

- A contabilidade está homologada com os critérios exigidos pela Banca Central aos Bancos Comerciais.

- Possui um sistema informatizado de contabilidade e de gestão de crédito;

- A carteira de crédito mostra a diversificação de actividades financiadas às pequenas e médias empresas, revelando os indicadores de crédito um gradual aumento dos níveis de recuperação dos empréstimos (85% em 1999).

- Tem a morosidade controlada de acordo com os critérios definidos pelo Banco Central às instituições financeiras privadas.

- Para uma maior segurança da carteira de créditos tem sido constante a criação e reforço de provisões para riscos gerais de crédito (em 1999 as provisões representam 22,2% do crédito total).

- A taxa de juros activa é competitiva com as taxas de mercado bancário, podendo inclusivé reajustá-las.

- Possui relatório de contas auditadas o que mostra um sistema de gestão em moldes empresariais.

- Os resultados positivos alcançados nos exercícios de 1998 e 1999 mostram uma preocupação de gestão em moldes sustentáveis.

- Possui experiência na prestação de assistência aos pequenos e médios empresários, através de acções de formação, sobretudo viradas à capacitação daqueles em regras básicas de gestão.

- Presta consultoria aos clientes de maior dimensão.

- Mantém uma estrutura administrativa leve face a um volume de operações considerável.

- Os seus funcionários têm experiência bancária e são periodicamente reciclados.

3.10.2 Desvantagens

- A actuação centralizada a nível da Sede e o suporte insuficiente da rede de balcões do Banco Austral tem limitado a sua acção fora da zona Sul do País.

- O processo de pedidos de crédito, recolha de informação, selecção de mutuários e monitoria do crédito é ainda demorado, em especial quando se trata de créditos a meios circulantes, como é o caso da comercialização agrícola, área onde ainda é limitada a experiência de actuação.

- A falta de regulamentos, normas e metodologias operativas dificulta a definição e delimitação de competências da Sede e Delegações, podendo vir a prejudicar o funcionamento da GAPI a médio prazo.

- Tem um número reduzido de operações activas e uma grande dispersão geográfica (mapa em anexo).

- Tem uma excessiva dependência dos fundos internacionais.

- As linhas de crédito internacionais começaram a vir em forma de crédito de longo prazo, o que obrigará a um aumento dos custos financeiros nos próximos anos. Estas linhas continuam a ser, em relação às linhas do Banco Central, mais vantajosas para a GAPI.

3.11 Recomendações

- Deve ter um especial cuidado em não sobredimensionar o tamanho das CDN's ou Delegações.

- Deve consolidar financeiramente as CDN's programadas e não abrir mais nenhuma até que aquelas encontrem o seu ponto de equilíbrio.

- Face à redução das agências do Banco Austral no meio rural a GAPI deve rever rapidamente a sua estratégia de mobilização de fundos através de novas alianças com outros bancos ou, não sendo possível, direccionar a concentração de operações de crédito em zonas urbanas e sub-urbanas, onde exista uma rede bancária.

- Outra opção é, como já vem fazendo, consolidar as operações financeiras através de alianças estratégicas com empresas ou cooperativas para, na zona rural, poder beneficiar os pequenos produtores.

- A GAPI deverá ter em finais de 2000, o novo software de contabilidade implantado.

- A GAPI deve actualizar anualmente o plano de negócios com a participação do Conselho de Direcção e o comité de acessoria.

- Deverá reduzir os prazos de crédito com o objectivo de rodar o mais possível os activos produtivos.

- Estabelecer limites de concentração de carteira sobre o total do património: máximo 5%.

- A GAPI deverá ter especial atenção na selecção das suas parcerias, por forma a não correr riscos no alcance do seu objectivo principal: o apoio ao pequeno e médio empresariado rural.

3.12 Implicações

Tendo em atenção os aspectos atrás referidos pensa-se que a estratégia de actuação da GAPI, referida no número anterior, vai no sentido de colmatar as deficiências notadas através da análise efectuada àquela instituição, pelo que se propõe que o estudo para a utilização do Fundo a disponibilizar pela Comissão Europeia no quadro do Programa de Segurança Alimentar vise:

- A capacidade institucional da GAPI

  . Apoio à criação da Delegação da GAPI em Nampula (Região Norte), que se enquadra na região abrangente do projecto.

  Esse apoio visa capacitar as instalações da Delegação da GAPI em equipamento mobiliário, de informação, a compra de viaturas, entre outros, como também na procura e formação dos meios humanos necessários ao seu funcionamento.

  . Reforço à capacidade de formação da GAPI, não só da formação e reciclagem do seu pessoal técnico como também no apoio aos pequenos e médios empresários no melhoramento da capacidade de gestão daqueles.

  . Assistência técnica no apoio à elaboração e implementação de normas, regulamentos e metodologias que visem a melhoria dos sistemas de concessão e monitoria dos créditos.

- Fundo de Crédito

  . Aumento do nível de fundos com vista à descentralização da actividade de crédito para a região Centro e Norte do País. Embora a criação de Delegações nestas zonas permita uma expansão das actividades de crédito da GAPI, os fundos disponíveis parecem, à partida, ser insuficientes para o efeito.

A proposta aqui apresentada deve ter em linha de conta a necessidade de articulação e implementação de formas de parceria a existirem entre a GAPI SARL e a AMODER, a outra instituição a ser analisada.

ANEXOS

1. Termos de Referência

2. AMODER

2.1 Estatutos
2.2 Organigrama
2.3 Comentários ao Diagnóstico sobre a Actual Situação da AMODER

3. GAPI

3.1 Estatutos
3.2 Organigrama da GAPI

ANEXO 1

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO
DIRECÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO INTERNO

PROJECTO FAO DE ASSISTÊNCIA À GESTÃO DO MERCADO
FINANCIADO PELA COMISSAO EUROPEIA

AMODER – ASSOCIAÇÃO MOÇAMBICANA DE DESENVOLVIMENTO RURAL
GAPI - SOCIEDADE DE PROMOÇÃO DE PEQUENOS INVESTIMENTOS, SARL

TERMOS DE REFERÊNCIA

Estudo para a Formulação de um Programa de Desenvolvimento de Instituições Moçambicanas de Intermediação Financeira nas Zonas Rurais

1. ANTECEDENTES

A Comissão Europeia (CE), no quadro do Programa de Segurança Alimentar aprovado em 1997, disponibilizou a Moçambique um montante de 2,05 milhões de EURO sob a forma de uma facilidade de crédito para o financiamento das operações de comercialização de excedentes agrícolas/grãos no mercado interno.

