

PLANO ESTRATÉGICO 2021-2023



Índice

ÍNDICE	2
Índice de Tabelas	2
Índice de Gráficos	3
Índice de Figuras	3
1 DESCRIÇÃO DA AMOMIF	4
1.1 História da AMOMIF	4
1.2 Membros	4
1.3 Estrutura de Governação	5
1.4 Equipa de Gestão	6
1.5 Avaliação dos Membros sobre o Desempenho da AMOMIF	7
2 MERCADO DE MICROFINANÇAS	8
2.1 Análise Macro	8
2.1.1 Factores Demográficos	8
2.1.2 Principais indicadores macroeconómicos	10
2.2 Tendências da Indústria	11
2.3 Necessidades do Mercado	17
2.3.1 Linhas de acesso a serviços financeiros	17
2.3.2 Utilização dos principais produtos financeiros	20
2.3.3 Procura por serviços de Microfinanças	22
2.4 Análise da procura dos membros	24
2.4.1 Perfil das IMFs membros da AMOMIF	24
2.4.2 Indicadores de Desempenho	25
2.4.3 Principais constrangimentos e necessidades	25
2.4.4 Planos para o futuro	26
3 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DA AMOMIF	28
3.1 Missão, Visão e Valores	28
3.2 Objectivos Estratégicos	28
3.3 Estratégias	29

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número de membros da AMOMIF	5
Tabela 2: Funções dos órgãos sociais	6
Tabela 3: Avaliação de aspectos institucionais da AMOMIF	7
Tabela 4: Indicadores da população	8
Tabela 5: Indicadores económicos	10
Tabela 6: Categoria de instituições vocacionadas para as Microfinanças	12



Tabela 7: Número de agências, agentes, delegações e balcões	13
Tabela 8: Total de Pontos de Acesso	14
Tabela 9: Resumo de Recursos, Desafios e Perspectivas Futuras do Sector de Microfinanças	15
Tabela 10: Indicadores de Desempenho das IMFs	25
Tabela 11: Planos futuros dos membros da AMOMIF	26

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Pirâmide etária por género	8
Gráfico 2: Distribuição da força de trabalho por sector.....	9
Gráfico 3: Crédito por sectores (Mil milhões de Mts).....	11
Gráfico 4: Créditos E Depósitos Totais No Percentagem Do PIB (2010-2019)	11
Gráfico 5: Linhas de acesso a serviços financeiros.....	17
Gráfico 6: Linhas de acesso a serviços financeiros por género.....	18
Gráfico 7: Transacções por provedores de serviços	18
Gráfico 8: Uso de dinheiro móvel.....	19
Gráfico 9: Drivers de uso de dinheiro móvel.....	19
Gráfico 10: Barreiras de uso de dinheiro móvel	19
Gráfico 11: Linha de acesso a poupança por género	20
Gráfico 12: Linhas de acesso ao crédito.....	21
Gráfico 13: Riscos experimentados	22
Gráfico 14: Estatuto legal das IMFs membros da AMOMIF	24
Gráfico 15: Grupo alvo das IMFs membro	24
Gráfico 16: Quais são os maiores constrangimentos enfrentados pela instituição?	26

Índice de Figuras

Figura 1: Composição dos Órgãos Sociais	5
Figura 2: Estrutura da AMOMIF	30



1 DESCRIÇÃO DA AMOMIF

1.1 História da AMOMIF

A Associação Moçambicana de Operadores de Microfinanças (AMOMIF) é uma associação que congrega operadores de microfinanças autorizados pelo Banco de Moçambique, tendo sido constituída como associação no dia 20 de Setembro de 2007, cujos estatutos foram publicados no B.R. nº 41 III Série de 16 de Outubro de 2007. Esta foi o culminar de um processo de gestação que durou cerca de 10 anos de encontros informais regulares entre vários intervenientes do sector. A AMOMIF é uma pessoa colectiva de direito privado, sem fins lucrativos dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, constituída nos termos da lei em vigor, regendo-se pelos seus estatutos e demais legislação aplicável. A mesma, é de âmbito nacional e tem a sua sede em Maputo.

Para a sua criação e sustentabilidade, a AMOMIF contou com apoio técnico e financeiro de parceiros nacionais e internacionais, em particular a GIZ, FARE/PAFR e DNPDR/UNCDF, tendo ganho um reconhecimento alargado junto dos parceiros nacionais e internacionais.

Desde a sua criação, a AMOMIF tem perseguido os seguintes objectivos:

- a) Servir de elo de ligação entre os membros, e entre estes e outros parceiros e demais instituições nacionais e internacionais;
- b) Participar na definição de políticas e outros serviços conducentes ao desenvolvimento da indústria de microfinanças em Moçambique;
- c) Promover as boas práticas de gestão e de governação entre os seus membros e na indústria de microfinanças em geral;
- d) Oferecer ou facilitar o acesso dos seus membros, aos serviços de apoio técnico, formação, e outros que sejam necessários para o desenvolvimento da indústria de microfinanças em Moçambique.

1.2 Membros

Aquando da sua criação, a AMOMIF contava com um número reduzido de membros. Com a multiplicação dos operadores de microfinanças registados no Banco de Moçambique, a associação ampliou a sua representatividade, contando actualmente com 48 membros, dos quais apenas 21 membros, o equivalente a 44% encontram-se em funcionamento. Cerca de 17 membros não estão a desenvolver as actividades de microfinanças actualmente, apontando como razões a insuficiência de fundos para continuar com as actividades, devido a factores como a Pandemia, podendo retomar às actividades a qualquer momento. Por outro lado, 10 membros têm os contactos fora de área e/ou inválidos, sendo que alguns destes nunca procederam ao pagamento de quotas desde a data da sua filiação ou apenas o fizeram no primeiro ano de filiação. Neste sentido, o nível de pagamento de quotas por parte dos membros da AMOMIF continua muito baixo, pois apenas 13 membros pagam as suas quotas regularmente, o equivalente a 27%.

Os membros da AMOMIF, agrupam-se nas seguintes categorias: Microbancos, Operadores de Microcrédito, Organizações de Poupança e Empréstimo, Sociedades de Investimento, e Caixas de Poupança Postal, sendo a maioria (77%), Operadores de Microcrédito, conforme mostra a tabela abaixo.

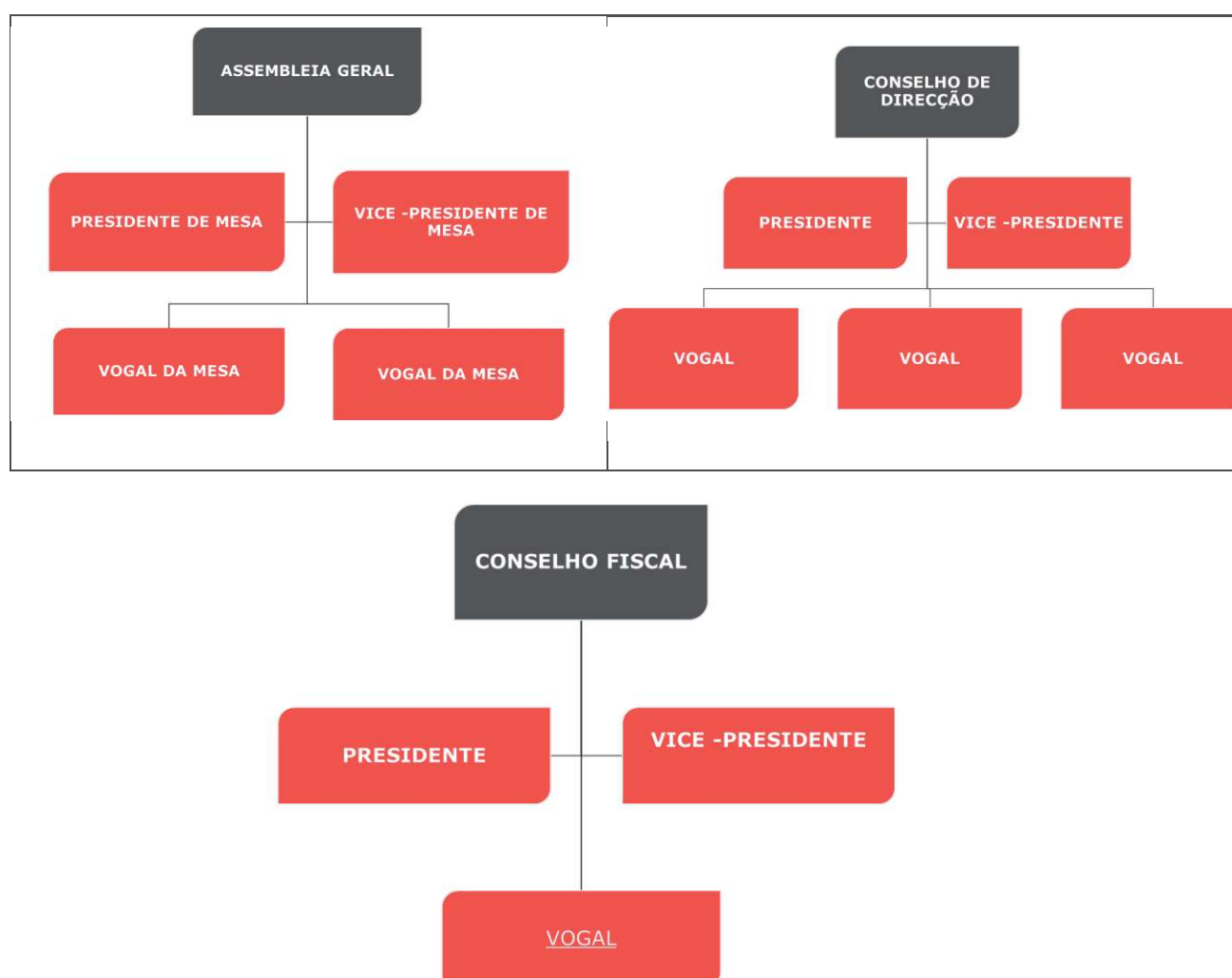
Tabela 1: Número de membros da AMOMIF

Tipo	Número de membros	%
Microbancos	7	15%
Organização de Poupança e Empréstimo	1	2%
Operador de Microcrédito	37	77%
Sociedade de Investimento	1	2%
Cooperativa de Crédito	2	4%

1.3 Estrutura de Governação

Conforme rezam os estatutos, os Órgãos Sociais da AMOMIF são compostos por Assembleia Geral, Conselho de Direcção e Conselho Fiscal, cujos membros são eleitos em Assembleia Geral, por um período de quatro anos, podendo ser reeleitos uma ou mais vezes,

Figura 1: Composição dos Órgãos Sociais



No momento em que se concluiu a elaboração deste documento nem todos os cargos estavam preenchidos. Adicionalmente e à excepção do Conselho de Direcção desde início de 2020, os órgãos não se reúnem com a regularidade preconizada. Nos encontros abertos a todos os membros o nível de participação raramente supera os 50%.