A inclusão desta componente no programa de segurança alimentar da CE resultou das discussões havidas entre a Direcção Nacional do Comércio Interno (DNCI) do Ministério da Industria e Comercio (MIC) e a Unidade de Segurança Alimentar da CE (FSU) sobre os problemas de financiamento enfrentados pelos comerciantes das zonas rurais, considerados um dos obstáculos ao desenvolvimento dos mercados nestas áreas. Assim conclui-se ser necessário encontrarem-se alternativas para melhorar as condições de acesso ao crédito pelos pequenos e médios operadores comerciais, em particular os intervenientes na comercialização agrícola.

A DNCI e a CE concordaram também que, para a operacionalização da facilidade de crédito financiada pela CE seria necessário um trabalho de pesquisa sobre a situação e perspectivas do crédito, em particular nas áreas rurais, face ás profundas reformas entretanto ocorridas no mercado financeiro. Neste âmbito, a FSU e a DNCI, com o apoio do Projecto FAO de Assistência á Gestão do Mercado financiado pela CE (Projecto FAO/MIC/CE), desenvolveram, conjuntamente, uma serie de iniciativas para troca de informação e discussão de possíveis intervenções nesta área, traduzidas nos seguintes resultados:

i) Fevereiro de 1999: Seminário Técnico sobre Finanças Rurais[1]*, com representantes de instituições governamentais, ONGs, sector bancário, empresas comerciais e agro-industriais, etc..*

As discussões realçaram a importância dos serviços financeiros nas zonas rurais como forma de desenvolver as actividades geradoras de rendimentos entre os pequenos produtores agrícolas e, em particular, a comercialização de excedentes agrícolas. Porém, as condições prevalecentes no mercado não favorecem o envolvimento, a curto prazo, dos bancos comerciais em operações de crédito nas zonas rurais. As conclusões do seminário apontaram para a

[1] Seminário organizado pela FSU da CE

necessidade de se analisar esta problemática mais aprofundadamente com vista á identificação de soluções para a expansão de infra-estruturas financeiras nestas zonas, incluindo possíveis alternativas ao sistema bancário existente.

ii) *Abril de 1999: Seminário Técnico sobre as Dinâmicas da Comercialização Agrícola*[2] *que contou com a participação de representantes de instituições relevantes do Governo, Banco Central, ONGs e do sector privado.*

Nos debates havidos, concordou-se que, apesar dos significativos progressos registados na comercialização agrícola, o seu desenvolvimento requer um contínuo apoio em termos de reformas legais, de investimentos para melhorar a acessibilidade ás zonas de produção (meios de transporte, estradas e comunicações) e uma adequada disseminação de informação sobre o mercado. Nas discussões foi igualmente referido o importante papel desempenhado pela sector comercial formal e informal e pelas associações de produtores no desenvolvimento de um mercado eficiente de produtos agrícolas. Neste contexto, a implementação de programas de crédito dirigidos aos agentes comerciais foi considerada um elemento crítico para a expansão das actividades de comercialização nas zonas rurais. Embora reconhecendo as dificuldades existentes para identificar soluções eficazes nesta área, os participantes concluíram ser urgente desenvolver esquemas de crédito apropriados para facilitar o acesso a financiamentos pelos operadores comerciais no meio rural.

iii) *Abril – Maio 1999: "Feasibility Study on the Establishment of a Warehousing a Inventory Credit Pilot Scheme in Northern Mozambique", Nota de Pesquisa da DNCI No.9*

Este foi estudo foi realizado por uma missão conjunta FSU/RESAL-MIC/DNCI-Projecto FAO/MIC/CE, tendo igualmente envolvido o Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADER). A organização deste trabalho resultou das discussões entre as partes face á necessidade de explorar as possibilidades de implementação de um sistema de crédito de inventário *(warehousing and inventory credit*) que permitisse analisar a viabilidade de utilização de stocks de produtos agrícolas como garantia para obtenção de empréstimos bancários. Porém, as conclusões da missão referem que com o actual funcionamento dos mercados agrícolas não existem ainda condições para que o sistema possa funcionar, a curto prazo, com resultados positivos.

iv) *Outubro de 1999: Documento Técnico No.3 da FSU/Nota de Pesquisa da DNCI No.10 - "Some Aspects of Access to and Demand for Commercial Credit among Agricultural Traders"*[3]

Neste estudo são apresentados os resultados preliminares de um inquérito rápido sobre a procura e utilização do crédito na actividade de comercialização agrícola. Este levantamento, realizado entre Maio e Junho de 1999, cobriu uma amostra de 118 comerciantes a operar em 20 distritos nas Províncias de Niassa, Cabo Delgado, Nampula, Zambézia e Tete. Os dados obtidos confirmam que uma maior utilização do crédito pelos operadores das zonas rurais facilitaria o desenvolvimento dos mercados de produtos agrícolas nestas áreas. As conclusões deste exercício evidenciam também que os comerciantes não compram as quantidades de excedentes agrícolas que pretendem, aparentemente devido a dificuldades de obtenção de crédito.

[2] Seminário organizado pela FSU da CE

[3] *Preparado conjuntamente pela FSU, o Projecto FAO/MIC/CE e a MSF/CIS-AEDES.*

v) Dezembro 1999: Documento Técnico No.4 da FSU/Nota de Pesquisa da DNCI No. 11- "Opções Financeiras para a Comercialização Agrícola em Moçambique"

> Este documento foi elaborado com o objectivo principal de explorar a possibilidades de financiamento das operações de comercialização agrícola e identificar as possíveis opções para este fim. O trabalho realizado inclui uma análise do contexto actual e perspectivas do crédito em Moçambique face as profundas reformas operadas no sistema bancário.
>
> Ao identificar os constrangimentos do mercado, e em que medida estes são determinantes nos elevados custos de transacção, o estudo analisa o conjunto de factores que influenciam a estratégia comercial dos bancos comerciais relativamente á expansão das suas operações nas zonas rurais. Neste quadro, são abordadas as diferentes intervenções na área do crédito rural, englobando os serviços financeiros prestados quer pelos banco comerciais, quer pelas outras instituições financeiras a operar fora do sistema bancário.