Tabela 2: Funções dos órgãos sociais

Órgão	Competências
Assembleia Geral	- Aprovar os estatutos e quaisquer alterações estatutárias - Aprovar e alterar o Regulamento Interno da AMOMIF e demais regulamentos que entenda conveniente - Decidir sobre a extinção, transformação, fusão, incorporação ou cisão da AMOMIF - Aprovar a filiação da AMOMIF a outras associações com objectivos similares ou compatíveis com os da AMOMIF - Eleger e destituir os membros dos órgãos sociais - Aprovar a forma da aplicação dos excedentes e a constituição e afectação de reservas - Decidir sobre a aplicação de medidas disciplinares ou outras dos indivíduos que integrem os órgãos sociais - Aprovar os relatórios e contas do Conselho de Direcção, bem como o parecer do Conselho fiscal - Aprovar e controlar o relatório financeiro da AMOMIF - Aprovar o programa geral de actividades da AMOMIF - Ordenar auditorias às contas sociais e sindicâncias ao funcionamento geral da AMOMIF.
Conselho de Direcção	- Aplicar, fazer respeitar e cumprir as disposições legais, estatutárias e as deliberações da Assembleia Geral e demais normas previstas nos regulamentos da AMOMIF - Representar a AMOMIF activa e passivamente, em juízo e fora dele - Elaborar e apresentar anualmente à Assembleia Geral com o parecer prévio do conselho fiscal, o relatório, o balanço financeiro anual e contas do exercício, bem como o programa de actividades e orçamento para o ano seguinte - Decidir sobre os programas e projectos em que a AMOMIF deva participar desde que se enquadrem nos objectivos da Associação - Adquirir, arrendar ou alienar bens móveis ou imóveis que, respectivamente, se mostrem necessários ou desnecessários à execução das actividades da AMOMIF - Propor ao presidente da Mesa da Assembleia Geral a convocação da Assembleia Geral - Propor à aprovação da Assembleia Geral, o regulamento interno e outras normas de serviço tendentes ao bom funcionamento da AMOMIF - Constituir mandatários nos casos em que a lei ou os presentes estatutos o determinem - Nomear, em caso de necessidade, comissões nas quais poderá delegar provisoriamente uma parte de seus poderes
Conselho Fiscal	- Examinar a escrita e documentação da AMOMIF sempre que julgue conveniente - Emitir parecer sobre o balanço financeiro anual e contas de exercício e orçamento.

1.4 Equipa de Gestão

A equipa responsável pela gestão da Associação é o Conselho de Direcção, não havendo assim uma descentralização das actividades. Este conselho reúne em média uma vez a cada dois meses. Contudo existem neste momento apenas dois quadros: a Secretária Executiva e a Auxiliar Administrativa, o que reduz a capacidade operacional desta Associação. -Esta equipa, é responsável por colocar a associação em funcionamento, gestão do pessoal e garantir uma sustentabilidade financeira da associação.

Por outro lado, em relação a gestão de pessoas, existe um quadro institucional e regras claras no manual de procedimentos para funcionários e membros internos. Contudo não há evidências de uma avaliação anual do desempenho da equipe. As actividades de desenvolvimento



profissional, como formação foram interrompidas quando os fundos dos doadores deixaram de existir.

1.5 Avaliação dos Membros sobre o Desempenho da AMOMIF

Esta avaliação resulta da auscultação com os membros da AMOMIF. A tabela abaixo apresenta os resultados. Para cada afirmação estes indicaram o grau de concordância e na última coluna indicaram quais dos aspectos são de maior importância para suas instituições, usando a seguinte escala:

- 1 = para os muito importantes,
- 2 = para os não tao importantes e
- 3 = para os não importam.

Tabela 3: Avaliação de aspectos institucionais da AMOMIF

	Concordo plenamente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente	Grau de importância
Os líderes da associação demonstram consistentemente sucesso no cumprimento da missão da organização e são influentes na formação do futuro do sector.		57%	14%	14%		1
A associação possui uma cultura organizacional dinâmica e aberta	14%	57%	14%			1
A associação é reconhecida como um representante importante e capaz do sector de microfinanças e efectivamente advoga em nome de seus membros.	14%	29%	29%			1.14

Em termos de liderança, os membros tem uma avaliação mista. Reconhecem que a nova liderança está a fazer esforço para revitalizar a associação, mas acham que ainda não têm elementos suficientes para evidenciar que estes esforços vão permitir que a missão da organização será cumprida.

A avaliação da cultura organizacional é mais positiva, a maioria reconhece que neste processo de revitalização da AMOMIF a direcção está a incluir os membros para contribuições/feedback nas decisões e consegue partilhar informações com os membros

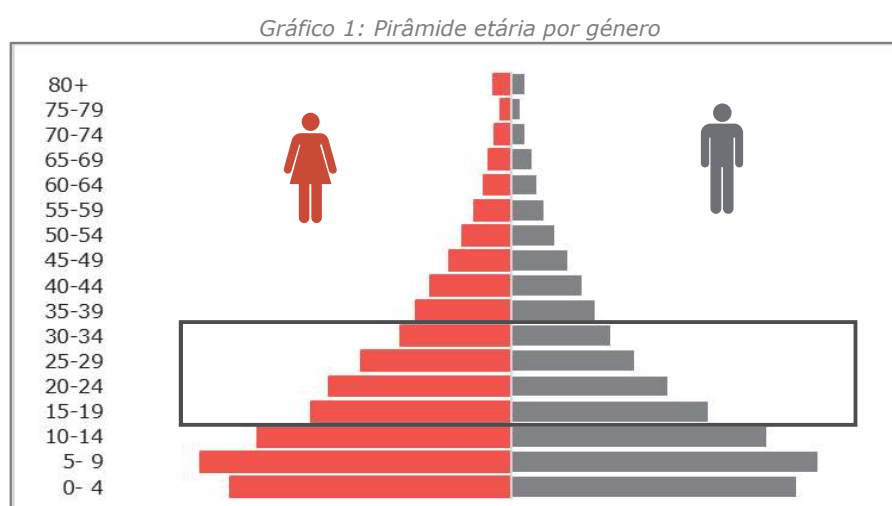
Vários membros não avaliaram o aspecto de credibilidade. Dos que avaliaram o consenso é que a AMOMIF é necessária como um representante do sector, contudo, devido aos anos em que a associação esteve inactiva, é preciso um grande esforço para reestabelecer a credibilidade da mesma perante os membros, e outras intervenientes chaves.

2 MERCADO DE MICROFINANÇAS

2.1 Análise Macro

2.1.1 Factores Demográficos

O INE estima que a população residente em Moçambique em 2021 seja de 30,832,244 habitantes, sendo que 512% são do sexo feminino. A mesma é essencialmente jovem com uma idade média de 21 anos. Cerca de um terço, ou seja, 33% encontra-se entre os 15 e 35 anos de idade, como mostra a figura abaixo apresentada.



Outros dados populacionais relevantes apresentados na tabela que se segue mostram que existe ainda uma enorme porção da população moçambicana que luta pela satisfação das suas necessidades básicas para os quais o acesso a serviços financeiros pode não constituir uma prioridade. Contudo, existe uma porção desta população para quem os serviços financeiros podem contribuir para a melhoria das suas condições de vida e é esta porção que constitui o grupo alvo da maioria das instituições de microfinanças.

Tabela 4: Indicadores da população¹

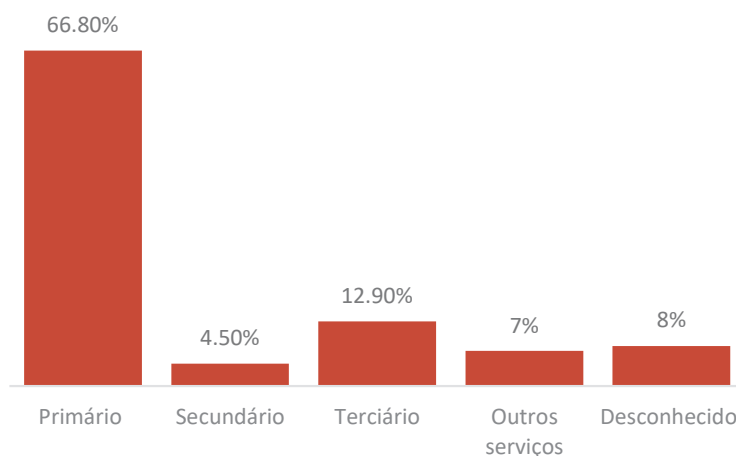
Número médio de pessoas por AF	4.4
Esperança de vida ao nascer	53.7
Taxa de analfabetismo	39.0%
Habitacões com energia eléctrica	22.0%
Habitacões com água canalizada	16.7%
Agregados familiares com água potável	48.7%

O Censo 2017 mostra ainda que a população continua maioritariamente rural, sendo que cerca de 2/3 dos moçambicanos vivem nestas áreas. Nesta sequência, dados do INE mostram ainda que Moçambique continua a ser uma economia agrícola, com aproximadamente 3,2 milhões de pequenos agricultores a produzir 95% da produção agrícola total. A produção agrícola, até 2019, equivalia a 26% do PIB.

O sector terciário (transportes e comunicação, finanças e serviços administrativos,) é o segundo maior com 12.9% da população economicamente activa nela.

¹ Censo da População, 2017 – IV Recenseamento Geral da População e Habitação (RGPH)

Gráfico 2: Distribuição da força de trabalho por sector



Em 2017, 39% da população moçambicana era analfabeta. A incidência do analfabetismo era mais elevada tanto para os residentes rurais (50.5% contra os 18.8 nas zonas urbanas) como para as mulheres (49.4%, contra 27.2% dos homens).

Os baixos níveis de acesso à educação têm constituído um grande obstáculo ao emprego e à produtividade, e contribuído, consequentemente, para as elevadas taxas de desemprego verificadas no país. Por outro lado, a capacidade de geração de empregos por parte das pequenas e médias empresas reduziu, à mesma medida que a oferta de crédito e a demanda por bens e serviços permanecem restritas. Segundo o Inquérito sobre Orçamento Familiar (IOF)² as taxas de emprego situam-se em 67.2%, sendo ligeiramente mais elevadas entre os homens (68.2%) que entre as mulheres (66.4%). O meio rural apresenta-se com uma taxa de emprego mais elevada (75%), também devido à grande dependência na agricultura como principal fonte de rendimento dos Moçambicanos. De referir que esta taxa está sobre estimada pois inclui pessoas que praticam agricultura de subsistência bem como as que trabalham no sector informal.

Caixa 1: Força de Trabalho e Emprego

Estima-se que na década actual, Moçambique registe anualmente cerca de 500 mil indivíduos com idade laboral, o que significa o dobro do crescimento da década passada. Este rápido crescimento não tem correspondência com a capacidade de absorção do mercado de trabalho. Os empregos que a maioria da população empregada consegue actualmente são no geral precários, com baixa produtividade e rendimentos essencialmente na agricultura de pequenos agricultores e no trabalho independente não agrícola ("empresas domésticas").

Existe uma correlação entre a educação e o emprego e, apesar de a educação estar a conhecer melhorias, existem ainda enormes lacunas em termos de localização (urbano-rural) e de género. As mulheres são muito mais propensas que os homens a trabalhar em empregos precários, sugerindo a necessidade de abordagens específicas de género para melhorar os resultados educacionais e as oportunidades de emprego para as mulheres.

² IOF 2014/15

Estes factos, representam oportunidades para as IMFs pois o papel destas no apoio às micro-empresas e às mulheres tem sido fundamental na redução da vulnerabilidade e desenvolvimento destes dois segmentos.