A formulação das possíveis opções para o financiamento da comercialização agrícola está dirigida ao grupo alvo dos pequenos e médios comerciantes que operam basicamente com produtos alimentares (cereais, feijões e amendoim). Na base das conclusões apresentadas, o reforço das instituições financeiras a actuar nas zonas rurais foi identificada como a melhor alternativa para a expansão do crédito ao grupo alvo, em moldes sustentáveis. As recomendações do estudo sugerem uma iniciativa piloto nesta área, com uma componente de crédito associada a outras componentes de apoio quer ao desenvolvimento das instituições visadas, quer á formação e assistência aos potenciais beneficiários/mutuários. Este, sendo um raciocínio relativamente orientado está na sua essência relacionado com as condições actuais do funcionamento do mercado de cereais.

As duas principais instituições envolvidas na concessão de crédito nas zonas rurais são: i) A AMODER, uma ONG nacional, com experiência na gestão de fundos próprios e de fundos dos doadores para crédito á comercialização agrícola; e ii) GAPI, uma instituição não monetária, cujas actividades estão centradas na gestão de financiamentos de doadores para crédito de investimento a pequenas e médias empresas em diversos sectores de actividade. A GAPI presta igualmente serviços de apoio aos seus mutuários, em particular através da formação na área de gestão empresarial.

A AMODER tem as suas operações concentradas nas zonas de alto potencial agrícola na Zona Norte, enquanto a GAPI opera basicamente com financiamentos ás pequenas empresas da Zona Sul do País.

A intervenção recomendada no documento tem subjacente a ideia de um programa integrado para atenuar os constrangimentos de acesso ao crédito. Do lado da oferta, o reforço da AMODER e GAPI, quer em termos institucionais quer em termos financeiros, tem vista assegurar o prosseguimento das suas actividades de forma sustentável. Simultaneamente, do lado da procura, a prestação de assistência aos pequenos e médios comerciantes para melhorar a sua capacidade de gestão, deverá potenciar o desenvolvimento de empreendimentos/negócios bancáveis.

Este processo culminou com a apresentação e discussão num seminário alargado do documento técnico sobre as *"Opções Financeiras para a Comercialização Agrícola"*.
Este seminário, o primeiro organizado pelo MIC/DNCI com o apoio do Projecto FAO/MIC/CE, teve lugar a 24 de Março de 2000, contou com um total de 48 participantes em representação de instituições governamentais, doadores, ONGs, sector bancário, empresas comerciais e agro-

industriais. A síntese das discussões e conclusões deste seminário constam do relatório distribuído pelas instituições e organizações participantes e/ou interessadas no tema em debate[4].

As intervenções confirmaram a necessidade de um programa de crédito orientado para os intervenientes na comercialização agrícola, através do qual se possam melhorar as condições de acessibilidade destes operadores a meios financeiros. De um modo geral, houve consenso quanto ás recomendações do documento para uma iniciativa piloto focalizada na AMODER e GAPI, as duas instituições de crédito com operações dirigidas para um segmento de mercado não coberto pelo sistema bancário. Nas discussões havidas foi igualmente evidenciado que qualquer intervenção nesta área deveria ter associadas outras acções de apoio quer ao desenvolvimento institucional das duas organizações identificadas, quer á formação dos potenciais beneficiários/mutuários.

As conclusões do estudo realizado, consubstanciadas pelas discussões do seminário em referência, podem vir a ser de grande utilidade para o conjunto dos profissionais e/ou instituições ligadas á actividade do crédito em Moçambique. Mais especificamente, este exercício proporcionou os elementos de base para fundamentar a operacionalização da Facilidade de Crédito do Programa de Segurança Alimentar da CE. É neste contexto que se justifica o estudo subsequente sobre a viabilidade de uma iniciativa piloto na área do crédito focalizada na AMODER e GAPI com uma componente de capacitação dos seus potenciais clientes.

2. OBJECTIVOS

O estudo tem como principal objectivo operacionalizar a facilidade de crédito de 2.05 milhões de EURO, através de um programa de desenvolvimento institucional dirigido à AMODER e à a GAPI, que poderá incluir uma componente de crédito com uma clara estratégia de intervenção na actividade de comercialização agrícola das zonas rurais. A formulação deste programa será precedida de uma análise institucional da AMODER e GAPI, cujos resultados servirão para avaliar as suas potenciais capacidades para expansão de serviços de crédito no meio rural em moldes sustentáveis.

Mais especificamente pretende-se com este exercício:

- Analisar o funcionamento da AMODER e GAPI na base da informação relevante a recolher nestas instituições, identificando os problemas e constrangimentos existentes a nível interno e as correspondentes necessidades de apoio técnico e financeiro para o reforço da sua capacidade institucional.

- Concluir em que medida estas instituições podem, num determinado horizonte temporal, ser financeiramente sustentáveis através da prestação de serviços de crédito especificamente orientados para as zonas rurais.

- Identificar o mercado do grupo alvo dos potenciais mutuários/beneficiários do programa de crédito da Zona Norte, em particular nas Províncias de Niassa, Nampula e Zambézia áreas de influência do Corredor de Nacala, e as modalidades de concessão de crédito em função da procura existente.

- Preparar uma proposta detalhada para a utilização dos fundos da facilidade de crédito, cobrindo as componentes técnicas, financeiras, administrativas e outras consideradas necessárias para a implementação das intervenções identificadas.

[4] MCI/DNCI (2000*): "Síntese do Seminário sobre Opções Financeiras para a Comercialização Agrícola em Moçambique*". Maputo

- Identificar as áreas de intervenção da AMODER e a GAPI para cada uma das componentes do programa, na base de um plano realista de implementação. A sua formulação deverá, do ponto de vista estratégico, ter uma abordagem integrada relativamente aos programas de crédito da AMODER e GAPI com financiamento externo, prestando particular atenção aos Estados Membros envolvidos.

- Avaliar os custos globais por componente do programa, assim como os respectivos planos de financiamento para a AMODER e para a GAPI.

- Analisar as possíveis parcerias a desenvolver com outras acções em curso de apoio ao sector privado, nomeadamente através de programas financiados por doadores e em particular dos Estados Membros.