2.1.2 Principais indicadores macroeconómicos

Depois de uma fase de crescimento, em 2016, as dívidas ocultas, entre outros, originaram uma quebra de confiança e um período de volatilidade macroeconómica. Tal foi agravado pelo surgimento da pandemia da COVID19 e a instabilidade política vivida em Cabo delgado. Estes factores têm constituído um desafio adicional para o sector financeiro. Ainda que tenha havido uma tentativa de recuperação da economia, após a eclosão das dívidas ocultas, o cenário da COVID 19 afectou negativamente, tendo registado um crescimento real do PIB negativo em 2020. As taxas de juros para os empréstimos aumentaram significativamente entre 2016 e 2017, contudo há uma tendência de recuperação em 2019 e 2020, o mesmo se pode dizer em relação a inflação.

Tabela 5: Indicadores económicos³

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Crescimento do PIB real (%)	7.4	6.6	3.8	3.7	3.3	2.3	-1.25
Inflação homóloga (%)	1.9	8.9	25.3	5.7	3.5	2.8	3.20
Taxa de juro média dos empréstimos (%)	35.3	33.1	43.6	47.3	37.7	21.2	19.61

Neste momento, a recente pandemia do novo corona vírus (Covid-19) constitui um desafio adicional ao crescimento económico, incluindo o sector de microfinanças. Alguns possíveis impactos incluem:

- ▶ Redução da ajuda externa na medida em que os principais parceiros de cooperação também foram bastante afectados pela pandemia
- ▶ O aumento dos actuais níveis de desemprego e encerramento de negócios por parte dos clientes e potenciais clientes das IMFs ou ainda redução dos seus níveis de rendimento
- ▶ O estado de emergência decretado pelo governo de Moçambique teve como resultado o abrandamento de alguns sectores de actividade com ênfase para o turismo e restauração, incluindo no sector informal.
- ▶ Os clientes do sector estão a enfrentar dificuldades em honrar com os seus compromissos, em especial os que produzem bens alimentares para fornecer restaurantes e hotéis, os operadores das chamadas "barracas", ou os que vendem produtos não essenciais como vestuário. Estes factores provocam crises no crescimento das IMFs, que poderão a médio e longo prazo intensificar-se, caso não haja uma intervenção no sentido de colmatá-los..

Dados mais recentes, relativas ao crédito à economia, mostram que o mesmo, como percentagem do PIB situou-se em 32% em 2019, tendo aumentado, comparativamente aos últimos 2 anos. Os depósitos totais como percentagem do PIB situaram-se em 63% em 2019, tendo registado um aumento face a 2018 em 5% . No geral a tendência dos créditos e depósitos como percentagem do PIB é de crescimento, tendo apenas havido uma queda significativa do

³ <https://tradingeconomics.com/mozambique/gdp>;
https://www.bancomoc.mz/fm_pglink.aspx?id=222 & INE 2021

crédito a economia em 2017. Esta queda do nível de intermediação financeira registada em 2017 deveu-se essencialmente a conjuntura económica e financeira adversa vivida em finais de 2016. Entretanto, de 2019 a 2020, o crédito a economia baixou. Contudo em termos do rácio crédito/PIB, houve um aumento, causado pela redução no PIB, fazendo com que o o rácio tenha uma tendência de crescimento.

Adicionalmente, sectores como a agricultura, industria de turismo e construção são os sectores que recebem menos crédito, tendo o crédito a estes sectores reduzido de 2019 para 2020⁴. A incidência do crédito é maioritariamente para outros sectores, indústria e para o sector do comércio.

Gráfico 3: Crédito por sectores (Mil milhões de Mts)⁵

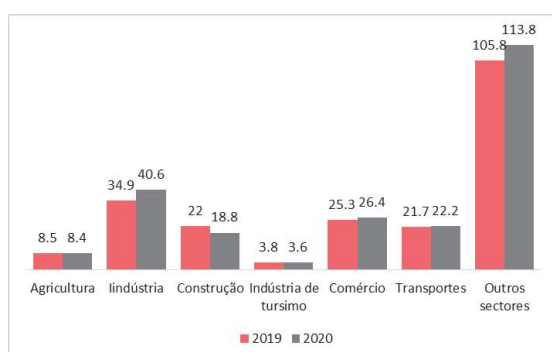
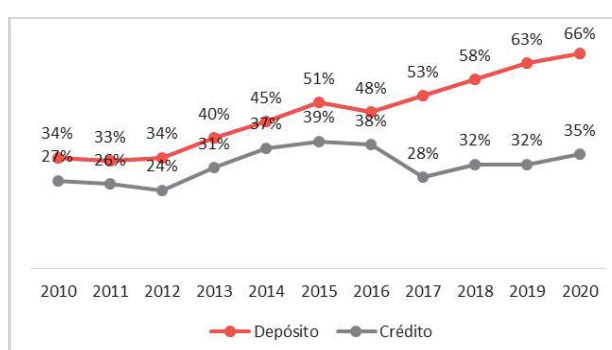


Gráfico 4: Créditos E Depósitos Totais No Percentagem Do PIB (2010-2019)⁶



2.2 Tendências da Indústria

O sistema financeiro formal é constituído por quatro categorias de instituições financeiras, três das quais (Instituições de Crédito, Sociedades Financeiras e Mercado de Capitais) são supervisionadas pelo Banco de Moçambique e uma (Seguradoras e Fundos de Pensão) pelo Instituto de Supervisão de Seguros de Moçambique. Os bancos, microbancos, cooperativas de crédito, instituições de moeda electrónica, organizações de poupança e crédito, entre outras, estão na categoria de instituições de crédito e são as maiores responsáveis pelos esforços de inclusão financeira.

Os microbancos, criados ao abrigo da Lei Bancária 9/2004, de 21 de Julho e o Decreto 57/2004, são autorizados a mobilizar e intermediar depósitos, além de oferecer crédito (vide tabela 2). Contudo, a oferta de outros produtos para além de empréstimos, carecem de autorização especial do Banco de Moçambique a ser fornecida caso a caso. A criação dos microbancos visava incentivar as instituições de microfinanças (IMF) a transformarem-se em instituições financeiras formais, ultrapassando ao mesmo tempo o desafio de elevados requisitos de capital mínimo impostos aos bancos comerciais. Os microbancos têm menores requisitos de capital mínimo, o qual varia dependendo da localização da sede (com limites mais baixos para as Caixas Financeiras Rurais com sede fora de Maputo, Matola, Xai-Xai, Beira e Quelimane).

⁴ BM (2021), em: https://www.bancomoc.mz/fm_pglink.aspx?id=222

⁵ https://www.bancomoc.mz/fm_pglink.aspx?id=222

⁶ BM, BVM e INE e ISSM

Tabela 6: Categoria de instituições vocacionadas para as Microfinanças

Operadores de Microfinanças		Capital Mínimo ('000 MZN)	Operações Permitidas				
			Captação depósitos		Concessão crédito		Outros
			Do público	Apenas membros	Ao público	Apenas membros	
Micro-bancos	Caixa Geral Poupança e Crédito	5 000	Sim	n/a	Sim	n/a	Sim
	Caixa Financeira Rural	1 200	Sim	n/a	Sim	n/a	Sim
	Caixa Económica	2 400	Sim	n/a	Sim	n/a	Sim
	Caixa de Poupança Postal	1 800	Sim	n/a	Não	n/a	Sim
	Cooperativas de crédito	200	Não	Sim	Não	Sim	Sim
	Organizações poupança e empréstimo	150	Não	Sim	Sim	Não	Não
	Intermediação Captação de Depósitos	75	Não	Não	Sim	n/a	Não
	Operadores de Microcrédito	n/a	Sim	n/a	Não	n/a	Não

Fonte: Banco de Moçambique

Os Microbancos e as Cooperativas de Crédito são os únicos operadores de microfinanças sujeitos a supervisão prudencial. Os restantes estão apenas sujeitos à monitorização.

Caixa 2: Características dos microbancos

De acordo com o Decreto 57/2004, os microbancos são definidos como instituições de crédito que têm por objecto principal o exercício da actividade bancária restrita, operando nomeadamente em microfinanças. As quatro categorias de microbancos compreendem:

- **Caixa Económica:** microbanco que se caracteriza pelo facto de ser participado por uma instituição sem fins lucrativos, de fins sociais ou de solidariedade social, com quem mantenha uma relação de domínio;
- **Caixa de Poupança Postal:** microbanco que se caracteriza pelo facto de ser participado por uma empresa de prestação de serviços postais ou similares, que com ele mantenha uma relação de domínio, e que usa a sua rede de infra-estruturas e serviços para o exercício da actividade
- **Caixa Financeira Rural:** microbanco que se caracteriza pelo enfoque da sua actividade no meio rural, ou seja pelo menos 50% da sua actividade
- **Caixa Geral de Poupança e Crédito:** microbanco não sujeito a qualquer das condicionantes dos demais tipos de microbanco

Apesar da flexibilidade dos procedimentos estar a mostrar algumas melhorias, os processos de aprovação para oferta de outros produtos, incluindo captação de depósitos permanecem longos, e os processos de licenciamento são também lentos e imprevisíveis. Adicionalmente, os impostos como por exemplo a retenção na fonte de 20% de juros sobre empréstimos internacionais, encarecem toda estrutura de custos para obtenção de fundos.

Até 2019 o sistema financeiro moçambicano contava com 39 instituições que prestam serviços bancários, sendo 16 Bancos, 11 microbancos e 7 Cooperativas de crédito. De acordo com o Finscope 2019, existem ainda 541 instituições que prestam serviços de microfinanças, sendo 12 Organizações de Poupança e Empréstimo e 529 Operadores de Microcrédito, e por outro lado 36 instituições que prestam serviços não bancários, sendo 3 Instituições de Moeda Electrónica, 22 Instituições de Seguros e 14 Operadores de Bolsa.

Em termos do número de agências, agentes e mais representações das instituições financeiras, o maior incremento foi registado a nível de agentes de moeda electrónica, tendo sido de 30,3%

em relação ao ano de 2018, conforme indicado no RIF (2019)⁷. A legislação sobre a emissão de moeda electrónica, através do Aviso n.º 2/GBM/2014, de 31 de Dezembro, foi um dos aspectos determinantes do aumento dos serviços de moeda electrónica. Para além disso, o Aviso n.º 3/GBM/2015 concernente ao Regime de Acesso e Exercício de Actividade de Agentes Bancários de 4 de Maio, também foi importante no sentido de levar a oferta de serviços financeiros às zonas sub-urbanas e rurais. Adicionalmente, este aviso abre uma oportunidade para os fornecedores de serviços de microfinanças, com excepção dos microbancos, de funcionarem como agentes bancários, permitindo-os desta forma facilitar o acesso a outros serviços financeiros aos seus clientes.

De acordo com o Relatório de Inclusão Financeira do Banco de Moçambique (2019), em 2019 houve também um aumento de 0.7% de agências bancárias e 29.5% das agências de microbancos. No entanto, o número de agências das cooperativas de crédito manteve-se inalterado. Não obstante a manutenção do número de Organizações de Poupança e Empréstimo, no mesmo período observou-se uma redução do número de Operadores de Microcrédito em cerca de 33,04%⁸.