3. RESULTADOS

Este estudo será realizado em duas fases:

i) *A primeira fase compreende uma avaliação institucional da AMODER e da GAPI, na base dos pontos indicados no guião em anexo (versão em inglês), que permita*[5]*:*

a) Um conhecimento adequado das actividades creditícias desenvolvidas por estas instituições, em particular na área de comercialização agrícola.
b) Compreender a estrutura organizativa, infra-estruturas e capacidades nas zonas onde estão a operar, a magnitude dos seus negócios e os respectivos planos de actuação e expansão.
c) Avaliar os programas de crédito em curso, incluindo os processos adoptados para a selecção dos beneficiários, as condições de concessão do crédito e o sistema de avaliação e monitoria.
d) Uma análise detalhada da situação financeira de cada uma destas instituições e possíveis cenários financeiros.

A avaliação destas instituições será apresentada em relatórios separados, os quais deverão ser conclusivos sobre a capacidade institucional destas duas instituições para desenvolver um programa de crédito para o grupo alvo identificado, na base dos recursos disponibilizados pela facilidade de crédito da segurança alimentar.

ii) A segunda fase consistirá no desenho da proposta para a utilização dos 2,05 milhões de EURO, na base dos resultados do diagnóstico da AMODER e GAPI.

A proposta deverá formular um programa piloto de crédito com as componentes consideradas necessárias, nomeadamente de apoio técnico e financeiro, para uma efectiva profissionalização e consolidação dos serviços financeiros prestados pelas instituições visadas, incluindo acções específicas de formação e/ou de assistência aos grupo alvo dos comerciantes. Para o efeito, serão explorados e/ou definidos os seguintes aspectos específicos:

a) Os objectivos do programa e estratégias de implementação.
b) Identificação das áreas de intervenção na AMODER e na GAPI, incluindo o apoio ao desenvolvimento institucional destas organizações e as componentes de crédito associadas a acções de formação dos agentes económicos na área de gestão e do mercado.
c) Análise dos aspectos de caracter administrativo e operacional relacionado com a institucionalização e gestão de cada uma das componentes identificadas.

[5] A análise deve ter como referência aspectos do funcionamento destas instituições no contexto local, devendo tomar-se em consideração padrões internacionais de comparação apenas onde tal se revelar apropriado.

d) Apresentação detalhada do conteúdo de cada uma das intervenções propostas, identificando as actividades a desenvolver o com respectivo plano preliminar de trabalho calendarizado, incluindo:

   - *Na componente do crédito*, a especificação do perfil dos mutuários a beneficiar, a dimensão e localização do grupo alvo, tipo de serviços de crédito a prestar (crédito de tesouraria de curto prazo e/ou crédito de investimento), limite dos financiamentos por beneficiário e condições a aplicar, cobertura do risco comercial das operações, assim como o plano de desembolsos e reembolsos previsto.

   - *Nas acções de assistência aos mutuários*, uma avaliação da disponibilidade de serviços de apoio não financeiros por parte de certas organizações e instituições, entre as quais ONGs, que possam prestar formação e aconselhamento em negócio aos potenciais clientes/operadores da comercialização agrícola.

e) Identificação por componente dos recursos necessários em termos de meios humanos, técnicos e financeiros, cobrindo entre outros os seguintes aspectos:

   - Acções de formação/capacitação;
   - Apoio técnico para o estabelecimento de sistemas e tecnologias adequadas de gestão do crédito;
   - equipamento informático e "software";
   - alocação de fundos para crédito;

f) Identificação das áreas de intervenção que podem ser desenvolvidas em parceria com outras acções em curso, considerando:

   - As orientadas para a capacitação do empresariado local, através dos programas de apoio ao sector privado financiados por doadores[6];
   - os programas desenvolvidos pela AMODER e GAPI com financiamento externo, em particular dos Estados Membros.
   - as possibilidades de co-financiamento que se venham a revelar necessárias.

g) Propor as alterações consideradas necessárias ao estatuto legal de cada umas de instituições que possibilitem um quadro jurídico adequado relativamente á propriedade dos fundos próprios, analisando as implicações fiscais daí decorrentes.
h) Avaliação dos requisitos e constrangimentos que terão de ser considerados e/ou solucionados até á implementação do programa.
i) Analisar a viabilidade operacional e institucional das diferentes opções identificadas na área do credito á comercialização e as possíveis relações que se podem estabelecer com outras instituições: bancos comerciais e instituições financeiras não bancarias.
j) Elaboração, num horizonte temporal de cinco anos, de uma análise financeira e de sensibilidade para o conjunto das operações previstas, em termos de sustentabilidade, absorção de perdas e distribuição dos riscos. Este exercício deverá incluir também uma avaliação das potenciais consequências financeiras para a AMODER e GAPI da sua participação no programa proposto.

[6] A DNCI com o apoio do Projecto FAO/MIC, financiado pela CE, tem previsto um amplo programa de apoio ao sector comercial privado - análise do mercado de produtos agrícolas e melhoramento da capacidade de gestão – envolvendo todas as Províncias nos próximos três anos. Para alem deste há que analisar a situação do Projecto para o Desenvolvimento Empresarial (PODE) que conta com financiamento de alguns doadores, destacando-se o Banco Mundial (25 milhões de US$) e a CE (4,8 MEURO).

4. METODOLOGIA

O estudo será desenvolvido na base de um diálogo com as partes envolvidas. O trabalho tomará como base de referência a documentação recentemente publicada sobre o tema em análise, nomeadamente documentos técnicos sobre crédito em Moçambique, relatórios de seminários e de avaliação de experiências de crédito em curso, em particular nas zonas rurais. Dados quantitativos e outra informação recolhida das instituições financeiras que operam nesta área, incluindo a AMODER e GAPI, serão igualmente utilizados como suporte do trabalho a desenvolver.

Estes elementos serão complementados pelas visitas ás províncias representativas das actividades desenvolvidas pela AMODER e GAPI e ás zonas potenciais de implementação do programa. Esta deverão incluir para alem de entrevistas com os clientes da AMODER e GAPI, contactos com parceiros relevantes: instituições governamentais, financeiras, ONGs (com programas de crédito nas zonas de intervenção do programa), operadores privados (agro-indústrias e comerciantes envolvidos na comercialização agrícola), associações económicas, entre outros.

Contactos com os doadores, em particular os Estados Membros[7] serão fundamentais para a obtenção de elementos adicionais para o estudo, tendo também em vista a identificação de possíveis parcerias no programa de crédito que se pretende desenvolver.