Tabela 7: Número de agências, agentes, delegações e balcões⁹

	Número de Agências, Agentes, Delegações e Balcões		
	2018	2019	Var. (%)
1. Serviços Bancários			
Bancos	674	679	0.7
Microbancos	44	57	29.5
Cooperativas de Crédito	7	7	0.0
Sociedade de Investimento	2	2	0.0
2. Serviços de Microfinanças			
Organizações de Poupança e Empréstimo	12	12	0
Operadores de Microcrédito	790	529	-33.04
3. Serviços Não Bancários			
Instituições de Moeda Electrónica	43103	56146	30.3
Instituições Seguradoras	138	144	4.35
Operadores de Bolsa	13	14	7.7

Os dados acima apresentados não reflectem a realidade pois muitos dos operadores de microcrédito registados já não operam no mercado e a maior parte deles são registados como operadores em nome individual e não necessariamente como instituições. Estes operadores em nome individual são informais operando aproximadamente com as mesmas regras de agiotagem.. O facto de esta categoria ser apenas sujeita à monitoria e não à supervisão, torna difícil o seu controlo. Ademais, estes acabam prejudicando a imagem dos operadores de microcrédito devido às suas práticas por vezes pouco ortodoxas.

Em termos de cobertura geográfica, em 2018, o país passou a contar com 80 221 pontos de acesso, representando um aumento de 24% do total de 2017. Os factores que contribuíram para esta variação incluem o aumento do número de agentes bancários nos Distritos que cresceram em 369,2%, totalizando 1 159, seguido do nível de agentes de instituições de moeda

⁷ Relatório de Inclusão Financeira 2019 - http://www.bancomoc.mz/fm_pgtab1.aspx?id=302

⁸ Relatório de Inclusão Financeira 2019 - http://www.bancomoc.mz/fm_pgtab1.aspx?id=302

⁹ Em: Relatório de Inclusão Financeira 2019 & Finscope consumer survey report 2019

electrónica que cresceram em 45,6% totalizando 29 602 agentes, e por fim das representações em 32,9% totalizando 683 representações.

Tabela 8: Total de Pontos de Acesso¹⁰

	Pontos de Acesso		Nível de Concentração		
	2017	2018	2017 (%)	2018 (%)	Var. (%)
Agências (Agência de Bancos, Microbancos e Cooperativas de Crédito)	694	725	1,1	0,9	4,5
Agentes Bancários	247	1 159	0,4	1,4	369,2
Agentes Não Bancários (Agentes de Instituições de Moeda Electrónica)	29 602	43 103	45,7	53,7	45,6
Representações (Representações das OPE, OM e ICD)	514	683	0,8	0,9	32,9
Delegações e Balcões (Delegações e Balcões de Instituições Seguradoras)	137	138	0,2	0,2	1,3
ATM	1 739	1 761	2,7	2,2	1,3
POS	31 786	32 652	49,1	40,7	2,7
Total (Excluindo do total de pontos de acesso as Agências dos Operadores de Bolsa)	64 719	80 221	100.0	100.0	24

Como foi acima referido, a maioria da população moçambicana vive no meio rural. Contudo, existe uma oferta ainda limitada de pontos de acesso a serviços financeiros físicos em áreas rurais. Em termos geográficos de um total de 154 distritos no país, em 2018, 90 (um pouco acima de 50%) estavam cobertos com agências de bancos e 10 distritos com cobertura de Microbancos e Cooperativas de Crédito, o que representa um nível de cobertura de 58% e 10% do total de distritos. Por outro lado, os tipos de pontos de acesso com maior nível de cobertura são os POS e agentes de instituições da moeda electrónica com 84%, seguido das ATM com 59 % de cobertura.

Neste sentido, a parceria das IMFs com os operadores de moeda electrónica apresenta-se como uma oportunidade de expansão dos serviços financeiros e redução dos custos de transacção para os seus clientes e operacionais para as instituições financeiras, incluído as que estão viradas para a oferta de serviços de microfinanças.

Outros factores que contribuíram para uma melhoria do ambiente, com impacto na inclusão financeira incluem:

- ▶ A Lei do Sistema de Informação de Crédito de Gestão Privada (SICGP) de 2015 e o respectivo decreto, tendo uma empresa, a Compuscan¹¹ adquirido a licença em 2019 para a sua gestão. Contudo, esta central não está ainda em operação. Este desenvolvimento pode vir a colmatar os constrangimentos actualmente verificados na Central de Risco de Crédito, gerida pelo Banco de Moçambique, que regista os saldos de créditos detidos em instituições reguladas, mas que não inclui a maioria dos provedores de serviços de microfinanças

¹⁰ BM, BVM e ISSM

¹¹ A Compuscan é provedora de serviços de informação e gestão de centrais de risco (www.compuscan.co.mz)

- ▶ Por outro lado, a Assembleia da República aprovou a lei que estabelece o Regime Jurídico de Utilização de Bens Móveis como Garantia de Cumprimento das Obrigações e cria a Central de Registo de Garantias Mobiliárias em Novembro de 2018, tendo o respectivo regulamento sido concluído por decisão do Conselho de Ministros.

Se bem que o SICGP possa vir a resolver a questão da actual central de registo de crédito que não contempla as IMF, o impacto das garantias móveis tem ainda que ser provado uma vez que muitas das microempresas não detêm o tipo de garantias que possam ser registadas.

Não obstante os desenvolvimentos acima mencionados, segundo o relatório de avaliação de Médio Termo da ENIF, persistem alguns constrangimentos ao desenvolvimento do sector, particularmente nas zonas rurais, nomeadamente:

- ▶ Limitado desenvolvimento das infra-estruturas como estradas, energia eléctrica, comunicações, entre outros, pois eleva os custos de operação para as instituições financeiras tanto em termos de dificuldade (e custos para aceder a clientes e outros serviços), custos com geradores em zonas sem energia ou com cortes constantes.
- ▶ Penetração limitada de agências e agentes bancários nas zonas rurais
- ▶ Limitados níveis de educação financeira do consumidor
- ▶ Dificuldade de gestão da liquidez pelos agentes bancários e de dinheiro móvel; e
- ▶ Aceitação limitada dos pagamentos digitais por parte dos comerciantes.

Adicionalmente, vários estudos realizados junto de instituições financeiras indicam que a carência de pessoas com habilitações suficientes para fazer gestão de instituições financeiras, especialmente fora de Maputo constitui um grande desafio. O difícil acesso a falta de fontes de financiamento para a carteira de instituições nacionais ou instituições de desenvolvimento internacional, constituem constrangimentos adicionais, especialmente para as IMFs.

Tabela 9: Resumo de Recursos, Desafios e Perspectivas Futuras do Sector de Microfinanças¹²

	Características	Desafios	Perspectivas Futuras do sector
Problemas comuns das IMFs	■ Serve clientes urbanos e periurbanos e uma baixa proporção da população rural.	■ Baixas taxas de literacia financeira ■ Alto custo de acesso à população rural ■ Falta de infra-estruturas básicas; ■ Fraca capacidade de desenvolver novos produtos para segmentos de baixa renda	<i>Potencial de mercado alto</i>
Riscos comuns das IMFs	■ Aumento da taxa de inflação ■ Desvalorização do metical em relação às principais moedas ■ Alto custo de empréstimos de bancos comerciais ■ Empréstimos múltiplos (risco de sobre-endividamento de clientes)		<i>Risco de incapacidade de competir com novos actores mais eficientes a entrarem no mercado</i>

¹² AYANI 2015

	Características	Desafios	Perspectivas Futuras do sector
IMFs não bancárias que atendem a mercados informais	- Clientes principalmente urbanos e periurbanos (mercado informal); - Problemas de sustentabilidade; (descapitalização) - Alcance operacional limitado (30kms)	- Capacidade de governança e gestão - Recursos humanos - Sistema de informação - Capacidade de desenvolver novos produtos - Fontes de financiamento regulares e sustentadas - Disponibilidade de assistência técnica	<i>Percepção de mercado grande com potencial e oportunidades de crescimento; Instituições fracas podem ter dificuldade em alcançá-lo</i>
IMFs não bancárias que oferecem crédito ao consumo com base em salários	- Foco nos funcionários públicos como clientes - Rentabilidade acima da média	Impacto potencial limitado no desenvolvimento do produtos novos	<i>Muito promissor em termos de capacidades de crescimento</i>
Bancos orientados para microfinanças	- Clientes urbanos e periurbanos (mercado formal / MPME) - Rentabilidade média baixa, mas com tendência positiva	Um rápido crescimento exige uma mudança operacional, como o desenvolvimento de rede de agentes bancários	<i>Crescimento lento</i>
Operadores de dinheiro móvel	- Clientes restritos aos das operadoras móveis; - KYC inferior a dos bancos - Lutando pela rentabilidade; - Altos custos de desenvolvimento de novos serviços	- A iliteracia financeira resulta em altos custos de marketing; - Interoperabilidade entre redes - Desenvolvimento de parcerias com IMF (novos produtos) - Uso de agentes bancários - Disponibilidade de rede	<i>Mercado muito grande a ser explorado; Mas os altos custos de exploração podem significar que uma escala rápida requer subsídios</i>
Seguro	- Seguro baseado em salário (o cliente segurador é a instituição / empresa) - Seguro ligado a micro-empréstimos (a maioria das IMFs) uso de bancos como uma venda - Canais de distribuição	- Iliteracia financeira; - Conhecimento do produto - Problemas culturais e percepção de que o seguro é para pessoas ricas - Desenvolvimento de canais de distribuição	<i>Espaço para aumentar a penetração</i>



2.3 Necessidades do Mercado

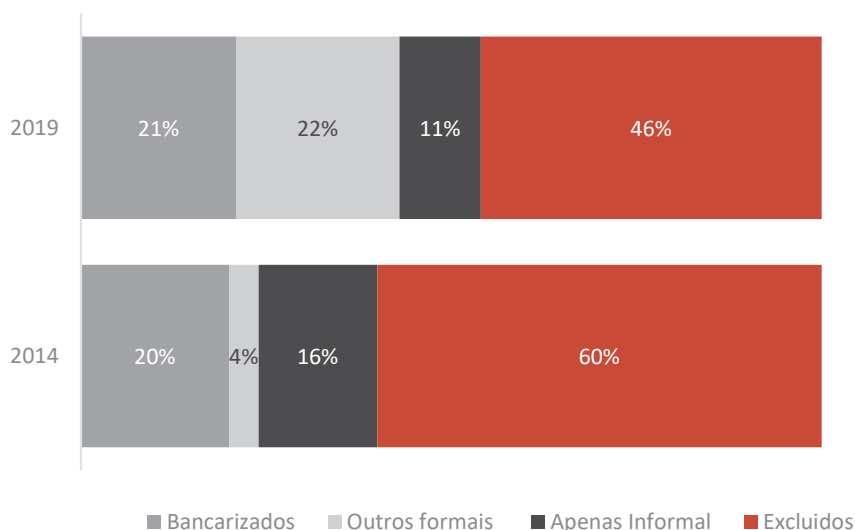
2.3.1 Linhas de acesso a serviços financeiros

O FinScope distingue quatro níveis de inclusão financeira que compõem a linha de acesso a serviços financeiros.

- **Bancarizados:** Indivíduos que utilizam um ou mais produtos financeiros tradicionais fornecidos por um banco regulamentado pelo BdM – banco, microbanco, cooperativa de crédito
- **Outro formal, não bancário:** Produtos/serviços financeiros fornecidos por instituições financeiras formais, que não são bancos.
- **Informal:** Indivíduos que utilizam um ou mais produtos ou serviços financeiros que não são regulamentados, principalmente participantes em grupos de poupança de crédito informais (*Accumulating Credit and Savings Associations – ASCAs ou Village Savings and Loans Organisations – VSLOs*), e grupos de xitique (*Rotating Credit and Savings Association – ROSCAs*)
- **Financeiramente excluídos:** População que não usa nenhum produto/serviços financeiro, formal ou informal

De acordo com o Finscope 2019, cerca de 54% da população adulta está financeiramente incluída, ou seja, tem acesso a pelo menos um dos serviços financeiros fornecidos por qualquer uma das três das categorias, supracitadas. Como se pode verificar, o aumento nos níveis de inclusão financeira foi principalmente impulsionado pelo aumento no uso de outros serviços financeiros formais (dinheiro móvel), passando de 4% em 2014, para 21% em 2019. Houve também um aumento da percentagem da população bancarizada entre 2014 e 2019 (20% para 21%), embora não muito significativo.