Concluída a primeira fase do trabalho, a apresentação dos resultados do relatório preliminar será analisada em discussão alargada, envolvendo o MIC, o MADER, o Banco de Moçambique e o Ministério do Plano e Finanças, a AMODER e a GAPI, assim como os parceiros externos destas instituições[8],

Este exercício será também aplicado no final da segunda fase do estudo, para discussão das propostas apresentadas pelos consultores e análise das possíveis parcerias a desenvolver na base das componentes identificadas.

5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo será realizado por uma equipa de dois consultores:

i) Um consultor internacional recrutado e financiado pelo Projecto FAO/DNCI/MIC, responsável pela condução do estudo e da organização do trabalho da equipa:

- Analista financeiro, especializado em crédito, com larga experiência do funcionamento de instituições financeiras e de sistemas de crédito para grupos alvos específicos, envolvendo operações financeiras de pequena e média dimensão.
- Experiência de trabalho em programas de crédito em África, em particular na África Austral e de preferência com conhecimento do funcionamento dos mercados agrícolas.
- Capacidade de trabalhar com informação proveniente de organizações e/ou instituições a funcionar com sistemas de gestão deficientes.
- Bons conhecimentos das línguas portuguesa e inglesa.

i) *Um consultor seleccionado e financiado conjuntamente pela AMODER e GAPI, para trabalhar com consultor internacional, em particular na recolha, processamento e análise*

[7] Com destaque para os que apoiam a AMODER e GAPI
[8] ASDI, ONGs Suecas, Fundação Friedrich Ebert, KFW (Alemanha), DANIDA e AFD (França).

de informação de cada uma destas instituições. De preferência, o consultor deverá apresentar o seguinte perfil:

- Formação em gestão, com bons conhecimentos do funcionamento de instituições financeiras de preferência na área do crédito e experiência de trabalho em gestão financeira e sistemas de contabilidade.
- Experiência de trabalho relevante, em particular em Moçambique, de preferência com conhecimento do funcionamento dos mercados agrícolas.
- Domínio da língua portuguesa e fluente na língua inglesa.
- Facilidade de estabelecer contactos com instituições e organizações quer do sector público quer do sector privado.

Esta consultoria será um exercício conjunto do MIC/DNCI, do projecto FAO/MIC/CE e da FSU da CE. Para o efeito, funcionará um grupo de trabalho – com representantes da DNCI, do Projecto FAO/MIC/CE, da FSU, da AMODER e da GAPI - para acompanhamento regular do trabalho dos consultores. Nos aspectos técnicos do estudo, os consultores serão apoiados pela equipa do Projecto FAO/MIC/CE e pela macro-economista da FSU.

Duração do Estudo e Apresentação de Relatórios

O estudo terá uma duração total de doze emanas, com a seguinte repartição por fases:

i) Seis semanas para a fase de avaliação da AMODER e GAPI e recolha de informação adicional, incluindo:

- Uma semana de trabalho nos escritórios centrais da AMODER e da GAPI para obtenção de informação e documentação sobre as actividade destas instituições.
- Duas semanas para visitas às províncias representativas (pelo menos duas) dos programas de crédito implementados pela AMODER e GAPI.
- Duas semanas para preparar o relatório preliminar da avaliação.
- Uma semana para discussão e introdução de comentários na versão final do relatório.

ii) Seis semanas para a elaboração da proposta de implementação da facilidade de crédito, incluindo:

- Quatro semanas para a apresentação da versão preliminar do documento com a fundamentação das intervenções propostas.
- Uma semana para discussões com os consultores sobre as recomendações do estudo.
- Uma semana para a conclusão do relatório final.

ANNEX

Exploring AMODER and GAPI
Checklist

The issues presented below constitute inputs for a diagnosis of AMODER and GAPI as a preliminary step towards the formulation of the EC Marketing Credit Facility. Meetings will be held between the consultants and AMODER and GAPI, to discuss and prepare the work to be undertaken in order to get information covering the following areas:

1. Institution

- Legal status and whether they are regulated or not as a financial institution

- Ownership and Governance:
  Equity amount and composition
  Shareholders/part owners
  External partners
  Board of Directors and Management

2. Organisation and Personnel (at both central and provincial level):

- What is the organisational structure?
  Bodies responsible for management and operational functions
  Main offices at provincial and/or regional levels
  Organisation Chart

- Hardware Facilities and Software:
  Communication technology between Maputo and provincial/regional offices (fax, e-mail, telephones)
  Computer network facilities
  Computerisation of banking operations
  MIS (computerised and integrated?)

- Number of personnel and qualifications
  Staff remuneration
  Productivity and use of staff incentives systems

- Personnel development:
  Staff training programme: courses, seminars and workshops carried out (last five years):
  Number and type of participants
  Technical areas covered

- Technical assistance/advisory services:
  Short-term or long-term expertise?
  Recruitment scheme: i) were the experts directly provided by donors/financing institutions or were they directly contracted? Who is paying the costs incurred?
  Areas where the experts are working? Are they participating in the management bodies?

3. Management System

- Planning:
  Annual and multi-annual activity plans
  Budgets

- Management Information Systems:
  Financial Management System (Liability/asset management, risk management)
  Credit Management System (Loan records and accounts, loan delinquency measuring and reporting)
  Human Resources Information System
  How is the information circulating among staff at all levels?

- Reporting periodicity:
  Quarterly, semi-annual and annual?
  Areas analysed
  What kind of indicators are used?

- Used internal control system

- Audits:
  How regularly are audits undertaken?
  What are the aspects covered?
  Are the reports being published?

4. Credit Activities

- Which are the main loan products?
  Target sectors, clients, and geographical areas of intervention (per credit line)
  Which best practices are used to reduce the high lending costs and risks to small rural clients?
  Are individual or group lending practices used?

  More specifically in the area of agricultural marketing credit:

- Credit funding/Origin of the loanable funds (Different sources and conditions: concessional or commercial)
  Donors /Foreign grant/credit facilities
  Other contributions from national government or Central Bank
  Financing from other financial institutions (commercial banks: loans or linkage programmes?)
  Own funds
  Cost (financial plus operational) of each local money unit (eq. to Dollar/Euro) lent out

- Identification/selection of potential borrowers:
  Screening process of loan applicants (information sources and costs)
  Loan eligibility criteria

- Loan appraisal methods and procedures

- What are the credit conditions that are being applied (per credit line)?
  Loan size
  Loan duration
  Interest rates and commissions
  Loan collateral (conventional or substitutes?)
  Loan disbursements and reimbursements (number of instalments?)