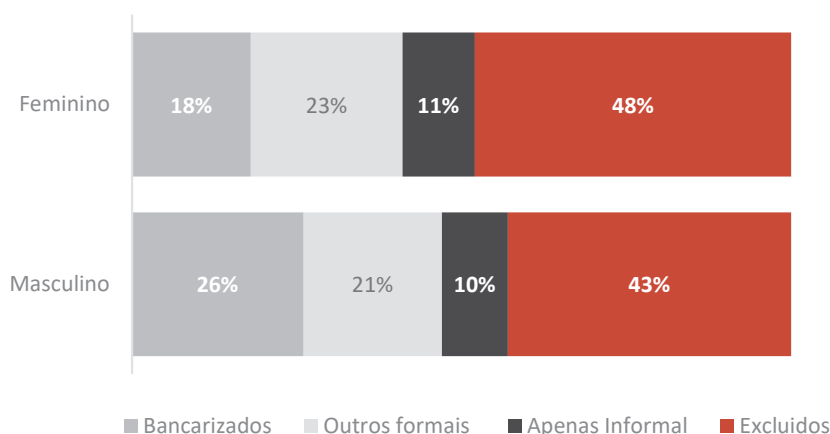
Gráfico 5: Linhas de acesso a serviços financeiros¹³



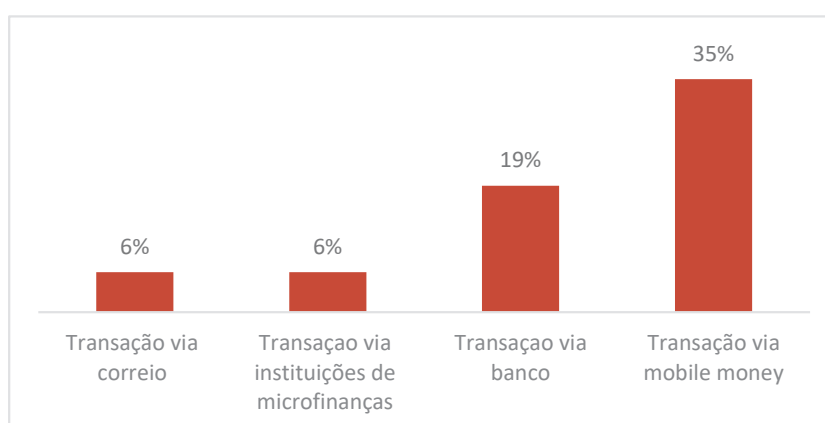
No entanto, este aumento não é uniforme, as mulheres continuam levando desvantagem, com 62% destas, financeiramente excluídas e apenas 18% são bancarizadas. Como é também comum, as mulheres usam mais os serviços informais do que os homens apesar de este facto estar actualmente a contribuir pouco para os níveis de inclusão, comparativamente a outras fontes.

¹³ Relatório Finscope 2019

Gráfico 6: Linhas de acesso a serviços financeiros por género



Um indicador que confirma o aumento do uso de dinheiro móvel são as transacções. Uma análise dos provedores através dos quais as pessoas efectuam transacções financeiras, mostrou que o dinheiro móvel é o principal método usado (35%), seguido pelos bancos (19%) e apenas 6% através de instituições de microfinanças.

Gráfico 7: Transacções por provedores de serviços ¹⁴

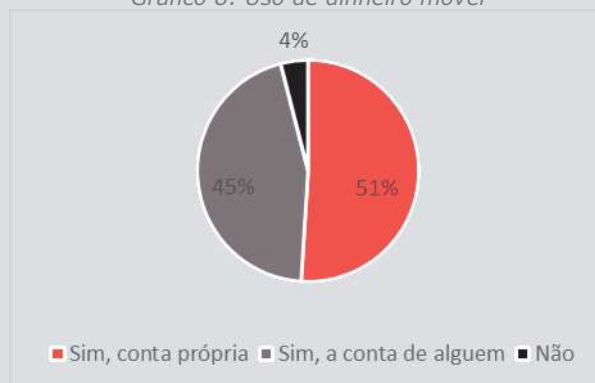
Por outro lado, a COVID-19 tem vindo a originar uma maior adesão às soluções digitais, pelo que as instituições de microfinanças terão que acompanhar esta tendência do mercado de forma a satisfazer os seus clientes. Ainda que certas IMFs não ofereçam produtos de poupança, uma parceria com as operadoras móveis poderá acrescentar a proposta de valor para os clientes por meio de desembolso e reembolsos usando soluções móveis.

¹⁴ Relatório Finscope 2019

Caixa 3: Uso do dinheiro móvel

O uso de serviços de Mobile Money, evoluiu bastante nos últimos anos, tornando-se numa das principais fontes de acesso a serviços financeiros por parte da população. A título de exemplo, na Província de Sofala, 49% da população com acesso a um telemóvel tem acesso a uma conta móvel.

Gráfico 8: Uso de dinheiro móvel



Fonte: Base de dados do FinScope 2019

As **principais transacções efectuadas** pelos clientes incluem levantamentos de dinheiro (99%), depósitos (91%), transferências (80%) e compra de crédito (73%).

Gráfico 9: Drivers de uso de dinheiro móvel

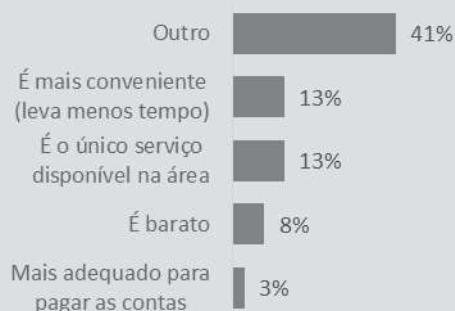
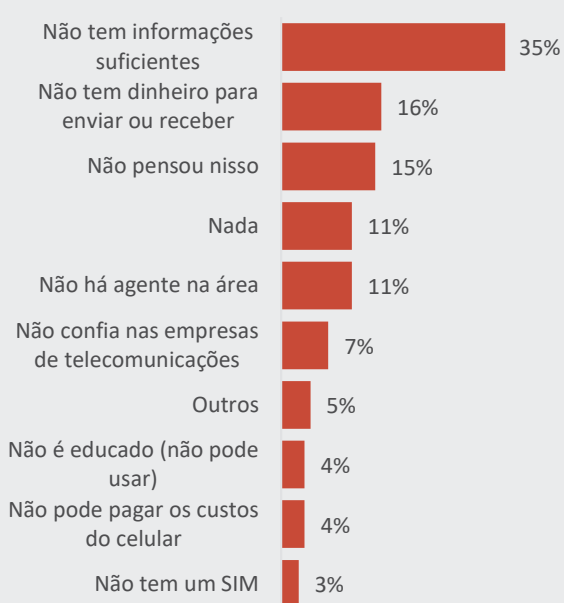


Gráfico 10: Barreiras de uso de dinheiro móvel



Fonte: Base de dados do FinScope 2019

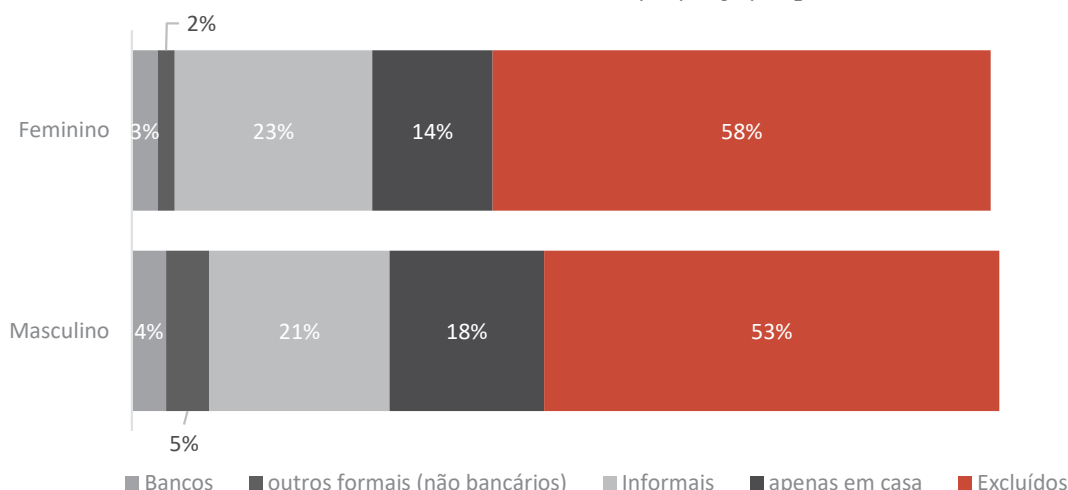
Como mostram as figuras acima, a principal motivação para a adesão ao serviço é a sua conveniência (15%) na medida em que reduz o tempo e distâncias percorridas pelos clientes, a falta de outros serviços financeiros na área (12%) particularmente em áreas rurais; bem como custos baixos do serviço (10%). Por outro lado, as barreiras são consequência de uma assimetria de informação, e falta de fundos para enviar ou receber.

2.3.2 Utilização dos principais produtos financeiros

Poupança

A maior parte da população admite não poupar (55%). No entanto, dos que poupam, o método mais comum são os serviços informais, principalmente para as mulheres (23%), reflectindo a prática do Xitique e ASCAS. Os serviços bancários são pouco usados para efeitos de poupança. Existe uma necessidade de encorajar a população a poupar por meio de instituições financeiras formais pois as poupanças estarão mais seguras em relação aos mecanismos informais.

Gráfico 11: Linha de acesso a poupança por género

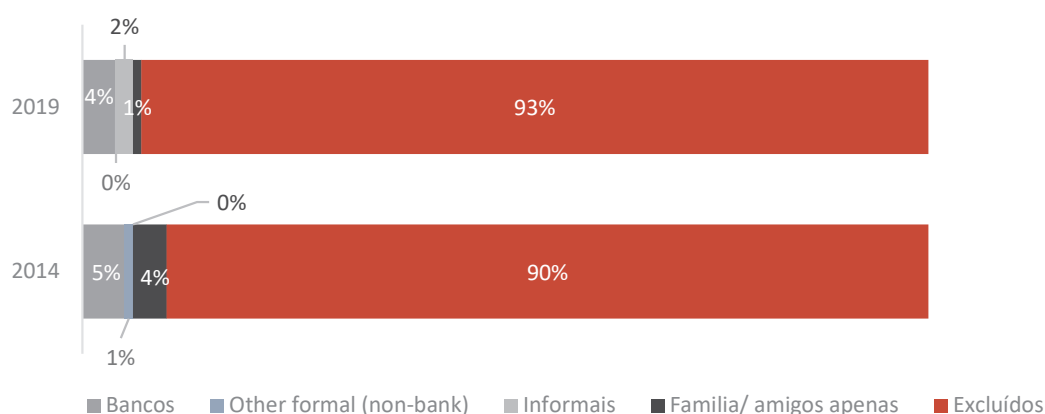


As principais motivações para a poupança variam entre a habitação, educação e emergências. Por outro lado, a população que não poupa, o maior impedimento é a falta de dinheiro para tal (27%), outra grande parte, mostra insuficiência de conhecimento financeiro em termos de poupanças, visto que 23% diz não ver razões para poupar.