- What is the approval process for a loan?
  Where are loan approval decisions taken; centrally or decentralised (delegated loan approval authority)?

Delegated authority to provincial /regional offices (maximum amounts)?
Time period required between the reception of loan application requests and their approval/disbursement?

- Loan disbursements:
  Total of loans granted since the start of lending operations by the different types of loans and borrowers
  Performance per credit line, intervention actions, targeted clients, and geographical areas (if applicable)

- Loan follow-up, loan reimbursements (one or more instalment), and loan recovery

- Loan portfolio during the last five years (if applicable):
  Total amount outstanding and number of loans: Loan arrears and unrecoverable loans.
  Loan delinquency measures and reporting used
  Percentage of non-performing loans and loan writing-off policies used

- Does the organisation use any kind of:
  Credit demand analysis?
  Market research? If yes, have the results been circulated among / discussed with clients?
  Regular market information distributed among clients/borrowers?
  Are any other financial services provided like savings/deposit facilities and leasing facilities and what are their financial conditions?
  Do the studied rural financial intermediaries in addition to financial services provide themselves also non-financial support services like training and business advisory and money management services and at which conditions, or do they collaborate in this field with any other organisations?

5. Financial and Operational Performance Analysis

- Results of AMODER's and GAPI's financial performance and situation during the last five years (if applicable):
  Balance sheets with information on assets, liabilities, profits/losses and equity
  Income and expenditure statements: i) interest income, service fees and other income; ii) costs structure: salaries, assets depreciation, loan loss provisions, training and other operating expenses; and iii) operational results;
  Annual and accumulated profit/losses and profit distribution/retaining policy

- Financial performance indicators, including:
  Loan portfolio growth
  Performing and non-performing (arrears) loans
  Financial income/total expenses
  Operational expenses/average gross portfolio
  Interest income/ average gross portfolio
  Return on equity

- Operational performance and outreach indicators
  Number and types of loans as well as volume of loans
  Quality of loans (demand-led)
  Profitability

- Sustainability of the lending operations and of the financial institution
  Operational and financial sustainability of the lending operations after termination of donor support

Sustainability of the rural financial institution (calculation of the subsidy dependency index)
Costs and income of the non-financial support services

6. Perspectives

- What is the present business strategy and perspectives in terms of:
  Target client-oriented lending services?
  Appropriate non-financial services and assistance to be provided to the target borrowers?
  Actions to be undertaken to adopt best lending practices and to monitor loans and the outstanding loan portfolio with prudential management?

- Does the organisation foresee future changes in terms of::
  Lending conditions currently being applied
  Own institutional infrastructural development, including linkages with commercial banks and grassroots-level intermediary organisations
  Management and Staff development
  Legal set-up and ownership structure of the rural financial institutions
  Complying with the existing regulatory framework, concerning in particular with regard to deposit taking from the public by the rural financial institutions

- Realistic financial projections, including:
  Parameters that can influence income, costs and profitability (sensitivity analysis of key parameters)
  Access to credit lines from donors and finance institutions (commercial banks)
  Growth of agricultural marketing loans and their share in the loan portfolio/Interest income
  Loan write-off policies and additional loan loss provisions
  Relevant operational costs (personnel expenses, training, etc…)
  Scenario for trends of performance indicators

Documentation to be obtained:
Agreements with donors and/or financial institutions
Project documents
Activities plans and budgets
Reports regularly produced, including financial statements
Accurate and updated loan performance and delinquency reports and loan write-off policies
Internal and external audit reports
Specific purpose evaluation reports (internal and external)