Crédito

Apenas 7% da população usa o crédito. A maior motivação para o crédito está ligada à habitação, nomeadamente compra de terrenos ou casa (25%) e melhoria da casa (15%) seguida de educação (17%), enquanto apenas 8% investem esse dinheiro no negócio. Estas constatações confirmam que a questão da habitação constitui uma prioridade para os agregados familiares, o que significa que as IMF's deveriam considerar a introdução deste produto, se pretenderem alargar a sua base de clientes.

Gráfico 12: Linhas de acesso ao crédito



Para a população sem empréstimos, os principais motivos para não tentar obter um empréstimo, segundo o FinScope, foram o medo da dívida (48,0%), seguido de razões relacionadas à sua falta de importância, ou seja, não pensaram nisso (27,2%) ou não precisaram de empréstimo (19,8%). Menos de 10%, ou seja 8% consideraram que não seriam capazes de pagar. Além disso, 6% não saber onde pedir e outros 6% disseram que a taxa de juros era muito alta, 4% afirma não ter activos suficientes para entregar como colateral mesmo.

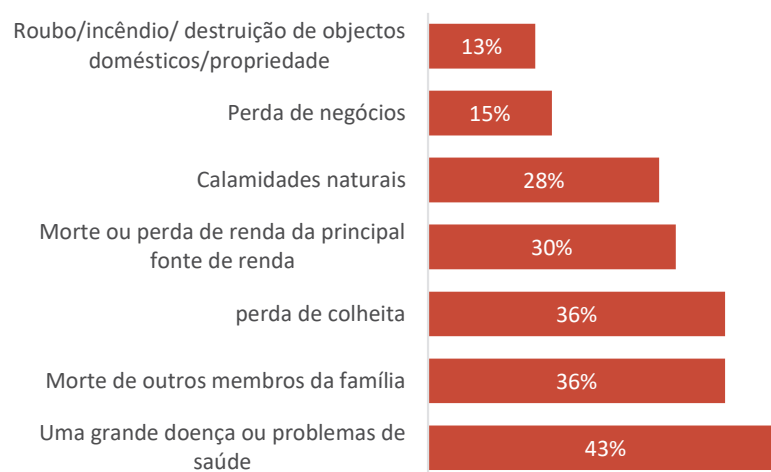
Dos 7% que solicitaram, mas foram recusados, quase dois terços (62,9%) não receberam motivos ou não sabiam (13,7%). Várias outras razões foram apresentadas, como ausência de emprego (7,0%), renda muito baixa (5,6%), falta de garantia (2,9%), nenhuma referência credível (2,6%) e endereço fixo (2,3%). Menos de um décimo dos mutuários (8,5%) admitiu estar atrasado em seus pagamentos no ano passado, sendo o principal motivo dinheiro insuficiente (41,7%), doença ou assistência a familiares doentes (21,1%), despesas inesperadas (11,4%) e sem salário (7,6%). Apenas 4,3% haviam perdido garantias.

Estas barreiras são agravadas pelo fraco potencial económico, caracterizado pela presença de um número limitado de empresas, actividades económicas geradoras de renda limitadas e baixa densidade demográfica, principalmente nas áreas rurais.

Seguro

O seguro é dos produtos menos usados pela população moçambicana, apenas 17% desta, usa este produto, embora muitos eventos ocorram no dia-a-dia das pessoas, como uma doença grave, ou problema de saúde, morte de um familiar, perdas ou fracasso da safra, negócio, destruição de propriedades, a população ainda não tem a cultura de se prevenir contra esses riscos, principalmente as mulheres, onde apenas 14% destas usam o seguro.

Gráfico 13: Riscos experimentados



O seguro de funeral e o seguro de vida, são os principais seguros usados pelos que tem qualquer tipo de seguro. A maioria dos adultos que não usam o seguro, afirmam não usá-lo pela falta de capacidade para pagar o seguro, enquanto outros, alegam nunca ter pensando em ter um seguro.

2.3.3 Procura por serviços de Microfinanças

Existem vários segmentos pouco ou ainda não servidos que demandam os serviços de instituições de microfinanças sendo os mais importantes os seguintes:

- ▶ **Micro-empresas:** Estas (formais e informais são o segmento mais servido pelas IMFS. Apesar disso, o acesso a serviços financeiros por parte deste segmento ainda é limitado por questões ligadas i) ao ambiente de negócios que não propicia o seu desenvolvimento e crescimentos; ii) à oferta, i.e. das próprias IMFs que possuem um limitado leque de produtos, sendo que o mais comum o crédito de curto prazo para fundo de maneio. Poucas IMFs oferecem produtos de poupança e de transacções que as obriga a estabelecer uma relação com outras instituições bancárias (bancos comerciais) e não bancárias (operadores de moeda electrónica); constituem ainda constrangimentos da oferta a sua limitada distribuição geográfica, e fraca capacidade de desenvolvimento de produtos; e iii) procura, ou seja, as próprias micro-empresas têm dificuldades em satisfazer os requisitos exigidos pelas IMFs



- ▶ **Pequenas e médias empresas:** os problemas são bastante similares aos das micro-empresas se bem que em dimensões diferentes. Alguns aspectos agravantes são a falta de garantias (pois os requisitos são mais estritos), a falta de implementação das boas práticas de gestão como por exemplo registos contabilísticos. Adicionalmente, estas continuam a ser o segmento esquecido na medida em que elas não são servidas por muitas das IMFs a operar no mercado e muito menos pelos bancos comerciais que têm vindo a demonstrar um fraco interesse por este segmento
- ▶ **Pequenos agricultores:** Apesar dos grandes esforços para promover microfinanças nas áreas rurais por meio do Programa de Apoio ao Financiamento Rural (RFSP), e outros intervenientes, muito pouco foi alcançado no fornecimento de crédito aos pequenos agricultores. O elevado risco e falta de garantias foram citadas como as principais restrições à obtenção de empréstimos para insumos. Com o tempo, é provável que o microfinanciamento agrícola se expanda com o apoio de fundos de garantia, linhas de crédito com taxas de juros baixas, e possivelmente a introdução de um sistema de *warehouse receipts*. O uso de novas tecnologias facilitaria o a adopção de seguros indexados ao clima, bem como a expensão de serviços por via dos agentes bancários. A expansão do agronegócio em grande escala com acordos de compra com pequenos agricultores poderá também reduzir os riscos de empréstimos.
- ▶ **População rural:** em muitas zonas rurais as ASCAS constituem o elemento mais importante na provisão de serviços financeiros. As ASCAs são normalmente encontradas em comunidades rurais, geralmente obrigando os membros a poupar durante um ciclo específico (normalmente de 6 a 12 meses), com os membros fazendo empréstimos a uma taxa fixa de 10% ao mês. A receita de juros é então compartilhada entre os membros no final dos ciclos. Os grupos ASCA tendem a ter entre 20 a 30 membros, os quais fazem depósitos muito baixos. Um dos grandes desafios destes grupos comunitários é o depósito dos valores acumulados em segurança e a satisfação das necessidades, nomeadamente crédito e poupança, de membros com quantias maiores de depósito. Tem havido um movimento tanto dos bancos comerciais como das IMFs e operadores móveis de captar parte destes depósitos para aumentar a sua carteira de crédito nessas zonas. Algumas iniciativas de doadores, como o programa ProEcon da GIZ, estão tentando vincular os ASCAs aos bancos, para fins de custódia ou para formar os membros mais empreendedores para aceder a empréstimos bancários. Outras iniciativas promovidas pela MKesh e MPesa são incentivar as ASCAs a abrir contas de dinheiro móvel para reduzir os riscos de armazenar dinheiro em espécie.

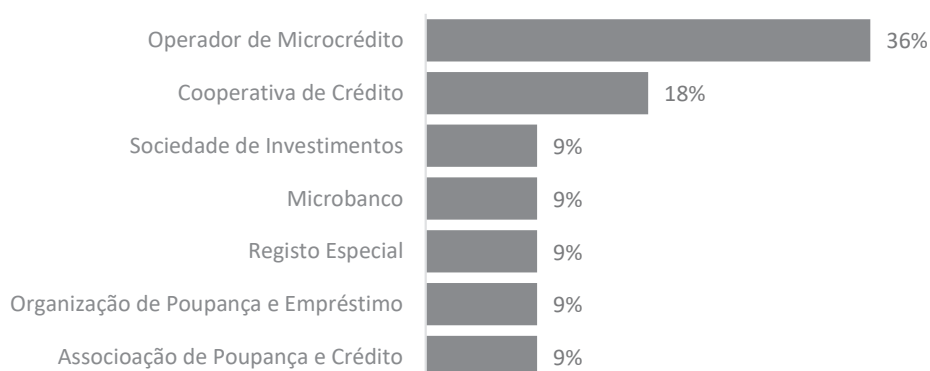
2.4 Análise da procura dos membros

2.4.1 Perfil das IMFs membros da AMOMIF

O perfil das IMFs membros da AMOMIF é similar ao perfil geral das IMFs e de seus clientes. As IMFs entrevistadas têm presenças em todo o país com a exceção das províncias de Zambézia, Niassa e Nampula. Nas províncias em que estão presentes, possuem um total de 38 agências, sendo 13 em Maputo província, 08 em Maputo cidade, oito em Cabo Delgado, quatro na província de Gaza, cinco em Inhambane, três em Tete e uma em Manica.

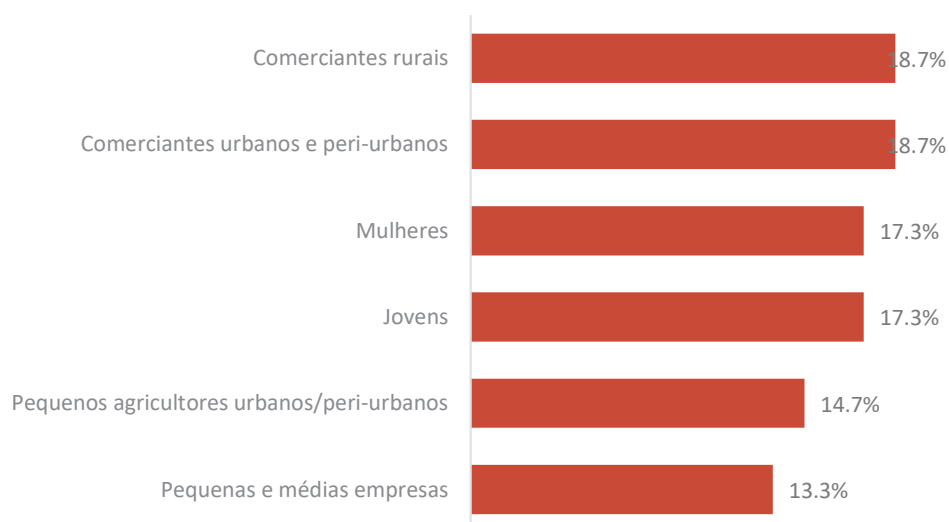
Em relação ao seu estatuto legal, o mais comum para as instituições é como operadora de microcrédito (36%) e cooperativa de crédito (18%).