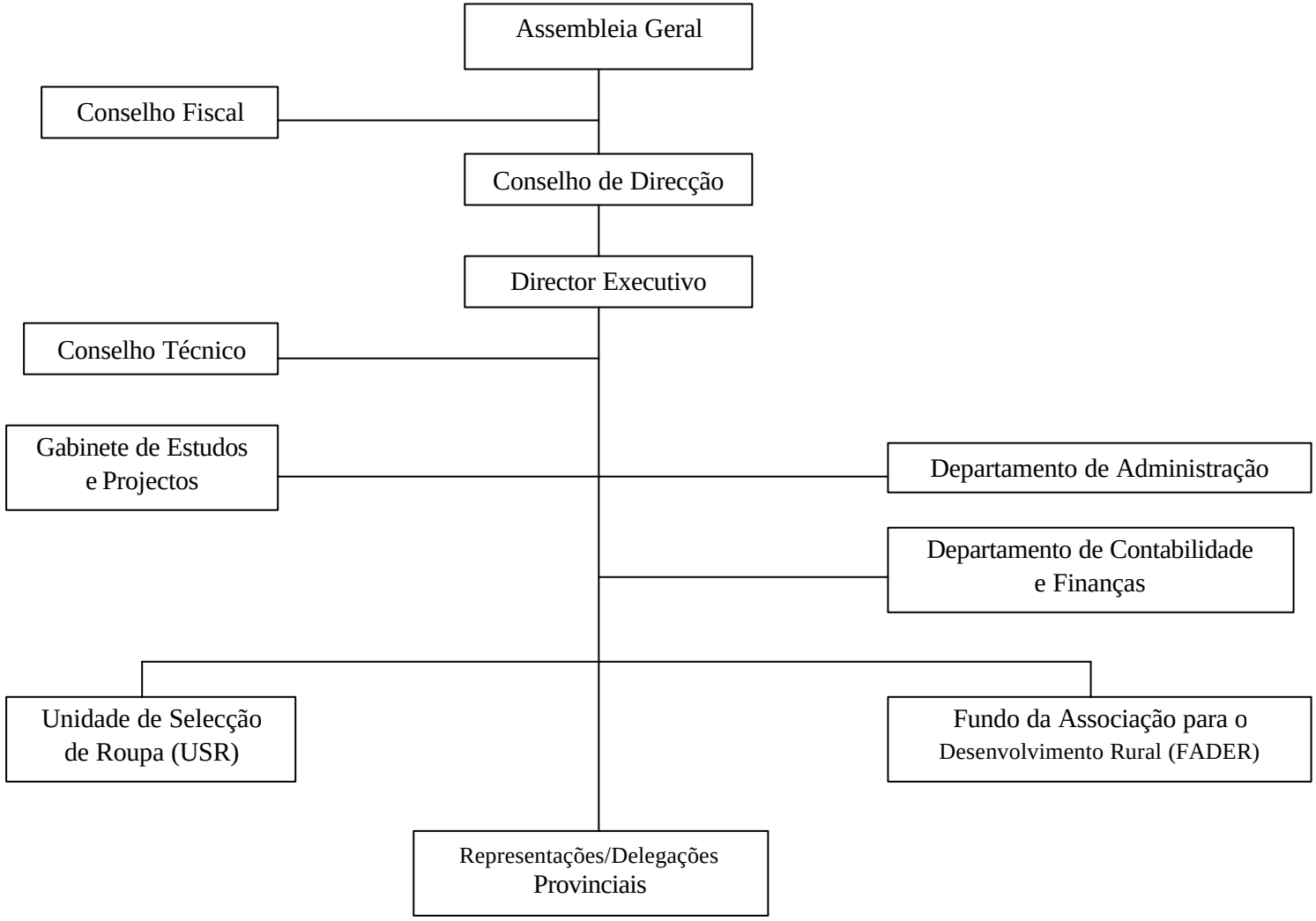
September 2000

ANEXO 2.1

ESTATUTOS AMODER

ANEXO 2.2

AMODER : ORGANIGRAMA



ANEXO 2.3

COMENTÁRIOS AO DIAGNÓSTICO SOBRE A ACTUAL SITUAÇÃO DA AMODER

1. Os comentários ao diagnóstico sobre a actual situação da AMODER, documento este ainda na sua primeira versão, pretende ser um contributo para que as propostas sobre o futuro da instituição tenham em linha de conta alguns aspectos actuais e futuros do ambiente económico local.

2. Salienta-se primeiramente o facto de, na definição da sua estratégia teve em consideração os seguintes aspectos:

- Tratando-se de uma associação com objectivos de desenvolvimento rural, e considerando que o desenvolvimento de Moçambique dependerá substancialmente da actividade económica das zonas rurais onde se concentra 80% da população, decidiu-se centrar a aplicação dos fundos em actividades económicas que facilitassem o desenvolvimento dos produtores destas zonas, nomeadamente nas que mais contribuíssem para a circulação da produção, ou seja a comercialização da mesma.

- Para que a utilização das disponibilidades financeiras tivessem a possibilidade de um maior impacto, considerou-se o crédito ao empresariado das zonas rurais como a forma principal para atingir este objectivo.

- Estando conscientes das **limitações internas**, quer em termos de experiência, quer em termos técnicos, quer ainda em termos financeiros, e das **limitações externas**, como sendo a fragilidade e o risco do grupo alvo, as deficientes condições no ambiente de trabalho rural, etc…, todo o crescimento da Organização foi projectado com base na possibilidade de obtenção de suporte financeiro externo que garantisse o custo da implantação dos diferentes programas de crédito e os resultantes das limitações existentes, durante a fase de arranque até ao ponto em que a sustentabilidade da organização estivesse assegurada. Paralelamente considerou-se possível a aplicação de fundos próprios directamente em actividades produtivas com possibilidade de sucesso.

- Como forma de garantir o suporte externo necessário, estabeleceram-se critérios como sendo os de priorizar actividades que fossem, em simultâneo, económica e socialmente válidas, de aumentar a profissionalização da organização, e o de apresentar transparência nas suas acções.

3. Assim sendo, para além do suporte das ONGs suecas, em forma de roupa usada, em 1996 a AMODER obtém um financiamento da DANIDA, em 1998 beneficiou-se de 3 novos financiamentos (OXFAM – Bélgica, União Europeia e Embaixada da Irlanda) e em 2000 assinou com a ASDI um acordo de gestão de um programa de serviços financeiros rurais.

4. Gradualmente a Organização têm vindo a discutir e a reformular as suas formas de actuação, havendo por exemplo aumentado os seus juros para os níveis praticados pelo sistema bancário e concluído também sobre a baixa vocação para a gestão de empreendimentos próprios. O aumento da capacitação da instituição e também do grupo alvo constituem preocupações presentes nesta fase de desenvolvimento da AMODER.

5. A forma utilizada pela comunidade internacional para o financiamento das ONGs, isto é, a regionalização na utilização dos fundos e a projectização dos financiamentos, tem limitado a apresentação do programa da AMODER no seu todo e consequentemente o seu desenvolvimento. O presente diagnóstico constitui uma oportunidade impar para que a AMODER possa dar o salto qualitativo necessário.

6. O sistema financeiro comercial têm vindo a reduzir cada vez mais as suas intervenções nas regiões rurais, operando em regiões e em tipos de actividade com pouca relação com o mundo económico rural. Existe assim um espaço para intervenções de instituições do tipo da AMODER, que poderão assegurar esta faixa do mercado financeiro.

7. Constituem nossas observações, relativamente aos comentários e propostas contidas no Draft do documento, as seguintes:

a) Será possível continuar a obter o suporte dos potenciais financiadores caso a AMODER direccione as suas atenções para um grupo alvo diferente do actual, de menor risco e com custos menores, mas cujo processo de desenvolvimento não se enquadra nos objectivos de grande parte dos financiadores? Até que ponto estas entidades estarão interessadas em garantir os seus objectivos de apoio ao desenvolvimento, suportando em simultâneo as actuações da AMODER fora deste enquadramento?

b) O estabelecimento de serviços de crédito rurais está sempre sujeito a um elevado custo administrativo inicial, comparativamente às zonas urbanas, uma vez que, é de certa forma limitada a experiência e o conhecimento de mercado, o crescimento da carteira de crédito terá de ser feito de forma cautelosa, e ainda são adversas as condições de trabalho existentes. Estamos de acordo que se devem minimizar custos. Mas, como atrair bons técnicos para operarem em zonas rurais? Como operar em condições adversas com baixos custos? Como apresentar um trabalho de melhor qualidade, reduzindo custos?

c) Quanto ao peso excessivo do pessoal administrativo, comparativamente ao pessoal técnico, considera-se existir um grande peso a nível da sede (em que quase todo o pessoal poderá ser considerado administrativo). Esta situação é no entanto diferente a nível das representações uma vez que se observa que, dos 39 trabalhadores existentes nas representações 12 (30%) são técnicos e 27 (70%) administrativos e pessoal de apoio. Verifica-se uma situação inversa quanto á massa salarial, no montante de cerca de 136 milhões de Meticais por mês, que 30% é absorvida pelo pessoal administrativo e 70% pelos técnicos.