Gráfico 14: Estatuto legal das IMFs membros da AMOMIF



Em relação às características do seu público-alvo, notamos que os comerciantes urbanos (18.7%), bem como rurais (18.7%) são o público mais visado, seguido por grupos de jovens e mulheres.

Gráfico 15: Grupo alvo das IMFs membro





2.4.2 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho destacam que apenas 4% dos clientes activos das IMFs são depositantes e apenas 38% são do sexo feminino.

Tabela 10: Indicadores de Desempenho das IMFs

Número de Clientes activos	40 371
Número de depositantes	2 228
Percentagem de clientes do sexo feminino activos	38%
Carteira total	6 382 552 000 MZN

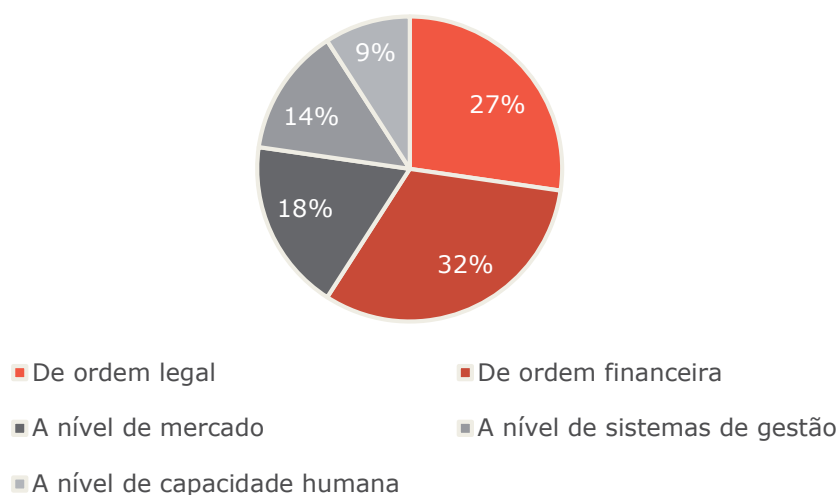
2.4.3 Principais constrangimentos e necessidades

As IMFs membros da AMOMIF enfrentam constrangimentos que vão desde os de ordem legal aos de sistemas de gestão:

- ▶ **De ordem legal:** Falta de jurista legal para intermediar os conflitos junto às instâncias judiciais, com baixos custos, poder de execução de garantias, dificuldade de recuperar créditos em mora e sistema judicial lento.
- ▶ **De ordem financeira:** Falta de recursos, dificuldade de financiamento, interno, externo e de doadores, altos custos de investimento, altos custos operacionais e limitação na mobilização de poupanças.
- ▶ **A nível do mercado:** Limitada literacia financeira dos empreendedores, taxas de juro desajustadas, concorrência desleal (agiotas), instabilidade económica e política no país, bem como perda de confiança dos parceiros externos ao estado e falta de honestidade por parte dos clientes.
- ▶ **Capacidade humana:** Incapacidade de monitoria para retorno de fundo, quadros não adequados para a actividade, baixo nível de produtividade, afectando a rentabilidade e sustentabilidade do banco.
- ▶ **Sistemas de gestão:** A gestão de recuperação de créditos, falta dum programa de gestão apropriado, custos elevados dos sistemas de gestão.

Como mencionado na capacidade humana, a maior parte das IMFs entrevistadas, admitem ter necessidades de formação e as áreas que identificam como prioritárias para as formações estão ligadas a gestão: da carteira, de risco, financeira, de clientes área de marketing e vendas, tecnologia, atendimento ao cliente e estudos de mercado.

Gráfico 16: Quais são os maiores constrangimentos enfrentados pela instituição?



2.4.4 Planos para o futuro

Tabela 11: Planos futuros dos membros da AMOMIF

Segmento	Descrição
Novos Grupos Alvo	• Empresas de media dimensão • População de media renda • Grupos de poupança/crédito • Pequenos agricultores • Crédito habitacional na sua fase conclusiva • Pequenas oficinas de construção • Fabrico de tracção animal, latoeiros, serralheiros, carpinteiros, alfaiates, associações e outros tantos.
Novas agências	• Gaza • Namaacha, Boane, Marracuene • Expansão para zonas rurais • Província e Cidade Maputo: Agentes bancários nos pontos de vendas nos postos administrativos e distritos • Tete: Chiúta e Tsangano • Sofala: Dondo e Nhamatanda
Novos produtos financeiros	• Micros seguros, • Crédito ao consumo • Crédito a habitação, crédito para fins sociais. • Associações de Credito (Crédito Solidário) • Crédito Mulher Activa, • Crédito Jovem Activo e • Crédito Txapita
Novos serviços financeiros	• Desenvolvimento de produtos e canais de oferta na base da digitalização
Novos serviços não financeiros	• Moeda electrónica • Treinamentos de Gestão de pequenos negócios, • Educação: Financeira, Saúde, Higiene, Cívica, Segurança Alimentar



Novas tecnologias

- Digitalização dos serviços oferecidos
- Serviços de pagamento móvel (MPESA)
- Sistema de gestão integrado BankSoft
- Uso de meios tecnológicos rápidos de comunicação para transacções em zonas de difícil acesso



3 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DA AMOMIF

Os Elementos Estratégicos são importante porque servem para a criação de uma visão partilhada sobre o futuro da Associação e como guia para todas as acções a serem desenvolvidas no período de vigência do mesmo. Este auxilia na alocação de recursos, e tempo e energias na implementação da estratégia. Além disso, também auxilia a reconhecer problemas e identificar soluções. Estes integram missão, visão, valores, objectivos estratégicos e estratégias.

3.1 Missão, Visão e Valores

Missão

Ser um interlocutor relevante no fortalecimento do sector de microfinanças em Moçambique e contribuir para a sua expansão e sustentabilidade

Visão

Ser referência no fortalecimento do sector de microfinanças de Moçambique.

Valores

Inclusão	Iremos envolver todos os membros na vida da organização independentemente do seu estatuto legal, tamanho, idade ou localização geográfica
Inovação	Queremos ser uma organização inovadora e que ajude os seus membros a adoptarem inovação nos seus produtos e serviços bem como nas suas operações para o alcance de uma maior abrangência e rentabilidade
Ética	Através do exemplo, iremos pautar por, e exigir o mais elevados padrões de ética dos membros, desencorajando práticas que transgridem as normas definidas no código de conduta da AMOMIF, incluindo a agiotagem
Colaboração e cooperação	Encorajaremos uma estreita colaboração entre os membros e entre a associação e todos os intervenientes chave do sector de forma a alcançar um maior impacto das nossas intervenções
Profissionalismo	Realizamos todas as nossas acções com transparência, disciplina e imparcialidade e comprometemo-nos a prestar contas aos membros e intervenientes chave do sector

3.2 Objectivos Estratégicos

Os objectivos estratégicos da AMOMIF, são definidos considerando as actuais condições e tendências da indústria e as necessidades dos membros. Assim destacam-se os seguintes cinco Objectivos Estratégicos.:



Estes objectivos estratégicos são interdependentes ainda que uns possam ser mais prioritários que outros. Por outro lado, o alcance destes objectivos é necessário ter clareza sobre as estratégias a utilizar.

3.3 Estratégias

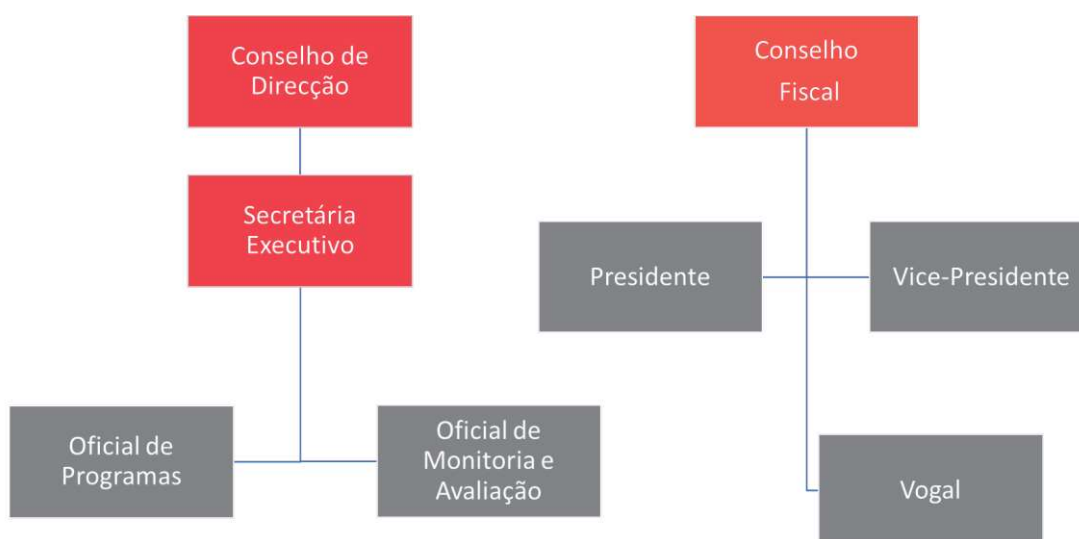
Pese embora algumas estratégias contribuam para mais do que um objectivo, neste subcapítulo são apresentadas as estratégias mais directamente ligadas a cada um dos objectivos.

Objectivo 1
Até finais de 2022 ter a AMOMIF reestruturada e com capacidade de prestar serviços de ordem legal, lobbying, networking, formação e de partilha de informação de forma contínua e sustentável

Este objectivo é prioritário, pois sem ele, dificilmente a AMOMIF alcançará os restantes objectivos. Nessa sequência serão implementadas as seguintes estratégias.

- ▶ **Efectuar a revisão dos estatutos da Associação:** É importante que a AMOMIF realize uma revisão aos seus estatutos de forma a acomodar as mudanças na envolvente externa e as acções propostas neste plano, como por exemplo a inclusão dos promotores de ASCAS como potenciais membros da associação.
- ▶ **Desenhar uma nova estrutura de gestão da associação em função das actividades previstas neste plano estratégico:** A implementação deste plano requer uma estrutura de gestão a full time com capacidade para o desenho e monitoria de projectos. Abaixo é proposta uma estrutura alvo que poderá ser constituída gradualmente.

Figura 2: Estrutura da AMOMIF



Para além das acções propostas é importante que as vagas actualmente existentes nos diferentes órgãos de governação sejam preenchidas, continuando a salvaguardar a diversidade das organizações membro.

- ▶ **Preparar o job description e criar indicadores chave de desempenho claros:** Deverão ser criados descritivos de funções para cada uma das posições. Dado que a médio prazo será mais viável a terceirização de grande parte dos serviços a oferecer aos membros, a capacidade de desenho, gestão e monitoria de projectos é fundamental. É igualmente importante a capacidade de *reporting* a diferentes intervenientes como: Governo, regulador, parceiros de cooperação, membros, entre outros intervenientes chave.
- ▶ **Criar um código de conduta e revisão do regulamento interno:** Para garantir o bom nome da instituição e reforçar a sua marca no mercado, é necessário que os membros pautem por uma conduta uniforme e alinhadas com as boas práticas.
- ▶ **Divulgar o presente Plano Estratégico a vários intervenientes chave do sector com vista a firmar parcerias:** O reforço da capacidade técnica e financeira dependerá da capacidade de a AMOMIF angariar parceiros técnicos e financeiros para a sua reestruturação. As parcerias técnicas poderão incluir o FSDMoç e FSDAfrica para a partilha de boas práticas e análises do mercado financeiro, o MIX Market para a partilha de informação do sector de microfinanças em Moçambique para o *benchmarking com outros mercados* e a afiliação à SEEP network. Outros potenciais parceiros são a Associação Moçambicana de Bancos e a Associação das Fintechs de Moçambique que é uma entidade que agrega empresas tecnológicas ligadas ao sector financeiro. Deverá também atrair parceiros financeiros através da disseminação do actual plano estratégico. Estas parcerias irão ajudar a AMOMIF não apenas sob o ponto de vista de obtenção de financiamento, como também pela transferência de know how e boas práticas de negócio.

A SEEP network é uma organização sem fins lucrativos, que representa um leque de mais de 100 organizações activas em 150 países de África, América Latina, Ásia e Médio Oriente. Os membros incluem organizações internacionais de desenvolvimento, empresas de consultoria, agências de pesquisa e monitoria de resultados e associações de microfinanças. A SEEP trabalha em desenvolvimento económico com foco em cinco áreas temáticas, três das quais bastante relevantes para a AMOMIF, nomeadamente:

- **Finanças responsáveis:** isto envolve a promoção de associações fortes para que estas actuem como campeões da transparência e protecção do consumidor, garantindo um tratamento mais ético e justo dos clientes de serviços financeiros. Programas e actividades nesta área incluem a provisão de ferramentas e assistência técnica para ajudar as associações a acelerarem o seu desenvolvimento, e a expandir e melhorar a sua oferta de produtos e serviços
- **Grupos de Poupança:** alguns dos programas e serviços nesta área incluem a facilitação da criação, partilha e uso de evidências para as organizações que suportam grupos de poupança na África Sub-Sahariana
- **Empoderamento Económico da Mulher:** uma das actividades desenvolvidas por esta organização incluem o Grupo de Trabalho sobre o Empoderamento Económico da Mulher constituído por diferentes pessoas comprometidas com o aumento do acesso a serviços financeiros por parte das mulheres, a sua participação no mercado e nos processos de tomada de decisão económicas

- ▶ **Ter Representações a nível das províncias:** Para que a AMOMIF consiga angariar o maior número de membros e consequentemente torne-se um interlocutor relevante no fortalecimento do sector de microfinanças em Moçambique e contribua para a sua expansão e sustentabilidade conforme se declara na sua missão, é imperativo que tenha uma implantação nacional. Esta implantação pode ter início em núcleos locais dedicados a actividades *ad-hoc* (principalmente para debate de temas específicos) e sem custos adicionais para a AMOMIF, desenvolva programas e actividades que atraiam a participação de membros operando em geografias distintas.
- ▶ **Incentivar o pagamento de quotas por parte dos membros:** o pagamento de quotas por parte dos membros, não só contribui para as receitas da Associação e consequentemente a sua sustentabilidade, como demonstra o cometimento destes em relação a Associação. Neste sentido, a AMOMIF irá desenhar um sistema de incentivos para os membros que pagam as quotas regularmente.
- ▶ **Estabelecer um sistema de quotas diferenciadas, em função do tipo de membro:** Visto a AMOMIF englobar membros de diferentes estruturas legais, e consequentemente dimensão, é necessário criar meios de pagamento de quotas justos e que vão de encontro com o tipo e dimensão de cada contribuinte.

Objectivo 2

Aumentar a base de membros nos próximos três anos, através da angariação de 2/3 das instituições de microfinanças licenciados e a operar em Moçambique

Os membros, ou seja, os provedores de serviços de microfinanças são a razão de ser da AMOMIF. Neste sentido, ser ou não ser uma associação como interlocutor válido, dependerá da sua capacidade de ter a maior representatividade possível do sector, tanto em termos de quantidade como de diversidade.

A manutenção dos actuais membros e a atracção de novos, está em grande medida ligada à faculdade de a Associação satisfazer as necessidades identificadas. Neste sentido, para a prossecução deste objectivo, a Associação irá implementar as seguintes estratégias.

- **Priorizar e calendarizar a oferta de serviços que satisfaçam as necessidades identificadas pelos membros:** As necessidades dos membros identificadas, determinaram o leque de serviços a serem prestados conforme mostra a tabela que se segue.

Linha de Serviço	Necessidade do mercado	Produtos	Segmento do mercado	Fonte de receita
 Advocacia	Ter um interlocutor para que junto do Governo, Regulador e outros interveniente chave, possa influenciar políticas e estratégias Necessidade de Jurista para intermediação de conflitos junto às instâncias judiciais	Advocacia para ajustamento do quadro legal das IMFs e de políticas e estratégias junto dos intervenientes chave Provisão de serviços jurídicos	Membros	Anuidades, doações, pagamento de serviços
 Troca e disseminação de informação	Acesso limitado as informações sobre o estágio de desenvolvimento do sector em Moçambique e além-fronteiras Divulgação de boas práticas e tendências do sector a nível global	Recolha, compilação e partilha de informação sobre o sector de MF em Moçambique Criação de base de dados para a central de risco	IMFs, Governo, Regulador Consultores, doadores, Mix Market.	Patrocínios, doações, pagamento de serviços
 Capacitação Institucional das IMFs	Insuficiência de quadros com as competências adequadas para a gestão das instituições e suas operações	Formações em matérias de Gestão Formações em matérias de educação financeira Formação de formadores	Membros e não membros	Pagamento de serviços, doações, anuidades
 Criação de um Fundo de Financiamento	Financiamento da carteira de crédito para a expansão das suas actividades e para aumentar a sua capacidade institucional	Criação de um fundo de refinanciamento Estabelecimento de parceiros financeiros nacionais e internacionais	Membros	Taxas cobradas em função do valor financiado
 Sistemas Informação para a Gestão	Sistemas de Gestão fracos e/ou precários	Criação de parcerias com provedores de softwares informáticos	Membros	Anuidades, patrocínios

- **Oferecer incentivos para os membros que angariam outros membros para associação por iniciativa própria:** A angariação de novos membros para a Associação deverá ser da responsabilidade de todos e não apenas da Direcção e quadros permanentes.



Deste modo, os membros da Associação deverão ser incentivados a trazer novos membros. Tais incentivos poderão ser: redução da quota ou dos serviços utilizados durante um período determinado.

- ▶ **Inclusão das ASCAS e outras formas de organização financeira de base comunitária na área de actuação da AMOMIF:** como parte importante do processo de inclusão financeira que a AMOMIF pretende promover, e tomando em consideração que numa perspectiva legal, as ASCAS têm um enquadramento distinto do que está previsto nos Estatutos da AMOMIF, a sua pequena dimensão, a grande dispersão e os recursos limitados de cada uma destas entidades, o enquadramento destas, deverá ser feito por via de entidades agregadoras intermediárias estruturadas por regiões, devendo-se também clarificar-se junto do Banco de Moçambique o estatuto legal e a governação destes agregadores, que servirá como orientação para o processo de ajuste dos estatutos da AMOMIF para que o seu enquadramento seja benéfico para todo o sector de microfinanças.
- ▶ **Oferecer alguns serviços exclusivamente para os membros:** Como forma de atrair novos membros, os serviços de troca e partilha de informação, acesso ao fundo de refinanciamento, e a sistemas de informação para a gestão deverão ser fornecidos apenas aos membros inscritos e com as suas quotas em dia.
- ▶ **Reactivar o site da instituição e aumentar sua presença nos media:** reactivar o website da AMOMIF com informação relevante para os membros e com links para as websites dos próprios membros para aumentar a sua visibilidade.

Objectivo 3

Ter criado e em operação um fundo de refinanciamento para os membros, com contribuições de pelo menos 2 parceiros até finais de 2022

Um dos principais constrangimentos enfrentados pelos membros e que constitui um grande obstáculo ao aumento da abrangência das IMF é sem dúvida a falta de financiamento tanto à carteira de crédito como para a capacitação institucional. Deste modo, a AMOMIF pretende criar um fundo. Para tal deverá:

- ▶ **Criar um business case para o financiamento das IMFs:** De forma a atrair parceiros para a iniciativa, a AMOMIF irá criar um business case, i.e. fundamentar a necessidade de tal fundo, o qual irá incluir entre outros:
 - Que lacunas o fundo irá preencher e que benefícios e impacto são esperados
 - Estrutura de gestão do fundo
 - Que mercado se pretende atingir e suas tendências, qual o tamanho da demanda e que inovação se pretende introduz

Este será preparado com base em pesquisas já realizadas e entrevistas com intervenientes chave do sector, incluindo os membros.

- ▶ **Desenhar um fundo com critérios de funcionamento e de elegibilidade claros e transparentes:** Para que a AMOMIF possa atrair fundos externos para alcançar os seus objectivos de refinanciamento aos membros, é crucial que seja desenhado um fundo com critérios de elegibilidade e de funcionamento claros. Estes irão incluir formulários e instruções para a apresentação de propostas, critérios de avaliações das mesmas, montantes máximos e mínimos, sistemas de controlo da sua utilização bem como a composição do comité de avaliação das propostas que deverá incluir membros independentes para além de representantes da direcção da associação. Estes critérios deverão ser incorporados num manual a ser disseminado entre os membros.
- ▶ **Realizar uma ronda de apresentações com potenciais financiadores:** Usando o business case como base, a AMOMIF irá fazer uma ronda de apresentações com vista a angariação de fundos a potenciais financiadores nacionais e estrangeiros.

Objectivo 4

Ter um sistema de gestão de informação (para créditos e depósitos) fiável e ter pelo menos 5 membros com esse sistema instalado , até finais de 2023

Os sistemas de gestão de informação de instituições financeiras são dispendiosos e nem sempre estão ajustados as necessidades e características das IMFs locais. Para além disso, estes são normalmente desenvolvidos na língua inglesa dificultando o seu uso em Moçambique. As adaptações dos sistemas para colmatar estes desafios são igualmente dispendiosas e o custo para cada instituição é incomportável. Contudo se este custo partilhado por várias instituições ele torna-se mais comportável para cada instituição, por um lado, e por outro garante que o sector possa produzir dados comparáveis para a monitoria do seu desenvolvimento. Assim sendo a AMOMIF irá:

- ▶ **Identificar um sistema de gestão apropriado para os membros e seleccionar o que oferece maior custo benefício para a AMOMIF.** Neste sentido, a AMOMIF começará por identificar o custo benefício de adquirir um sistema internacional existente versus desenvolvimento de um sistema a nível nacional o qual teria ainda a vantagem de ter assistência técnica imediatamente disponível e em língua portuguesa.
- ▶ **Desenvolver um sistema de licenças anuais para os utilizadores do sistema:** O sistema a ser desenvolvida será gerido pela AMOMIF (ou empresa contratada). Nesse sentido será desenhado um sistema de pagamento de licenças para a utilização, de formação e de manutenção.

Objectivo 5

A partir de 2022, oferecer anualmente pelo menos 3 oportunidades de formação alinhadas com as necessidades dos membros

- ▶ **Identificar continuamente as necessidades de formação dos membros:** À medida que as IMFs se forem desenvolvendo e as tendências de mercado mudando, as suas necessidades de formação também vão ser alteradas. Neste sentido a AMOMIF irá identificar anualmente as necessidades de formação dos membros e desenvolver um plano anual de formação.



- ▶ **Identificar um pull de empresas de formação/formadores:** para providenciar os serviços de formação consoante as necessidades identificadas.