Concordamos com a proposta de congelamento do recrutamento de pessoal. O último elemento admitido pela AMODER foi em Agosto de 1999 conforme o previsto no programa estabelecido com a União Europeia.

Contudo, para se atingir o ponto do equilibrio financeiro será necessário, mais do que reduzir custos, aumentar as receitas, o que implicaria um aumento da carteira de crédito actual.

d) Quanto ao eventual fecho de certas representações, é evidente que no caso do Chókwè assim se fará. Porém, para as restantes 5 representações existem perspectivas que poderão apontar para a sua sustentabilidade a médio/longo prazo, uma vez que estão garantidas contribuições externas para o efeito.

e) Concordamos que a gestão dos créditos em mora torna-se extremamente difícil sem um programa informatizado para o efeito. O actual sistema da AMODER é limitado e não coincide com a definição técnica usualmente utilizada.

f) Estamos também de acordo com a necessidade de transformação do actual sistema de contabilidade, para um mais vocacionado com o registo de operações financeiras.

g) Reconhecemos que a forma em uso na criação de provisões para créditos em mora é deficiente sendo necessário criar uma alternativa mais operacional.

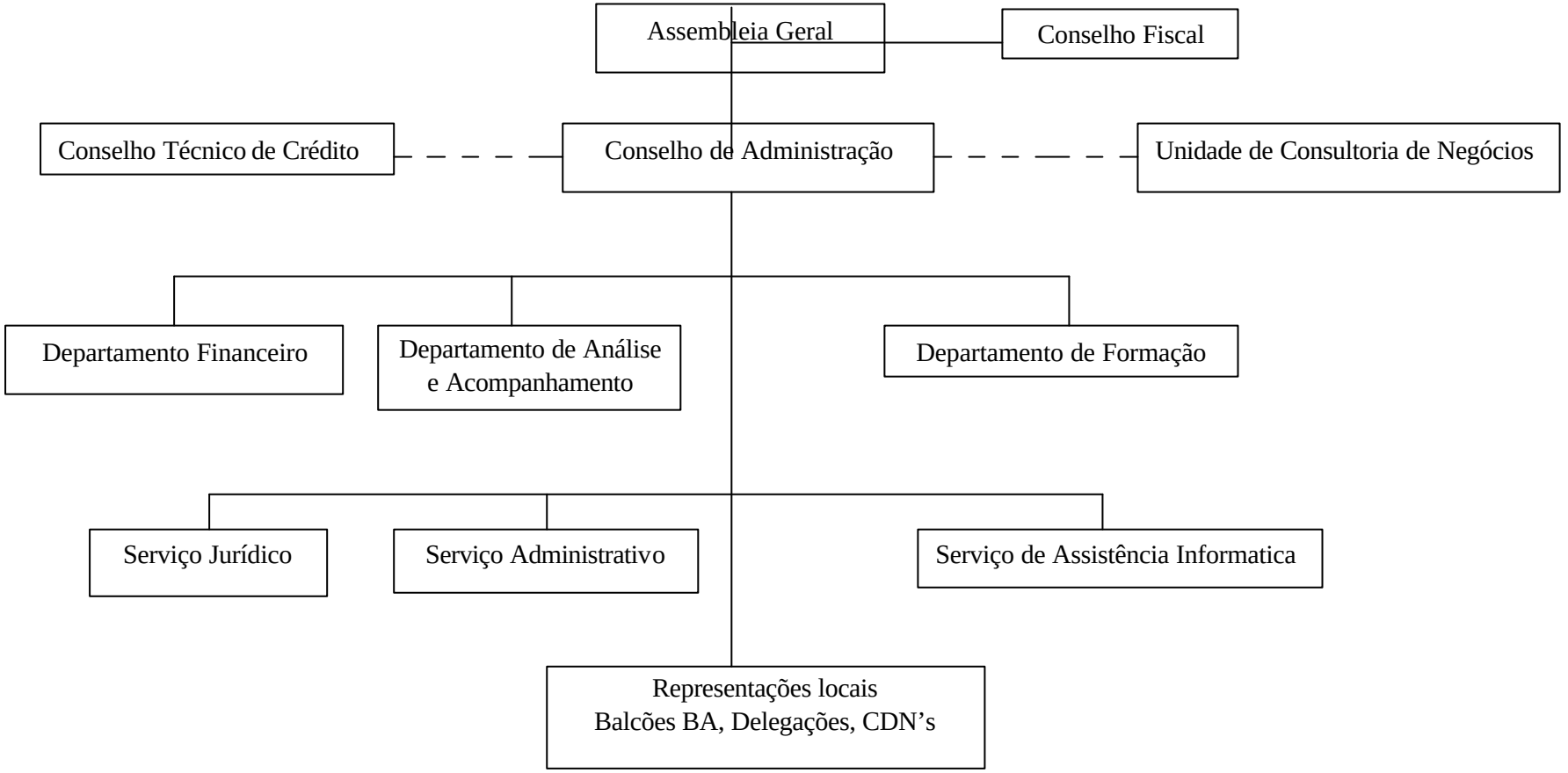
h) Uma das alternativas para um maior sucesso dos serviços financeiros rurais, que a AMODER, vem abordando é a de um maior suporte na capacitação do grupo alvo actual, quer de forma individualizada (gestão) quer relativamente ao seu movimento associativo. Nesta fase do diagnóstico não fica clara a opinião dos consultores.

i) A necessidade de se proceder a reformas administrativas, metodológicas e operacionais, bem como a necessidade de capacitação institucional tem vindo a ser reconhecida pela AMODER, sendo exemplos disso a introdução destas componentes no programa apresentado á União Europeia em Janeiro de 1999, dirigido á região de Alto Molócuè, e no programa apresentado á Embaixada da Irlanda para a Região Norte de Inhambane em Setembro do corrente ano.

j) Como estabelecer com os parceiros financiadores uma coordenação das suas estratégias de intervenção e de controle sobre a actividade da AMODER, que lhes permita atingir os objectivos e reduzam os efeitos negativos sobre a parte administrativa de cada um dos financiamentos recebidos pela AMODER? Gostaríamos de poder ter uma orientação sobre este assunto.

8. Em resumo, estamos de acordo com os problemas identificados pelos consultores a nível da n/Organização, sendo necessário que se delineiem de forma precisa as alternativas de acções para a sua solução com uma calendarização precisa.

ANEXO 3.1

ESTATUTOS GAPI, SARL

ORGANIGRAMA
GAPI, SARL